

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del
3 de abril de 1981



**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE
LOS PROCESOS DE ATENCIÓN A USUARIOS EN EL ÁREA DE
CIRCULACIÓN DE LA BIBLIOTECA FXC”**

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRA EN INGENIERÍA DE CALIDAD

Presenta

ROXANNA JEANETH ZELAYA PICADO

Director de Tesis: **Mtra. María Elena Gómez Cruz**

Lectores:

Dr. Primitivo Reyes Aguilar

Mtro. Felipe Antonio Trujillo Fernández

Ciudad de México

2018

Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una Beca de Excelencia del Gobierno de México para Extranjeros, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional, por impulsarme siempre a cumplir mis sueños. Gracias por todas sus enseñanzas, anécdotas y por inculcarme los valores que hoy forjan lo que soy.

A mi padre y a mi madre, Luis Zelaya y Maritza Picado, por guiarme y llenarme de mucho amor. Por ser mi soporte y motivarme siempre. Gracias por creer en mí.

A mi tía, Olga Picado, por ser una segunda madre para mí. Por ser más que mi madre, una amiga incondicional. Gracias por siempre escucharme y estar siempre para mí.

A mis hermanos, Mélida Zelaya y Luis Andrés Zelaya, por siempre hacerme sonreír y por llenarme de tan bonitas energías.

Gracias por ser mis principales porras. ¡Los amo a todos, este logro es nuestro!

Agradecimientos

A la Secretaría de Relaciones Exteriores del Gobierno de México, especialmente a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo y su programa de Becas de Excelencia Académica, porque gracias a su apoyo este sueño es una realidad. Gracias por hacer esta mágica experiencia posible.

A la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y a la biblioteca Francisco Xavier Clavigero por permitirme realizar el presente trabajo en el área de circulación. Gracias a todo el personal del área de circulación por ser abiertos y brindarme toda la información requerida.

A la Mtra. María Elena Gómez Cruz, por ser mi tutora de tesis y por el tiempo dedicado para el éxito del presente proyecto. Gracias por todos sus valiosos consejos.

A todo el cuerpo docente de la Maestría en Ingeniería de Calidad. Gracias por aportarme en mi formación profesional y crecimiento personal. Gracias especiales al Mtro. Felipe Trujillo, por ser una guía y soporte desde el inicio de este viaje, por sus orientaciones y consejos los cuales facilitaron mi estadía en el bello México. Al Mtro. Jorge Mejía, Mtro. Joel Narváez y Dr. Primitivo Reyes por motivarme a ser una impulsora de la Calidad.

A todos mis compañeros de generación de Maestría, con quienes compartí momentos muy especiales. Gracias por su calidez humana y por enseñarme la cultura de México. Gracias especiales a Leobardo Salazar y Edwin Medina, por siempre estar.

“Both processes and results are important for a well-functioning system. Processes without results are useless, and results without processes are unsustainable”.

Govind Ramu, SunPower Corporation

CONTENIDO

CONTENIDO.....	6
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	8
LISTA DE TABLAS.....	9
INTRODUCCIÓN	10
ANTECEDENTES.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	12
DELIMITACIÓN	12
METODOLOGÍA.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	15
CONTENIDO CAPITULAR	15
CAPÍTULO 1	17
LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU MEDICIÓN	17
1.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA CALIDAD	17
1.2 CALIDAD EN EL SERVICIO	19
1.3 MODELOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	22
1.4 CALIDAD EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECAS	24
RESUMEN.....	39
CAPÍTULO 2	41
CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR (BIBLIOTECAS).....	41
2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR	41
2.2 RANKING DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	42
2.3 BENCHMARKING COMPETITIVO	44
RESUMEN.....	50
CAPÍTULO 3	52
CARACTERÍSTICAS DE LA BIBLIOTECA FXC Y DEL ÁREA DE CIRCULACIÓN	52
3.1 BIBLIOTECA FRANCISCO XAVIER CLAVIGERO	52
3.2 ÁREA DE CIRCULACIÓN Y MANEJO FÍSICO	54
RESUMEN.....	60
CAPÍTULO 4	61

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL ÁREA DE CIRCULACIÓN DE LA BIBLIOTECA FXC	61
4.1 OBSERVACIÓN.....	62
4.2 DATOS TRANSACCIONALES.....	63
4.3 ENCUESTAS	64
4.4 ENTREVISTAS	67
4.5 MATRIZ CAUSA – EFECTO	84
RESUMEN.....	89
CAPÍTULO 5	91
PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN A USUARIOS EN EL ÁREA DE CIRCULACIÓN DE LA BIBLIOTECA FXC	91
5.1 PROCEDIMIENTO.....	91
5.2 PERSONAL	94
5.3 OTROS.....	96
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES	102
ANEXOS	103
ANEXO 1	103
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE BIBLIOTECAS - NORMA ISO 11620:2008	103
ANEXO 2	106
ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y VALIDACIÓN.....	106
ANEXO 3.....	107
GUÍA DE ENTREVISTA Y VALIDACIÓN	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.</i> Modelo SERVQUAL de la Calidad en el Servicio	24
<i>Ilustración 2.</i> Clientes satisfechos y no satisfechos	26
<i>Ilustración 3.</i> Ejemplo Matriz Causa – Efecto.....	37
<i>Ilustración 4.</i> QS University Ranking Mexico	43
<i>Ilustración 5.</i> Redes Sociales Anáhuac.....	47
<i>Ilustración 6.</i> Código QR TEC	48
<i>Ilustración 7.</i> Objetivos 2030 LaSalle.....	49
<i>Ilustración 8.</i> Recursos Biblioteca FXC.....	53
<i>Ilustración 9.</i> Propuesta de Reestructuración Biblioteca FXC	53
<i>Ilustración 10.</i> Áreas de Circulación	54
<i>Ilustración 11.</i> Distribución del personal de Circulación	59
<i>Ilustración 12.</i> Herramientas utilizadas para el diagnóstico.....	61
<i>Ilustración 13.</i> Métricas de Servicio de Biblioteca FXC	63
<i>Ilustración 14.</i> Métricas de Hemeroteca e Información audiovisual.....	63
<i>Ilustración 15.</i> Calificaciones Alumnos Licenciatura y Posgrado.....	65
<i>Ilustración 16.</i> Calificaciones por Sexo	66
<i>Ilustración 17.</i> Entrevistas por alumnos de licenciatura y posgrado	68
<i>Ilustración 18.</i> Matriz de Códigos Personal y Circulación	71
<i>Ilustración 19.</i> Relaciones Códigos Personal y Áreas Circulación	73
<i>Ilustración 20.</i> Modelo Jerárquico código – subcódigos Personal	74
<i>Ilustración 21.</i> Modelo Jerárquico código – subcódigos Áreas Circulación	75
<i>Ilustración 22.</i> Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Orientación	76
<i>Ilustración 23.</i> Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Mostrador	77
<i>Ilustración 24.</i> Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Disposición de Servicio	77
.....	77
<i>Ilustración 25.</i> Modelo Código - Coocurrencia Experiencias de los Usuarios.....	82
<i>Ilustración 26.</i> Pareto Necesidades del cliente	84
<i>Ilustración 27.</i> Pareto Parámetros de Diseño.....	86
<i>Ilustración 28.</i> Análisis de Brechas Servicio de Biblioteca FXC	88
<i>Ilustración 29.</i> Diagrama de Tortuga Servicio Biblioteca FXC.....	89
<i>Ilustración 30.</i> Diagrama de Flujo Propuesta de Orientaciones	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución Cronológica del concepto de Calidad	18
Tabla 2. Service Winners / Failures	20
Tabla 3. Tipos de Servicio	21
Tabla 4. Discrepancias entre las expectativas y percepciones	22
Tabla 5. Significado de las dimensiones del Modelo SERVQUAL	23
Tabla 6. Significado de las dimensiones del Modelo LibQUAL+®.....	28
Tabla 7. Aplicaciones de Herramientas de Mejora Continua en Bibliotecas.....	30
Tabla 8 . Encuestas: Propósito, Ventajas y Retos	35
Tabla 9. Valores de Matriz de Relaciones	37
Tabla 10. Etapas de Design Thinking para Bibliotecas	39
Tabla 11. Ranking Acumulado.....	44
Tabla 12. Benchmarking Bibliotecas Universitarias	46
Tabla 13. Funciones de Circulación.....	54
Tabla 14. Turnos del área de Circulación	58
Tabla 15. Estadísticos Encuesta definitiva.....	65
Tabla 16. Calificaciones vs Varianzas	66
Tabla 17. Entrevistados por carrera de estudio	68
Tabla 18. Días de elaboración de entrevistas	69
Tabla 19. Horarios de realización de entrevistas	69
Tabla 20. Edad de los entrevistados.....	69
Tabla 21. Semestre de estudio de los entrevistados.....	70
Tabla 22. Códigos con % de segmentos codificados más altos.....	70
Tabla 23. Servicios utilizados por los entrevistados.....	75
Tabla 24. Otros puntos destacados de Circulación.....	78
Tabla 25. Otros puntos destacados en Entrevistas.....	79
Tabla 26. Factores Claves.....	83
Tabla 27. Obtención de factores claves.....	83
Tabla 28. Evaluación de usuarios y pesos ponderados	85
Tabla 29. Matriz de relaciones Biblioteca FXC	87
Tabla 30. Factores Claves y Parámetros de Diseño	88
Tabla 31. Orientaciones más frecuentes y ubicación en Diagrama de Flujo	93
Tabla 32. Programa de Capacitación Propuesto	94
Tabla 33. Indicadores propuestos de desempeño del personal	95
Tabla 34. Propuestas de otros puntos destacados	96
Tabla 35. Otros indicadores propuestos	97
Tabla 36. Resumen de Propuestas	99
Tabla 37. Lista de indicadores de desempeño de bibliotecas Norma ISO 11620	103
Tabla 38. Resultados Prueba Piloto Encuesta.....	107
Tabla 39. Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos	108
Tabla 40. Resultado de Variables Prueba Piloto.....	109

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Desde la creación de la sociedad humana el desarrollo del conocimiento ha sido el motor del progreso, la habilidad de transmitir información compleja garantizaba la continuidad de naciones, reinos e imperios. Por esta razón, surgió la necesidad de utilizar medios que almacenaran este conocimiento como los pictogramas en cuevas prehistóricas, las tablas de arcilla en Babilonia, el papiro en Egipto y principalmente y aún usado, el papel y la imprenta, este fue el inicio de la documentación. (Rojas, 2011, pág. 25)

Thompson (como se citó en Rojas, 2011) resalta que “el incremento del conocimiento elevó notoriamente la participación de la documentación en la sociedad llevando a diseñar espacios para su conservación, custodia y consulta, conocidos como las bibliotecas” (Rojas, 2011, pág. 25).

Entre 1910 y 1920 Paul Otlet y Henry Lafontaine diseñaron la primera biblioteca sistematizada dado el surgimiento de las sociedades científicas en el siglo XIX. Thompson (como se citó en Rojas, 2011) indica que en esa época “surgieron los manuales, guías, folletos, memorias y en especial publicaciones periódicamente conocidas como revistas, periódicos, boletines que elevaron el fenómeno al punto de nombrarse como la explosión de la información” (Rojas, 2011, pág. 25) .

Internet, la transición del soporte papel al digital, la web móvil, las redes sociales y otras tecnologías obligan a diversificar extraordinariamente el trabajo del bibliotecario en múltiples facetas, y al mismo tiempo le apartan de los flujos de información, dejando de ser necesaria su clásica función como intermediario. (Varela Prado & Baiget, 2012, pág. 115)

Nyquist (como se citó en Varela Prado & Baiget, 2012) indica que: “Nos beneficiamos de la digitalización y de la comunicación electrónica, pero tenemos que aprovechar el punto de contacto con los usuarios que aún disfrutamos actualmente para expandirnos a futuros roles más importantes” (Varela Prado & Baiget, 2012, pág. 121).

Por años la biblioteca ha sido asociada únicamente a libros impresos, sin embargo, a como menciona Gallo-León (2015) “La biblioteca es un servicio no una colección” (pág.87). De acuerdo a Anglada (como se citó en Gallo-León, 2015) “En Estados Unidos el porcentaje de personas que así lo creían pasó del 69% en 2005 al 75% en 2010” (pág.88).

Hendrix (como se citó en Varela Prado & Baiget, 2012) menciona que para subsistir “las bibliotecas universitarias deberán basarse en la creación de relaciones e interacciones

interpersonales. El acto de aprender (...) será tanto social como cognitivo, y se entrelazarán la exploración de los conocimientos y su análisis” (Varela Prado & Baiget, 2012, pág. 123).

En la actualidad podemos observar cómo los avances tecnológicos se dan a pasos agigantados, por lo que el mundo de la información es cada vez mayor. Esto genera que el primer medio de búsqueda de la información sea mediante internet y no mediante el acceso a los recursos que ofrecen las bibliotecas. En México, se puede decir que las bibliotecas aún se asocian únicamente a su colección. Esto último puede comprobarse con los rankings que se muestran año con año en el periódico Reforma al evaluar las mejores universidades del país.

“Según la encuesta Las Mejores Universidades 2011 los alumnos de la Universidad Iberoamericana fueron los que mejor calificaron su biblioteca” (Friederichsen, 2011, pág. 34), brindando una calificación de 9.62. Sin embargo, los parámetros destacados en el estudio son el acervo bibliotecario tanto general como histórico.

En el año 2012, la Universidad Iberoamericana participó en este ranking por última ocasión, obteniendo una calificación de 9.42; al evaluar las instalaciones se enfatizó en el número de volúmenes con los que cuenta la biblioteca más no en el valor de los servicios para los usuarios (REFORMA, 2012, pág. 56).

La biblioteca Francisco Xavier Clavigero (FXC), perteneciente a la Universidad Iberoamericana Ciudad de México es una de las mejores y más grandes del país (Universidad Iberoamericana, 2017). En el primer informe del actual rector David Fernández, “La IBERO en cifras”, se muestran estadísticas referentes a la biblioteca íntimamente relacionadas a las colecciones, volúmenes en acervo, títulos de libros electrónicos, transacciones presenciales, préstamos a domicilio de libros, entre otros (Fernández Dávalos, 2015). En estos informes no se considera la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados por la biblioteca.

José Vasconcelos, en 1920, señalaba (como se cita en Arellano & Mireles, 2016) “la biblioteca complementa la escuela, en muchos casos la sustituye y en todos los casos, la supera” (Arellano Rodríguez & Mireles Cárdenas, 2016, pág. 165). Por esta razón en el mundo actual es de gran importancia la preparación del personal y el enfoque al usuario; y más en una Universidad de gran prestigio como lo es la Universidad Iberoamericana. Deben estar capacitados para poder enfrentarse a las necesidades educacionales, culturales y sociales de los usuarios, que los orienten hacia la mejora continua.

JUSTIFICACIÓN

Considerando que la Universidad Iberoamericana se encuentra en un mercado altamente competitivo, y la biblioteca constituye un instrumento primordial en el logro del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de investigación y difusión de la cultura; el diagnóstico de la calidad del servicio y el diseño de una propuesta de estandarización de los procesos de atención a usuarios, en el área de circulación, tiene una repercusión práctica sobre la institución educativa, tanto a nivel de formación como de imagen y prestigio.

El presente estudio aporta información necesaria y valiosa que servirá para encaminar el servicio al mejoramiento continuo en el área de circulación de la biblioteca, evitando que la calidad del servicio dependa de quién lo proporcione. Esto a su vez constituye la base para asegurar un excelente nivel de servicio al cliente.

DELIMITACIÓN

Esta investigación se realizará en el área de circulación de la biblioteca de la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México. A pesar de que los usuarios de la biblioteca comprenden a toda la comunidad IBERO (alumnos, exalumnos, maestros, investigadores, personal administrativo y alumnos tesistas) y visitas externas; el presente estudio considera únicamente como usuarios a alumnos de licenciatura y posgrado.

Se pretende realizar un diagnóstico del área de circulación y sentar las bases para su estandarización. Este ejercicio puede replicarse en otros servicios brindados por la biblioteca.

METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a) Enunciado del Problema

En todo proceso de atención al usuario, el personal que lo brinda continuamente tiene la oportunidad de ofrecer un servicio que apoya o deteriora la marca o imagen de la institución, y con ello se obtiene usuarios satisfechos o insatisfechos. Incluso si un colaborador realiza un excelente trabajo superando las expectativas del cliente, un mal servicio puede repercutir inmediatamente.

La biblioteca FXC cuenta con 820 033 en volúmenes en acervo general (incluidos títulos de libros electrónicos y volúmenes de tesis digitales) y 14 002 en hemeroteca, además atiende a 14 181 usuarios anualmente (Fernández Dávalos, 2015), tomando en cuenta únicamente la comunidad IBERO. En el área de circulación, se cuenta con los procedimientos para efectuar los procesos mecánicos; la atención a los usuarios depende del criterio de cada persona a pesar de ser la cara inmediata de la biblioteca FXC.

En el mes de abril del 2017, la biblioteca FXC efectuó una prueba piloto de la encuesta para evaluar la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios; en la que se consideró una muestra aleatoria de 500 miembros de la comunidad IBERO y se obtuvo una tasa de respuesta del 48.4%. Los resultados de la prueba piloto en una escala de 1 a 5 muestran una calificación de 4.32, en cuanto a la atención a los usuarios, sin embargo, la varianza obtenida para esas variables es de las más altas (1.0875). Lo anterior, indica que los datos se encuentran más dispersos en relación a la media, en comparación con los demás elementos evaluados, es decir, hay más discrepancia en la percepción de los usuarios respecto al servicio brindado (Gómez Cruz, 2017).

En los meses de octubre y noviembre 2017, se efectuó la encuesta definitiva. Se obtuvo respuesta de 2 810 usuarios, lo que significa una tasa de respuesta del 24.4%. Los resultados en una escala de 1 a 5 muestran una calificación de 4.39 en atención a los usuarios, sin embargo, se confirma que la varianza de estas variables es de las más altas (0.721) de la encuesta (Gómez - Cruz, 2018).

Los controles que se generan en la biblioteca son indicadores bibliométricos, relacionados a volúmenes en acervo, títulos de libros electrónicos y volúmenes de tesis digitales en el acervo general. Respecto a la Hemeroteca se llevan registros de los títulos vigentes en físico, en línea, base de datos y hemerográficos Kino; así como los volúmenes de información audiovisual. De los servicios, las estadísticas que utilizan son: usuarios presenciales, usuarios del catálogo vía internet, usuarios inscritos, transacciones presenciales y vía internet, número de consultas, número de orientaciones, cursos de

instrucción, préstamos a domicilio, préstamos de libros en sala, préstamos interbibliotecarios nacional e internacional y préstamos de los cubículos de estudio. Por lo que, estas estadísticas no nos permiten determinar con exactitud a qué se debe la variación en la satisfacción de los usuarios.

Los usuarios, como en todo, son la razón de ser de la biblioteca. Monfasani y Curzel (como se cita en Rojas, 2011) concuerdan en decir que: “sus necesidades son el insumo para estructurar el conocimiento, infraestructura, el mobiliario, los equipos tecnológicos, el ambiente y la planeación de todos los servicios; por esta perspectiva el usuario debe ser vital en la planeación de bibliotecas” (Rojas, 2011, pág. 26).

Basándonos, en los constantes cambios disruptivos que están sucediendo en el mundo actual y considerando clave el servicio brindado por la biblioteca, surge la importancia de estandarizar los procesos de atención a usuarios de tal manera que el nivel de calidad en el servicio proporcionado sea el mismo independientemente de la persona. Sin embargo, para proponer estándares es necesario determinar cuáles son los factores claves que influyen en la satisfacción del usuario, por lo cual se realiza inicialmente un diagnóstico de la calidad del servicio en el área de circulación.

Cabe destacar que la estandarización del servicio de atención a usuarios de bibliotecas se encuentra orientada hacia el establecimiento de lineamientos claros referentes tanto a relaciones humanas como a procedimientos mecánicos para realizar las actividades.

b) Formulación del Problema

En virtud de lo anterior, el presente trabajo busca responder a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles son los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio del área de circulación de la biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX?
- ✓ ¿Qué acciones se pueden tomar para estandarizar el servicio brindado por el área de circulación a los usuarios de la biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX?

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente estudio, se formula la siguiente hipótesis:

- ✓ Los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio del área de circulación de la biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX están

directamente relacionados con el valor del servicio otorgado a los usuarios. Una vez definido los factores relevantes se definen acciones acordes para lograr usuarios satisfechos.

OBJETIVOS

a) Objetivo General

Sentar las bases para la estandarización de los procesos de atención a usuarios en el área de circulación de la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX, mediante el diagnóstico de los principales factores que tienen influencia sobre la satisfacción de los beneficiarios.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una investigación bibliográfica y de casos de estudios similares sobre los aspectos relacionados con la calidad del servicio de bibliotecas.
- ✓ Analizar los resultados de las encuestas piloto y definitiva de evaluación de la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios, efectuada por la Biblioteca FXC; así como los datos transaccionales provenientes del área de circulación de la biblioteca FXC.
- ✓ Realizar un diagnóstico mediante observación, entrevistas cualitativas y matriz causa - efecto, para evaluar la percepción que tienen los usuarios sobre la atención en el área de circulación de la biblioteca FXC.
- ✓ Identificar las brechas que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas, respecto a la calidad del servicio brindado por el área de circulación de la biblioteca.
- ✓ Identificar los factores principales que tienen mayor influencia en la ocurrencia de las brechas detectadas.
- ✓ Sentar las bases para la estandarización de los procesos de atención a usuarios en el área de circulación de la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX.

CONTENIDO CAPITULAR

A continuación, se muestra una breve descripción del contenido de cada capítulo:

- **CAPÍTULO 1: La Calidad en el Servicio y su medición**

Comprende el desarrollo histórico de la Calidad, marco teórico sobre la calidad en el servicio y su medición, así como algunos modelos de calidad en el servicio. Se muestra cómo se maneja actualmente la calidad del servicio, y sus tendencias, en el sector de bibliotecas, resaltando la importancia de la estandarización de los servicios en el sector.

- **CAPÍTULO 2: Características del Sector (Bibliotecas)**

Comprende las características del sector a nivel general, los resultados de un breve benchmarking que se efectuó con bibliotecas de otras universidades de la Ciudad de México; así como los rankings de las bibliotecas universitarias.

- **CAPÍTULO 3: Características de la Biblioteca FXC y del área de circulación**

Se presentan características de la Biblioteca. Permite visualizar la propuesta de reestructuración de la Biblioteca FXC a nivel global, para posteriormente aterrizar en el área de estudio.

- **CAPÍTULO 4: Diagnóstico de la calidad en el servicio del área de Circulación de la Biblioteca FXC**

Se muestran los resultados obtenidos en cada fase del presente estudio: observación, entrevistas y matriz causa - efecto. Así como, el análisis de las encuestas de la prueba piloto y definitiva para evaluar la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios efectuada por la Biblioteca FXC; y datos transaccionales proporcionados por el área de circulación de la Biblioteca FXC. Se obtienen los factores claves para el usuario y las brechas existentes con el sistema actual.

- **CAPÍTULO 5: Propuesta de Estandarización de los procesos de atención a usuarios en el área de Circulación de la Biblioteca FXC**

En base a los resultados obtenidos, se genera una propuesta de estandarización del servicio de la Biblioteca FXC para lograr cumplir con las expectativas de los usuarios y propiciar el mejoramiento continuo, constituyendo a su vez la base para asegurar un excelente nivel de servicio al cliente.

CAPÍTULO 1

LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU MEDICIÓN

1.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA CALIDAD

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009, pág. 81)

El enfoque de calidad ha evolucionado, tanto cronológica como conceptualmente, desde 1920 a la actualidad, atravesando cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009, pág. 97).

La siguiente tabla muestra la evolución cronológica del concepto de calidad, conforme a las etapas en las que se ha desarrollado:

Tabla 1. Evolución Cronológica del concepto de Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades

Fuente: (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009, pág. 89)

Un punto en gran auge en la actualidad es el surgimiento de normativas de estandarización internacional como ISO, dentro de las que destacan referentes a Calidad

(ISO 9001), Seguridad (OHSAS 18001) y Medio Ambiente (ISO 14001) y que conforman los Sistemas Integrados de Gestión.

Conforme a la Norma ISO 9000 (2015) “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (pág. 9).

1.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

Kotler (2012), indica que los servicios “consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo” (pág. 224).

Existen 4 características propias de los servicios de acuerdo con Kotler (2012, pág. 237):

- Intangibilidad: Los servicios no se observan, se prueban, tocan, escuchan o huelen antes de comprarse.
- Inseparabilidad: Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.
- Variabilidad: La calidad de los servicios podría variar en gran medida, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.
- Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posterior.



Aunque los servicios son “productos” en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Las principales diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles, y de que se crean mediante las interacciones directas con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 237)

“Los intangibles tratan con el lado humano de una organización. Incluyen emociones humanas, comportamientos, entendimientos, sentimientos y percepciones¹” (Martin, 2009, pág. 11). Por lo tanto, la calidad de los servicios está directamente asociada a la percepción que los clientes tengan al recibirlo.

“La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (ISO, 2015, pág. 9). Aunque el servicio al cliente es intangible y, a menudo, difícil de alcanzar, aún se puede ver, escuchar y experimentar. Lo que cuenta es lo que ven, oyen y experimentan los clientes; por lo que la calidad en el servicio se puede entender solo desde la perspectiva del cliente² (Martin, 2009, pág. 13).

Martín (2009), describe ciertos aspectos que son destacables en un servicio y hacen de las compañías que los brindan “ganadores”. La siguiente tabla, se elaboró considerando estos factores, así como las fallas en el servicio.

Tabla 2. Service Winners / Failures

 Service Winners	 Service Failures
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una actitud positiva y alegre • Realmente disfruta el trabajo con y para otras personas • Pone al cliente en el centro del escenario en lugar de ellos • Tiene un alto nivel de energía y disfruta de un ritmo rápido • Ve su trabajo principalmente como una profesión de relaciones humanas • Flexible y disfruta de nuevas demandas y experiencias • Puede permitir a los clientes tener la razón (incluso cuando no la tienen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parece deprimido o enojado • Prefiere trabajar solo o con "cosas" • Necesita ser el centro de atención • Trabaja a su propio ritmo relajado • Considera aspectos técnicos del trabajo más importantes que la satisfacción del cliente • Deben suceder las cosas de manera ordenada y predecible • Necesita que los demás sepan que tiene razón

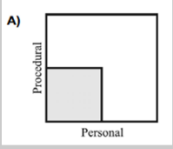
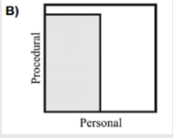
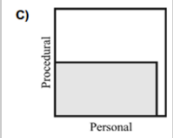
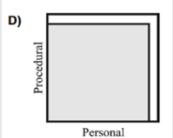
Fuente: (Martin, 2009, pág. 7)³

Los clientes tienden a calificar el nivel de servicio desde dos dimensiones (Martin, 2009, pág. 13)⁴:

- La dimensión de procedimiento: los sistemas y procedimientos establecidos para entregar productos y/o servicios.
- La dimensión personal: cómo los proveedores de servicios (usando sus actitudes, comportamientos y habilidades verbales) interactúan con los clientes.

En la siguiente tabla, se contemplan 4 tipos de servicio considerando ambas dimensiones (procedimiento y personal). Los 3 primeros reflejan errores comunes al brindar un servicio y el cuarto define un servicio de calidad.

Tabla 3. Tipos de Servicio

Tipo de Servicio	Transmite al cliente	Dimensión Procedimiento	Dimensión Personal
A)  Refrigerador	“No nos importa”	<ul style="list-style-type: none"> • Lento • Inconsistente • Desorganizado • Caótico • Inconveniente 	<ul style="list-style-type: none"> • Insensible • Frío o impersonal • Apático • Distante • Desinteresado
B)  Fábrica	“Tú eres un número, estamos aquí para procesarte”	<ul style="list-style-type: none"> • Oportuno • Eficiente • Uniforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Insensible • Apático • Distante • Desinteresado
C)  Zoológico Amigable	“Estamos intentándolo mucho, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”	<ul style="list-style-type: none"> • Lento • Inconsistente • Desorganizado • Caótico 	<ul style="list-style-type: none"> • Amigable • Agradable • Interesado
D)  Servicio de Calidad	“Nos preocupamos y entregamos”	<ul style="list-style-type: none"> • Oportuno • Eficiente • Uniforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Amigable • Agradable • Interesado • Diplomático/ Discreto

Fuente: (Martin, 2009, págs. 15 - 18)

Podemos observar que conforme a las dimensiones procedimiento y personal, debe existir un balance para poder brindar un servicio de calidad; dado que ofrecer solo una o la otra lleva a un descontento de los clientes por la falta de la otra dimensión.

“La diferencia entre ganar y fallar en el servicio al cliente es una cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y habilidades de relaciones humanas”⁵ (Martin, 2009, pág. 8).

No es suficiente simplemente realizar los deberes propios del trabajo, también tener el enfoque correcto. Por ejemplo, un paciente en el consultorio médico desea más que un tratamiento; los pasajeros de líneas aéreas quieren más que un vuelo seguro; (...) los clientes quieren algo más que el producto o servicio que se les ofrece; ¡también quieren que los traten bien! (Martin, 2009, pág. 8)⁶.

La calidad en el servicio se ha convertido en una medida de la satisfacción de las expectativas de los clientes. Alrededor del mundo, las compañías se han dado cuenta de que prestar atención a la calidad en el servicio que se brinde resulta benéfico para la rentabilidad y su crecimiento en el mercado. Por lo tanto, la calidad en el servicio se ha convertido en un factor estratégico para las empresas para diferenciar sus productos y servicios de la competencia. (Lascurain Gutiérrez, 2012, pág. 29)

1.3 MODELOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

“Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el comportamiento de la misma” (Lascurain Gutiérrez, 2012, pág. 30).

Dada la importancia de la calidad en el servicio, numerosos investigadores han desarrollado modelos que permitan definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. A continuación, se explica brevemente uno de los modelos que tiene mayor aceptación.

1.3.1 Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry - SERVQUAL

El modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de Deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (Como se citó en Mendoza Aquino, 2009), en el que se define:

La calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias. (Mendoza Aquino, 2009, pág. 6)

Tabla 4. Discrepancias entre las expectativas y percepciones

Gap	Descripción
Gap 1	Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre estas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan.
Gap 2	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir sus expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
Gap 3	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Gap 4	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.
Gap 5	Una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores está en cerrar los restantes gaps del modelo.

Fuente: (Mendoza Aquino, 2009, págs. 6 - 7)

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, Zeithaml y Berry analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca – oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales (Mendoza Aquino, 2009, pág. 11).

“Parasuraman, et al. propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía” (Mendoza Aquino, 2009, pág. 11). En la siguiente tabla se muestra cada una de las dimensiones:

Tabla 5. Significado de las dimensiones del Modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
T - Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
RY- Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
R - Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
A - Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
E - Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente: (Mendoza Aquino, 2009, pág. 11)

El cuestionario SERVQUAL está basado en el Modelo de Deficiencias, consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos en cada dimensión.

Una vez que se tienen las puntuaciones, se procede al análisis cuantitativo mediante el cálculo de la mediana y la asignación de pesos de las dimensiones en una escala de 0 – 100. Existen varias técnicas para asignar peso a las dimensiones: asignación de pesos

equivalentes, inclusión de una pregunta de valoración global y aplicar posteriormente un análisis de regresión y/o un análisis conjunto aplicado a las dimensiones (Mendoza Aquino, 2009, pág. 13).

En la siguiente imagen se resume el Modelo SERVQUAL:

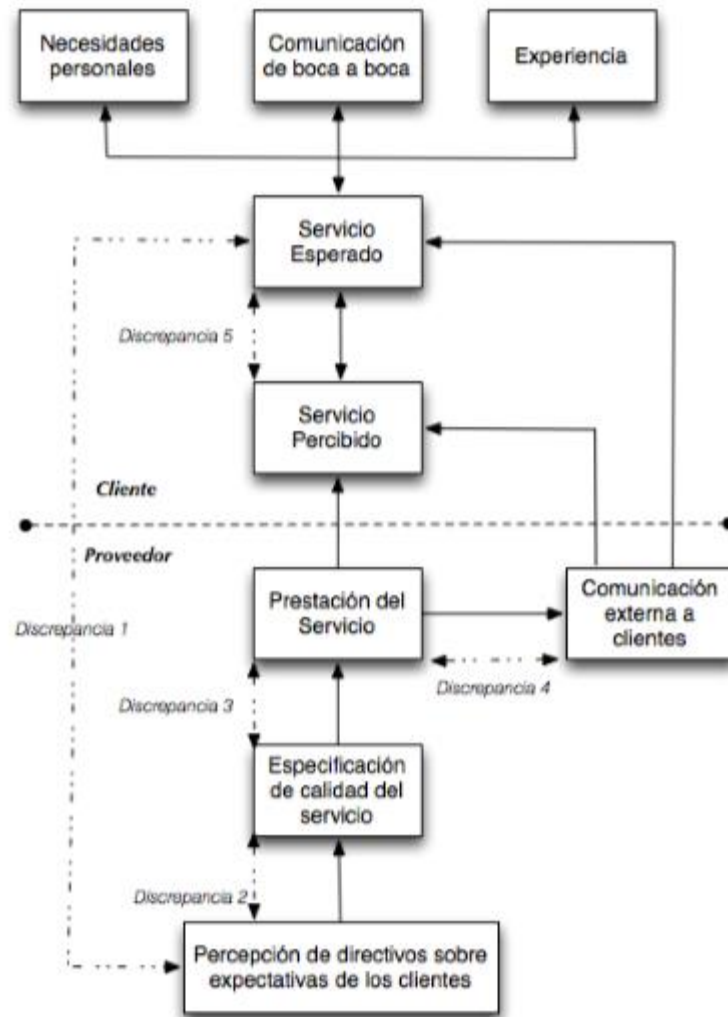


Ilustración 1. Modelo SERVQUAL de la Calidad en el Servicio
Fuente: (Lascurain Gutiérrez, 2012, pág. 32)

1.4 CALIDAD EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECAS

“Históricamente la calidad de una Biblioteca ha sido medida por el tamaño de su colección” (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 1).

Algunos críticos señalan la falacia de equiparar el tamaño de la colección con la calidad (...), la gran cantidad de volúmenes no necesariamente significa que la colección de la biblioteca coincida con los intereses de los lectores, muchos títulos

no se utilizan, no han circulado ni siquiera una vez. (...) En la era del acceso generalizado a los recursos digitales, el volumen y el recuento de títulos se vuelve menos importante⁸. (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 2)

Las organizaciones hacen referencia a las personas que sirven de diferentes maneras: clientes, patrones, estudiantes, lectores y visitantes. Las bibliotecas prefieren utilizar el término patrón o usuario. Sin embargo, "dentro de la educación superior hoy en día, hay un énfasis en dirigir la institución como una empresa de negocios, y una serie de directores de bibliotecas adoptan una terminología comercial"⁹ (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 3).

"Para una biblioteca, la calidad del servicio abarca la relación interactiva entre la biblioteca y las personas a las que se supone que debe prestar servicios"¹⁰ (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 5).

Maurice B. Line (como se citó en Hernon, Altman, & Dugan, 2015) definió la bibliotecología como "administrar los recursos de información para las personas". La forma en que la biblioteca ve e interactúa con esas personas - clientes - afecta claramente la calidad y naturaleza del servicio prestado¹¹. (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 5)

De acuerdo con Hernon, Altman & Dugan (2015, pág. 5)¹², la calidad del servicio es multidimensional. Dos dimensiones críticas son:

- El contenido se refiere a obtener lo que motivó la visita (física o virtualmente), como materiales o información en particular, espacio de estudio, tecnología o un sustituto aceptable.
- El contexto cubre la experiencia en sí misma: los ejemplos son las interacciones con el personal, la facilidad o dificultad para navegar por el sistema y la comodidad del entorno físico.

A partir de estas interacciones, los clientes forman opiniones y actitudes sobre la biblioteca. Las expectativas del cliente pueden influir en la satisfacción con el contenido y el contexto. Estas expectativas pueden o no coincidir con lo que los bibliotecarios consideran apropiado, pero representan la realidad para el cliente¹³. (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 5)

Los términos satisfacción y calidad del servicio se usan frecuentemente de manera intercambiable; este error ha llevado a la confusión y al etiquetado erróneo (o tergiversación) de los hallazgos de un estudio.

- La satisfacción es una reacción emocional, puede o no estar directamente relacionada con el rendimiento de la biblioteca en una ocasión específica. Un cliente puede recibir una respuesta a una consulta, pero no estar

satisfecho debido a un encuentro molesto o enojado. Por el contrario, aunque la consulta podría quedar sin respuesta, otro cliente podría sentirse satisfecho porque el encuentro fue agradable y el bibliotecario se mostró interesado y amable¹⁴.

- La calidad del servicio, (...) es un juicio global relacionado con la superioridad de un servicio visto en el contexto de declaraciones específicas en las que la biblioteca está dispuesta a actuar si los clientes las encuentran de gran valor. La implicación es que una cantidad de transacciones o encuentros que una persona experimenta con una organización particular se fusionan para formar una impresión positiva de la calidad del servicio para esa persona. Las experiencias colectivas de muchas personas crean la reputación de una organización por la calidad del servicio¹⁵. (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, págs. 5 - 6)

En la siguiente imagen se muestra la relación que existe entre la satisfacción de los usuarios con la reputación de la biblioteca y la lealtad que puede generarse en los mismos. Esto a su vez, está directamente relacionado con la capacidad de respuesta de los bibliotecarios ante distintas situaciones que pueden presentarse.

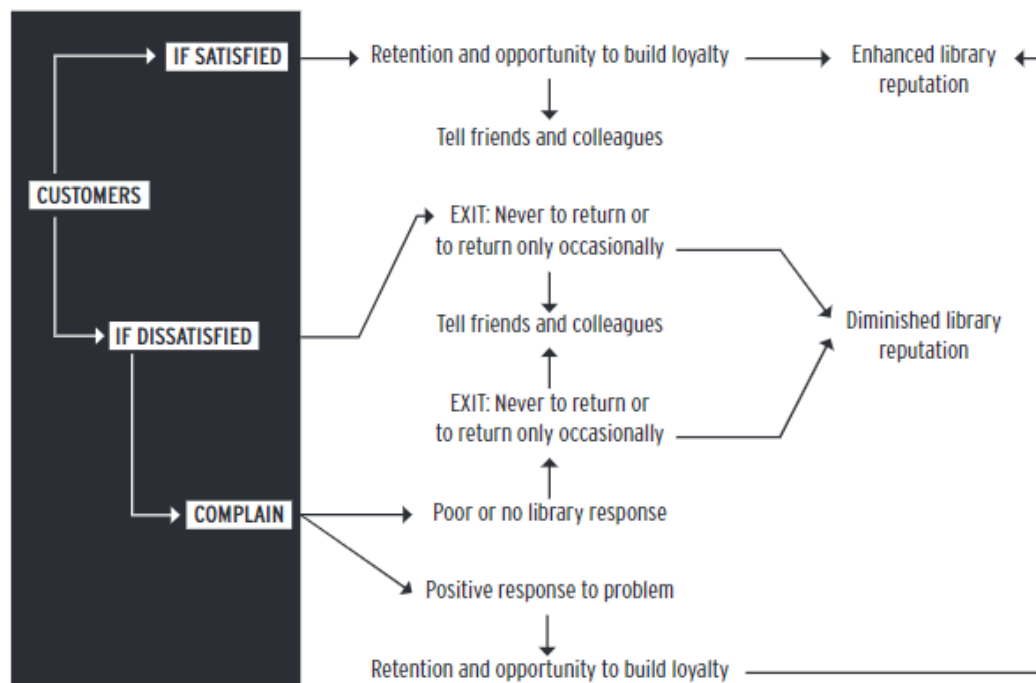


Ilustración 2. Clientes satisfechos y no satisfechos

Fuente: (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 198)

Para ayudar a los bibliotecarios a entender mejor el servicio al cliente, la satisfacción del usuario, la lealtad y el rol de la administración de los sistemas de información; los directores deben proveer entrenamientos orientados a:

- Desarrollo de una actitud ganadora

- Mejora de las habilidades de comunicación
- Resolución de conflictos
- Mejora continua y su relación con la planeación estratégica e indicadores y efectividad
- Fidelización de los clientes
- Habilidad de resolución de problemas
- Experiencia del cliente
- Rendición de cuentas y su relación con el sistema de administración de la información
- Manejo de datos cuantitativos y cualitativos¹⁶. (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 199)

En el sector corporativo, contar con una estrategia de servicio al cliente se ha convertido en un componente vital para el éxito del negocio y las compañías han diseñado su éxito a través de los planes para asegurar la satisfacción del cliente. No existe razón para pensar que las bibliotecas no pueden desarrollar estrategias que reconozcan que un buen servicio agrega valor a los recursos de la biblioteca. Estas estrategias deben estar ligadas a la misión, visión, filosofía, valores y la planificación estratégica de la biblioteca y la organización dentro de la que se encuentran¹⁷ (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, págs. 31 - 32).

El servicio conduce a la biblioteca, no viceversa. Por esta razón, es importante desarrollar una visión de servicio que apunte a una posición competitiva relacionada con el servicio al cliente, incluyendo servicio de calidad, satisfacción del cliente y demostración de valor. La visión debe ser breve, clara, desafiante, estable, abstracta, orientada al futuro, e inspiradora; debe relacionarse al plan estratégico¹⁸ (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 201).

Los bibliotecarios de referencia y servicios al usuario se están embarcando en un viaje emocionante y desafiante. (...) Están construyendo nuevas relaciones y entregando servicios nuevos y valiosos. Sin embargo, a medida que lo hacen, plantean nuevos desafíos para la administración de servicios al usuario. (Nixon & Shumaker, 2009, pág. 242)

1.4.1 LibQUAL+

“En 1999, 12 bibliotecas afiliadas con la Association of Research Libraries y lideradas por Fred Heath, Colleen Cook y Bruce Thompson de Texas A & M University, adaptaron el instrumento y la estructura de SERVQUAL en el LibQUAL+” (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 158).

LibQUAL+ es un sistema de obtención de datos sobre la calidad del servicio percibida por los usuarios, utilizando para ello un sistema automatizado y con recogida de datos por medio de una aplicación web. Proporciona los resultados de la medición de los servicios bibliotecarios desde la perspectiva del usuario en razón de la calidad del servicio recibido.

Al igual que el modelo SERVQUAL, trabaja en conjunto de dimensiones aplicables a los servicios bibliotecarios para medir el grado de satisfacción de los usuarios:

Tabla 6. Significado de las dimensiones del Modelo LibQUAL+®

Dimensión	Significado
Valor del Servicio	Es el resultado de la fusión de tres dimensiones establecidas en SERVQUAL: <ul style="list-style-type: none"> • Empatía: el cuidado, la identificación y atención individualizada del personal con el usuario • Responsabilidad: disponibilidad y buena voluntad para ayudar a los usuarios y ofrecerles un servicio rápido • Seguridad: conocimiento y cortesía del personal, así como su habilidad para transmitir confianza y serenidad
Biblioteca como lugar, espacio	Refleja la dimensión de tangibilidad: aspecto de las instalaciones, adecuación de estas para el estudio y trabajo en grupo, mobiliario, equipamientos, medios de comunicación, apariencia del personal, etc.
Acceso a la información	Cobertura y alcance de la información, adecuación de las colecciones, acceso completo y general a todo tipo de información, en cualquier formato, evitando barreras de espacio y tiempo, etc.
Control del personal	Revisión del personal que suministra información general y especializada, comprobación de las formas diseñadas para que los usuarios interactúen con la biblioteca, adaptación de la plantilla para cubrir servicios de información y cambiar de puestos, etc.

Fuente: (Cuesta Rodríguez, 2015, pág. 164)

LibQUAL+ tiene como objetivos fomentar una cultura de excelencia en el suministro de servicios bibliotecarios, ayudar a las bibliotecas a comprender de mejor manera las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio, proporcionar a las bibliotecas información comparativa de evaluaciones con otras instituciones identificando las mejores prácticas, y mejorar las habilidades analíticas de los miembros de la biblioteca para interpretar y tomar acciones sobre los datos (Association of Research Libraries, 2000).

“Desde el año 2000, más de 1300 bibliotecas en 33 países han participado en LibQUAL+, incluidas universidades, facultades de educación superior, ciencias de la salud y bibliotecas de derecho académico¹⁹” (Association of Research Libraries, 2000).

1.4.2 Norma ISO 11620:2014 Información y documentación – Indicadores de Desempeño de Bibliotecas

La necesidad de evaluar los procesos y servicios bibliotecarios ha generado una enorme actividad investigadora alrededor de la formulación de indicadores. Dada la confusión terminológica o la disparidad de criterios en su aplicación, grandes organismos nacionales e internacionales como la ISO y la IFLA han realizado esfuerzos de normalización, destacando la norma ISO 11620 (Biblioteconomía, 2015, pág. 2).

La norma ISO 11620 (...) constituye una referencia reconocida internacionalmente para medir la calidad de los servicios bibliotecarios a través de una serie de procedimientos y una metodología común, con el objetivo de apoyar el uso de indicadores de rendimiento de bibliotecas y difundir cómo se debe llevar a cabo su medición. (Cuesta Rodríguez, 2015, págs. 132-133)

“Se aplica a todos los tipos de bibliotecas en todos los países. Sin embargo, no todos los indicadores son aplicables a todas las bibliotecas²⁰” (International Organization for Standardization, 2014).

La norma ISO 11620:2008²¹, contempla un total de 47 indicadores de rendimiento para actividades y servicios comúnmente realizados o proporcionados en bibliotecas, divididos en 4 categorías: recursos, accesos e infraestructura; uso; eficiencia; potenciales y desarrollo. Los indicadores mencionados en dicha norma se colocan en el ANEXO 1.

Biblioteconomía (2015, págs. 2 - 3) destaca otras iniciativas relevantes en la evaluación de los servicios bibliotecarios, como:

- Las directrices internacionales sobre “Medidas del rendimiento en bibliotecas universitarias”, publicadas por la IFLA en 2000.
- El estudio PROLIB/PIB, auspiciado por la Comisión Europea en 1993 como parte del Plan de Bibliotecas Europeas del III Programa Marco de la UE.
- EQLIPSE2 (Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe 2), basado en los resultados de otros proyectos europeos anteriores, como Minstrel, Decimal y Decide.

1.4.3 Herramientas de mejora continua para la evaluación de la calidad en el servicio de bibliotecas

Las métricas de rendimiento de la biblioteca tradicional no reflejan la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes. El enfoque de dichas métricas, principalmente se centra en los gastos de recursos y la cantidad de uso generado, en lugar de la prestación

del servicio y cómo los clientes lo perciben. Por estas y otras razones, los administradores de bibliotecas deben buscar mejores formas de medir y describir la calidad de los servicios prestados y, de hecho, demostrar que la organización merece el tipo de reconocimiento otorgado a los ganadores del Premio Baldrige²². (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 10)²³

Stein, Edge, Kelley, Hewlett & Trainer (2008) indican que los enfoques multi métodos son aplicaciones bien establecidas en la evaluación de programas. Implementar diferentes técnicas de búsqueda al mismo tiempo tiene numerosas ventajas:

1. Se puede ver un programa o proceso desde una variedad de perspectivas que pueden arrojar información más rica.
2. Los datos de diferentes métodos se pueden comparar para determinar la consistencia (convergente, concurrente y discriminativa de validez).
3. Los hallazgos de los métodos cualitativos (por ejemplo, grupos focales y entrevistas personales) también pueden usarse para esclarecer los hallazgos cuantitativos de las encuestas, análisis de bases de datos, gráficos de ejecución y otros métodos numéricos.
4. Los resultados cuantitativos pueden sugerir temas y cuestiones para un estudio cualitativo más profundo²⁴. (págs. 79 - 80)

Como señalan Johnson y Onwuegbuzie (como se citó en Stein, Edge, Kelley, Hewlett & Trainer, 2008), “la investigación cualitativa y cuantitativa utilizada conjuntamente produce el conocimiento más completo necesario para informar la teoría y la práctica”²⁵ (Stein, Edge, Kelley, Hewlett, & Trainer, 2008, pág. 80).

Múltiples estudios se han realizado para evaluar la calidad en el servicio de bibliotecas, utilizando el enfoque multi método a través de la aplicación de herramientas de mejora continua. En el siguiente cuadro se muestran algunas aplicaciones:

Tabla 7. Aplicaciones de Herramientas de Mejora Continua en Bibliotecas

Título	Herramientas utilizadas	Breve descripción	Fuente
Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas 2. Análisis de factores (AF) 3. QFD 	<p>La metodología propuesta se aplicó al caso de la evaluación de la calidad de cuatro unidades del sistema de bibliotecas de la Universidad de Guadalajara.</p> <p>Efectúa el análisis de la información de las</p>	(Gutiérrez Pulido, Gutiérrez González, Garibay López, & Díaz Caldera, 2014)

		<p>encuestas mediante el análisis de factores, lo que permite revisar la consistencia del cuestionario y detectar problemas de calidad del servicio.</p> <p>Luego, a partir de los resultados de este análisis se aplica la metodología del despliegue de la función de calidad (QFD), como una forma de escuchar la voz de los clientes y determinar de forma más específica los aspectos que deben ser atendidos para resolver las problemáticas detectadas.</p> <p>Con la aplicación del AF se identificaron cinco factores que explican el 68.2% de la variabilidad de los datos de la encuesta. Las 17 variables o ítems del cuestionario se pudieron asociar claramente a cada uno de los cinco factores, lo que es una evidencia en favor de la consistencia del cuestionario y de su aplicación.</p>	
Aplicación de Seis Sigma para servicios de biblioteca	1. Metodología Seis Sigma (DMAIC)	Muestra la aplicación de la metodología DMAIC considerando tres puntos	(Kaushik, Shokeen, Kaushik, & Khanduja, 2007)

		<p>importantes: Critical Success Factors (CSFs), Critical to Quality Characteristics (CTQs), y Key Performance Indicators (KPIs). El alcance se dio en los servicios técnicos, automáticos y digitales de la biblioteca.</p> <p>Uno de los objetivos principales de seis sigma es tener usuarios satisfechos.</p> <p>Conforme al ciclo DMAIC: Definir lo que los usuarios requieren (CTQs y KPIs). Medir los CTQs y KPIs definidos (por ejemplo: tiempo, desempeño del personal, accesibilidad, imagen y reputación, experiencia positiva de los usuarios). Analizar, implementar soluciones y controlarlas.</p>	
<p>Administración del conocimiento e ISO. La calidad está destinada a la mejora continua</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de Calidad 2. Indicadores Estadísticos 3. Corrección de las no conformidades 4. Procedimientos y especificaciones 	<p>La biblioteca del departamento de Estadística de la Universidad de Bolonia es la primera biblioteca de una Universidad Italiana en certificarse bajo el sistema de gestión de calidad de ISO 9001.</p>	<p>(Sacchetti, 2006)</p>

	<p>5. Encuesta de satisfacción de usuarios</p> <p>6. Focus Group</p>	<p>Su sistema de gestión se basó en las 6 herramientas mencionadas, considerando dentro de las 3 más importantes: la encuesta anual de evaluación de satisfacción, el focus group anual sostenido con maestros y partes interesadas; y los 22 indicadores estadísticos para evaluar el proceso y satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos.</p> <p>En tres años de aplicación del sistema, han mejorado significativamente sus indicadores y lo mencionan como su herramienta de utilidad diaria.</p>	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

En los últimos 30 años, las bibliotecas académicas han hecho muchas modificaciones en la forma en que recopilan y catalogan información, evolucionando a catálogos electrónicos, bases de datos y libros digitales o electrónicos en línea. Esto trae consigo un incremento en la cantidad de información y de acervos que manejan las bibliotecas, y con ello se vuelve necesario establecer políticas de gestión para garantizar la satisfacción de los usuarios o clientes (Gutiérrez Pulido, Gutiérrez González, Garibay López, & Díaz Caldera, 2014, pág. 64).

Conforme a un estudio de evaluación del desempeño de 41 bibliotecas nacionales europeas en el año 2003, cuyo objetivo era conocer el estado del arte de la medición del desempeño en las bibliotecas nacionales y preguntar sobre sus propuestas y preferencias; se obtuvieron los siguientes datos referentes a la gestión estratégica de las mismas (Ambrožič, Jakac-Bizjak, & Pečko Mlekuš, 2003):

- 57% cuenta con un plan estratégico
- 76% cuenta con una misión establecida
- 50% cuenta con una visión y valores establecidos
- 67% ha desarrollado metas y objetivos
- 67% ha desarrollado un plan táctico operacional a corto plazo
- 25% de las bibliotecas utilizan datos objetivos para la preparación del plan estratégico
- 38% no respondió respecto al cuerpo que realiza la planeación estratégica de la biblioteca
- 52% de las bibliotecas no ha adaptado la norma ISO 11620 como un estándar nacional; a pesar de que el 67% consideran que los indicadores mencionados en dicha norma si son aplicables
- 29% de las bibliotecas tiene un sistema de Información / Gestión claramente definido y en funcionamiento
- 67% de las bibliotecas realiza una evaluación del desempeño sistemáticamente
- 19% de las bibliotecas cuenta con un programa de benchmarking
- 14% de las bibliotecas están involucradas en proyectos de mejora de la calidad
- 71% de las bibliotecas realiza estudios de satisfacción de usuarios

Con los datos previos, se puede observar que la mayoría de las bibliotecas nacionales de Europa, a pesar de contar con parte de las actividades de la gestión estratégica establecida; no cuentan con una metodología para prepararla, no está bien definido quienes son los involucrados y no se basan en datos para definir la dirección que debe seguir la biblioteca para mejorar continuamente y cumplir con las expectativas de los usuarios. En el mundo con constantes cambios en el que existimos, la planeación estratégica y con ello la estandarización y aplicación de herramientas de mejora continua resultan indispensable para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de las bibliotecas.

En el presente estudio, se aplican varias herramientas para la evaluación de la calidad del servicio del área de circulación de la biblioteca FXC, de manera que se complementen y; permita obtener más información sobre los requerimientos de los usuarios, verificando la consistencia de los datos obtenidos. A continuación, se explican brevemente las herramientas utilizadas en el presente estudio:

1.4.3.1 Observación

La Observación “no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 399).

Hernández (2014, pág. 399) resume los propósitos esenciales de la observación cualitativa según diferentes autores:

- Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997).
- Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989).
- Identificar problemas sociales (Daymon, 2010).
- Generar hipótesis para futuros estudios.

1.4.3.2 Encuestas

En todo tipo de encuestas es utilizado un cuestionario, el cual es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 217).

En el siguiente cuadro, se presenta un resumen del propósito, las ventajas y retos de aplicar una encuesta para la obtención de datos cuantitativos.

Tabla 8 . Encuestas: Propósito, Ventajas y Retos

Métodos	Propósito general básico	Ventajas	Retos
Cuestionarios/ Escala de actitudes/ Pruebas estandarizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables. • Propios para actitudes, expectativas, opiniones y variables que pueden medirse mediante expresiones escritas o que el mismo participante puede ubicarse en las categorías de las variables (autoubicación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser anónimo. • Poco costosa su aplicación individual. • Relativamente fácil de responder. • Relativamente fácil de analizar y comparar. • Puede administrarse a un considerable número de personas. • Normalmente disponemos de versiones previas para escoger o basarnos en éstas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularmente no se obtiene realimentación detallada de parte de los respondientes. • Se evalúan actitudes y proyecciones, no comportamientos (mediciones indirectas). • El manejo del lenguaje puede ser una fuente de sesgos e influir en las respuestas. • Son impersonales. • No nos proporcionan información sobre el individuo, excepto en las variables medidas.

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 263)

Para escuchar la voz de los usuarios en forma clara se requiere tener un cuestionario apropiado, aplicarlo eficientemente y analizar sus resultados con profundidad. Sin embargo, por lo general el análisis de los resultados se limita a calcular las frecuencias de las respuestas de las diferentes preguntas. Es usual que las encuestas tengan múltiples ítems o preguntas correlacionadas entre sí, por lo que al hacerse un análisis de cada pregunta es difícil lograr una visión de conjunto de los resultados y se ignora por completo la estructura de correlación. (Gutiérrez Pulido, Gutiérrez González, Garibay López, & Díaz Caldera, 2014, pág. 63).

1.4.3.3 Entrevistas

Savin-Baden y Major; y King y Horrocks (como se citó en Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) indican que “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 403).

Ryen; y Grinnell y Unrau (como se citó en Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 403) resaltan que las entrevistas se dividen en:

- Estructuradas: el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- Semiestructuradas: se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.
- Abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

En este tipo de entrevistas “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 407).

1.4.3.4 Matriz Causa – Efecto

El QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función Calidad), se puede definir como un método para conocer las expectativas del cliente, sistematizar la información recogida y tenerla en cuenta en todas las fases del diseño y desarrollo de la prestación del servicio. Permite obtener información sobre qué aspectos del servicio convendría mejorar. Para ello tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas a la propia empresa y a la competencia. (Aceña Navarro, 2017, págs. 120 -121)

“Parte del Despliegue de la función de calidad, la matriz causa efecto es la sección central de la casa y es también conocida como la matriz de relaciones²⁶” (Force, 2012).

La matriz causa – efecto muestra el grado de correlación entre las Características Técnicas (CT) y los Requisitos del Cliente (RC). El panel rectangular conformado por las intersecciones entre las filas de los RC y las columnas de las CT indica la correlación entre los requerimientos de los clientes (el "qué") y las características técnicas capaces de satisfacerlas (el "cómo"). Esta correlación expresa cuán bien cada voz del cliente es considerada por una CT determinada, o, en otras palabras, cuánto afecta a cada RC una CT específica (Narváez Nieto, 2017, pág. 15).

“Para establecer una correlación se trabaja sobre el consenso de los equipos técnicos y sobre datos estadísticos derivados de encuestas o diseños experimentales” (Narváz Nieto, 2017, pág. 16).

Se asigna un valor numérico, dependiendo de la intensidad de la relación de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9. Valores de Matriz de Relaciones

Valor	Significado
0	No existe relación o se tiene duda
1	Existe una relación débil
3	Existe una relación media
9	Existe una relación fuerte

Fuente: (Asociación Latinoamericana de QFD, 2004)

Para el análisis también se considera la calificación que otorga el cliente sobre el desempeño de la organización en cada requisito, y el orden prioritario de los mismos. Ambos basados en la voz del cliente.

Asociación Latinoamericana de QFD		Matriz de relaciones: Zapatos de vestir para caballero modelo SE1 (Soulier, Inc)		Parámetros de Diseño			
		Calificación ponderada actual		1	2	3	4
		70.0%		6.6%	3.9%	10.7%	9.5%
Necesidad Superior	No	Necesidad del Cliente	Peso Ponderado	Número de versiones del modelo	Precio	Grosor de la piel	Nivel de resistencia en pruebas
Materia prima	1	Durable	10.8%			9	9
	2	Resistente al ambiente	10.8%			9	9
	3	Libre de olor	5.4%				
	4	Elegante	13.5%			9	
Comodidad	5	Confortables	13.5%				
	6	Suaves al caminar	10.8%				9
Diseño	7	Diseño innovador	10.8%	9			

Ilustración 3. Ejemplo Matriz Causa – Efecto

Fuente: (Asociación Latinoamericana de QFD, 2004)

1.4.3.5 Benchmarking

El mejoramiento continuo de la calidad orienta a que las organizaciones se cuestionen constantemente el desempeño en comparación a años anteriores, el desempeño en comparación a otras unidades u organizaciones, el desempeño en comparación a sus competidores, y la existencia de otras organizaciones cuyo desempeño es bueno y pueden retomarse sus buenas prácticas (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 54). Esta actividad es llamada Benchmarking.

El Benchmarking no es ajeno a las bibliotecas. Puede realizarse a nivel interno, competitivo y funcional (Hernon, Altman, & Dugan, 2015, pág. 55).

- Benchmarking Interno: se pueden comparar los nuevos procesos vs los anteriores, las distintas áreas de la organización pueden compartir sus buenas prácticas, y de igual manera las personas con puestos o responsabilidades similares.
- Benchmarking Competitivo: se enfoca directamente en instituciones/bibliotecas similares o indirectamente en tiendas de libros que representen competencia para la biblioteca. Es importante definir el grado de comparabilidad, dado que en muchas ocasiones se efectúa el benchmarking con una compañía de clase mundial y se detectan buenas prácticas pero que no son alcanzables para la organización.
- Benchmarking Funcional: se enfoca a la revisión de las funcionalidades particulares de organizaciones de otros campos.

1.4.4 *Design Thinking* para Bibliotecas

El design thinking es una metodología que facilita la innovación. Esta metodología no se aplica en el presente estudio, sin embargo, se incluye brevemente una explicación sobre la misma dada la importancia y aplicabilidad al momento de generar soluciones ante el surgimiento de alguna brecha o bien como un método de mejora continua.

“El design thinking centra los esfuerzos en empatizar con los usuarios, generar ideas creativas y confrontarlas continuamente con ellos a través del prototipo resultante como proceso de aprendizaje, pensamiento y referencia para la evaluación de las soluciones” (Burguillos, 2016, pág. 110).

Hace años que desde el entorno profesional se busca cómo reorientar el modelo del servicio de biblioteca, y a menudo, a pesar de tener claro hacia donde se tiene que ir, cuesta saber por dónde empezar. Las bibliotecas públicas de Chicago, en EUA, y las de Aarhus, en Dinamarca, en 2013 comenzaron a trabajar conjuntamente con la organización IDEO.org en un proyecto patrocinado por Global Libraries de la Bill & Melinda Gates Foundation, en el que acabaron implicándose más de 40 bibliotecas de 10 países (Burguillos, 2016, pág. 109).

El resultado: el *Design thinking for libraries*, una especie de caja o juego de herramientas, de recopilación de documentos prácticos, dirigido a los profesionales y responsables del servicio de biblioteca, que tiene el objetivo de explicar e implementar los procesos de investigación en diseño para encontrar las mejores soluciones que se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios. (Burguillos, 2016, pág. 109)

Consta de tres etapas:

Tabla 10. Etapas de Design Thinking para Bibliotecas

1. Inspiración	2. Ideación	3. Iteración
Se centra en plantear un desafío y aprender directamente de los usuarios de manera empática, conociendo con profundidad las expectativas sobre el servicio; se propone sumergirse en la vida de los usuarios y comprender en profundidad sus necesidades	Se materializa lo aprendido, se identifican las oportunidades para el diseño, se ponen en práctica las ideas y se elabora el prototipo de las posibles soluciones	Se prueban las ideas y se mejoran a partir de la retroalimentación con los usuarios

Fuente: (Burguillos, 2016, pág. 111)

Burguillos (2016) afirma que entre los beneficios que presenta este método destacan:

- Empatía que se establece con los usuarios para los que se diseñan soluciones.
- Flexibilidad y ahorro de costes.
- Posibilidad de movilizar y comprometer esfuerzos del equipo de trabajo alrededor de una visión compartida. (pág. 110)

De igual forma existen ciertos riesgos que se deben considerar, conforme a Burguillos (2016):

- Peligro de centrarse demasiado en las necesidades de un pequeño grupo de usuarios generando una solución que no satisfaga colectivamente.
- Necesidad de asignar tareas muy específicas y de gestionar el tiempo con el objetivo de conducir el proceso a buen término. (pág. 110)

“Para innovar es importante desaprender la forma en que hacemos las cosas, distanciarnos de las ideas preconcebidas y abstraernos de las soluciones actuales” (Burguillos, 2016, pág. 112).

RESUMEN

La calidad ha evolucionado mucho desde la etapa artesanal hasta la actualidad. En el ambiente tan competitivo y disruptivo en el que nos desarrollamos resulta de gran importancia la medición de la calidad en el servicio, que a pesar de ser intangible influye de manera significativa en la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio de bibliotecas se ha visto directamente relacionado con el volumen del acervo, sin embargo, la biblioteca es más que solo las colecciones con las que cuenta, es un servicio.

Destaca la importancia de las relaciones humanas, y la oportunidad que tienen las bibliotecas de beneficiarse de los avances tecnológicos. Más allá de significar menos uso de los recursos físicos del acervo, es una oportunidad de interactuar con los usuarios ofreciendo un servicio de calidad y agregando valor al cumplir con sus necesidades y expectativas.

Por esta razón resulta relevante adentrarse al cambio, que de igual manera engloba a la organización universitaria a la que pertenece la biblioteca, alinearse a los objetivos estratégicos de la organización y basar los servicios brindados por la biblioteca en los requerimientos del cliente. Mediante la utilización de herramientas de mejora continua y creatividad se pueden detectar los factores importantes para los usuarios y definir acciones que encaminen a brindar un servicio de atención a usuarios de excelencia.

CAPÍTULO 2

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR (BIBLIOTECAS)

2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

A continuación, se presentan características generales del sector de Bibliotecas en México.

“Las bibliotecas universitarias o de educación superior en general son las que tienen mejores condiciones en México, aunque comparten con otros tipos de bibliotecas varias características indeseables” (Arellano Rodríguez & Mireles Cárdenas, 2016, pág. 170).

En términos generales, como señalan Arellano y Verdugo (como se cita en Arellano Rodríguez & Mireles Cárdenas, 2016):

Se aprecia un avance considerable en cuanto al tamaño y composición de las colecciones documentales gracias al apoyo durante los últimos 20 años del gobierno federal a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP, lo cual ha permitido duplicar el número de títulos de libros disponibles en el periodo de 1995 a 2012. (Arellano Rodríguez & Mireles Cárdenas, 2016, pág. 170)

Por otra parte, Arellano y Vásquez (como se cita en Arellano Rodríguez & Mireles Cárdenas, 2016, pág. 171):

Reportan un incremento notable en el número de profesionales en bibliotecología ya que, en una muestra hecha en 2012 a 27 universidades, incluyendo dos privadas, se reportaron 441 personas con preparación formal en el área desde técnico superior universitario hasta doctorado.

Sin embargo, al dividir 441 profesionales entre las 651 bibliotecas de esas 27 universidades de las que dos son privadas, existen 0.6 profesionales por biblioteca, muy distante de un mínimo de tres profesionales por biblioteca: uno para gestión, otro para servicios al público y uno más para organización bibliográfica.

En un estudio efectuado en 2014 sobre la cooperación tecnológica entre bibliotecas digitales académicas de México se comenta que “Gran parte del trabajo en cooperación entre bibliotecas digitales se da a través de consorcios que dan relevancia a la adquisición de contenidos electrónicos y a tener acceso a paquetes de software” (Torres Vargas, 2014, pág. 71).

La pertenencia a consorcios por parte de algunas universidades (consorcios como Grupo Amigos y el CONPAB-IES, Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de Instituciones de Educación Superior, A. C.) refleja la gran necesidad que se tiene de comprar licencias mediante estas agrupaciones y, por consiguiente, la carencia que hay en el desarrollo de contenidos digitales propios, lo que impide la cooperación en este rubro y por ende la dependencia de los proveedores de contenidos en la constitución de bibliotecas digitales. Fuera de las tesis digitales y de los materiales antiguos, es muy escaso el contenido digital del que se dispone en las instituciones de educación superior en México. (Torres Vargas, 2014, pág. 78).

2.2 RANKING DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

La Asociación de Bibliotecas Universitarias y de Investigación (ACRL - Association of College and Research Libraries) reconoció mediante el Premio a la Excelencia en Bibliotecas Académicas 2017 a las siguientes: Miami Dade College, Miami; Biblioteca de Columbia College de Chicago, Chicago; y la Biblioteca de la Universidad de Santa Clara, California²⁷ (Chase, 2017).

Mary Ellen K. Davis, Directora Ejecutiva de ACRL, menciona que los ganadores de este reconocimiento:

Demuestran un compromiso con el aprendizaje estudiantil y enfoque centrado en el usuario, orientación a los datos para el desarrollo de programas y servicios, con un enfoque en la diversidad del campus y servicios creativos y transformadores, que ejemplifican las mejores bibliotecas académicas y de investigación de hoy²⁸. (Chase, 2017)

ACRL es la división más grande de la Asociación Americana de Bibliotecas (ALA - American Library Association), es una organización nacional de bibliotecas académicas y de investigación; y bibliotecarios²⁹ (Association of College and Research Libraries, 2010).

El reconocimiento que otorga ACRL es auspiciado por GOBI Library Solutions de EBSCO, y distingue al personal de una biblioteca de colegios, colegios comunitarios y universidades por programas que brindan servicios y recursos ejemplares para promover la misión educativa de la institución³⁰. (Chase, 2017)

Respecto al ranking de las mejores universidades, QS World University Rankings 2018 posiciona a la Universidad Iberoamericana como la 4ta mejor de México. Se evalúan seis métricas: "Reputación académica, Reputación del empleador, Relación Facultad/Estudiantes, Citaciones por facultad, Proporción Internacional de Facultad, Proporción de estudiantes internacionales³¹" (QS World University Rankings, 2017).

A continuación, se muestran las 5 mejores universidades de México, conforme a este ranking. El número marcado en azul señala la posición de la institución a nivel mundial:

122	 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	
199	 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	
601-650	 Universidad Anahuac	
601-650	 Universidad Iberoamericana IBERO	
651-700	 Instituto Politécnico Nacional (IPN)	

Ilustración 4. QS University Ranking Mexico

Fuente: (QS World University Rankings, 2018)

El Periódico Reforma, mediante el suplemento Universitarios, efectúa encuestas anuales para determinar las Mejores Universidades del área Metropolitana de la Ciudad de México. “Se realiza a los empleadores, o sea las personas o las empresas que usualmente contratan y tienen a su servicio a los egresados de las universidades participantes en la evaluación” (Botello, 2017). Los resultados son mostrados por carreras.

En el siguiente cuadro, se muestran los resultados acumulados desde 2004 hasta 2017, donde se muestran el total de primer, segundo y tercer lugar de cada institución:

Tabla 11. Ranking Acumulado

Institución	1er Lugar	2o. Lugar	3er. Lugar	TOTAL
UNAM	43	27	28	98
ITAM	36	14	12	62
ITESM	30	48	35	113
La Salle	26	22	25	73
Iberoamericana	24	30	26	80
Panamericana	21	15	19	55
IPN	9	11	28	48
Claustro Sor Juana	5	1	0	6
UDLA	4	7	6	17
CIDE	3	7	1	11
Libre de Derecho	2	1	1	4
Colegio de México	1	3	1	5
Anahuac	1	8	10	19
UAM	1	5	4	10
INBA	1	0	1	2
UTEC	0	1	0	1
CESSA	0	0	1	1
Superior	0	0	2	2
Carlos Septién	0	0	1	1
TOTALES	207	200	201	608
Nota: Las diferencias en los totales se deben a los empates.				

Fuente: (Botello, 2017)

Desde el año 2003 hasta el año 2012, destaca la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana como una de las mejores, de acuerdo al ranking del periódico Reforma.

En el año 2012, al efectuar la pregunta: “En una escala del 0 al 10 en donde 0 quiere decir muy mal y 10 excelente, ¿Cómo calificarías a tu universidad en instalaciones?”; la Universidad Iberoamericana obtuvo el mejor puntaje con 9.42, seguida del Tecnológico de Monterrey con 9.24 y de la Universidad Claustro de Sor Juana con 9.13 (REFORMA, 2012, pág. 57).

Dentro de los elementos destacados referentes a la biblioteca se encuentran: “La biblioteca está dividida por el tipo de colección, ejemplares del siglo 16 forman parte de la biblioteca, espacios condicionados para estudio en la biblioteca” (REFORMA, 2012, págs. 56 - 57).

2.3 BENCHMARKING COMPETITIVO

En el mes de enero 2018, se efectuó un benchmarking breve con 5 bibliotecas universitarias de la Ciudad de México, para efectos de estudio en el presente trabajo. Estas

fueron seleccionadas considerando la información de los rankings de mejores universidades, la similitud con la Universidad Iberoamericana y la facilidad de acceso a la información de la biblioteca perteneciente a cada universidad evaluada.

En el siguiente cuadro, se muestran los resultados obtenidos, se indica únicamente si cuentan o no con la característica, no el nivel de desarrollo de estos:

Tabla 12. Benchmarking Bibliotecas Universitarias

Categoría	Característica / Universidad	Universidad Iberoamericana Campus Santa Fe	Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe	Universidad Anáhuac Campus Norte	Universidad La Salle Ciudad de México	Universidad del Valle de México (UVM) Campus Sur	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Biblioteca Central
Acervo	General	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Digital	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Recursos electrónicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicios	Servicio de referencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Orientación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Inducción	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Espacios de estudio grupal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Actividades para fomentar lectura	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Indicadores	Bibliométricos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Servicio	✗	✗	✓	✗	✗	✗
	Medición del desempeño del personal	✗	✗	✓	✓	✗	✗
	Encuesta de satisfacción de usuarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estandarización	Procedimientos de operaciones mecánicas	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	Parámetros de atención a usuarios	✗	✓	✓	✗	✗	✗
	Capacitación del personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Personal Profesionalista	✓	✓	✓	✓	✓	✓

LEYENDA	
✓	Cuenta con la característica
✗	No cuenta con la característica

Fuente: Elaboración Propia

Conforme a la información anterior, la biblioteca que más destaca es la perteneciente a la Universidad Anáhuac en cuánto a las características evaluadas. Algunos aspectos destacables que surgieron durante las visitas a dichas universidades son:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac

Trabajan bajo el Modelo Disney de calidad en el servicio, enfocándose en el trabajo en equipo, calidad en el servicio y la inteligencia emocional. El modelo Disney de la Calidad en el servicio indica que “un servicio excelente no proviene simplemente de una transacción amable o de tecnología útil; es el resultado de entender verdaderamente las expectativas de su cliente y establecer los procesos y los estándares de servicio adecuados para superarlas” (Disney Institute, 2018).

En su encuesta de satisfacción de usuarios incluyen preguntas directas acerca del servicio prestado (¿Cuáles son los principales problemas al encontrar el material que buscaba?, ¿En qué casos has solicitado servicios de asesoría?, Calificación de los servicios del área de circulación desglosados en: ejemplares, medios de atención de quejas, recuperación de información por medio de recursos electrónicos). Estos fungen como indicadores de servicio y del resultado de estas encuestas se genera un plan de acción.

Dentro de los medios de contacto que tiene la biblioteca con los usuarios destacan el servicio de atención en línea mediante la página web y un programa de radio exclusivo de biblioteca. Además, brindan la opción a los usuarios de renovación de los materiales mediante las redes sociales.

Respecto a la tecnología utilizada, destaca el sistema MK – RFID (Radio Frequency Identification)³² que permite préstamos en torre. El curso brindado sobre el manejo de bases de datos es una materia electiva en algunas facultades.

Desde hace 2 años, en conjunto con la UNAM, la Dirección de la Universidad y Recursos Humanos impulsaron a 12 colaboradores con carrera trunca a finalizar sus estudios. De igual forma, el personal se encuentra en constante capacitación tanto del ramo bibliotecario como técnicos (por ejemplo, Excel).



Ilustración 5. Redes Sociales Anáhuac

Fuente: Universidad Anáhuac

- Biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Cuentan con códigos QR³³, mediante los cuales los usuarios al tener una aplicación de lectura de estos códigos pueden acceder fácilmente a diversos servicios que ofrece la biblioteca. Dentro de estos podemos mencionar: consulta a un experto, como obtener el NP (ID de usuario), sugerir compra de materiales, reporta base de datos y sugerencias.



Ilustración 6. Código QR TEC

Fuente: Tecnológico de Monterrey

eventos y sesiones informativas de la biblioteca y además se puede tener acceso a las grabaciones de las sesiones.

- Biblioteca Universidad La Salle

Realizan muchas actividades para fomentar el hábito lector tanto en los estudiantes como en la comunidad. Dentro del campus realizan la biblioteca móvil, biblioteca libre, visitas a las facultades; y realizan préstamos de ciertos libros de lectura general que no es necesario que quede registrado brindándole la confianza al usuario de que devuelva el libro a la biblioteca después de haberlo leído.

Para la comunidad en general, brindan cursos de lectura con un costo mínimo, además de efectuar visitas a las cárceles para realizar lecturas a los reclusos y a los niños de estos.

Contribuyen en el alcance de los objetivos propuestos en la Agenda 2030 de la organización de las Naciones Unidas. La Agenda 2030 “cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades” (Organización de las Naciones Unidas, 2015).



Ilustración 7. Objetivos 2030 LaSalle

Fuente: Universidad LaSalle

Comparten sus proyectos con otras bibliotecas mediante el programa “Creando enlaces”, tanto las historias de éxito como las que no han funcionado. Cuentan con un boletín informativo exclusivo de las actividades desarrolladas en la biblioteca.

- Biblioteca de la Universidad del Valle de México

Cuentan con una sala de lectura informal, en esta se encuentran una serie de libros que no requieren préstamos, son de lectura dentro de la biblioteca sin embargo no tienen registro del catálogo por lo que se confía en el usuario.

En la pantalla de información, se coloca al “usuario del mes”. Este reconocimiento se efectúa considerando el número de préstamos de materiales que realizan los usuarios mensualmente.

Los procesos de solicitud de compra de Material Bibliográfico, Audiovisual Sonoro y digital, Investigación en OPAC, Procesos Técnicos, Proceso Físico y Servicio de Préstamo de libros se encuentran certificados bajo ISO 9001: 2008. Actualmente se encuentran en proceso de recertificación bajo la nueva versión de la norma.

- Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México

La biblioteca atiende de lunes a domingo, incluyendo días festivos en un horario de 8:30 a 21:30.

La Biblioteca Central realiza durante todo el año visitas guiadas, con el objeto de informar sobre los recursos bibliográficos y servicios con que cuenta. La visita incluye, además, una breve explicación de los murales que cubren el edificio diseñado por el arquitecto y pintor Juan O’Gorman. La visita tiene una duración aproximada de 60 minutos. (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f.)

RESUMEN

Las características generales del sector de Bibliotecas Universitarias en México muestran un incremento considerable de la cantidad del acervo y la preparación del personal especializado en el ramo. La cooperación entre bibliotecas de las bases de datos es muy poco aprovechada, resaltando la carencia de documentos propios, lo que lleva a la necesidad de comprar licencias para obtener acceso a la información. Cabe señalar la complejidad de este tema dado que una vez que se publica un artículo en una revista hay lineamientos de embargo, de manera que el artículo le pertenece a la revista por un tiempo determinado.

Se muestra una notoria diferencia entre el alcance de la evaluación de los rankings internacionales y los nacionales. El ACRL destaca las aportaciones en la mejora de los servicios de las bibliotecas mediante ideas creativas y transformadoras, contrastando con los rankings nacionales en los que se continúa destacando únicamente el valor de las colecciones. La Universidad Iberoamericana, destaca en los rankings internacionales y nacionales a nivel de evaluación de la Universidad; en los rankings nacionales destaca la aportación de la biblioteca a nivel del volumen del acervo.

Como resultado del Benchmarking competitivo, se obtuvieron varias ideas que se pueden replicar en la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana. Por ejemplo, la implementación de un modelo de servicio donde se establezcan las características

primordiales del servicio a brindar por la biblioteca, para posterior establecimiento y medición de indicadores del servicio de atención a usuarios en base al modelo establecido.

De igual forma, la implementación de más medios de interacción con los usuarios como códigos QR y mayor utilización de redes sociales; y el uso de la tecnología MK – RFID para facilitar el préstamo de los materiales y evitar la entrega de los libros en préstamo cada vez que los usuarios salen por la barra de salida. Cabe destacar que, la biblioteca de la IBERO es fuerte respecto a las instalaciones y el acervo, en comparación a las de otras universidades similares.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE LA BIBLIOTECA FXC Y DEL ÁREA DE CIRCULACIÓN

3.1 BIBLIOTECA FRANCISCO XAVIER CLAVIGERO

Basado en la página web de la biblioteca FXC (Universidad Iberoamericana, 2016), se obtiene que la biblioteca lleva el nombre del Jesuita Francisco Xavier Clavigero “como un tributo a su amplio conocimiento de las humanidades y ciencias, asimismo por su aportación en la formación de la conciencia e identidad nacionales” (Biblioteca Francisco Xavier Clavigero).

La Universidad Iberoamericana cuenta con la Biblioteca FXC para apoyar el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y difusión de la cultura. La biblioteca FXC es una de las mejores y más grandes de América Latina, pues en ella se encuentra un acervo histórico con más de 4 millones de documentos, fuentes únicas e insustituibles para la investigación.

El servicio que la Biblioteca ofrece, es prioritariamente para la comunidad universitaria, es decir, académicos, investigadores y alumnos y, extensivamente, al público en general que, en el marco de los principios, los valores y los fines de esta institución, deseen utilizar los servicios de consulta de los siguientes servicios y colecciones: Acervo general, Tesis, Folletos, Colecciones especiales (mapas, diapositivas, discos compactos, videos y DVD's), Libros electrónicos, Acervos históricos, Libros antiguos y raros, Material de consulta, Archivos históricos y Biblioteca Eusebio Kino.

La Biblioteca Francisco Xavier Clavigero FXC cuenta con un reglamento donde se establecen las bases generales de uso y servicio de la biblioteca. En este se abarcan reglas de ingreso, permanencia y salida a la biblioteca; préstamo de material y demás servicios; políticas de préstamos; faltas disciplinarias; observancia general y sanciones; biblioteca digital; y los recursos para difundir el trabajo académico y las colecciones documentales de la Universidad Iberoamericana (Biblioteca Francisco Xavier Clavigero, 2008).

La Biblioteca FXC cuenta con los siguientes recursos, a otoño 2017:



Ilustración 8. Recursos Biblioteca FXC

Fuente: (IBERO Ciudad de México, 2017)

La estructura de la biblioteca está dividida en 5 áreas, en la siguiente ilustración se refleja la propuesta de reestructuración a futuro preparada por el equipo de la biblioteca:

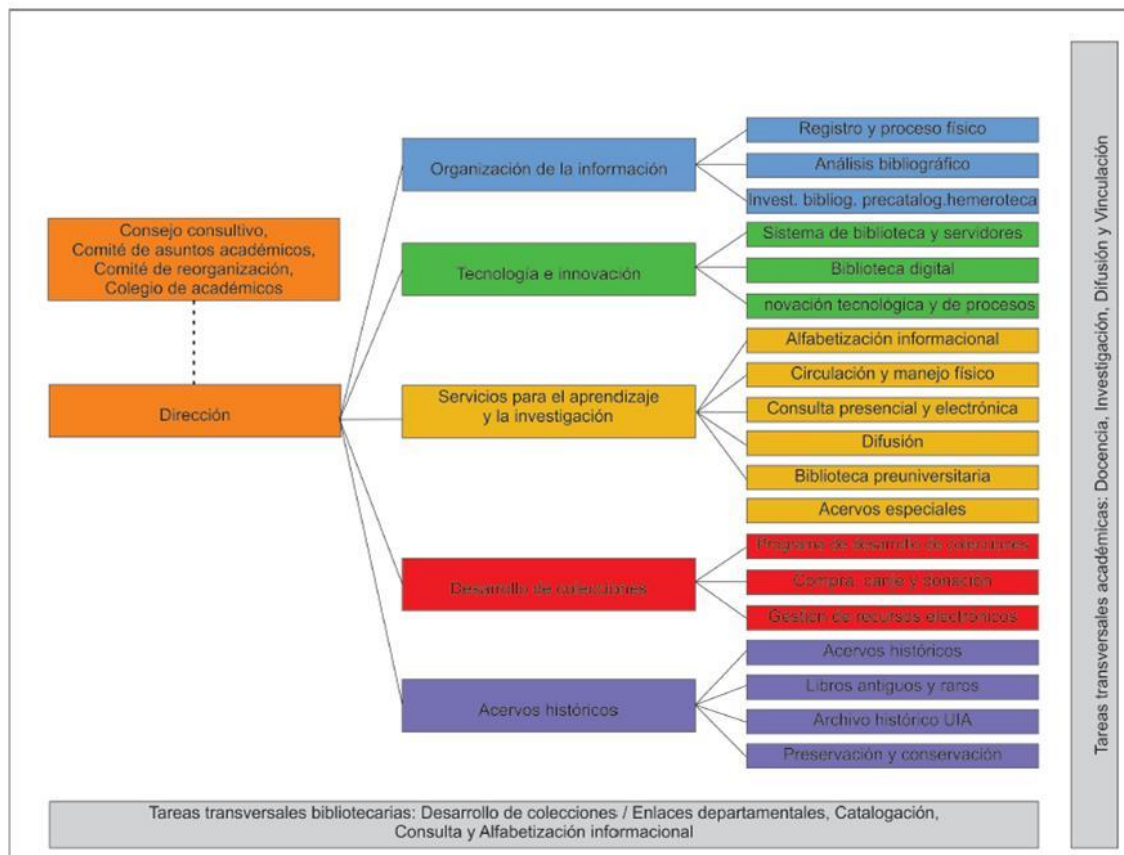


Ilustración 9. Propuesta de Reestructuración Biblioteca FXC

Fuente: (Rivera Aguilera, Barrera Galán, Harari Betancourt, & Matabuena Peláez, 2014)

En el presente estudio, se considera únicamente el área de circulación y manejo físico dado que es la que presenta mayor contacto directo con los usuarios.

3.2 ÁREA DE CIRCULACIÓN Y MANEJO FÍSICO

El área de circulación es la que posee contacto directo con los usuarios. La percepción de estos sobre el servicio brindado por la biblioteca está directamente vinculada a la atención que reciban por parte del área de circulación.

El área de circulación está conformada por las siguientes sub – áreas:

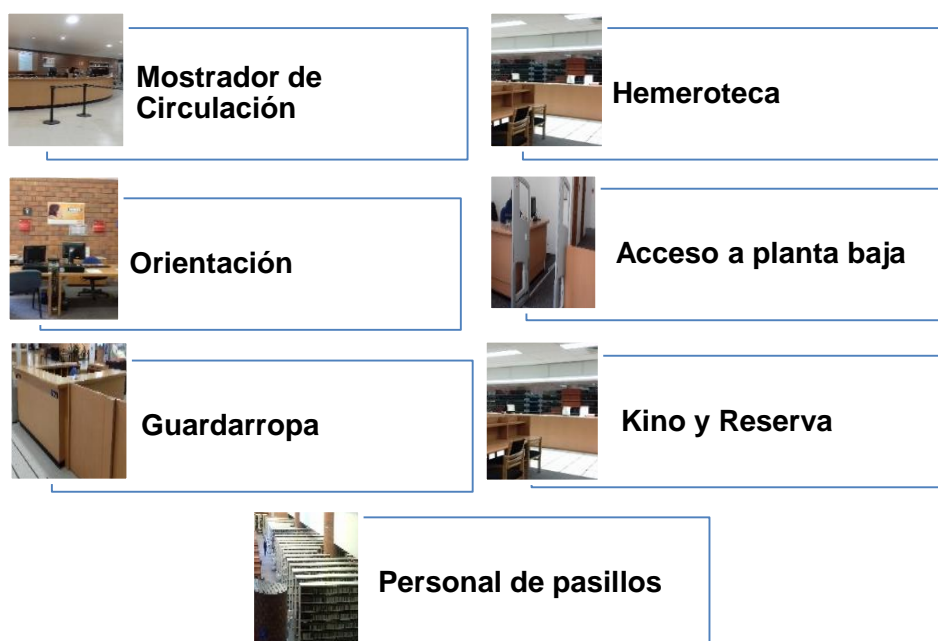


Ilustración 10. Áreas de Circulación

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se muestran las funciones de cada sub – área:

Tabla 13. Funciones de Circulación

Área	Función	Comentarios
Mostrador de circulación	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos • Devoluciones • Renovaciones • Préstamos interbibliotecarios • Multas • Recolección y control de libros devueltos de los buzones exteriores 	<p>En esta área se administran los libros del acervo general.</p> <p>Los Préstamos internacionales y apartados especiales se otorgan únicamente para profesores.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Apartado • Encuadernado • Remarcado • Donaciones • Control de los libros de descarte • Control de libros recibidos por multas • Préstamos internacionales • Apartados especiales 	
Hemeroteca, Kino y Reserva	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos, devoluciones y emisión de multas de los materiales de esta área, que están autorizados para préstamos a domicilio • Control de pruebas psicológicas • Libros en reserva • Colección Eusebio Kino • Control de encuadernado y secuencia de revistas y periódicos • Control de 5 cubículos de estudio • Recatalogación 	<p>En esta área se gestiona el uso de revistas, periódicos, videoteca, diapositivas, videos en formato DVD, VHS, CD, pruebas psicológicas, libros en reserva y de la colección Eusebio Kino.</p> <p>Las revistas y periódicos son de consulta interna. Estos materiales se encuadernan, por lo que se lleva un control de los documentos enviados y recibidos; y de que la serie esté completa, de manera que si hay alguno pendiente se solicitan al área de Informes.</p> <p>En el área de reserva se encuentran los materiales que asignan los profesores para revisión de sus estudiantes, se efectúa de esta forma dado que los ejemplares existentes son pocos, por lo que se permite consultarlos por un máximo de 2 horas. El material en Reserva también puede ser un libro, engargolado o encuadernado del profesor y el personal de Hemeroteca se encarga de administrarlo para consulta de los estudiantes.</p> <p>El préstamo de material de psicología, exclusivo para los estudiantes de esta carrera,</p>

		<p>conlleva un control adicional dado el costo simbólico de estos materiales.</p> <p>En esta área también se lleva el control de los cubículos de estudio ubicados en esa zona y la revisión o contrastación. Para la contrastación se revisa el libro físico versus lo registrado en sistema, y si no coincide se informa a Servicios Técnicos para su corrección.</p>
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualización de registro • Alta en el sistema • Apoyo a usuarios para la ubicación de libros • Apoyo a usuarios para búsqueda de materiales vía computadora, tanto para uso del catálogo como para rastreo de los materiales • Apoyo en el uso de las computadoras • Control de los equipos de cómputo utilizados para búsquedas de materiales • Orientación en la ubicación de las secciones de la biblioteca • Apartado de materiales • Control sobre el préstamo de 24 cubículos de estudio • Cambio vía sistema de un alumno a ex alumno • Control de libros extraviados • Control de objetos encontrados • Eventualmente orientan sobre las bases de datos, sin embargo, al ser esta una función del área de consultas, la orientación 	<p>El área de orientación es la encargada de apoyar a los usuarios con las dudas y/o consultas que tengan acerca de todos los recursos con los que cuenta la biblioteca.</p> <p>Brindan orientaciones sobre temáticas generales. El área de Consulta presencial y electrónica es la encargada de brindar apoyo en la búsqueda de temas específicos, sin embargo, el personal de circulación puede auxiliar a los usuarios y de ser necesario lo remite al área de Consulta. Son responsables de brindar seguimiento a los materiales de apartado. Mantienen el contacto con el usuario mediante correo electrónico e informar al personal de Mostrador la respuesta del usuario.</p> <p>Dada la naturaleza de las actividades que se realizan en esta área, los orientadores están encargados del control de los libros extraviados. Cuando un usuario no encuentra un libro y solicita ayuda, el encargado de orientación debe revisar el estatus del material vía</p>

	<p>brindada es a nivel general más no sobre su uso a detalle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a su ubicación cercana al acervo, área donde permanecen la mayor cantidad de usuarios, son los principales encargados de asegurar el cumplimiento de las normativas de la biblioteca (zonas de silencio, zonas de permitido comer/beber, uso del teléfono, entre otros) 	<p>computadora y en sitio; si pasado un tiempo el libro no se encuentra, debe ser reportado a Adquisiciones para la compra de un nuevo ejemplar.</p> <p>De igual forma, se lleva el control de los objetos encontrados, mismos que permanece un día en el área. Si el usuario no regresa por el objeto en ese período de tiempo se envía al departamento de Seguridad. El control de la puerta de seguridad, la revisión diaria de los equipos de cómputo utilizados para búsquedas, así como el reporte de anomalías encontradas en los libros (Por ejemplo: misma clasificación y tema del libro diferente) también son actividades de Orientación.</p>
Acceso a Planta Baja	<p>El personal designado en esta área es el encargado de efectuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de material vía telefónica • Revisión, encuadernados y remarcados (físico versus sistema y magnetizador) de nuevos documentos • Préstamos y devoluciones de material del Acervo General • Orientaciones de temáticas generales • Orientaciones vía telefónica 	<p>Cuando los usuarios solicitan apoyo se brindan orientaciones sobre generalidades del uso de la biblioteca. Son los responsables de orientar a los usuarios vía telefónica.</p>
Guardarropa	<p>La función de la persona ubicada en Guardarropa es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el libro con el que el usuario se retira contenga el préstamo reflejado • Resguardo de pertenencias de los usuarios que lo requieran 	<p>Se asegura que no salga ningún material que no haya sido prestado. Los usuarios pueden dejar sus pertenencias en esta ubicación utilizando una credencial vigente.</p>

Personal de pasillos	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodo constante de los libros • Aseguran el orden de los libros • Detección de material para encuadernado y/o remarcado • Registro de libros consultados en las salas • Orientación a los usuarios • Apoyo en control de material de reserva 	<p>El personal está ubicado en los pasillos del acervo general</p> <p>Apoyan con el registro de los materiales consultados mediante el <i>Lector Data Optimizer</i>.</p> <p>Brindan orientaciones a los usuarios en caso de ser requerido y contribuyen al control de material en Reserva de Hemeroteca contactando directamente al profesor</p>
----------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

El personal del área de circulación se encuentra distribuido cubriendo los siguientes turnos:


Tabla 14. Turnos del área de Circulación

Turnos	Cantidad de Personal	Horario
Turno 1	12 personas	7:00 am – 3:00 pm
Turno 2	3 personas	1:30 pm – 9:00 pm
Turno 2	8 personas	2:30 pm – 10:00 pm

Fuente: Elaboración Propia

En el turno 2, se encuentran 3 personas en un horario diferente al del resto del turno, dado que recientemente se efectuaron cambios en los horarios, sin embargo, este se decidió realizar de manera paulatina. Se pretende que todo el personal del segundo turno cumpla con el horario de 2:30 pm a 10:00 pm.

Conforme a las sub – áreas la distribución del personal es la siguiente:

 Cantidad de personal

23 en total por los 2 turnos

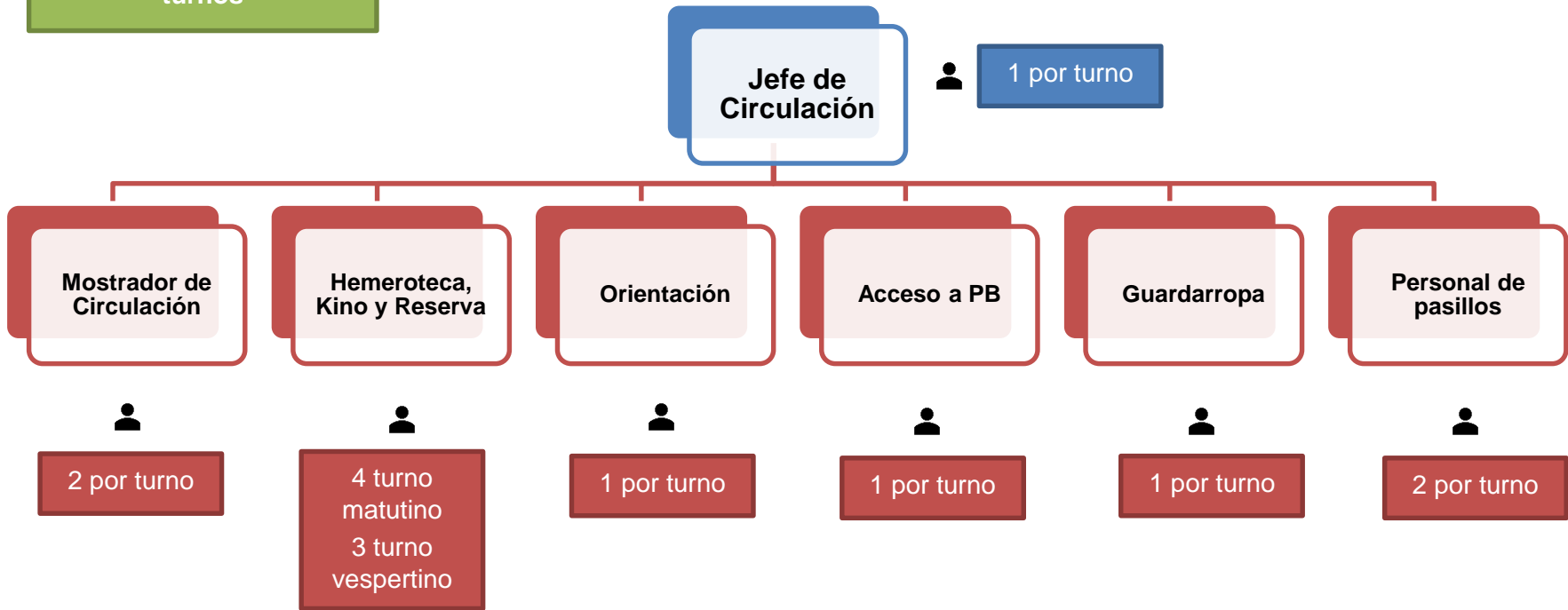


Ilustración 11. Distribución del personal de Circulación

Fuente: Elaboración Propia

Para el control y la administración de la biblioteca utilizan el sistema ALEPH³⁵, mediante el cual se automatizan los procesos. Se cuenta con los siguientes procedimientos para la realización de las actividades mecánicas: Registro de préstamo (interno y externo) y devolución de libros, diapositivas, DVD,VHS y/o CD, música y pruebas psicológicas, renovación de materiales, multas, y alta a usuario en portal web.

Los puntos de mayor contacto del servicio son la Hemeroteca, Mostrador de Circulación y Orientación. La planta baja y guardarropa son puntos de acceso a la biblioteca. La colección Kino y Reserva es atendida por el mismo personal de Hemeroteca, sin embargo, funciona como una sub – área diferente.

El personal de circulación rota por todas las sub – áreas, de manera que la mayoría se encuentra capacitado en todas las actividades. Cada semestre se cambia al personal de sub – área y semanalmente, se intercambia el personal del mostrador de circulación con el de guardarropa y acceso a planta baja.

RESUMEN

La biblioteca FXC es una de las mejores y más grandes de América Latina. El área de Circulación es la que tiene mayor contacto directo con los usuarios, dado que sus actividades están dirigidas al control de todos los materiales de la biblioteca, a excepción de Acervos Históricos.

Dentro de sus funciones principales se encuentran la regulación de préstamos, devoluciones y emisión de multas; orientaciones sobre el uso de los recursos y localizaciones dentro de las instalaciones de la biblioteca. Cuando los usuarios tienen alguna duda, el personal con el que tienen contacto es con el área de circulación. Es considerada la cara principal de la biblioteca y es por ello, que es el área en la que se enfoca el presente estudio.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL ÁREA DE CIRCULACIÓN DE LA BIBLIOTECA FXC

Para efectuar el diagnóstico de la calidad en el servicio del área de circulación de la biblioteca FXC, se utilizaron múltiples herramientas para profundizar en la comprensión de las necesidades de los usuarios. En el siguiente gráfico se muestran las herramientas utilizadas y el orden de aplicación:

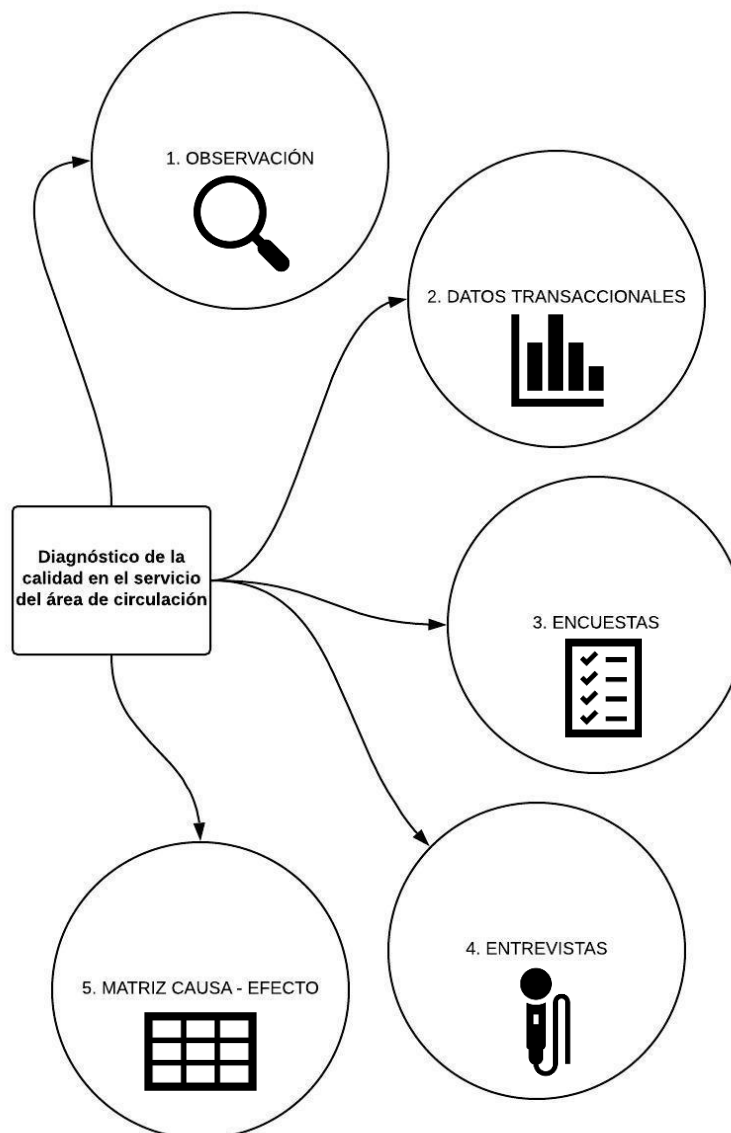


Ilustración 12. Herramientas utilizadas para el diagnóstico
Fuente: Elaboración Propia

4.1 OBSERVACIÓN

Se efectuó una revisión de todos los procesos del área de circulación, la cual fue de manera presencial durante 2 semanas. Durante este período, se conoció el funcionamiento de cada sub – área de circulación, se conversó con el personal y se observó la forma de atención a los usuarios brindadas en las mismas.

Las tres áreas principales de atención a usuarios son: Mostrador de Circulación, Hemeroteca y Orientación. Las áreas de Hemeroteca y Mostrador de Circulación realizan actividades rutinarias y mecánicas; su interacción con los usuarios es muy rápida dado el giro propio de las actividades que desarrollan.

En la sub – área de orientación, dado que atiende consultas varias y la forma de consultar de los usuarios es distinta, se observó una variación en las respuestas que brinda un bibliotecario u otro. Por ejemplo, cuando un usuario se acerca e indica que no encuentra un libro una persona puede ofrecerle su ayuda y colaborar en la búsqueda del libro físicamente; otro puede indicarle como realizar en línea la búsqueda u apartado en caso de estar en préstamo; otro puede indicarle que efectuó una búsqueda en los carritos de los pasillos u otro puede simplemente indicarle que el libro puede tenerlo otro usuario.

De igual forma, se observó que en el mostrador de circulación los usuarios efectúan consultas de orientación, encontrando en la mayoría de los casos una atención personalizada por parte del personal. Por ejemplo, cuando el usuario consultaba cómo efectuar el registro en biblioteca, estos le explicaron directamente el proceso en las pantallas paso a paso.

Otro factor que resultó muy notorio y es importante considerar es el comportamiento del usuario en la biblioteca. Muchos usuarios se acercan a consultar de buena forma y otros no; algunos usuarios consultan con el bibliotecario cuando tienen alguna duda y otros prefieren buscar los materiales por sí mismos o bien retirarse sin preguntar.

Esto resalta la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales que deben tener los bibliotecarios de la Universidad Iberoamericana; al tratar con diferentes tipos de usuarios y ante diversas situaciones deben siempre brindar la misma calidad en el servicio de atención.

Al ser una biblioteca de clase mundial, surge el área de oportunidad en la estandarización de los servicios de atención a usuarios, en donde se brinde un servicio de excelencia en todos los niveles.

4.2 DATOS TRANSACCIONALES

Los siguientes datos transaccionales se tomaron del Informe del Rector 2015, se consideran dado que son las métricas actuales que se llevan del servicio de biblioteca.

SERVICIOS	2014
Usuarios presenciales	648,552
Usuarios del catálogo vía Internet	521,824
Usuarios inscritos	14,181
Transacciones presenciales	208,507
Transacciones vía internet	209,642
Consultas presenciales	1,829
Consultas por vía electrónica	510
Orientaciones	16,444
Cursos de instrucción	278
Préstamo a domicilio de libros	97,201
Préstamo de libros en sala	88,006
Préstamo interbibliotecario nacional e internacional	940
Avisos y contestaciones SMS	28,979
Préstamos de cubículos de estudio	13,257

Ilustración 13. Métricas de Servicio de Biblioteca FXC

Fuente: (Fernández Dávalos, 2015, pág. 37)

HEMEROTECA	
Préstamo en sala	3,217
Consultas remotas a bases de datos	94,115
Textos completos bajados	106,467

INFORMACIÓN AUDIOVISUAL	
Préstamo de audiograbaciones	163
Préstamo de videograbaciones	3,268
Préstamo de videos en sala	185

Ilustración 14. Métricas de Hemeroteca e Información audiovisual

Fuente: (Fernández Dávalos, 2015, pág. 37)

Esto destaca que el sistema actual de la Biblioteca FXC, únicamente se mide por el número de volúmenes que conforman su colección y las transacciones realizadas en cuanto a cantidad.

Se mide el número de consultas presenciales y por vía electrónica, orientaciones y avisos y contestaciones vía SMS; los cuales son aspectos importantes del servicio. Sin embargo, al solo incluir la cantidad efectuada no podemos saber si las respuestas y atenciones brindadas satisficieron o sobrepasaron o no las expectativas de los clientes. Considerar esto último en las métricas destacaría el verdadero valor que aporta la biblioteca al ser un servicio de apoyo en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes.

4.3 ENCUESTAS

A partir del año 2017, la Biblioteca FXC inició con la aplicación de una encuesta para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. En esta se contemplan todos los aspectos de la biblioteca en general, las preguntas se basaron en el Modelo LibQUAL+ y en los modelos de calidad de servicios.

La elaboración de esta encuesta estuvo a cargo de la Maestra María Elena Gómez Cruz, del departamento de Consultas de la Biblioteca FXC. La Mtra. María Elena funge como tutora del presente trabajo y es por ello que compartió los resultados de las encuestas, correspondientes a un segmento de datos aún no publicados, se tomaron como base para la realización del presente estudio.

En el mes de abril del 2017, la biblioteca FXC efectuó una prueba piloto de la encuesta, en la que se consideró una muestra aleatoria de 500 miembros de la comunidad IBERO y se obtuvo una tasa de respuesta del 48.4%. Los resultados de la prueba piloto en una escala de 1 a 5 muestran una calificación de 4.32 en atención a los usuarios, sin embargo, la varianza es de las más altas (1.0875), lo cual indica que los datos se encuentran más dispersos en relación a la media, en comparación con los demás elementos evaluados, es decir, hay más discrepancia en la percepción de los usuarios respecto al servicio brindado (Gómez Cruz, 2017).

En los meses de octubre y noviembre 2017, se efectuó la encuesta definitiva. Se obtuvo respuesta de 2810 usuarios, lo que representa el 24.4% de tasa de respuesta. Los resultados en una escala de 1 a 5 muestran una calificación de 4.39 en atención a los usuarios, sin embargo, la varianza se confirma como de las más altas (0.721) de la encuesta (Gómez - Cruz, 2018).

A continuación, se resumen los estadísticos individuales de cada pregunta contemplada dentro de las métricas de atención a los usuarios en la encuesta aplicada, adicional a las 5 enfocadas directamente al servicio de atención a usuarios, y se incluyen 2 preguntas más respecto a la satisfacción general. Estos datos corresponden al total de encuestados:

Tabla 15. Estadísticos Encuesta definitiva

		Estadísticos						
		¿Cómo evalúa la disposición del personal para ayudarlo?	¿Cómo evalúa la amabilidad del personal cuando lo atiende?	¿Cómo evalúa los conocimientos del personal para responder a sus preguntas?	¿Cómo califica la orientación proporcionada por el personal de la biblioteca?	¿Cómo evalúa el nivel de confianza que genera la conducta del personal?	¿Cómo evalúa su satisfacción general con la biblioteca?	¿En qué medida el servicio de biblioteca se parece a un servicio excelente?
N	Válido	2803	2800	2806	2786	2795	2809	2809
	Perdidos	6	9	3	23	14	0	0
	Media	4.38	4.30	4.48	4.44	4.39	4.46	4.31
	Mediana	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
	Moda	5	5	5	5	5	5	5
	Desviación estándar	.854	.944	.751	.794	.876	.687	.778
	Varianza	.729	.891	.564	.631	.768	.472	.605

Fuente: Elaboración Propia

60% de las personas que respondieron corresponde al sexo femenino; y la edad de los encuestados oscila en un rango de 17 a 74 años, encontrándose en su mayoría dentro de los 17 a los 29 años (77%).

El 85% de los usuarios que respondieron a la encuesta pertenecen a alumnos de licenciatura y posgrado; el otro 15% involucra a estudiantes de técnico de superior universitario, profesores de tiempo completo, profesores de asignatura y administrativos. Por esta razón, a continuación, se analizan con mayor detalle los resultados brindados por los alumnos de licenciatura y posgrado únicamente.

En la siguiente gráfica, se muestran las puntuaciones otorgadas en cada rubro referente al servicio de atención a usuarios de la biblioteca FXC. Se observa que, de estos aspectos, el más bajo se encuentra en la amabilidad del personal cuando lo atiende con una calificación promedio de 4.27, seguido por la disposición del personal para ayudarlo con 4.35 y el nivel de confianza que genera la conducta del personal con 4.36; además se observa que las calificaciones brindadas por los estudiantes de licenciaturas son menores a las otorgadas por los alumnos de posgrado.

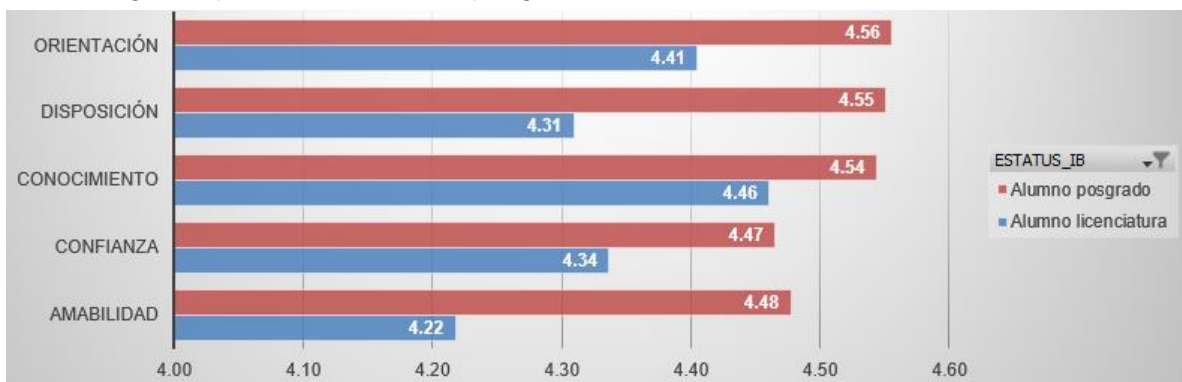


Ilustración 15. Calificaciones Alumnos Licenciatura y Posgrado

Fuente: Elaboración Propia

Basándonos, en cuanto al sexo de los encuestados y únicamente considerando los alumnos de licenciatura y posgrado; se obtiene el mismo orden de calificaciones promedio y en este caso los alumnos del sexo femenino brindan una calificación menor a los del sexo masculino. El más bajo se encuentra en la amabilidad del personal cuando lo atiende con una calificación promedio de 4.29, seguido por la disposición del personal para ayudarlo con 4.37 y el nivel de confianza que genera la conducta del personal con 4.38.

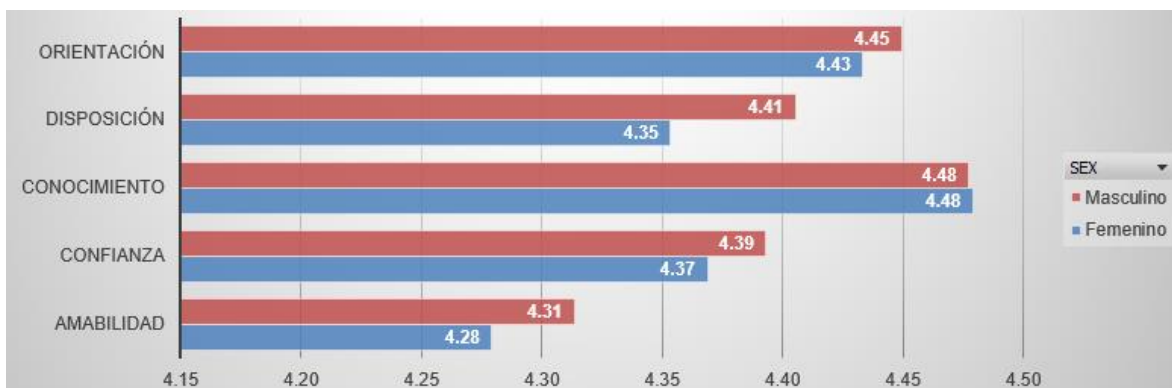


Ilustración 16. Calificaciones por Sexo

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados anteriores se refuerzan comparando las varianzas de las 5 variables evaluadas respecto al servicio, considerando la totalidad de usuarios encuestados se obtiene que las 3 calificaciones más bajas coinciden con las 3 varianzas más altas.

Tabla 16. Calificaciones vs Varianzas

Variable	Media	Varianza
Amabilidad	4.30	0.89
Confianza	4.39	0.77
Disposición	4.38	0.73
Orientación	4.43	0.63
Conocimiento	4.48	0.57

Fuente: Elaboración Propia

Apoyándonos en estos resultados, podríamos considerar que los tres aspectos más críticos del servicio de atención a usuarios de la biblioteca FXC, dada la falta de homogeneidad, obtenidos mediante la encuesta de evaluación de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios, son:

- Amabilidad del personal cuando lo atiende
- Disposición del personal para ayudarlo
- Nivel de confianza que genera la conducta del personal

4.4 ENTREVISTAS

Basándonos en los datos previamente obtenidos en la Encuesta de Evaluación de la Calidad en el Servicio y de Satisfacción de los Usuarios realizada por la biblioteca FXC, surge la necesidad de profundizar en el análisis del servicio brindado por el área de atención a usuarios, en este caso llamada Circulación.

Las entrevistas se efectuaron considerando únicamente alumnos de licenciatura y posgrado, dado que representan el mayor porcentaje de la comunidad IBERO y de los encuestados por la biblioteca.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, con una base de preguntas relacionadas directamente al servicio brindado por el área de circulación y con la libertad de agregar preguntas adicionales para profundizar en algún punto u aclararlo.

Se efectuó una guía de entrevista la cual fue validada mediante la elaboración de una prueba piloto aplicada a 12 estudiantes (6 de licenciatura y 6 de posgrado). Con base a los resultados obtenidos se desarrolló la guía de entrevista definitiva. La validación y guía de la entrevista aplicada se muestran en el ANEXO 3 del presente documento.

4.4.1 Resultados

La entrevista definitiva se aplicó a un total de 32 estudiantes de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 16 pertenecientes a licenciatura y 16 a posgrado. Su selección fue a juicio, es decir, los entrevistados fueron elegidos por el entrevistador buscando que hubiera participantes de la mayoría de las carreras y de ambos sexos. Su participación fue de manera voluntaria, se ubicaron directamente en las instalaciones de la biblioteca y como filtro se les preguntó si habían utilizado los servicios de atención a usuarios de la biblioteca y se les explicó brevemente cada uno de ellos.

A nivel global (licenciatura y posgrado) se entrevistó a 19 estudiantes del sexo masculino y 13 personas del sexo femenino. En el siguiente gráfico se muestran la cantidad de entrevistados conforme al sexo y si corresponde a estudiante de licenciatura o posgrado:

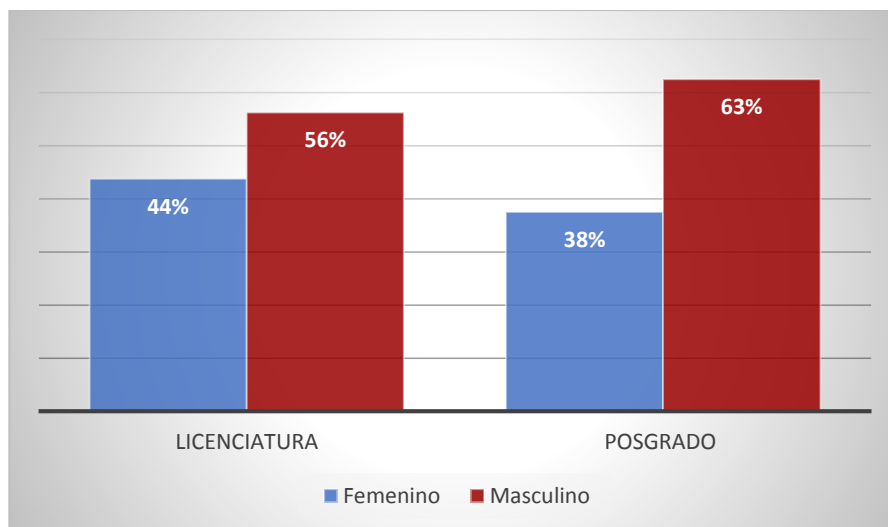


Ilustración 17. Entrevistas por alumnos de licenciatura y posgrado

Fuente: Elaboración Propia

La distribución de los entrevistados conforme a la carrera de estudio se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 17. Entrevistados por carrera de estudio

Carrera	Cantidad	%
Arquitectura	1	3%
Ciencias Políticas y Administración Pública	1	3%
Comunicación	2	6%
Derecho	1	3%
Diseño Industrial	2	6%
Doctorado en Investigación Psicológica	2	6%
Doctorado en Letras Modernas	1	3%
Especialidad de Seguridad de la Información	1	3%
Filosofía	1	3%
Finanzas	1	3%
Historia	1	3%
Ingeniería Biomédica	1	3%
Ingeniería Civil	1	3%
Maestría en Antropología Social	1	3%
Maestría en Cine	1	3%
Maestría en Comunicación	1	3%
Maestría en Desarrollo Humano	1	3%
Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	2	6%
Maestría en Finanzas	1	3%
Maestría en Orientación Psicológica	1	3%
Maestría en Políticas Públicas	1	3%
Maestría en Teología y Mundo Contemporáneo	3	9%

Mercadotecnia	1	3%
Pedagogía	1	3%
Psicología	1	3%
Relaciones Internacionales	1	3%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas se efectuaron del 05 al 16 de febrero del 2018. Los días en los que se efectuaron las entrevistas fueron martes, miércoles y viernes, resultando el miércoles en el que se efectuó la mayor parte de entrevistas en 2 fechas distintas. Este factor no fue controlable dentro de la realización de estas, sin embargo, se considera importante proporcionar estos resultados para facilitar la comprensión y/o generalización de los resultados del presente estudio.

Tabla 18. Días de elaboración de entrevistas

Día	Cantidad	%
Martes	7	22%
Miércoles (7 y 14)	17	53%
Viernes	8	25%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas fueron efectuadas a lo largo del día, en diferentes horarios. Las cantidades correspondientes se muestran a continuación:

Tabla 19. Horarios de realización de entrevistas

Hora	Cantidad	%
10:00 - 13:00	9	28%
13:01 - 16:00	2	6%
16:01 - 19:00	12	38%
19:01 - 22:00	9	28%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración Propia

Las edades de los entrevistados se muestran en el siguiente cuadro conforme a cantidad de entrevistados y su nivel de estudio actual:

Tabla 20. Edad de los entrevistados

Edad	Cantidad	Nivel de Estudios Actual
18 - 22	11	Licenciatura
23 - 27	6	5 licenciatura, 1 posgrado
28 - 32	7	Posgrado
33 - 37	6	Posgrado

38 - 42	2	Posgrado
Total	32	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro, se aprecia el semestre en el que se encuentran los estudiantes entrevistados, resalta que la mayoría de los entrevistados corresponden a los primeros semestres:

Tabla 21. Semestre de estudio de los entrevistados

Semestre	Cantidad	Licenciatura	Posgrado	%
Primero	3	1	2	9%
Segundo	11	3	8	34%
Tercero	4	3	1	13%
Cuarto	6	2	4	19%
Quinto	2	1	1	6%
Sexto	3	3		9%
Séptimo				
Octavo	2	2		6%
Noveno				
Décimo	1	1		3%
Total	32	16	16	100%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados fueron procesados utilizando el software MAXQDA®, mediante el cual se obtuvieron los códigos mencionados con mayor frecuencia en las entrevistas. Se consideran como códigos las variables utilizadas para el análisis de las entrevistas. Basándonos en ello, obtenemos que en términos generales del servicio de atención a usuarios destacan como los más mencionados la disposición del servicio, amabilidad, eficacia y confianza.

Así mismo, de las sub - áreas de Circulación a la que más hacen referencia en sus comentarios es al área de Orientación, es decir, los usuarios mencionaron con mayor frecuencia a dicha área al momento de expresar sus percepciones acerca del servicio de atención a usuarios.

Tabla 22. Códigos con % de segmentos codificados más altos

Código	Segmentos codificados de todos los documentos	% de segmentos codificados de todos los documentos	Documentos
Disposición de servicio	87	6.72	32
Orientación	74	5.71	26
Amabilidad	59	4.56	23
Eficacia	54	4.17	30
Confianza	47	3.63	32

Fuente: Elaboración Propia

Resulta importante la verificación de las frecuencias de mención efectuadas por estudiantes de licenciatura y posgrado. Para ellos se efectuó una matriz de códigos, donde se muestra de manera visual la presencia de cada variable por nivel de estudios actual.

Sistema de códigos	Licenciatura	Posgrado
Personal		
Disposición de servicio	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Eficacia	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Amabilidad	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Confianza	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Conocimiento del Personal	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Comprensión de sus necesidades	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Servicios de Circulación		
Orientación	■	■
Variación en la orientación	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Mostrador	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Hemeroteca	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■
Personal de Pasillos	■	■
Mejorar	■	■
Bueno	■	■

Ilustración 18. Matriz de Códigos Personal y Circulación

Fuente: Elaboración Propia

En la misma se observa que los estudiantes de licenciatura son los que mencionaron en mayores ocasiones la variable de disposición de servicio, aunque igualmente es la que más destaca en los alumnos de posgrado, pero en menor cantidad.

Cabe destacar que durante las entrevistas surgieron comentarios específicos de cada sub-área de circulación mencionada, como lo son Orientación, Mostrador de Circulación, Hemeroteca y el Personal que se encuentra en los pasillos de acomodo del material del acervo general; es decir, el usuario efectuó mención directa de los mismos. El servicio de orientación resultó en igual medida mencionado, tanto por los estudiantes de licenciatura como de posgrado.

Dado que los 2 puntos más destacados están relacionados a las variables del servicio de atención a usuarios y a las áreas que lo prestan, en el siguiente cuadro, se muestran las relaciones entre las variables consideradas para el servicio de atención a usuarios de la biblioteca y las sub – áreas de circulación. Se consideran como variables del servicio de atención a usuarios todas aquellas que destacan de la interacción de los usuarios con los bibliotecarios, como son la disposición de servicio, amabilidad, confianza, eficacia, conocimientos del personal y comprensión de sus necesidades.



Ilustración 19. Relaciones Códigos Personal y Áreas Circulación

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una relación fuerte existente entre la disposición de servicio y la amabilidad; y estas a su vez ligadas al área de orientación. La amabilidad se encuentra poco relacionada con la comprensión de las necesidades de los usuarios, variable que también se encuentra presente en el área de orientación. Por lo tanto, las tres variables principales en el servicio de orientación son: disposición de servicio, amabilidad y comprensión de las necesidades de los usuarios.

Se observa relación, en menor medida, del área de mostrador de circulación con las variables de disposición de servicio y de amabilidad. En el área de hemeroteca destaca como variable importante la amabilidad; y respecto al personal que se encuentra en los pasillos resulto significativo el conocimiento de estos para ayudar a los usuarios con las dudas que presenten.

Considerando las variables del servicio de atención a usuarios, se efectuó un modelo jerárquico de código - subcódigos, mediante el cual se observa si los estudiantes consideran el servicio como bueno o hay puntos en los que se puede mejorar. Estas variables son globales, referentes a toda el área de circulación.

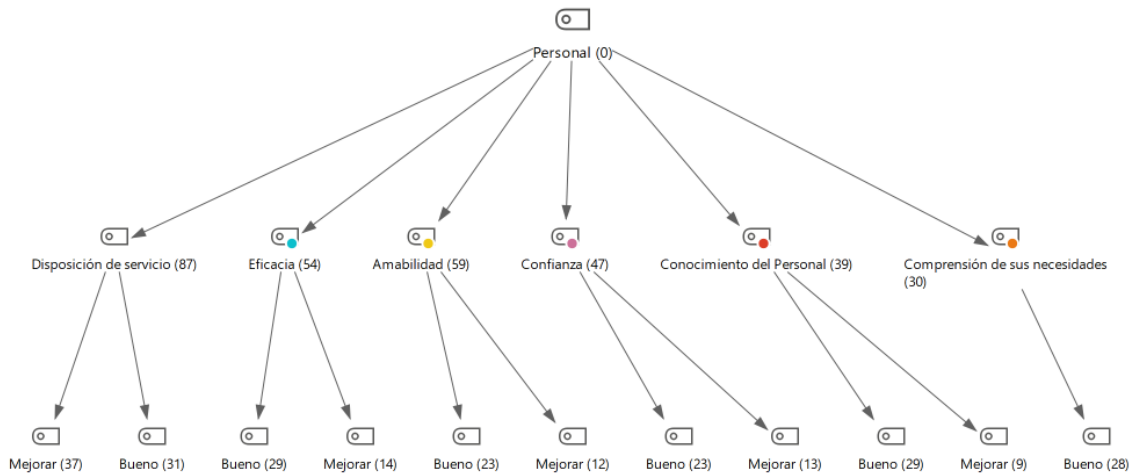


Ilustración 20. Modelo Jerárquico código – subcódigos Personal
Fuente: Elaboración Propia

En este modelo, se muestra que la variable disposición de servicio es la que se encuentra con más puntos de mejora, inclusive sobrepasando los comentarios buenos otorgados por los usuarios respecto a la misma variable. Caso que no ocurre con las otras variables, que destacan más comentarios buenos que oportunidades de mejora.

Cabe destacar que los números mostrados entre paréntesis hacen referencia a la frecuencia con las que se nombraron; y no necesariamente el número total de cada área debe coincidir con el desglose de estas; dado que en una categoría se puede hacer mención de otras subcategorías sin hacer referencia a la categoría principal y viceversa. Por ejemplo: Disposición de servicio (87) no corresponde a la suma de Mejorar (37) y Bueno (31), dado que algunos usuarios pudieron hacer mención de la importancia de la variable de disposición de servicio, más no indicaron si era necesario una mejora o le parecía un buen servicio respecto a esta variable. Este punto es aplicable a todos los modelos posteriores que se incluyen en el presente trabajo.

Tomando las áreas que conforman Circulación, obtuvimos el siguiente modelo jerárquico de código – subcódigos, el cual muestra que la sub-área de Orientación es la que presenta mayores áreas de oportunidad. En este caso, a pesar de que la mayor cantidad de comentarios es buena, es la que presenta mayores comentarios de mejora respecto a las otras sub-áreas. Además de ser la más mencionada al hacer referencia al servicio de atención a usuarios durante las entrevistas.

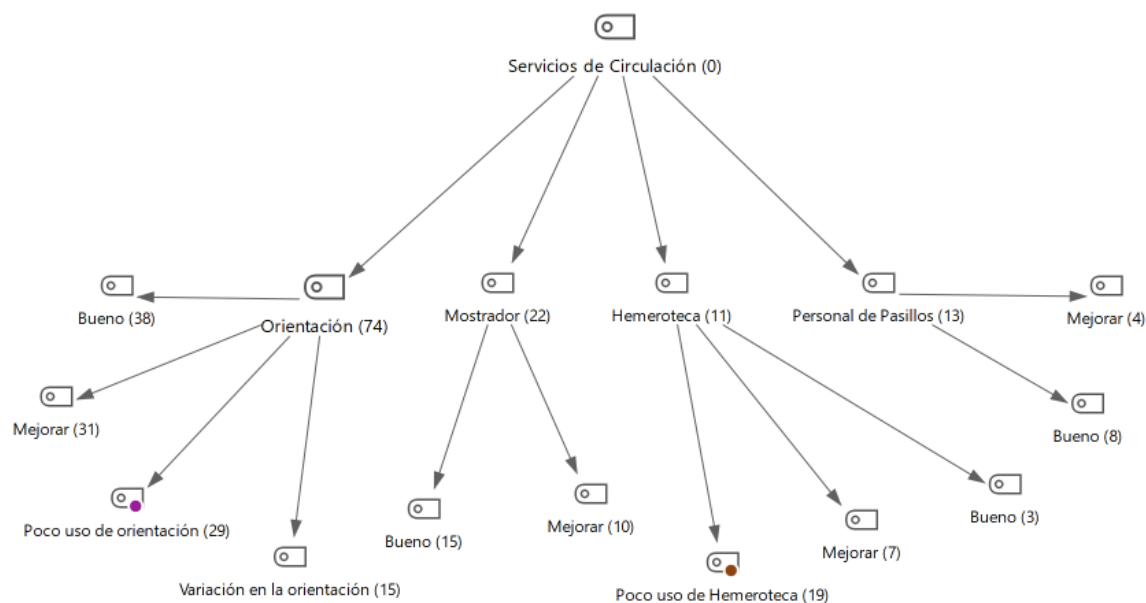


Ilustración 21. Modelo Jerárquico código – subcódigos Áreas Circulación

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que en 2 de las sub – áreas mencionadas, hay poco uso del servicio de atención por parte de los usuarios (Orientación y Hemeroteca). Al analizar los datos de las personas entrevistadas referentes a los servicios que han utilizado se obtiene que el 63% utiliza todos los servicios del área de circulación, un 31% utiliza todos los servicios menos los recursos de la Hemeroteca y un 6% utiliza solo el mostrador de circulación. Por lo tanto, se puede decir que el poco uso de estos servicios reflejado en el gráfico está basado en el 63% de los entrevistados.

Tabla 23. Servicios utilizados por los entrevistados

Servicios utilizados	Cantidad	%
Todos	20	63%
Hemeroteca no	10	31%
Solo Mostrador de Circulación	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración Propia

Profundizando en los puntos correspondientes a la sub - área de Orientación, se obtiene que muchas de las mejoras sugeridas están relacionadas con la disposición del servicio, la amabilidad y la variación en las respuestas. A continuación, se presentan comentarios destacados referentes a este punto:

- “O sea, como que en general todo es muy bueno... muy abiertos, muy bueno, ¿verdad? Pero había alguien como que sí estaba de malas y cuando estaba medio mal y luego hablar con él... “Está este cuate”, qué flojera preguntarle o qué flojera pedirle cubículo o algo así, ¿no? Pero si te lo sobrellevabas, ya te decía que sí y pues ya. O sea, normalmente el contacto que tienes es el

mínimo y pues, tolerable, ¿no? Pero, pues sí, la verdad, pues no, como que tampoco te daban muchas ganas de preguntarle a él, en específico. Pero en general todo bien”. Oscar García – Licenciatura

- “Ha sido desde muy, muy buena, a igual y que se puede sentar contigo y te dice “a ver vamos a buscar este tema”, a deficiente, que se molestan con preguntas básicas. Si alguien dice “¿Cómo busco un libro?” y la respuesta es “No sabes buscar un libro” ... pues no, o sea...”. David Muñoz - Posgrado
- “Mira he tenido tres experiencias la primera de una persona como que se rehusó y me dijo que no podía, eh, un señor como que andaba molesto ese día, la segunda fue una señora que me dijo mira fíjate en los números ta ta ta me explicó cómo, pero no me llevó, y la otra fue otra señora que sí tuvo la amabilidad de llevarme hasta donde estaba el libro, y me iba explicando mira esta es la letra tal aquí empiezan los números tal ahora empiezas a buscar de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo de acuerdo al número tal y ya”. José Alaniz - Posgrado

En el siguiente modelo de código – subcódigos – segmentos de la sub - área de orientación podemos ver algunos comentarios buenos, oportunidades de mejora y otros indicativos de variaciones en la orientación brindada:

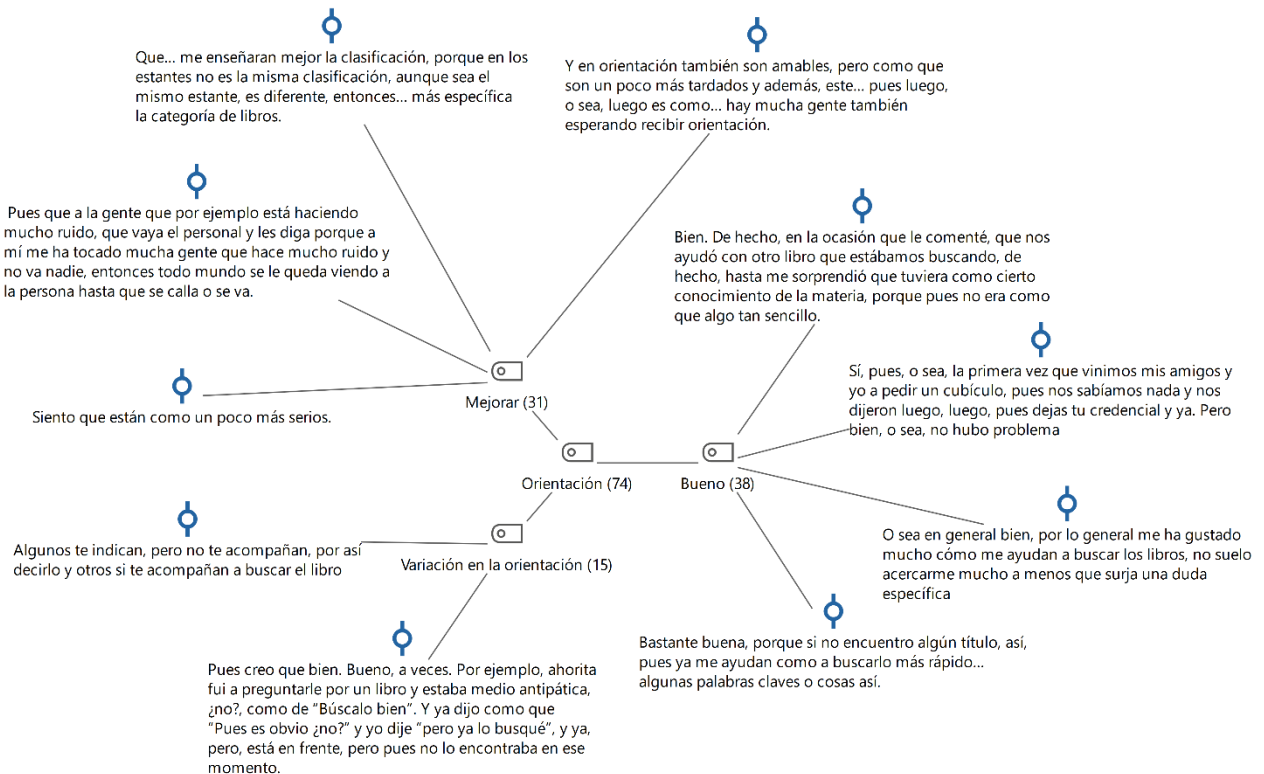


Ilustración 22. Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Orientación

Fuente: Elaboración Propia

Dada la relación que se observa del área de mostrador con la variable de disposición de servicio, se elaboró un modelo de código – subcódigos – segmentos del área donde se destacan algunos comentarios satisfactorios y otros como oportunidades de mejora:

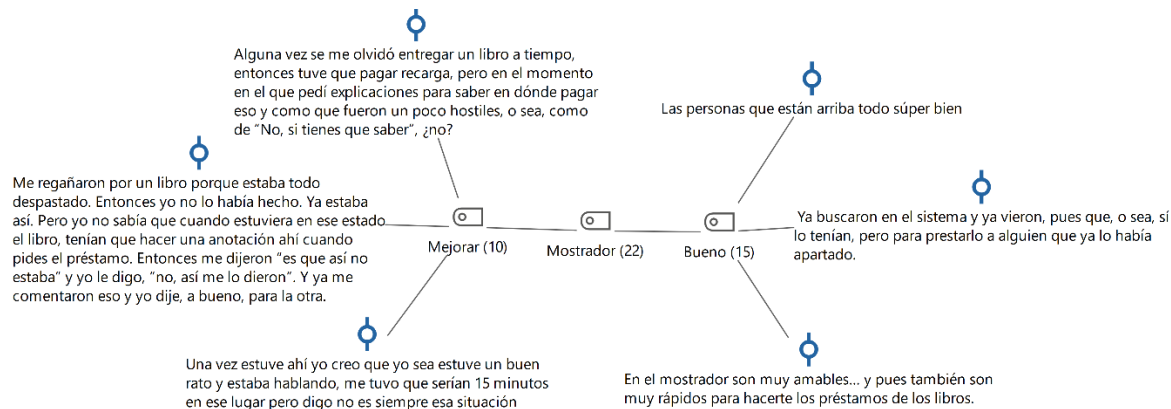


Ilustración 23. Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Mostrador
Fuente: Elaboración Propia

Estos comentarios se complementan con los mostrados en la variable específica de Disposición de Servicio. En el siguiente modelo de código – subcódigos – segmentos podemos observar algunos comentarios que surgieron como experiencias buenas, así como oportunidades de mejora:

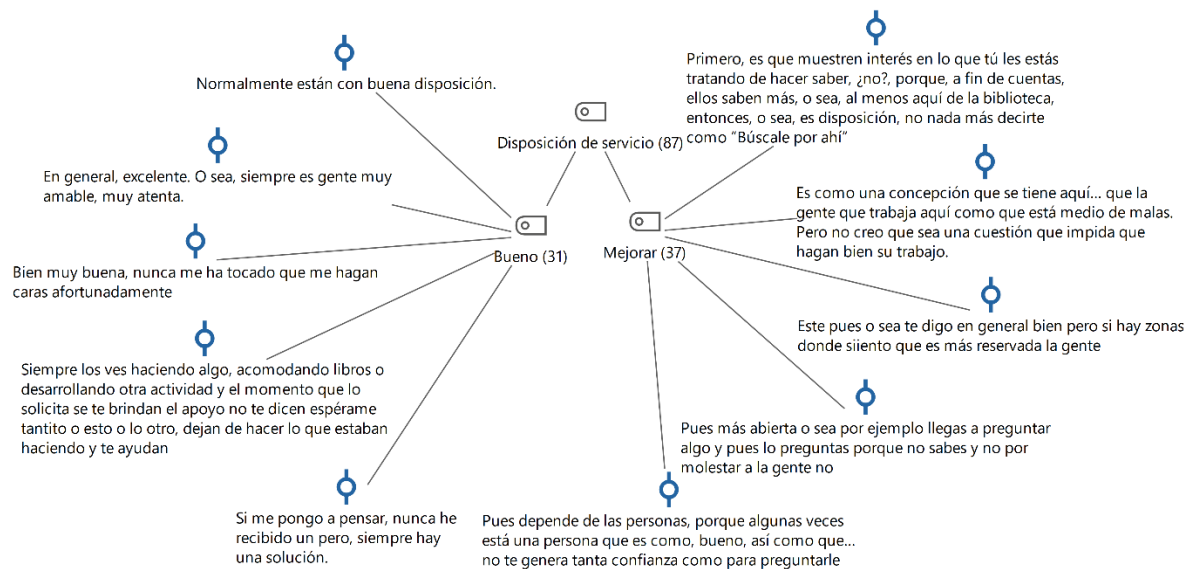


Ilustración 24. Modelo Código – Subcódigos – Segmentos Disposición de Servicio
Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, podríamos decir que los usuarios perciben que el personal del área de circulación la mayor parte del tiempo son muy amables y dispuestos a ayudarles para hacer su estancia en biblioteca más amena y que a su vez encuentren el material que requieren; sin embargo, ha habido ocasiones en las que el trato brindado no es muy bueno.

Se percibe al personal de la biblioteca como serios y “enojones”, las respuestas obtenidas en ocasiones muestran poca disposición de servicio, es decir, como si las

actividades realizadas fueran de “mala gana”. Esto no les genera confianza a los usuarios para efectuar consultas.

Otro punto mencionado, son las variaciones en las orientaciones recibidas, dado que como se mencionaron en comentarios anteriores, con la misma actividad (búsqueda de un libro) recibió 3 respuestas diferentes en 3 ocasiones diferentes. Resaltando, la satisfacción de la respuesta del bibliotecario que le ayudó a entender cómo funciona el sistema, lo ayudo a buscar el material y le explicó cómo efectuar la búsqueda para futuras ocasiones. Esta forma de orientación, además de mantener usuarios satisfechos contribuye a la formación de usuarios autónomos.

Algunos puntos destacables, dentro de la parte operativa del desarrollo de las actividades del área de circulación fueron las siguientes:

Tabla 24. Otros puntos destacados de Circulación

Actividad	Comentarios
Renovación de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • 6% de los entrevistados mencionaron la importancia de los mensajes que envían para recordar a los usuarios que el material en préstamo está próximo a vencerse • 6% de los entrevistados indicaron que les gusta que el material se pueda renovar muchas veces • 3% de los entrevistados indicaron que les gustaría que se retomará los mensajes de renovación vía mensaje telefónico y poder renovar mediante el mismo
Utilidad de computadoras	<ul style="list-style-type: none"> • 22% de los entrevistados les parece muy útil las computadoras para efectuar búsquedas de material
Buzones de devolución	<ul style="list-style-type: none"> • 3% de los entrevistados indicaron que les gusta mucho poder devolver los materiales en préstamo mediante los buzones
Poco uso de hemeroteca y orientación	<ul style="list-style-type: none"> • 53% de los entrevistados utilizan muy pocas veces el servicio de hemeroteca y de orientación
Sistema Intuitivo	<ul style="list-style-type: none"> • 31% de los entrevistados indicaron que el sistema de la biblioteca es muy intuitivo. Destacan que es necesario que sólo les expliquen una vez como funciona y con eso es suficiente para movilizarse dentro de la misma satisfactoriamente.
Difusión de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • 28% de los entrevistados resaltaron la importancia de difundir los servicios de la biblioteca y promover más actividades culturales dentro de la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> • 9% indicó la importancia de anunciar las nuevas adquisiciones ya sea mediante la revista IBERO, página web u otro medio.
Importancia de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los entrevistados mencionó la importancia de la ubicación correcta de los libros, así como su orden y limpieza. Destacaron que les gusta mucho eso del acervo, que siempre esté ordenado • 12% de los entrevistados destacó la importancia de que existan personas dedicadas a brindar el servicio de atención a usuarios. Destacaron la necesidad de que se contratará más personal
Confusión entre el área de circulación y el área de consultas presenciales y electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • 12% de los usuarios no conoce la diferencia entre el área de circulación y el área de consultas presenciales y electrónicas. Por esta razón, efectúan consultas de temas específicos, así como del uso de las bases de datos y gestores de referencia al personal de circulación

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, durante las entrevistas surgieron otros temas no propios del servicio de atención a usuarios pero que sin lugar a duda destacaron como importantes para los usuarios. El siguiente cuadro contempla brevemente los puntos más destacados de cada tema:

Tabla 25. Otros puntos destacados en Entrevistas

Actividad	Comentarios
Acervo	<ul style="list-style-type: none"> • 56% de los entrevistados destacó el valor del acervo y la importante cantidad con la que cuenta la IBERO. Consideraron que el acervo es suficiente y que cuentan con varios libros de diferentes temas • 28% de los entrevistados indicó que le gustaría que la biblioteca contará con mayor cantidad de acervo, principalmente cuando el maestro lo refiere para uso de toda la clase
Servicio de referencia	<ul style="list-style-type: none"> • 47% indicó que no recibió una inducción a la biblioteca y esto dificultó la utilización de los recursos de la biblioteca. Muchos no conocen todos los recursos con los que se cuentan • 41% recibió una inducción a la biblioteca, la cual le fue muy útil • 22% de los entrevistados destacó la importancia y experiencias satisfactorias del personal que brinda consultas de temas específicos

	<ul style="list-style-type: none"> • 22% indicó que había tomado un curso de manejo de base de datos y que le resultó muy útil
Utilidad Base de datos	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los entrevistados mencionaron la utilidad que ha significado el conocer cómo funcionan las bases de datos y por ende la búsqueda de información más actualizada. Muchos prefieren utilizar este recurso en lugar de libros físicos por la facilidad de acceso y la actualización de las publicaciones
Página web	<ul style="list-style-type: none"> • 31% de los entrevistados consideran la página web de la biblioteca como un sitio amigable y completo. Indicaron que muchas dudas las buscan ahí y es más fácil para ellos porque lo solucionan al momento desde sus computadoras • 6% indicó que sería muy útil incluir en la página web una guía de inducción
Aplicación IBERO	<ul style="list-style-type: none"> • 3% indicó que la aplicación podría ser muy útil, inclusive para renovar el material desde la misma, sin embargo, presenta muchos problemas porque no siempre funciona
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los entrevistados destacó que le gusta mucho estar en la biblioteca por la tranquilidad que brindan sus instalaciones • 44% destacó la comodidad de la infraestructura • 31% destacó que se requieren más cubículos de estudio, sobre todo porque en temporada de exámenes finales se llenan y no hay espacios para estudios grupales suficientes • 16% destacó la ventaja que les otorgan tener salas de lectura. Les gustaría que se respetará más el silencio • 12% les resultó innovador el hecho de que exista una cafetería dentro de la biblioteca, sin embargo, a algunos les parece que está mal ubicada dado que está cerca de la zona de lectura en absoluto silencio • 6% de los entrevistados resaltaron que les gusta mucho que se cuenten con pantallas para búsqueda de material alrededor del acervo • 6% resaltó que les resulta molesto el hecho de entregar los libros que tienen en préstamo cada vez que salen de la biblioteca

	<ul style="list-style-type: none"> • 3% de los entrevistados destacó que le gustaría que hubiera más centros de copias e impresiones dentro de la biblioteca
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Los usuarios al indicar la mejor y peor experiencia que han tenido durante su visita a la biblioteca resaltaron vivencias relacionadas a:

- Variables del servicio de atención a usuarios (disposición de servicio, amabilidad y confianza)
- Todas las áreas de circulación (mostrador de circulación, hemeroteca, orientación y personal que se encuentra en los pasillos a cargo de la ubicación correcta, orden y limpieza del acervo)
- Instalaciones (tranquilidad, salas de lectura, cubículos de estudio y la barra de salida al llevar material en préstamo)

Las 2 únicas experiencias que sobrepasaron sus expectativas están relacionadas con el área de orientación y la variable de disposición de servicio:

- *“Un señor me ayudó a buscar artículos electrónicos, se tardó yo creo como media hora o 45 minutos conmigo, pero fue la única vez que sucedió sabes, así me explico cómo buscar, es lo que más me ha servido”.* Friedrich Navarro - Posgrado
- *“En la ocasión que le comenté, que nos ayudó con otro libro que estábamos buscando, de hecho, hasta me sorprendió que tuviera como cierto conocimiento de la materia, porque pues no era como que algo tan sencillo”.* Cesar Camacho - Licenciatura

En el siguiente modelo código – co - ocurrencia se puede observar a qué factores están relacionadas las experiencias positivas, negativas y aquellas en las que las expectativas de los usuarios fueron sobrepasadas:

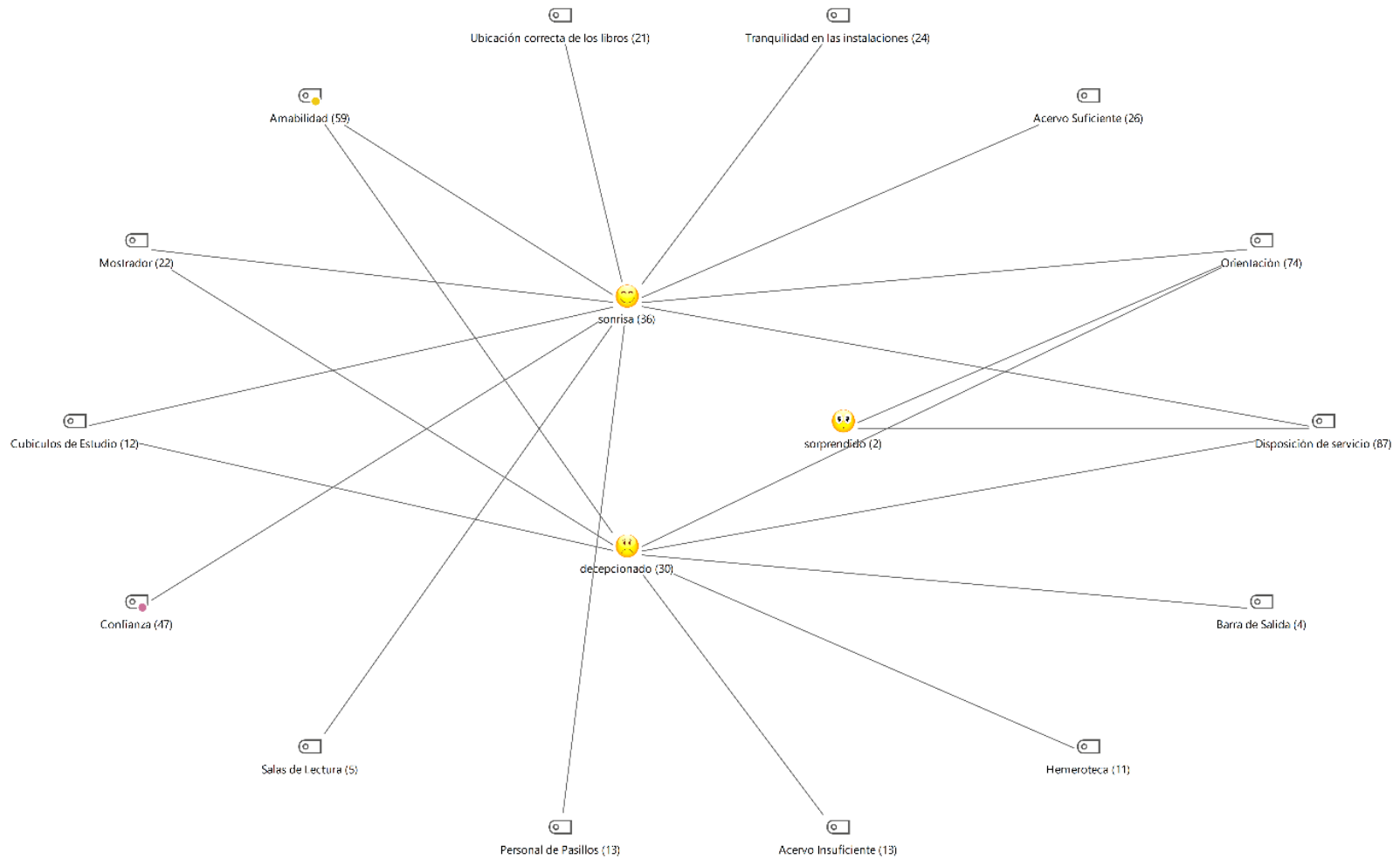


Ilustración 25. Modelo Código - Coocurrencia Experiencias de los Usuarios
Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Factores Claves

Como resultado del análisis efectuado en todas las entrevistas y de todas las variables mencionadas por los usuarios se obtuvieron los siguientes factores de mayor importancia para indicar que el servicio brindado por la biblioteca es de calidad:

Tabla 26. Factores Claves

No.	Factores Claves
1	Disposición de servicio
2	Instalaciones
3	Amabilidad
4	Eficacia
5	Cantidad del acervo
6	Conocimientos del personal
7	Inducción
8	Ubicación correcta de los libros, orden y limpieza del acervo
9	Recursos electrónicos
10	Comprensión de necesidades

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que para obtener los factores claves se consideró las respuestas de los entrevistados a la pregunta: ¿Qué elementos toma en cuenta para indicar que el servicio recibido es de calidad, satisface sus expectativas o las sobrepasa?; así como las frecuencias de mención de cada variable a lo largo de las entrevistas realizadas. En la siguiente tabla, se muestra la obtención de los datos, los cuales se utilizan como entrada para la creación de la matriz causa – efecto, considerando únicamente los primeros 10 factores:

Tabla 27. Obtención de factores claves

No.	Variable	Orden de mención respuesta a la pregunta: ¿Qué elementos toma en cuenta para indicar que el servicio recibido es de calidad, satisface sus expectativas o las sobrepasa?				TOTAL	%	Frecuencia total de entrevistas	TOTAL FINAL	% final
		Frecuencia								
		1	2	3	4					
1	Disposición de servicio	7	3	5	2	17	21%	87	104	18%
2	Instalaciones	1	6	2		12	15%	76	88	15%
3	Amabilidad	2	5	2		9	11%	59	68	12%
4	Eficacia	2	1			3	4%	54	57	10%
5	Cantidad de Acervos	9	1	2	1	13	16%	39	52	9%
6	Conocimientos del personal		1	1		2	3%	39	41	7%
7	Inducción al entrar	1				1	1%	36	37	6%
8	Ubicación correcta de los libros, Orden y limpieza del acervo	5	8			13	16%	21	34	6%
9	Recursos electrónicos	2	1	3		6	8%	27	33	6%
10	Comprensión de necesidades	1				1	1%	30	31	5%
11	Sitio web amigable	2				2	3%	15	17	3%
12	Actualización del acervo		1			1	1%	13	14	2%
	TOTAL					80	100%	496	576	100%

Fuente: Elaboración Propia

4.5 MATRIZ CAUSA – EFECTO

Con el objetivo de profundizar en el análisis de los factores claves para los usuarios, se efectuó una matriz de causa - efecto que permitió ver las relaciones que existen entre los factores claves con los parámetros que la organización puede controlar para lograr las necesidades del cliente.

Los pesos ponderados de los factores claves para los usuarios se obtuvieron a partir de la fusión de 2 consideraciones de los resultados de las entrevistas: el orden de las respuestas de los usuarios al consultarles ¿Qué elementos toma en cuenta para indicar que el servicio recibido es de calidad, satisface sus expectativas o las sobrepasa?; y la frecuencia de mención de todos los factores a lo largo de las entrevistas. De esta forma, se obtuvo el peso de importancia de cada variable para los usuarios.

A continuación, se presenta el Diagrama de Pareto de las necesidades del cliente, considerando el peso ponderado de cada factor:

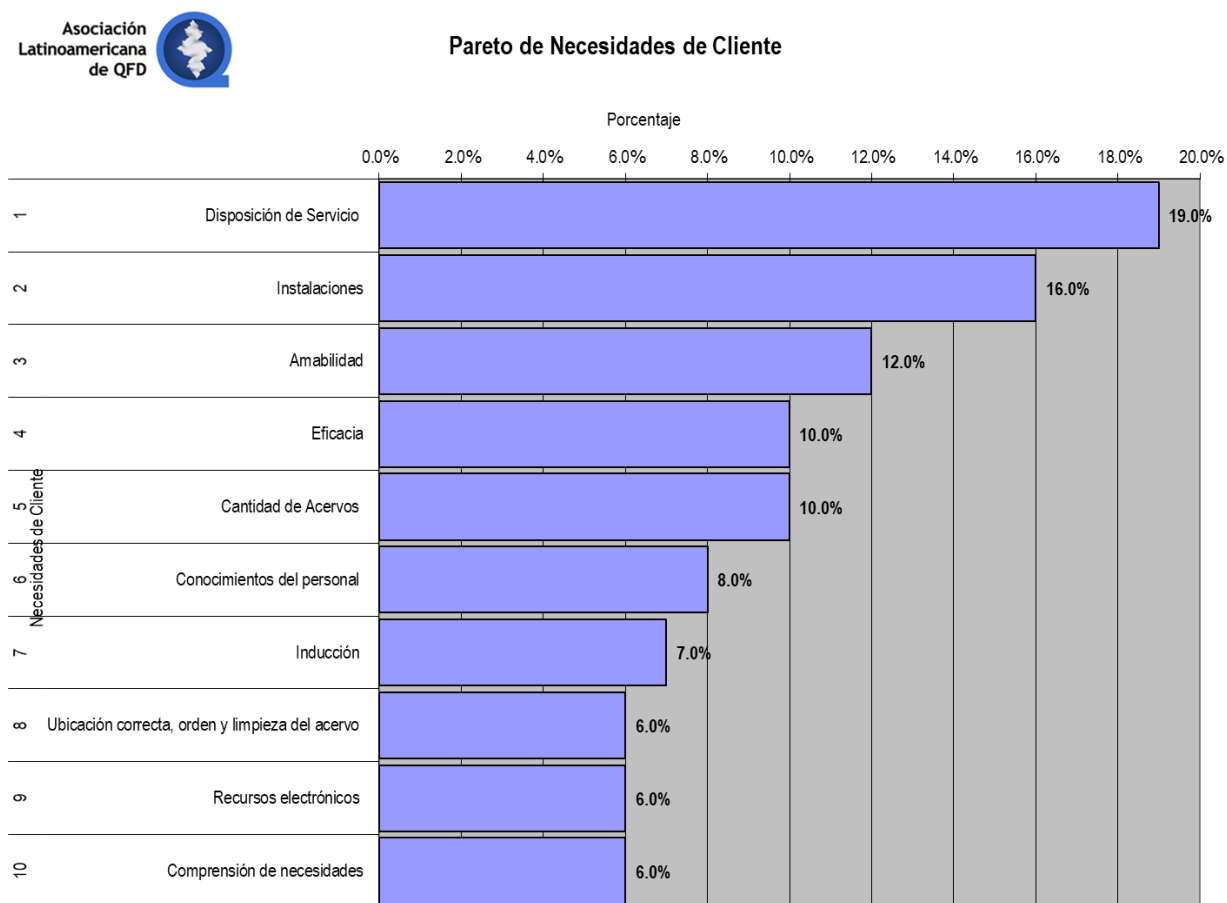


Ilustración 26. Pareto Necesidades del cliente

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación de los usuarios de cada variable se obtuvo de los resultados de las encuestas para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios efectuada por la biblioteca FXC.

Tabla 28. Evaluación de usuarios y pesos ponderados

No.	Factores Claves	Evaluación usuarios	Evaluación (Escala 10)	%	Peso ponderado
1	Disposición de servicio	4.38	0.876	88%	19%
2	Instalaciones	4.26	0.852	85%	16%
3	Amabilidad	4.30	0.86	86%	12%
4	Eficacia	4.45	0.89	89%	10%
5	Cantidad de Acervos	4.46	0.892	89%	10%
6	Conocimientos del personal	4.48	0.896	90%	8%
7	Inducción	4.46	0.892	89%	7%
8	Ubicación correcta de los libros, Orden y limpieza del acervo	4.08	0.816	82%	6%
9	Recursos electrónicos	4.01	0.802	80%	6%
10	Comprensión de necesidades	4.44	0.888	89%	6%
TOTAL					100%

Fuente: Elaboración Propia

Los parámetros de diseño se seleccionaron tomando en cuenta los casos en los que los usuarios utilizan los servicios mencionados durante las entrevistas, así como los factores que la organización puede controlar para lograr las necesidades del cliente.

Posteriormente se efectuó la relación entre las necesidades de los usuarios y los parámetros que se pueden controlar por la biblioteca, para cumplir con las necesidades de los usuarios. A partir de estos datos, se construyó el Diagrama de Pareto de los parámetros de diseño:

Pareto de Parámetros de Diseño

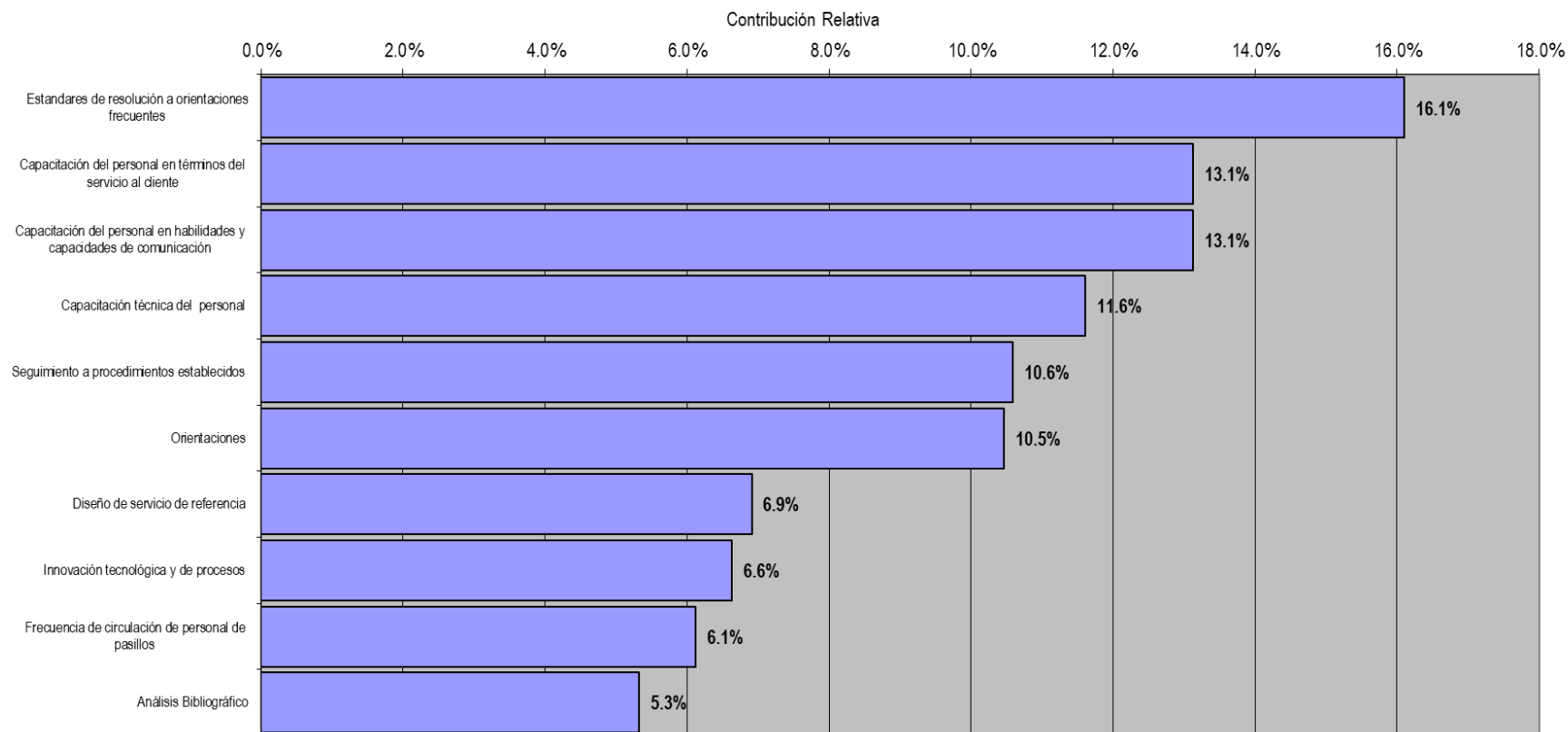


Ilustración 27. Pareto Parámetros de Diseño

Fuente: Elaboración Propia

Los niveles actuales de los parámetros de diseño se obtuvieron de las encuestas efectuadas por la biblioteca, dado que hasta el momento es la única herramienta de medición de la satisfacción de los usuarios y calidad del servicio de la biblioteca FXC. La dificultad hace referencia a qué tan difícil es efectuar la mejora para lograr la meta, en este caso, la satisfacción de los usuarios respecto al servicio brindado por la biblioteca FXC.

El formato de la matriz de relaciones fue obtenido de la Asociación Latinoamericana de QFD (Asociación Latinoamericana de QFD, 2004). A continuación, se presenta la matriz con los resultados obtenidos:

Tabla 29. Matriz de relaciones Biblioteca FXC

Asociación Latinoamericana de QFD		Matriz de relaciones: Servicio en Biblioteca FXC	Calificación ponderada actual 86.3%	Parámetros de Diseño										Eval de clientes	Peso Ponderado	Eval ponderada	Brecha absoluta ponderada	Brecha absoluta relativa
				1 11.6%	2 13.1%	3 13.1%	4 10.6%	5 10.5%	6 16.1%	7 6.1%	8 6.9%	9 5.3%	10 6.6%					
Necesidad Superior	No	Necesidad del Cliente	Peso Ponderado	Capacitación técnica del personal	Capacitación del personal en términos del servicio al cliente	Capacitación del personal en habilidades y capacidades de comunicación	Seguimiento a Procedimientos establecidos	Orientaciones	Estandares de resolución a orientaciones frecuentes	Frecuencias de circulación de personal de pasillos	Diseño de servicio de referencia	Análisis bibliográfico	Innovación tecnológica y de procesos					
	1	Disposición de Servicio	19.0%	3	9	9	3	3	9	1	1	0	0	88%	19.0%	16.7%	2.3%	17.4%
	2	Instalaciones	16.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	85%	16.0%	13.6%	2.4%	18.4%
	3	Amabilidad	12.0%	3	9	9	3	3	9	1	1	0	0	86%	12.0%	10.3%	1.7%	12.9%
	4	Eficacia	10.0%	9	3	3	9	9	9	3	1	1	1	89%	10.0%	8.9%	1.1%	8.4%
	5	Cantidad de Acervos	10.0%	0	0	0	0	0	0	0	3	9	1	89%	10.0%	8.9%	1.1%	8.4%
	6	Conocimientos del personal	8.0%	9	3	3	9	9	9	9	3	1	1	90%	8.0%	7.2%	0.8%	6.1%
	7	Inducción	7.0%	3	3	3	1	3	1	0	9	0	1	89%	7.0%	6.2%	0.8%	5.9%
	8	Ubicación correcta, orden y limpieza del acervo	6.0%	3	0	0	3	0	0	9	0	0	1	82%	6.0%	4.9%	1.1%	8.3%
	9	Recursos electrónicos	6.0%	3	1	1	0	0	1	0	9	9	3	80%	6.0%	4.8%	1.2%	9.2%
	10	Comprensión de necesidades	6.0%	9	9	9	9	9	9	1	1	1	1	89%	6.0%	5.3%	0.7%	5.0%
			100.0%															
			Peso ponderado OK	3.7	4.1	4.1	3.3	3.3	5.1	1.9	2.2	1.7	2.1	86.7%	100.0%	86.9%	13.1%	100.0%
			Métrico	Capacitación técnica del personal	Capacitación del personal en términos del	Capacitación del personal en habilidades	Seguimiento a Procedimientos	Orientaciones	Estandares de resolución a orientaciones	Frecuencias de circulación de personal	Diseño de servicio de referencia	Análisis bibliográfico	Innovación tecnológica y de procesos					
			Dirección de Mejora	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios					
			Nivel actual	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor					
			Meta	4.47	4.31	4.3	4.46	4.39	4.44	4.08	4.16	4.16	4.26					
			Dificultad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
				20%	30%	40%	10%	30%	40%	15%	50%	50%	70%					

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la matriz de relaciones se determinó las brechas existentes entre el servicio que se brinda actualmente en la biblioteca FXC y lo que los usuarios requieren.



Análisis de Brecha

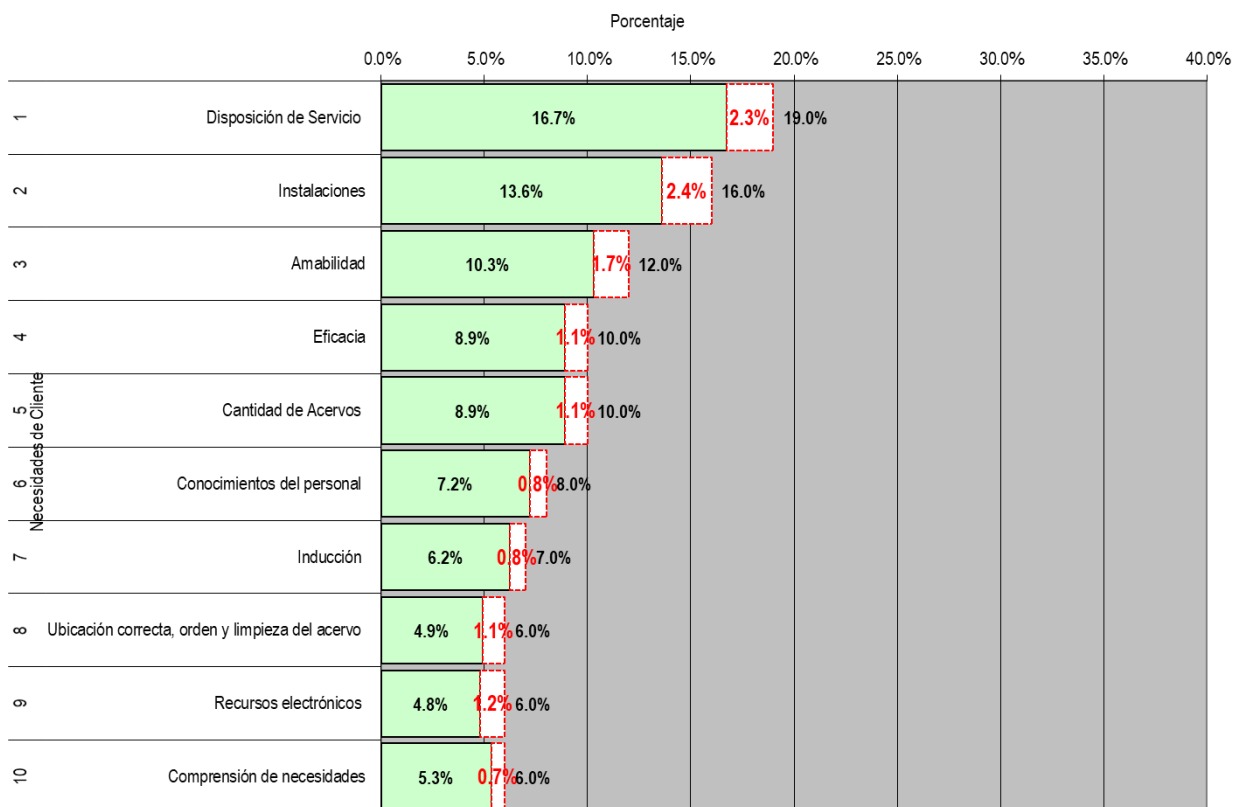


Ilustración 28. Análisis de Brechas Servicio de Biblioteca FXC

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que donde el servicio presenta más oportunidades de mejora es en las instalaciones, disposición de servicio y amabilidad. Al analizar la matriz de relaciones se observa una relación fuerte de estos 3 factores con los siguientes parámetros de diseño:

Tabla 30. Factores Claves y Parámetros de Diseño

Factor Clave	Parámetros de Diseño
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> Innovación tecnológica y de procesos: Equivalente a 6.6% conforme al Pareto de los parámetros de diseño
Disposición de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Estándares de resolución a orientaciones frecuentes: Equivalente a 16.1% conforme al Pareto de los parámetros de diseño Capacitación del personal en términos de servicio al cliente: Equivalente a
Amabilidad	

	<p>13.1% conforme al Pareto de los parámetros de diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en habilidades y capacidades de comunicación: Equivalente a 13.1% conforme al Pareto de los parámetros de diseño
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el servicio ideal para los usuarios de la biblioteca se representa en el siguiente diagrama de tortuga:



Ilustración 29. Diagrama de Tortuga Servicio Biblioteca FXC

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN

Se utilizaron varias herramientas para efectuar un análisis más profundo de los datos. Esto permitió complementar los resultados obtenidos mediante la aplicación de una herramienta con la otra. Se utilizó la observación, los datos transaccionales, encuestas, entrevistas, matriz de relaciones y finalmente el diagrama de tortuga.

Al analizar los datos transaccionales se obtiene que los indicadores que se llevan hacen referencia a la frecuencia o número de ocurrencias de ciertas actividades, más no de la calidad del servicio brindado. Se obtuvo de la observación que el área de orientación no cuenta con un proceder homogéneo para atender las solicitudes de los usuarios, por lo que la calidad del servicio depende de quien lo ofrece.

De las encuestas de la evaluación de la calidad de los servicios y satisfacción de usuarios efectuadas por la biblioteca FXC, se obtuvo que en la evaluación de los parámetros directos del servicio poseen una varianza de 1.0875 en los datos de la encuesta piloto, confirmándose como de las más altas con 0.721 en la encuesta definitiva. Los tres aspectos más críticos del servicio de atención a usuarios de la biblioteca FXC obtenidos mediante dicha encuesta son: amabilidad del personal cuando lo atiende, disposición del personal para ayudarlo y el nivel de confianza que genera la conducta del personal.

Al desarrollar las entrevistas para profundizar en el porqué de las varianzas en la opinión de los usuarios respecto al servicio brindado por la biblioteca, se obtuvo que efectivamente la percepción de los usuarios es muy variable y que muchos han tenido experiencias satisfactorias y otras no tan satisfactorias. Este punto reafirmó la necesidad de estandarizar el servicio de atención a usuarios de la biblioteca.

Además, destacan como las variables más mencionadas del servicio de atención a usuarios la disposición de servicio, amabilidad, eficacia y confianza; y referente a las sub – áreas de circulación resalta orientación como la más mencionada. De igual manera, de las entrevistas se obtuvieron los factores claves para que el usuario pueda considerar que el servicio brindado por la biblioteca es de calidad. Respecto al servicio de atención a usuarios se detectaron como claves la disposición del servicio, la amabilidad, eficacia, conocimiento del personal y la comprensión de sus necesidades.

Sin embargo, hay otros puntos que los usuarios consideran relevantes para su satisfacción como son las instalaciones, la cantidad de acervo, así como su correcta ubicación, orden y limpieza; los recursos electrónicos; y recibir una inducción sobre los servicios de la biblioteca al ingresar a la universidad.

Se efectuó la matriz de relaciones de las necesidades del cliente con los parámetros del servicio de la biblioteca y se identificaron las brechas existentes, presentándose las más altas en disposición de servicio, las instalaciones y la amabilidad del personal que los atiende.

Por lo tanto, se detectó la necesidad de mejorar en los estándares de resolución a orientaciones frecuentes, la capacitación del personal en términos de servicio al cliente y la capacitación del personal en habilidades y capacidades de comunicación.

En el diagrama de tortuga se muestra cómo debería desarrollarse el servicio en la biblioteca para satisfacer las necesidades de los usuarios, es decir, el servicio ideal.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN A USUARIOS EN EL ÁREA DE CIRCULACIÓN DE LA BIBLIOTECA FXC

En el presente capítulo se presentan propuestas cuya implementación contribuiría a brindar un mejor servicio de atención a usuarios de la biblioteca FXC. Se dividió en 2 secciones principales: Procedimiento y Personal, considerando la importancia resultante de la unión de estos 2 factores para la satisfacción de los usuarios conforme a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico.

Además, se presentan propuestas de puntos no contemplados dentro del alcance del presente proyecto, pero que son importantes para los usuarios y por lo tanto vale la pena mencionar.

5.1 PROCEDIMIENTO

A pesar de que la biblioteca FXC cuenta con los procedimientos por escrito de las actividades desarrolladas en cada sub – área de Circulación, estos corresponden únicamente a la correcta ejecución de las operaciones mecánicas. Por lo tanto, se recomienda elaborar un manual de servicio de atención a usuarios donde se abarquen las consultas frecuentes y la forma de atenderlas, dado que en las orientaciones es donde se detectó mayor variación.

Cabe destacar que el Manual no debería hacer referencia únicamente al área de orientación, dado que los usuarios efectúan consultas a todas las áreas de circulación. A continuación, se presenta una propuesta del contenido que debería abarcar el manual de servicio de atención a usuarios:

- **Objetivos de calidad en el servicio de atención a usuarios:** Comprende los objetivos de calidad en el servicio de atención a usuarios con los que cuenta el área de circulación, estrechamente relacionado con los objetivos de la Universidad Iberoamericana.
- **Nuestra filosofía:** Comprende la filosofía de disposición de servicio en la atención a los usuarios con la que debe contar todo el personal de circulación
- **Nuestras características:** Comprende las formas de comunicación verbal y no verbal que deben tener todo el personal de circulación
- **Orientaciones frecuentes y la forma de abarcarlas:** Comprende el Diagrama de flujo basado en las orientaciones más frecuentes

Se efectuó una propuesta del diagrama de flujo para atender las distintas dudas y/o consultas que presentan los usuarios. Se tomaron como base las consultas más frecuentes detectadas durante las entrevistas y la solución con la que los usuarios quedaron satisfechos.

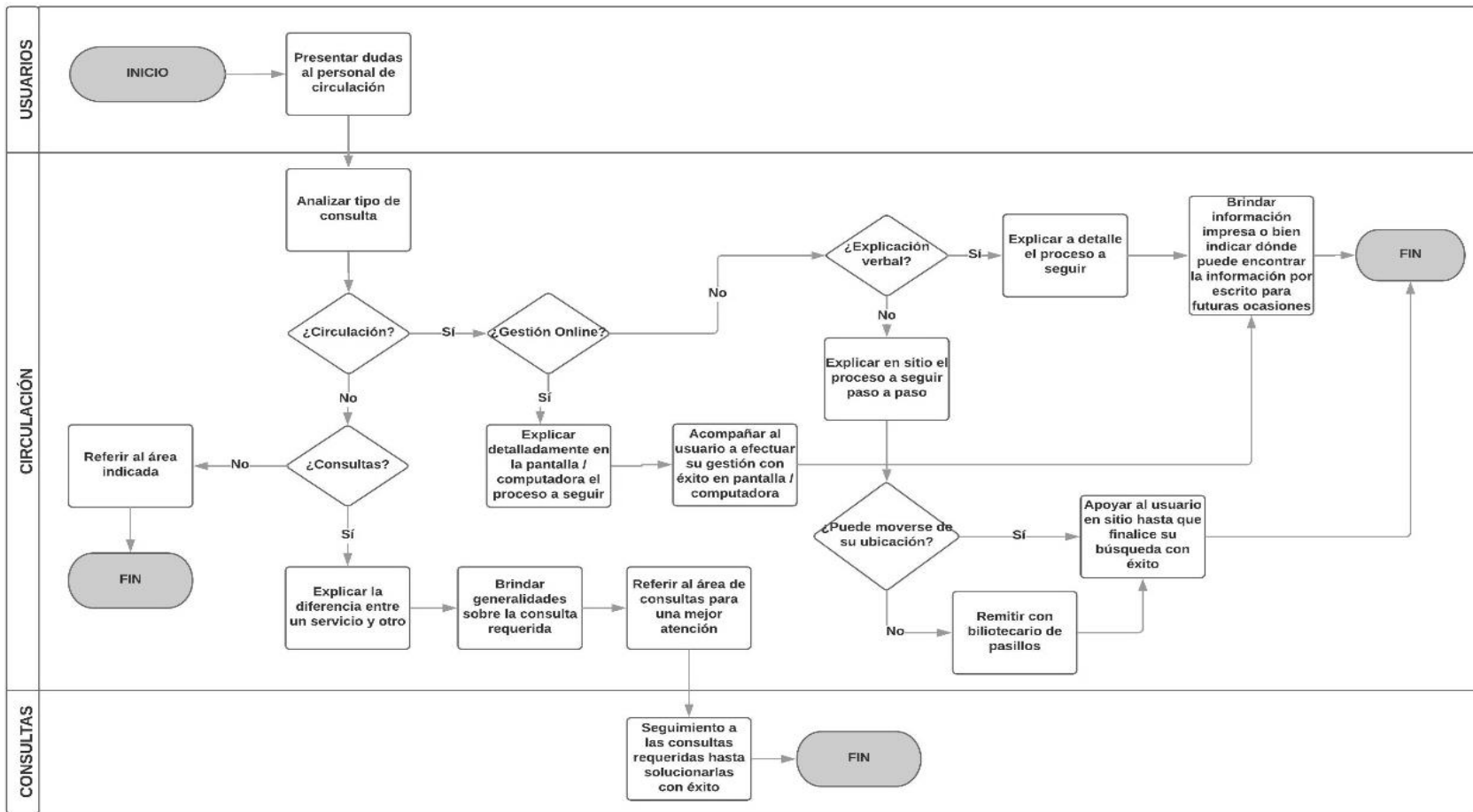


Ilustración 30. Diagrama de Flujo Propuesta de Orientaciones

Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama de flujo se incluye el área de consultas dado que es una de las áreas sobre la que los usuarios preguntan al personal de circulación, sin embargo, no se detalla el proceso que se debe seguir en dicha área dado que no está dentro del alcance del presente estudio.

Se considera que el personal de circulación debe estar preparado para responder las generalidades del área de consultas, sin embargo, es importante que el usuario sea referido al área de consulta, si las necesidades lo ameritan, puesto que esa es el área indicada para atender estas necesidades. Este punto se considera de importancia, dado que los usuarios no conocen la diferencia entre Consultas y Orientación, por lo que el personal de orientación podría resolver dudas de consultas y a su vez fomentar el conocimiento de los diferentes departamentos con los que cuenta la biblioteca FXC.

Las orientaciones más frecuentes que requieren los usuarios, así como el proceso a seguir conforme a las decisiones a tomar en el diagrama de flujo se muestran a continuación:

Tabla 31. Orientaciones más frecuentes y ubicación en Diagrama de Flujo

Tipo de Consulta	Tema	Comentarios	Decisión a seguir conforme al Diagrama de Flujo
Registro	Primer Ingreso		Gestión Online
	Actualización		Gestión Online
Préstamos	Proceso		Explicación Verbal
	Reglas de Préstamos		Explicación Verbal
	Libros que pueden prestarse		Explicación Verbal
	Apartados		Gestión Online
Devoluciones	Buzón de devoluciones		Explicación Verbal
	Multas por retrasos		Explicación Verbal
Renovaciones	Proceso de Renovación		Explicación Verbal
	Opciones de Renovación		Explicación Verbal
	Reglas de Renovación		Explicación Verbal
Ubicaciones de la biblioteca	Libros de Acervo General		Explicación Verbal
	Libros de Consulta		Explicación Verbal
	Recursos de Hemeroteca	Libros de reserva, Colección Kino, Películas, Revistas, Periodicos	Explicación Verbal
	Salas de Lectura		Explicación Verbal
	Acervos Históricos		Explicación Verbal
Ubicación de libros físicos	Búsqueda autónoma de libros vía computadora	Datos de búsqueda, estatus y ubicación	Gestión Online
	Localización y búsqueda autónoma de libros físicos	Orden de los libros	Explicación en sitio
	Búsqueda de libros que no están en el acervo		Explicación en sitio
Préstamos de cubículos	Proceso de préstamo de cubículos		Explicación Verbal
	Reglas de préstamo de cubículos		Explicación Verbal
Servicios de referencia	Búsqueda de temas específicos		Área de Consultas
	Búsqueda en bases de datos		Área de Consultas
	Utilización de gestores de referencia		Área de Consultas
	Cursos de utilización de bases de datos y de gestores de referencia		Área de Consultas

Fuente: Elaboración Propia

Con base al desarrollo del flujo del proceso de respuesta a orientaciones frecuentes, se pretende contribuir a la formación de usuarios autónomos. Además de apoyar en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de investigación y difusión de la cultura de los estudiantes de la Universidad Iberoamericana.

El manual de servicio de atención a usuarios debe ser elaborado involucrando a la dirección, ya que este forma parte de la gestión estratégica de la organización. La orientación clara, en conjunto con la facilidad de manejo del sistema con el que está

organizado la biblioteca y las bases bien establecidas del servicio de atención a usuarios de la biblioteca FXC, contribuirán a proporcionar valor a los usuarios y por consiguiente su satisfacción.

5.2 PERSONAL

Referente a las características propias del personal, se propone ejecutar un plan de capacitación y de reforzamiento de habilidades de comunicación del personal.

De igual forma, se propone capacitar a nivel técnico básico/medio a todo el personal de circulación en el contenido del área de consultas presenciales y electrónicas. Dada la ubicación del personal de circulación y la cercanía a los usuarios, estos consultan directamente con el personal de circulación. El hecho que estos pudieran responder las dudas básicas y a su vez referir con el personal indicado representaría un plus para los usuarios.

Tabla 32. Programa de Capacitación Propuesto

Capacitación Requerida	Asistentes	Objetivo	Propuesta de Contenido
Capacitación del personal en términos de servicio al cliente	Todo el personal de circulación	Proporcionar las bases para brindar un servicio de calidad a los usuarios, considerando sus requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento de los requerimientos de los usuarios Experiencia del usuario Fidelización de los usuarios Desarrollo de una actitud ganadora
Capacitación del personal en habilidades y capacidades de comunicación	Todo el personal de circulación	Proporcionar las bases para la correcta interacción con los diferentes tipos de usuarios, además de saber cómo reaccionar ante diversas situaciones	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de comunicación Resolución de conflictos Control de actitudes
Capacitación Técnica del área de consultas	Todo el personal de circulación, principalmente orientación	Asegurar la preparación del personal para responder preguntas básicas referentes al departamento de Consultas	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda básica de temas específicos Búsqueda básica en bases de datos

			<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre cursos de bases de datos y gestores de referencia
Capacitación en el manejo del Manual de atención a usuarios	Todo el personal de circulación	Crear compromiso en el personal con el correcto cumplimiento y administración del manual de atención a usuarios, asegurando la prestación de un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del servicio de atención a usuarios en la Biblioteca FXC

Fuente: Elaboración Propia

Cumplir con el plan propuesto contribuiría a incrementar la satisfacción de los usuarios respecto a la disposición del servicio y la amabilidad.

Adicional a las capacitaciones y puesta en marcha del manual de atención a usuarios de la Biblioteca FXC, se recomienda medir el desempeño del personal, de tal forma que se pueda conocer la efectividad de las respuestas a las consultas efectuadas por los usuarios, y no únicamente el número de consultas efectuadas. Así como el impacto de las capacitaciones del personal en su desempeño.

Si bien parte de esta información se contempla en la evaluación de satisfacción de usuarios y calidad en el servicio que efectúa la biblioteca FXC, se sugieren considerar otros indicadores. Tomando como referencia los indicadores de la norma ISO 11620, se propone utilizar los siguientes:

Tabla 33. Indicadores propuestos de desempeño del personal

Indicador	Definición	Propuesta de medición	Frecuencia de medición
Tasa de respuestas correctas	El objetivo de este indicador de rendimiento es evaluar en qué medida el personal puede cumplir el requisito principal de un buen servicio de referencia, es decir, proporcionar respuestas correctas a las consultas. El número de consultas respondidas	$I = (A / B) \times 100$ Dónde: A: es el número de preguntas respondidas correctamente B: es el número total de consultas manejadas	Mensual

	<p>correctamente se divide por el número total de consultas manejadas.</p> <p>Para este indicador, se puede tomar como base el diagrama de flujo del proceso de orientaciones frecuentes, cotejando el cumplimiento del flujo.</p>		
Número de horas de asistencia en las capacitaciones por miembro del personal	<p>El objetivo de este indicador de desempeño es evaluar la mejora de las habilidades del personal de la biblioteca asistiendo a las capacitaciones propuestas.</p> <p>El número de horas de asistencia del personal en las capacitaciones dividido por el número total de personal de la biblioteca.</p>	$I = (A / B) \times 100$ Dónde: A: es el número de horas de capacitación durante un período de tiempo específico B: es el número total de miembros del personal	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

5.3 OTROS

Otros puntos destacados de los resultados de las entrevistas y dentro de los cuales se puede realizar acciones de mejora son los siguientes:

Tabla 34. Propuestas de otros puntos destacados

Propuesta	Descripción
Programa de Inducción obligatorio	Los usuarios que recibieron la inducción a la biblioteca consideran que facilitó su experiencia. Por esta razón se propone impartir la inducción a biblioteca al iniciar el programa de pregrado y posgrado a todos los estudiantes. No se debe esperar la solicitud del maestro para impartirla, debe solicitarse como un punto obligatorio para todos. La inducción facilita un mejor desplazamiento de los usuarios por la biblioteca dado el sistema

	intuitivo de la misma, además induce a los usuarios a utilizar de manera más frecuente los recursos con los que se cuenta
Difusión de los servicios	Complementario a la inducción a biblioteca obligatoria, la difusión de los servicios funge como un punto importante dado que si los usuarios no conocen los recursos con los que se cuenta no los utilizarán. En consecuencia, se obtiene un desaprovechamiento de estos. Por lo tanto, se propone desarrollar un tríptico informativo con las dudas más frecuentes, así como mayor actividad en las redes sociales
Programa para fomentar la actividad lectora y el uso de los recursos de la biblioteca	Se propone crear un programa de difusión a través del desarrollo de actividades culturales e informativas dentro de la biblioteca. Pueden ser eventos con intenciones literarias, culturales o educativas, visitas de autor, grupos de lectura, discusiones literarias, talleres, entre otros
Análisis bibliográfico – revisión del acervo	Dado el auge de la información digital, la gran cantidad de los recursos electrónicos con los que se cuenta, surge la necesidad de analizar el acervo físico con el que se cuenta en la biblioteca; así como su utilización y actualización. Revisar si el contenido que se tiene es el que realmente necesitan los usuarios, fomentando a su vez el uso de los recursos electrónicos

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, con base en las propuestas anteriores se recomienda controlar la efectividad de algunas actividades mediante indicadores. Los indicadores propuestos a continuación están basados en la ISO 11620:

Tabla 35. Otros indicadores propuestos

Indicador	Definición	Propuesta de medición
Número de atenciones de usuarios en capacitación per cápita	El número de usuarios que participaron en los cursos de capacitación e inducción a la biblioteca durante un período de tiempo específico por cada 1 000 estudiantes. La capacitación del usuario se define como un programa de capacitación establecido con un plan específico, que apunta	$I = [(A + B)/C] \times 1000$ Dónde: A: es el número de asistencias en las sesiones de instrucción de la biblioteca B: es la cantidad de sesiones de capacitación de la biblioteca C: es la población estudiantil

	<p>a resultados de aprendizaje específicos para el uso de la biblioteca y otros servicios de información.</p> <p>La capacitación del usuario se puede ofrecer como un recorrido por la biblioteca, el registro en la biblioteca o como un servicio basado en los recursos online para los usuarios.</p>	
Asistencia del usuario en eventos de la biblioteca per cápita	<p>El número total de asistencias en los eventos de la biblioteca durante un año completo por cada 1000 miembros de la población.</p> <p>Los eventos, en el sentido de este indicador de rendimiento, incluyen eventos con intenciones literarias, culturales o educativas, visitas de autor, grupos de lectura, discusiones literarias, talleres, entre otros</p>	$I = (A/B) \times 1000$ Dónde: A: es el número de asistencias en los eventos de la biblioteca B: es la cantidad de personas en la población estudiantil

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar a lo largo del presente estudio, la satisfacción de los usuarios contempla 2 dimensiones: contenido y contexto. Al tomar las acciones propuestas se cubren ambas dimensiones, cumpliendo con las expectativas de los usuarios y propiciando el mejoramiento continuo. Esto a su vez busca un excelente nivel de servicio al cliente.

Es importante destacar que, la imagen y el prestigio de la Universidad Iberoamericana están directamente relacionados con el desempeño de la biblioteca FXC. Por lo tanto, al brindar un servicio de alto nivel de calidad a los usuarios, impacta en la imagen de la organización, y contribuye al cumplimiento de la misión de la biblioteca. Además de impulsar la utilización de la riqueza de recursos con los que cuenta la biblioteca FXC.

RESUMEN

En el presente capítulo se abarcan las propuestas resultantes del diagnóstico de la calidad del servicio de atención a usuarios brindado por la biblioteca FXC. Se dividen en 2

dimensiones: Procedimiento y Personal, dado que el éxito de una organización en servicio al cliente se encuentra en el equilibrio de ambas partes. Una organización que sólo considere una de ellas no obtiene resultados satisfactorios.

En el siguiente cuadro, se observa el consolidado de las propuestas efectuadas:

Tabla 36. Resumen de Propuestas

Procedimiento	Personal	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de servicio de atención a usuarios • Estandarización de orientaciones más frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación • Indicadores de desempeño de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de inducción obligatorio • Difusión de los servicios • Programa para fomentar la actividad lectora y el uso de los recursos de la biblioteca • Análisis bibliográfico • Otros indicadores

Fuente: Elaboración Propia

El establecimiento de un manual que defina claramente y marque las pautas de acción en el servicio de atención a usuarios de la biblioteca, resulta fundamental para disminuir la variación en las percepciones de los usuarios referentes a la calidad del servicio proporcionado. El manual de servicio de atención a usuarios debe ir estrechamente relacionado con los objetivos estratégicos de la Universidad Iberoamericana.

“La diferencia entre ganar y fallar en el servicio al cliente es una cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y habilidades de relaciones humanas”, por esta razón se propone en la dimensión personal capacitaciones que contribuyan al desarrollo de habilidades de comunicación, solución de problemas y servicio al cliente. De esta forma los bibliotecarios comprenderán mejor las necesidades de los usuarios y cómo satisfacerlas.

Finalmente, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar. Por esta razón, se plantean ciertos indicadores de desempeño de personal que permitirán un mejor seguimiento al impacto de las acciones propuestas.

CONCLUSIONES

La calidad es un término que se asoció por años a un producto tangible, sin embargo, el servicio ha tomado un gran auge y más aún en el mundo competitivo en el que nos encontramos inmersos. La calidad en el servicio brindado es un distintivo competitivo en el mercado actual.

En el caso de las bibliotecas, por años se ha considerado su valor directamente asociado a las colecciones, al tamaño de su acervo; más no se considera como un SERVICIO. En la época de evolución tecnológica acelerada en la que nos encontramos, con tantos recursos en línea a los que tienen acceso los estudiantes, su primera opción de búsqueda no son los libros físicos. Sin embargo, las bibliotecas son portadoras de un servicio, de una experiencia y por lo tanto tienen la ventaja de brindar asesoría personalizada y de alcance profesional. Es en este punto donde las relaciones humanas destacan su importancia.

La biblioteca FXC en su evaluación de calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios presentó varianzas altas en las variables relacionadas con el servicio de atención a usuarios, el cual es proporcionado por el área de circulación. Los resultados de la encuesta no permiten ver el porqué de las varianzas. Por lo tanto, se efectuó un diagnóstico de la calidad en el servicio utilizando un enfoque multi método.

Resulta complicado evaluar la calidad en el servicio considerando sólo una herramienta, dado que la evaluación de los usuarios está basada en percepciones, experiencias y emociones. Se recurrió a la observación, entrevistas y aplicación de matriz de relaciones; así como el diagrama de tortuga. Como resultado se obtuvo que de los factores claves para que los usuarios consideren que el servicio proporcionado es de alto nivel de calidad, las variables de interacción con los bibliotecarios son de gran importancia.

La disposición de servicio por parte de los colaboradores, la amabilidad en la atención, eficacia, conocimientos del personal al momento de solucionar dudas y comprensión de sus necesidades son factores claves para tener usuarios satisfechos. Estos factores están directamente relacionados con el valor del servicio otorgado a los usuarios, lo cual comprueba la hipótesis planteada al inicio del presente proyecto.

A la vez, resulto destacable que existen otros factores relevantes para los usuarios como las instalaciones y el acervo físico y electrónico. Las brechas que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas se presentan en las instalaciones, disposición de servicio y amabilidad del personal.

La calidad del servicio no se encuentra relacionada con una variable directa, resulta de una combinación de varios factores de importancia para los usuarios. Es indispensable

considerar los requerimientos de los usuarios en la planeación estratégica de la biblioteca. Al ser la cara principal de la biblioteca, el área de circulación cuenta con una responsabilidad muy alta, dado que el nivel de servicio de atención que brinde impacta directamente en la imagen y prestigio de la universidad.

Por lo tanto, en el presente trabajo se muestran los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio del área de circulación de la biblioteca FXC, y se proponen acciones para la estandarización del servicio, respondiendo a las interrogantes planteadas en la formulación del problema.

Con los resultados obtenidos se cumple el objetivo general y objetivos específicos, por lo que se establecen las bases para la estandarización de los procesos de atención a usuarios en el área de circulación de la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana en CDMX, mediante el diagnóstico de los principales factores que tienen influencia sobre la satisfacción de los beneficiarios.

Por otro lado, la experiencia al desarrollar el presente trabajo fue muy satisfactoria, me permitió fortalecer el conocimiento de muchas herramientas que se analizaron durante diferentes materias de la Maestría. Aplicarlo en la biblioteca representó romper paradigmas, dado que la mayoría de las personas asocia la Ingeniería de Calidad a las industrias de manufactura, sin embargo, la aplicabilidad de las múltiples herramientas estudiadas es extensiva a todo tipo de procesos. Esta sería la mayor aportación de la maestría para mí, inclusive en mi vida personal, dado el campo de aplicación amplio con el que se cuenta. La calidad es una filosofía de vida, en la cual la mejora continua está impregnada en nuestro ser.

RECOMENDACIONES

Se recomienda difundir los resultados del presente estudio con todas las áreas involucradas de la biblioteca FXC. El presente estudio soporta lo obtenido en los resultados de las encuestas de evaluación de la calidad en el servicio y satisfacción de usuarios realizada por la Mtra. María Elena Gómez Cruz, por lo que aportaría gran valor en la ejecución de un plan de acción para disminuir las brechas obtenidas y lograr el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los usuarios.

El presente estudio puede replicarse en otras áreas. Consultas podría ser una buena opción dado que presenta relación con el área de circulación y en los resultados del diagnóstico surgieron actividades referidas a las funciones particulares del área.

Por otro lado, se recomienda ejecutar las acciones propuestas en el Capítulo 5, dado que estas impulsarán a la excelencia en el servicio de atención a usuarios.

ANEXOS

ANEXO 1

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE BIBLIOTECAS - NORMA ISO 11620:2008

En la siguiente tabla se muestra el listado de los indicadores incluidos en la versión 2008 de dicha norma:

Tabla 37. Lista de indicadores de desempeño de bibliotecas Norma ISO 11620

Item reference	Performance indicator	<i>Description/Objective</i>
B.1	Resources, Access & Infrastructure	<i>Performance indicators that measure the adequacy and availability of library resources and services (e.g. staff, titles, public access workstations).</i>
B.1.1	Collection	
B.1.1.1	Required Titles Availability	To assess to what extent titles owned or licensed by the library, and in demand by the users, are actually available when required.
B.1.1.2	Percentage of Required Titles in the Collection	To assess to what extent titles in demand by the users are owned by the library. The performance indicator is used to assess the fit of the collection to the requirements of the users.
B.1.1.3	Subject Catalogue Search Success Rate	To assess the library's success in matching the user's subject search in the catalogue and in informing the user where and how to find information on a subject.
B.1.1.4	Percentage of Rejected Sessions	To establish whether there are sufficient licences for each electronic database to meet users' demands.
B.1.2	Access	
B.1.2.1	Shelving Accuracy	To assess to what extent documents that are recorded in the library's catalogue are in their correct place on the shelves.
B.1.2.2	Median Time of Document Retrieval from Closed Stacks	To assess whether the retrieval system is effective.
B.1.2.3	Speed of Interlibrary Lending	To assess the time interval for successfully completing an interlibrary loan or document delivery transaction, from initial request to shipment of requested item(s).
B.1.2.4	Percentage of Successful Interlibrary Loans	To assess the fulfilment of interlibrary loans and document delivery requests relative to the total number of interlibrary loans and document delivery requests.
B.1.3	Facilities	
B.1.3.1	Public Access Workstations per Capita	To assess the availability of workstations the library offers per 1 000 members of the population to be served.

Item reference	Performance indicator	Description/Objective
B.1.3.2	Workstation Hours Available per Capita	To assess the availability of workstations by calculating the average number of hours a workstation could be available for a member of the population during a year.
B.1.3.3	User Area per Capita	To assess the importance of the library as a place for study, meeting, and as a learning centre, and indicates the institution's support for these tasks.
B.1.3.4	Seats per Capita	To assess the number of seats provided per 1 000 members of the population to be served for reading, studying, or working in the library.
B.1.3.5	Hours Open Compared to Demand	To assess to what degree the open hours of a library correspond to users' needs.
B.1.4	Staff	
B.1.4.1	Staff per Capita	To assess the number of library employees per 1 000 members of the population to be served. The number of persons in the population to be served can be considered proportional to the amount of work to be done.
B.2	Use	<i>Performance indicators that measure the usage of library resources and services (e.g. library materials loans, electronic resource downloads, and facilities use).</i>
B.2.1	Collection	
B.2.1.1	Collection Turnover	To assess the overall rate of use of a loan collection. The performance indicator can also be used to assess the fit of the collection to the requirements of the population to be served.
B.2.1.2	Loans per Capita	To assess the rate of use of library collections by the population to be served. It may also be used to assess the quality of the collections and the library's ability to promote the use of the collections.
B.2.1.3	Percentage of Stock Not Used	To assess the amount of stock not used during a specified period. The performance indicator may also be used to assess the fit of the collection to the requirements of the population to be served.
B.2.1.4	Number of Content Units Downloaded per Capita	To assess whether users find items of interest in an electronic resource.
B.2.1.5	In-library Use per Capita	To assess the amount of usage of materials within the library.
B.2.2	Access	
B.2.2.1	Library Visits per Capita	To assess the library's success in attracting users of all its services.
B.2.2.2	Percentage of Information Requests Submitted Electronically	To establish the use made of electronic means of communication (e.g. e-mail, digital reference) for submitting enquiries.
B.2.2.3	Percentage of External Users	To assess the percentage of library users who are external to the library's population to be served and thus the library's importance for learning and culture in the region. Also, the performance indicator provides an estimate of the impact or attraction of a library outside of its service area.
B.2.2.4	Percentage of the Total Library Lending to External Users	To assess the extent to which library services are used by external users. To indicate the attractiveness of the library's collection to users outside the population to be served.

Item reference	Performance indicator	Description/Objective
B.2.2.5	User Attendances at Library Events per Capita	To estimate the attraction of library events for the library's population to be served.
B.2.2.6	Number of User Attendances at Training Lessons per Capita	To assess the success of the library in reaching its users through the provision of training on library services.
B.2.3	Facilities	
B.2.3.1	Public Seating Occupancy Rate	To assess the overall use rate of public seats provided for reading and working in the library, by estimating the proportion of the public seating in use at any given time.
B.2.3.2	Workstation Use Rate	To assess the overall rate of use of workstations provided in the library, by estimating the proportion of the workstations in use at any given time.
B.2.4	General	
B.2.4.1	Percentage of Target Population Reached	To assess the success of the library in reaching a target population.
B.2.4.2	User Satisfaction	To assess the degree to which users are satisfied with the library services as a whole or with different services of the library.
B.3	Efficiency	<i>Performance indicators that measure resource and service efficiency (e.g. costs per loan, electronic resource session or download; time required to acquire or process documents; and correct answer fill rate).</i>
B.3.1	Collection	
B.3.1.1	Cost per Loan	To assess the cost of the services of the library related to the number of loans.
B.3.1.2	Cost per Database Session	To assess the contractual costs of a database related to the number of sessions.
B.3.1.3	Cost per Content Unit Downloaded	To assess the contractual cost of an electronic resource related to the number of content units downloaded.
B.3.1.4	Cost per Library Visit	To assess the cost of the library's service related to the number of library visits.
B.3.2	Access	
B.3.2.1	Median Time of Document Acquisition	To assess the degree to which suppliers of library materials are effective, in terms of speed.
B.3.2.2	Median Time of Document Processing	To assess whether the different forms of processing procedures are effective as to speed.
B.3.3	Staff	
B.3.3.1	User Services Staff as a Percentage of Total Staff	To determine the library's effort devoted to public services in relation to the background services.
B.3.3.2	Correct Answer Fill Rate	To assess to what extent the staff are able to fulfil the primary requirement for a good reference service, namely to provide correct answers to enquiries.
B.3.3.3	Ratio of Acquisition Expenditures to Staff Costs	To relate acquisition costs to staff costs in order to assess whether the library invests a relevant part of its income in the collection.

Item reference	Performance indicator	Description/Objective
B.3.3.4	Employee Productivity in Media Processing	To measure the average number of acquired media (print and electronic documents) processed per employee in a certain period (usually one year). The performance indicator exemplarily demonstrates employee productivity.
B.3.4	General	
B.3.4.1	Cost per User	
B.4	Potentials & Development	<i>Performance indicators that measure the library's input into emerging service and resource areas and its ability to gain sufficient funding for development (e.g. percentage of expenditures on electronic resources and attendances at formal training lessons by staff).</i>
B.4.1	Collection	
B.4.1.1	Percentage of Expenditure on Information Provision Spent on the Electronic Collection	To assess the extent to which the library is committed to building an electronic collection.
B.4.2	Staff	
B.4.2.1	Percentage of Library Staff Providing Electronic Services	To assess the extent to which the library invests human resources in providing technical support for electronic services.
B.4.2.2	Number of Attendance Hours at Formal Training Lessons per Staff Member	To assess the improvement of library staff skills by attending training lessons.
B.4.3	General	
B.4.3.1	Percentage of Library Means Received by Special Grant or Income Generated	To assess the library's success in obtaining additional financial resources.
B.4.3.2	Percentage of Institutional Means Allocated to the Library	To measure the importance of the library (expressed in monetary units) to and the support by the funding institution.

Fuente: (ISO, 2008, págs. 15 - 18)

ANEXO 2

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y VALIDACIÓN

Para la validación del instrumento, en este caso la encuesta para evaluar la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios aplicada por la Biblioteca FXC, se efectuó una prueba piloto y a partir de los resultados de esta se determinó la confiabilidad del instrumento.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de la prueba piloto:

Tabla 38. Resultados Prueba Piloto Encuesta

Preguntas	N	Media	Varianza	N	Media	Varianza
	Válido			Válido		
Disposición del personal para ayudarlo	116	4.43	0.96	121	4.44	0.932
Prontitud del servicio brindado	116	4.45	0.789	121	4.45	0.766
Amabilidad del personal en la atención hacia usted	120	4.32	1.126	121	4.31	1.131
Comprensión de sus necesidades por parte del personal	117	4.32	1.049	121	4.32	1.037
Conocimientos del personal para responder sus preguntas	112	4.46	0.737	121	4.45	0.717
Eficiencia en la orientación a los usuarios	118	4.35	0.947	121	4.36	0.931
Nivel de confianza que genera la conducta del personal	121	4.29	0.907	121	4.29	0.907
Actividades de formación de usuarios	103	4.28	0.871	121	4.25	0.871
Experiencia en la biblioteca	121	4.41	0.644	121	4.41	0.644
Cumplimiento de expectativas	121	4.35	0.629	121	4.35	0.629
Satisfacción general	121	4.45	0.483	121	4.45	0.483
Servicio excelente	121	4.26	0.792	121	4.26	0.792
Expresión positiva de la biblioteca	121	4.55	0.583	121	4.55	0.583
Intención de recomendar a la biblioteca	121	4.67	0.423	121	4.67	0.423

Fuente: (Gómez Cruz, 2017)

Para verificar la confiabilidad de estas variables se reporta el Alfa de Cronbach, la cual indica que la confiabilidad es buena, 0.821 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009):

RELIABILITY COEFFICIENTS

 CRONBACH'S ALPHA = .821
 RELIABILITY COEFFICIENT RHO = .794

La encuesta definitiva de la Biblioteca se efectuó utilizando un formulario de Google y se fueron efectuando filtros conforme a las utilizaciones de los servicios de la biblioteca. Las preguntas que se incluyeron respecto al servicio de atención a usuarios de la biblioteca están relacionadas con:

1. Disposición del personal para ayudarlo
2. Amabilidad del personal cuando lo atiende
3. Conocimientos del personal para responder a sus preguntas
4. Orientación proporcionada por el personal de la Biblioteca
5. Nivel de confianza que genera la conducta del personal

ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA Y VALIDACIÓN

La entrevista se efectuó acorde a los siguientes pasos:

1. Delimitación de la población
2. Cálculo de la muestra
3. Revisión de propósito, definición operacional y participantes
4. Identificación de variables a medir e indicadores de cada variable

5. Toma de decisión en cuánto al formato y tipo
6. Construcción del instrumento
7. Aplicación de la prueba piloto
8. Calculo de confiabilidad y validez iniciales
9. Desarrollo de versión definitiva
10. Aplicación definitiva del instrumento
11. Preparación de datos para análisis
12. Análisis de datos

Para el cálculo de la muestra, se tomó como base el tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos, donde muestra que lo ideal para efectuar entrevistas es de 20 a 30 casos:

Tabla 39. Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 385)

Basándonos en este número, se decidió efectuar la prueba piloto de la entrevista a 12 estudiantes para tener una muestra significativa que permitió la correcta validación de los datos.

Dado que la entrevista tiene un enfoque cualitativo, debe cumplir con tres requisitos: Confiabilidad, Contenido y Objetividad.

- “Confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 200).
- “Validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La Validez de contenido es el grado en que un instrumento

refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 203).

- “Objetividad es el grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 206).

Para la comprobación de estos requisitos se utilizó el software MAXQDA®, mediante la cual se efectuó el análisis de las variables que se desean medir vs las obtenidas en la prueba piloto. A continuación, se muestra el resumen de las variables encontradas:

Tabla 40. Resultado de Variables Prueba Piloto

No.	Variable	Comentario
1	Disposición de Servicio / Espíritu de servicio	Se logró medir
2	Eficacia	Se logró medir
3	Amabilidad	Se logró medir
4	Comprensión de sus necesidades	Se logró medir
5	Conocimientos del personal	Se logró medir
6	Confianza generada	No se logró medir
7	Sitio web amigable	Resultados no contemplados pero que valdría la pena medir
8	Apoyo de la Inducción	Resultados no contemplados pero que valdría la pena medir
9	Falta de uso del área de orientación	Resultados no contemplados pero que valdría la pena medir
10	Sistema intuitivo	Resultados no contemplados pero que valdría la pena medir
11	Recursos electrónicos	Resultados no contemplados y que no están dentro del alcance del proyecto
12	Extensión del acervo	Resultados no contemplados y que no están dentro del alcance del proyecto
13	Comodidad de las instalaciones	Resultados no contemplados y que no están dentro del alcance del proyecto
14	Organizar más actividades	Resultados no contemplados y que no están dentro del alcance del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta validación se construyó la entrevista definitiva:

Guía de entrevista

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (Sitio específico): _____

Datos del entrevistado:

Nombre	
Edad	
Género	
Carrera	
Semestre	
Servicio utilizado	

Teléfono	
----------	--

Introducción: Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).

Características de la entrevista: Confidencialidad, duración aproximada.

El presente proyecto es realizado para obtener el título de Maestría en Ingeniería de Calidad. El objetivo de este es evaluar el servicio brindado por el área de circulación de la biblioteca y poder definir y estandarizar las variables de mayor importancia para los usuarios. Las variables que vamos a considerar como parte del servicio son: la rapidez y certeza de las respuestas ante las consultas, la amabilidad del personal, confianza generada, los conocimientos del personal y la disposición de servicio. Consideraremos como usuarios estudiantes de licenciatura y posgrado. Los datos serán utilizados de manera confidencial y únicamente con fines de realización del proyecto. La entrevista tendrá una duración máxima de 30 minutos. Mencionar los servicios brindados por el área de circulación para contextualizar.

Preguntas:

1. ¿Ha utilizado los servicios mencionados? ¿Cuáles ha utilizado? ¿Con qué frecuencia utilizas estos servicios?
2. ¿En qué ocasiones utiliza estos servicios?
3. ¿Cómo le pareció el servicio recibido?
4. ¿Cuán útil fue la orientación que recibió? ¿La ayuda brindada estuvo acorde a su solicitud? ¿Comprendieron sus necesidades?
5. ¿Cómo considera la preparación del personal para resolver sus dudas y apoyarlo en el uso de los recursos de la biblioteca?
6. ¿Cómo considera la eficacia del servicio brindado?
7. ¿La conducta del personal le genera confianza?
8. ¿Cómo evalúa la disposición del personal para ayudarlo? ¿Qué hubiera sobrepasado sus expectativas?
9. ¿Cómo describiría su experiencia en la biblioteca desde su primer ingreso, con el área de circulación? ¿Recibiste una inducción? ¿Cómo aprendiste a utilizar los recursos de la biblioteca?
10. ¿Qué ha facilitado su experiencia en la biblioteca?
11. ¿Qué elementos toma en cuenta para indicar que el servicio recibido es de calidad, satisface sus expectativas o las sobrepasa?
12. Cuéntenos su mejor y peor experiencia que ha tenido durante su visita a la biblioteca referente al servicio.
13. Desde su punto de vista, ¿en qué aspectos considera se podría mejorar el servicio?

PARA EL ENTREVISTADOR: Sugerencia de formato para evaluar la entrevista

1. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado? (quieto, confortable, sin molestias).

2. ¿La entrevista fue interrumpida?, ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?
3. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?
4. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?
5. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?
6. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
7. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?
8. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?
9. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?
10. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?
11. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista?, ¿cómo?
12. ¿Fue un entrevistador activo?
13. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceña Navarro, M. (2017). *Gestión de costes y calidad del servicio de transporte por carretera*. CEP, S.L. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibfxcsp/detail.action?docID=5214010>
- Ambrožič, M., Jakac-Bizjak, V., & Pečko Mlekuš, H. (2003). *Performance Evaluation in European National Libraries*. Obtenido de World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council.
- Arellano Rodríguez, J., & Mireles Cárdenas, C. (2016). Las Bibliotecas Mexicanas: Una reflexión sobre sus principales características. *Cuadernos de Investigaciones de Ciencias de la Información*, 165 - 179.
- Asociación Latinoamericana de QFD. (05 de Julio de 2004). *Herramientas QFD*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de http://www.qfdlat.com/Herramientas_QFD/herramientas_qfd.html
- Association of College and Research Libraries. (2010). *Association of College and Research Libraries*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de ACRL History: <http://www.ala.org/acrl/aboutacrl/history/history>
- Association of College and Research Libraries. (1 de Diciembre de 2017). *Association of College and Research Libraries*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de Excellence in Academic Libraries Award: <http://www.ala.org/acrl/awards/achievementawards/excellenceguidelines>
- Association of Research Libraries. (2000). *LibQUAL+®*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de What is LibQUAL+®?: https://www.libqual.org/about/about_lq/general_info
- Biblioteca Francisco Xavier Clavigero. (31 de Mayo de 2008). *REGLAMENTO DE LA BIBLIOTECA FRANCISCO XAVIER CLAVIGERO*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de Comunicación Oficial 418: <http://www.bib.uia.mx/sitio/servicios/comunes/reglamento.pdf>
- Biblioteca Francisco Xavier Clavigero. (s.f.). *Biografía de FXC*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <http://www.bib.uia.mx/sitio/indexab.php>
- Biblioteconomía. (27 de Abril de 2015). *EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS. Norma ISO 11620*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <http://www.bibliopos.es/Biblion-A2-Biblioteconomia/22Evaluacion-procesos-servicios-bibliotecarios-Norma-ISO-11620.pdf>
- Botello, M. A. (28 de Marzo de 2017). *Las Mejores Universidades Mexicanas en el Valle de México*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de Mexico Máximo: <http://www.mexicomaxico.org/Voto/RankUniv.htm>
- Bravo Ahuja, V. (s.f.). *Norma ISO 11620: Lista de indicadores de desempeño para bibliotecas*. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de <https://bibliotecariosnet.files.wordpress.com/2010/11/iso11620.pdf>
- Burguillos, F. (2016). Design thinking for libraries: piensa el futuro de la biblioteca como lo haría un diseñador. *Anuario ThinkEPI 2016: análisis de tendencias en información y documentación*, 10, 109 - 112. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibfxcsp/reader.action?docID=4722026&query=LIBQUAL+>

- Chase, O. (17 de Enero de 2017). *American Library Association*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de 2017 ACRL Excellence in Academic Libraries Award winners announced: <http://www.ala.org/news/press-releases/2017/01/2017-acrl-excellence-academic-libraries-award-winners-announced>
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, Evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*(48), 80 - 99. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260>
- Cuesta Rodríguez, F. (2015). *Evaluación de la calidad de los servicios en las bibliotecas de los centros de educación superior de la Provincia de Camagüey*. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibfxcsp/detail.action?docID=4310225>.
- Disney Institute. (2018). *Servicio de Calidad*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://disneyinstitute.com/courses/servicio-de-calidad/>
- ExpokNews. (22 de Octubre de 2013). *La Ibero entregará Premio IMSU 2013 a Sushi Itto*. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de <https://www.expoknews.com/la-ibero-entregara-premio-imsu-2013-a-sushi-itto/>
- Fernández Dávalos, D. (2015). *La IBERO en cifras*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Force, S. (Abril de 2012). Creative Combination. *Quality Progress - Back To Basics*, 72. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <http://asq.org/quality-progress/2012/04/back-to-basics/back-to-basics-creative-combination.html>
- Friederichsen, B. (2011). Tesoros de la IBERO. *Universitarios - REFORMA*, 34.
- Gómez - Cruz, M. E. (2018). *Evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios de la biblioteca Francisco Xavier Clavigero*. I Congreso Internacional de Investigación sobre usuarios de la Información. San Luis Potosí, México: Calva González J.J. (IIBI - UNAM).
- Gómez Cruz, M. E. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios*. México: Biblioteca FXC.
- Gutiérrez Pulido, H., Gutiérrez González, P., Garibay López, C., & Díaz Caldera, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Revista chilena de ingeniería*, 22(1), 62 - 73.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernon, P., Altman, E., & Dugan, R. E. (2015). *Assessing service quality: Satisfying the expectations of library customers* (Third Edition ed.). Chicago: American Library Association. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTAwNDkxMI9fQU41?sid=df8992e2-79cc-42c4-90dd-ba4f50dd3a7b@sessionmgr103&vid=2&format=EB&rid=1>
- IBERO Ciudad de México. (Septiembre de 2017). *NUMERALIA*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de

- http://numeralia.iberomex.mx/?_ga=2.68435665.1917012880.1518832531-1686306239.1518832531#biblioteca
- IMSU. (2016). *IMSU - Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de <http://www.imsu.mx/principal.html>
- International Organization for Standardization. (Junio de 2014). *ISO 11620:2014 Information and documentation -- Library performance indicators*. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:en>
- ISO. (2008). *ISO 11620 Information and documentation — Library performance indicators*.
- ISO. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.: [http://colabora.sct.gob.mx/LotusQuickr/calidad/PageLibrary86257B5200626562.nsf/0/32E936CA567213F386257B520070ED54/\\$file/NORMA%20ISO%209000-2015%20FUNDAMENTOS%20Y%20VOCABULARIO.pdf](http://colabora.sct.gob.mx/LotusQuickr/calidad/PageLibrary86257B5200626562.nsf/0/32E936CA567213F386257B520070ED54/$file/NORMA%20ISO%209000-2015%20FUNDAMENTOS%20Y%20VOCABULARIO.pdf)
- Kaushik, C., Shokeen, A., Kaushik, P., & Khanduja, D. (Septiembre de 2007). Six Sigma Application for library services. *Bulletin of information Technology*, 27(5), 35-39.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta Edición ed.). México: Pearson Educación .
- Lascurain Gutiérrez, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida*. México, D.F: Universidad Iberoamericana.
- Martin, W. B. (2009). *Quality Customer Service : Satisfy Customers--it's Everybody's Job*. (Fifth Edition ed.). Rochester, N.Y.: Axzo Press. Recuperado el 03 de Marzo de 2018, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzgzMzUwX19BTg2?sid=70a60937-e7cc-4cd4-9c4d-ac27130e6d53@sessionmgr102&vid=0&format=EB&rid=1>
- Mendoza Aquino, J. A. (2009). *Medición de la calidad del servicio*. El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibfxcsp/reader.action?docID=3181587&query=modelo+de+calidad+en+el+servicio+>
- Narváez Nieto, J. (Abril de 2017). *QFD - Técnicas de calidad orientadas al cliente*. México.
- Narváez, J. (Abril de 2017). *IMSU* . México.
- Nixon, J. M., & Shumaker, D. (2009). Who let the librarians out? Embedded Librarianship and the Library Manager. *American Library Association*, 48, 239 - 242.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de 17 Objetivos para transformar el mundo: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- QS World University Rankings. (08 de Junio de 2017). *QS World University Rankings Methodology*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>

- QS World University Rankings. (2018). *QS World University Rankings 2018*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>
- REFORMA. (2012). Convence Campus. *Universitarios - REFORMA*, 56 - 57.
- Rivera Aguilera, A., Barrera Galán, G., Harari Betancourt, V., & Matabuena Peláez, T. (2014). *Propuesta de Reorganización de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero*. México: Universidad Iberoamericana.
- Rojas, D. F. (2011). EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS: SU ESTRUCTURA, HISTORIA Y PROGRESOS EN PRO DEL DESARROLLO ACADÉMICO UNIVERSITARIO. *Revista Ciencia y Poder Aéreo*, No. 6, 24 - 30.
- Sacchetti, L. (27 de Julio de 2006). *K.M. and I.S.O. quality are meant for continual improvement*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL: <https://archive.ifla.org/IV/ifla72/>
- Stein, M., Edge, T., Kelley, J. M., Hewlett, D., & Trainer, J. F. (2008). Using Continuous quality Improvement Methods to Evaluate library Service Points. *American Library Association*, 48(1), 78 - 85.
- Torres Vargas, G. (Enero/abril de 2014). La cooperación tecnológica entre bibliotecas digitales académicas de México. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 28(62), 67 - 79.
- Universidad Iberoamericana. (2016). *Biblioteca Francisco Xavier Clavigero*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <http://ibero.mx/biblioteca>
- Universidad Iberoamericana. (02 de Enero de 2017). *Biblioteca Francisco Xavier Clavigero*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de <http://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/images/infografia/infografia.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). *Servicios de la Biblioteca Central*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de Visitas guiadas: <http://bibliotecacentral.unam.mx/visitas.html>
- Varela Prado, C., & Baiget, T. (Enero/ Abril de 2012). El futuro de las bibliotecas académicas: incertidumbres, oportunidades y retos. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 26(56), 115 . 135.
- Wang, T., Chen, Y., Ji, P., & Jin, J. (2014). Quantification and integration of Kano's model into QFD for optimising product design. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6335–6348.

NOTAS

¹ Traducción propia de: "Intangibles deal with the human side of an organization. They include human emotions, behaviors, understandings, feelings, and perceptions".

² Traducción propia de: "Even though customer service is intangible and often elusive, it still can be seen, heard, and experienced. What counts is what customers see, hear, and experience. Quality customer service can be understood only from a customer's perspective".

³ Traducción propia de: "Possess a positive attitude and a cheerful Outlook, Genuinely enjoy working with and for other people, Put the customer on center stage rather than themselves, Have a high energy level and enjoy a fast pace, View their job primarily as a human relations profession, Are flexible and enjoy new demands and experiences, Can allow customers to be right (even when they aren't)" and "Seem depressed or angry, Would rather work alone or with "things", Need to be the center of attention, Work at their own relaxed pace, Consider technical aspects of the job more important than customer satisfaction, Must have things happen in an orderly and predictable way, Need others to know that they're right".

⁴ Traducción propia de: "Customers tend to rate the level of service that you provide from two dimensions: The procedural dimension: the established systems and procedures to deliver products and/or service. The personal dimension: how service providers (using their attitudes, behaviors, and verbal skills) interact with customers".

⁵ Traducción propia de: "The difference between winning and failing at customer service is a matter of sensitivity, sincerity, attitude, and human relations skills"

⁶ Traducción propia de: "It isn't enough simply to perform the duties of your job. You must also have the right approach. Here's why you need the right approach: A patient in a doctor's office wants more than a treatment, Airline passengers want more than a safe flight, (...) Customers want more than just the product or service that's offered—they also want to be treated well!"

⁷ Traducción propia de: "Historically, the quality of a library has been measured by the size of its collection".

⁸ Traducción propia de: "Some critics note the fallacy of equating collection size with quality (...), the sheer number of volumes does not necessarily mean that the library collection matches readers' interests, and many titles go unused—they have not circulated even once. (...) In the age of widespread access to digital resources, volume and title counts become less important, unless the institution is seeking to comply with prescriptive accreditation standards that set expectations for collection size".

⁹ Traducción propia de: "within higher education today, there is an emphasis on running the institution as a business enterprise, and a number of library directors adopt some business terminology".

¹⁰ Traducción propia de: "For a library, service quality encompasses the interactive relationship between the library and the people whom it is supposed to serve".

¹¹ Traducción propia de: "Maurice B. Line defined librarianship as managing information resources for people. How the library sees and interacts with those people—customers—clearly affects the quality and nature of the service rendered".

¹² Traducción propia de: "Service quality is multidimensional. Two critical dimensions are: Content refers to obtaining what prompted the visit (physically or virtually)—such as particular materials or information, study space, technology, or an acceptable substitute. Context covers the experience itself: examples are interactions with staff, ease or difficulty of navigating the system, and the comfort of the physical environment".

¹³ Traducción propia de: "From these interactions, customers form opinions and attitudes about the library. Customer expectations can influence satisfaction with both content and context. These Expectations may or may not match what librarians think appropriate, but nevertheless they represent reality for the customer".

¹⁴ Traducción propia de: “The terms satisfaction and service quality are frequently used interchangeably; this mistake has led to confusion and to mislabeling (or misrepresentation) of study findings. Satisfaction is an emotional reaction—the degree of contentment or discontentment. Satisfaction may or may not be directly related to the performance of the library on a specific occasion. A customer can receive an answer to a query but be unsatisfied because of an upsetting or angry encounter. Conversely, although the query might remain unanswered, another customer might feel satisfied because the encounter was pleasant and the helper interested and polite”.

¹⁵ Traducción propia de: “Service quality is a global judgment relating to the superiority of a service as viewed in the context of specific statements that the library is willing to act on if customers find them of great value. The implication is that a number of transactions or encounters that an individual experiences with a particular organization fuse to form a positive impression of service quality for that person. The collective experiences of many people create an organization’s reputation for service quality”.

¹⁶ Traducción propia de: “Developing a winning attitude, Improving communication skills, Conflict resolution, Continuous improvement and its linkage to strategic planning and metrics as well as effectiveness, Developing loyal customers, Being resourceful, The customer experience, Accountability and its connection to management information systems, Staff experience with data collection— qualitative and quantitative”.

¹⁷ Traducción propia de: “In the corporate sector, a customer service strategy has become a vital component of business success, and companies have “engineered their success through formal plans to ensure customer satisfaction. There is no reason that libraries cannot develop customer service strategies which recognize that “good service adds value to library resources. These strategies must be linked to the mission, vision, philosophy, values, and strategic planning of the library and the organization within which the library resides”.

¹⁸ Traducción propia de: “Service drives the library, not vice versa. For this reason, it is important to develop a service vision that stakes out a competitive position which addresses future expectations related to customer service, including service quality, customer satisfaction, and value demonstration. Such a vision should be brief, clear, challenging, stable, abstract, future-oriented, and desirable or have the ability to inspire. It should also relate to the strategic plan (...)”.

¹⁹ Traducción propia de: “Since 2000, more than 1,300 libraries in 33 countries have participated in LibQUAL+, including college and university, community college, health sciences, and academic law libraries”.

²⁰ Traducción propia de: “ISO 11620:2014 is applicable to all types of libraries in all countries. However, not all performance indicators apply to all libraries”.

²¹ Se tomó como referencia la versión 2008 de la norma ISO 11620, dado que, al no ser una norma gratuita, el documento completo con el que cuenta la biblioteca FXC es la 2008.

²² El premio Malcolm Baldrige es el más alto reconocimiento a un desempeño de excelencia de Estados Unidos. El premio se enfoca en 5 áreas principales: productos y procesos, clientes, trabajadores, liderazgo, finanzas y marketing. Véase: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>

²³ Traducción propia de: “Traditional library performance metrics do not reflect the quality of service from the perspective of customers. The focus of such metrics is primarily on expenditures for resources and the amount of use generated rather than on delivery of service and how customers perceive it. For these and other reasons, library managers must look for better ways to measure and describe the quality of the services provided and, in effect, demonstrate that the organization deserves the type of recognition bestowed on Baldrige Award winners”.

²⁴ Traducción propia de: “Multimethod approaches are a well-established application in program assessment. Implementing several different research techniques simultaneously has numerous advantages. First, one gets to view a program or process from a variety of perspectives that can yield richer insights. Second, the data from different methods can be compared in order to determine consistency (convergent, concurrent, and discriminate validity). Third, findings from the qualitative methods (e.g., focus groups and personal interviews) can also be used to illuminate the quantitative findings from the surveys, database analyses, run charts, and other numeric methods. Conversely, quantitative results can suggest topics and issues for deeper qualitative study”.

²⁵ Traducción propia de: “As Johnson and Onwuegbuzie note, “qualitative and quantitative research used together produce more complete knowledge necessary to inform theory and practice”.

²⁶ Traducción propia de: “Part of the quality function deployment house of quality, the cause and effect matrix is the center section of the house and is also known as a relationship matrix”.

²⁷ Traducción propia de: “The Association of College and Research Libraries (ACRL) announces the recipients of the 2017 Excellence in Academic Libraries Award – Miami Dade College – Learning Resources, Miami; Columbia College Chicago Library, Chicago; and Santa Clara University Library, Santa Clara, California”.

²⁸ Traducción propia de: ““These three deserving recipients demonstrate a commitment to student learning and a user-centered, data-driven approach to developing programs and services, with a focus on campus diversity and creative and transformative services, that exemplifies today’s best academic and research libraries,” said ACRL Executive Director Mary Ellen K. Davis.

²⁹ Traducción propia de: “The Association of College and Research Libraries (ACRL), the largest division of the American Library Association (ALA), is a national organization of academic and research libraries and librarians”.

³⁰ Traducción propia de: “Sponsored by ACRL and GOBI Library Solutions from EBSCO, the award recognizes the staff of a college, university and community college library for programs that deliver exemplary services and resources to further the educational mission of the institution”.

³¹ Traducción propia de: “Academic Reputation, Employer Reputation, Faculty/Student Ratio, Citations per faculty, International Faculty Ratio, International Student Ratio”

³² El propósito fundamental de la tecnología RFID es identificar mediante un lector, sin contacto y a distancia, una tarjeta o etiqueta (tag) portada por una persona, un vehículo en movimiento o cualquier producto que se encuentra en un almacén o en una cadena de producción automatizada. Véase: <https://www.by.com.es/blog/que-es-rfid/>

³³ En el caso de los códigos QR, si este contiene una dirección URL nos redirigirá directamente al sitio, mientras que si por el contrario contiene información, nos permitirá verla directamente desde la pantalla del terminal. Véase: <https://scan.uptodown.com/android>

³⁴ La estrategia "Lectura Robada" consiste en realizar la lectura de un determinado texto entre todo el grupo en voz alta donde comienza a leer una persona, en el momento que ésta se equivoque en una palabra, continúa el siguiente compañero y así sucesivamente hasta terminar el texto; con la aplicación de esta estrategia se mejora la fluidez de la lectura, así como la pronunciación y sobretodo la atención. Véase: <http://adrendizajeenelaula.blogspot.es/1402368936/estrategias-de-lectura/>

³⁵ Aleph es una herramienta de alto rendimiento que se adapta a las necesidades específicas y ofrece control completo de todos los procesos de la biblioteca. Véase: <http://www.softwareseleccion.com/aleph-p-1066>