

Calidad de servicio en la atención al usuario

José Ignacio ETCHEGARAY* y Karmele BARRENA*

LOS pasados 15 y 16 de marzo, en el precioso marco de la Biblioteca Pública de Ansoáin, recientemente inaugurada, nos reunimos 23 bibliotecarios con el psicólogo catalán Luis Casado. El tema del encuentro era la «Calidad de servicio en la atención al usuario», asunto que ha hecho correr muchos ríos de tinta y que sigue siendo preocupación fundamental de quienes trabajamos diariamente en contacto directo con los usuarios.

Qué es un servicio de calidad

Simplificando un poco puede hablarse de dos grandes conceptos de calidad. El primero hace referencia al grado de acuerdo de nuestro servicio con unas especificaciones previamente definidas, es decir, el modelo, de alguna forma reglamentista, que define «a priori» cómo es una buena biblioteca; el segundo nos habla de respuesta que satisface las expectativas de servicio que tiene el usuario, depositando por tanto en el usuario la definición del buen servicio.

En el caso de las bibliotecas habría que tender a una definición mixta. No se puede hacer una definición rígida, institucional de lo que ha de leer o consultar un usuario, ni se puede dejar en manos del usuario aquello que ha de ofrecer nuestra biblioteca porque no somos un supermercado cultural.

15

Desde la Administración Pública existe la obligación de definir una política cultural, de definir qué servicio de biblioteca queremos dar, pero a la vez hay que tener en cuenta qué necesidades tienen los usuarios. En el caso de la Biblioteca Pública, podría decirse que su misión consiste en satisfacer las demandas culturales, de información, formación y ocio de toda la comunidad. Una misión complicada de llevar a cabo desde el momento en que, dado el bajo conocimiento que existe sobre lo que es una biblioteca, el tipo de demandas será sesgado y muy reducido en referencia al total de la población para la que la biblioteca trabaja. También exige conocer con bastante exactitud cuáles son las expectativas reales de nuestros usuarios (los actuales y los potenciales). Y en este ambicioso objetivo de dirigirse a **toda** la comunidad será inevitable establecer categorías para así llegar al máximo posible. Otra dificultad que encontraremos probablemente será la diferencia de definición de biblioteca que pueden tener los gestores de la Administración Pública y los profesionales que trabajan en la biblioteca.

El ponente señaló que aunque su intervención se centraría en la relación de comunicación directa bibliotecario/usuario, dicha relación sólo suponía un 30% aproximadamente de la calidad del servicio. En el otro 70% se encuentran asuntos tan variados como la relación del bibliotecario con los demás escalones de la Administración, la calidad de los fondos, el estado de las instalaciones...

* Biblioteca Pública de Tafalla.

Evaluación de la calidad

En todo servicio –incluido el bibliotecario–, no sólo se valora el producto final sino también el proceso anterior. De ahí que sea interesante conocer algunos criterios universales que utilizan los usuarios para evaluarnos. Para Shaughnessy hay 10 factores clave determinantes de calidad desde el punto de vista de los usuarios:

1. Consistencia o formalidad: que el usuario pueda confiar en nosotros.
2. Rapidez de respuesta.
3. Competencia profesional.
4. Accesibilidad.
5. Cortesía.
6. Comunicación.
7. Credibilidad.
8. Seguridad en el manejo de la información.
9. Comprensión de las necesidades del usuario.
10. Factores físicos (instalaciones).

Unos usuarios valorarán más unos puntos que otros y nuestra labor será mejorar en aquellos aspectos que dependan directamente de nosotros. También será importante que identifiquemos qué factor valora más un usuario concreto para así ofrecerle un servicio adecuado a sus intereses. No hay que olvidar además que cada uno de los servicios que ofrece la biblioteca tiene sus propios criterios de evaluación por parte del usuario.

Si Shaughnessy habla de 10 factores clave determinantes de calidad, para Albrecht se pueden identificar 7 pecados capitales en nuestra relación con el usuario:

1. La apatía
2. «Sacudirnos» al usuario
3. Frialdad
4. Condescendencia
5. Robotización (trato indiferenciado a todos)
6. Actuación reglamentista
7. Transferencia a otros lugares para que le solucionen su problema.

Estilo de comunicación

Nuestra relación con los usuarios se establece en dos niveles: el emocional o empático (intercambio emocional en el que soy capaz de entender la situación de la otra persona) y el racional o cognitivo. Habrá buena comunicación si el estilo de relación que predomina es el de una **actitud empática**. Esta es una capacidad que se puede ir entrenando para que luego surja de forma natural teniendo en cuenta estas pautas:

- interrumpir nuestro juicio previo para no estar condicionados por nuestra reacción emocional
- tener claro cuáles son los límites del servicio que ofrece la biblioteca
- no perder de vista nuestro rol profesional.

En cambio, si lo que predomina es el **descuento** o la desvalorización del otro no estaremos sentando las bases para que la comunicación funcione. Hay que aclarar que los descuentos son muy cotidianos e inevitables y que el profesional bibliotecario debe desarrollar una mayor capacidad de resistencia al descuento que el usuario. Pero éstos empiezan a ser problemáticos cuando son recibidos emocionalmente por la otra persona y cuando no son meros accidentes esporádicos sino que están estructurando la relación de forma sistemática.

En esa relación cara a cara bibliotecario-usuario, que puede ser muy breve, se cruzan muchos mensajes tanto verbales como no verbales. Estos últimos son los más importantes porque son más difíciles de controlar y los que transmiten realmente el verdadero mensaje. Es un proceso muy complejo ya que está condicionado por experiencias previas, estados de ánimo, etc. Por tanto, debemos disponer de algunas técnicas para controlar lo básico de ciertas situaciones que no son fáciles de resolver.

Análisis transaccional

Partiendo de la idea básica de que cualquier persona tiene una personalidad, es decir, una manera de comportarse que sigue ciertas pautas, E. BERNE creó un modelo para analizar la personalidad –el análisis transaccional– que permite entender de forma simplificada cómo funcionamos en la interacción con los demás.

17

El comportamiento estaría regido por lo que Berne denominó Estados del Yo:

– **Padre.** Representa las normas, creencias, valores que regulan nuestra manera de ver las cosas y que son transmitidas culturalmente. La palabra clave es la NORMA y el comportamiento derivado de ella el JUICIO.

– **Adulto.** Se refiere a la parte racional, objetiva del ser que se aprende autónomamente por acumulación de información y experiencias. Es la RAZÓN y el comportamiento derivado de ella corresponde a la OPINIÓN y DECISIÓN.

– **Niño.** Es la parte genética caracterizada por la EMOCIONALIDAD y el IMPULSO.

Estos tres estados son los motores del comportamiento que están activos en cada momento. Su suma da lugar a la conducta.

El estado Padre tiene dos manifestaciones diferentes: El **Padre Crítico**, que representa el ejercicio directo de la imposición y el **Padre Protector o Nutritivo** que se diferencia tan sólo en la forma: es un comportamiento impositivo aunque suavizado por el consejo y la recomendación.

A su vez el estado Niño se puede manifestar de tres formas:

– **Niño Adaptado** caracterizado por la dependencia de la reacción del otro: en el caso del Niño Adaptado **Sumiso** ésta dependencia es en forma de sometimiento a la autoridad y, en

cambio, el Niño Adaptado **Rebelde** es una adaptación al comportamiento impositivo del otro dando lugar a una respuesta rebelde.

- **Niño Libre.** Es la parte espontánea, genética y natural. En nuestra cultura donde predomina la norma hay mucha negación de este niño libre.
- **Pequeño Profesor.** Es la capacidad de comprender el mundo de forma muy directa, intuitiva, espontánea y con gran empatía. Aunque es muy importante no se trabajó en el curso debido a su complejidad.

La comunicación se produce de uno de los estados del yo de la persona **A** hacia uno de los estados del yo de la persona **B**. Las dos pautas básicas que debe tener en cuenta el bibliotecario a la hora de controlar esta parte de la comunicación cara a cara con el usuario son:

- desarrollar una capacidad analítica que le permita recibir el máximo de información de la otra persona para identificar el canal de comunicación que el otro le está proponiendo no sólo a través de la expresión verbal sino a través del gesto, tono, postura, expresión facial, etcétera.
- conocer la propia personalidad y saber controlar mis propias reacciones emocionales ante la otra persona. Para ello, realizamos en el curso el “Juego del egograma” que permite una autoreflexión sobre la estructura de la personalidad en términos de estados del yo. Estos son algunos de los resultados posibles y su interpretación:
 - Padre con una puntuación muy alta: es una persona que plantea la comunicación en términos normativos y que puede generar en el otro determinado tipo de conducta: aceptación o rechazo a la norma.
 - Padre con una puntuación muy baja: muy flexible en los criterios. En unas situaciones esta capacidad puede ser muy útil aunque en otras puede impedir marcar límites.
 - Adulto con puntuación alta: la parte positiva es que se trata de una persona con gran capacidad analítica y de diagnóstico aunque en su parte negativa puede manifestar un comportamiento frío, mecánico y muy formalizado.
 - Adulto con puntuación baja: se mueve en términos más afectivos que efectivos y tiene dificultades para interpretar las situaciones.
 - Niño adaptado alto: está muy pendiente de los demás y valora su comportamiento en función de la aprobación o desaprobación de los otros.
 - Niño adaptado bajo: prescinde de lo que los demás piensen de él.
 - Predominio del Pequeño Profesor: muy capacitado para comprender a los demás aunque puede guiarse demasiado por la intuición.
 - Niño Libre alto: persona muy espontánea y con gran capacidad creativa pero vive muy a corto plazo y puede tener problemas para controlarse a sí mismo y mantener unas normas mínimas de comportamiento.
 - Niño Libre bajo: nivel de autocontrol muy exagerado.

Técnicas de comunicación

Una transacción es la comunicación que se produce de uno de los estados del yo del interlocutor hacia uno de los estados del yo del receptor. Podemos utilizar dos tipos de transacciones en función de la situación.

Las transacciones **complementarias** son aquellas en las que se responde en el mismo canal que el usuario propone, es decir, se trata de hacer lo que la otra persona espera. De esta forma, hay garantía de que la comunicación se mantiene abierta y fluida.

Un caso de transacción no-conflictiva sería Adulto \longleftrightarrow Adulto ya que pueden discrepar entre ellos pero no pelean.

En la transacción Padre protector \longleftrightarrow Niño adaptado sumiso podemos estar creando usuarios dependientes.

Un caso típico de comunicación conflictiva es: Padre crítico \longleftrightarrow Niño adaptado rebelde, en el cual hay un refuerzo mutuo de conductas. En este caso las actitudes rebeldes se pueden llegar a extinguir si se deja de utilizar la actitud de padre crítico.

En algunos casos, aunque la comunicación esté abierta porque se está produciendo en el mismo canal, esto no garantiza un buen resultado y se puede intentar llevar al usuario hacia un canal más adecuado o realizar una transacción **cruzada** generando un cortocircuito o conflicto en la comunicación respondiendo en un canal diferente.

La transacción Padre \longrightarrow Niño y respuesta de Adulto \longrightarrow Adulto es muy válida como desactivadora del conflicto y desarme de ataque.

En cambio, una propuesta de Padre \longrightarrow Niño y respuesta de Niño \longrightarrow Niño aunque es peligrosa, a veces es muy eficaz para distender el ambiente.

Como vemos, ninguna de ellas es la mejor sino que depende de la situación a la que se aplica. Si controlamos mínimamente el proceso de comunicación podremos reconducir situaciones conflictivas que en ocasiones se nos presentan en nuestro quehacer diario.

Fueron, en fin, dos días provechosos, en los que se creó un cierto clima mágico entre ponente y bibliotecarios, muy difícil de plasmar en palabras y como quedaron muchas cosas en el tintero, emplazamos a Luis Casado a un segundo curso, de carácter más práctico que se realizará en otoño.

Y para terminar, unos versos que se le ocurrieron "en una tarde de poca faena" a Juan Prados Carrasco, compañero de la Biblioteca Pública Municipal de Puebla de los Infantes (Sevilla) y que hemos "pescado" en el número de Marzo de "Educación y Bibliotecas". Dedicado a todos los colegas que se vean reflejados en ellos:

*Me gusta ser: el colega. El confidente.
El hermano mayor que siempre ayuda.
El que siempre resuelve alguna duda.
El que buscan los niños. Consecuente.*

Consejero en lecturas de la gente.
Cuentacuentos sin miedo ni censura.
Ordenanza de la literatura.
Insaciable en lectura. Diligente.
Cómplice en aventuras y rubores.
Confesor en travesuras y en amores.
(Por algunos ignorado, innecesario).
Maestro para chicos y mayores.
Compañero en faenas y labores.
Amigo de verdad... El bibliotecario.

20

Bibliografía

- BERNE, E. *Juegos en que participamos*. Ed. Diana. Ed. Vergara.
- STEINER, CL. *Los guiones que vivimos*. Ed. Kairós.
- VERGNAUD, J.M. *El Análisis Transaccional*. Ed. Gestió 2000 (Resumen de 50 páginas).
- CHALVIN, D.; EYSSETE, F. *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Ed. Deusto.
- JAMES, M. *Nacidos para triunfar*. Fondo Educativo Interamericano.
- MARTORELL, J.L. *¿Qué nos pasa una y otra vez?* Ed. Marsiega.