



NOTAS

GESTIÓN Y MARKETING PARA BIBLIOTECAS

Brigitte Döllgast
Directora de la biblioteca
Goethe-Institut Mexiko
br@goethe.com.mx

INTRODUCCION

Gestión y marketing en las bibliotecas – a primera vista, parecería que dos expresiones de moda se estuvieran introduciendo también a nuestros dominios. Pero si hacemos a un lado todas las capas superficiales que se han formado alrededor de estos dos conceptos, veremos fácilmente que los elementos de la gestión y del marketing pueden ser de gran ayuda para solucionar problemas a los que se enfrentan hoy las bibliotecas. En esta ponencia presentaré a la gestión como el instrumento que funciona hacia adentro, es decir, en el ámbito de la estructuración de los procesos de trabajo y del manejo del personal, mientras que el marketing puede ayu-

dar a las bibliotecas a asegurar su posición hacia afuera.

Quizá estas definiciones no sean las más limpias desde un punto de vista terminológico, pero resultan sumamente prácticas para una introducción, y esta ponencia no puede aspirar a ser más que eso, una mera introducción.

Hasta hace pocos años, el sentido y la necesidad de una biblioteca eran indiscutibles. Quizá siempre ha habido problemas financieros, pero nadie hubiera cuestionado como tal el sentido de una biblioteca. Esto ha cambiado en los últimos años. Los problemas financieros de los entes subsidiados han provocado que hoy se cuestione, en realidad, a todas las instituciones. Las bibliotecas se enfrentan con el problema adicio-

nal de que, durante mucho tiempo, han cargado con el axioma incuestionable de su propia imprescindibilidad. Aparte, los bibliotecarios presentan –o por lo menos tienen esa reputación– una orientación más bien tradicional, y se muestran recelosos ante las innovaciones y los cambios. En el mejor de los casos, han considerado a las tecnologías modernas como medios de trabajo, pero nunca como un cuestionamiento. Pero la digitalización de los acervos y su accesibilidad vía Internet, es decir, la biblioteca virtual, hacen que quienes tienen que ahorrar dinero sean seducidos por el tentador pensamiento de que el fin de la biblioteca “real” ha llegado. Para el Estado, la ciudad, la universidad o quien quiera que

sea que financie la biblioteca, aunque no para el usuario, resulta naturalmente mucho más barato transferir la responsabilidad por el suministro de información directamente a éste último.

Además del cuestionamiento de la biblioteca como tal –ciertamente el mayor desafío–, la propia biblioteca y los bibliotecarios, aun en los casos en los que resulta indiscutible la necesidad de su existencia, no pueden evitar que se les hagan preguntas: ¿qué servicios necesita la universidad, la ciudad, etc.? ¿qué puede aportar la biblioteca? Y, por supuesto, las preguntas: ¿no pueden hacer que esto sea más barato? ¿no pueden hacerlo mejor? y, sobre todo, ¿cuáles son los objetivos de su trabajo?

Y puesto que siempre es mejor hacerse uno mismo las preguntas (y encontrar las respuestas) antes de que otros las hagan, queremos ocuparnos un poco a continuación de cómo encontrar las respuestas a estas preguntas y cómo llevarlas a la práctica. Y el instrumental de la gestión puede ayudarnos mucho en ello.

DEFINICION

En realidad, ¿qué significa la palabra gestión?

Por gestión entendemos la administración de las tareas que conlleva la dirección de una institución, sea una empresa, una asociación, un partido político, un establecimiento público, etc.

Pero la gestión no sólo implica aspectos de administración de empresas, sino también de psicología, sociología, derecho, ética, etc. La gestión es una filosofía de dirección que tiene como objetivo controlar el desarrollo amplio y a largo plazo de una institución por medio de metas, planes y controles y sobre la base de la idea de la capacidad de progreso o capacidad de desarrollo.

HISTORIA

El desarrollo de la gestión se inicia a principios del siglo veinte, con la optimización de procesos en fábricas y administraciones. Posteriormente, la gestión se concibe como un proceso que se compone de los siguientes elementos: planeación, organización, manejo de personal, dirección, coordinación, financiamiento (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, budgeting*). Además, existe también un planteamiento definido por la conducta, que toma más en cuenta las recomendaciones acerca del estilo de dirección (desempeño más demandas de los colaboradores).

La gestión se ha convertido por sí misma en una rama de la ciencia, y lleva implícito el desafío de que el *manager* (gestor o gerente) debe reunir una amplia paleta de habilidades; tanto sus conocimientos especializados (*hard skills*) como sus habilidades en la dirección del personal (*soft skills*) deben ser de primera calidad.

Indudablemente, en los últimos años la gestión se ha convertido en un concepto de moda, con siempre nuevos planteamientos, ideas, técnicas y programas de instrucción. El *total quality management*, el *benchmarking*, el *controlling* y la *best practice* son sólo algunos de ellos. La mucha palabrería que se ha generado en torno a la gestión altera con facilidad la visión que de ella se tiene. El hecho es que aquí se encuentran muchas ideas, planteamientos y técnicas que también pueden ayudar a las bibliotecas a enfrentar las demandas y los retos de nuestro tiempo.

Estructuración del sistema meta (planteamiento analítico)

Para empezar, le echaremos un vistazo a algunos aspectos bási-

cos de la gestión, para luego observar con más detenimiento su relevancia para el trabajo en la bibliotecas.

En general, se distinguen tres tipos de gestión:

gestión definida por las personas, gestión definida por la acción, y gestión definida por el manejo. Puesto que la gestión definida por las personas implica principalmente un concepto de una estructura jerárquica para la transmisión de instrucciones, no entraremos en los pormenores del asunto. La gestión definida por el manejo abarca las técnicas de gestión, más adelante hablaremos brevemente de algunos de sus aspectos. Pero aquí queremos ocuparnos principalmente de la gestión definida por la acción.

En el concepto de gestión definida por la acción, la gestión es entendida como la totalidad de las acciones que se orientan a la mejor consecución de los objetivos de una institución y de los grupos de interés que en ella participan.

Se distinguen tres pasos:

Planeación, organización y puesta en práctica y control de los objetivos.

Pero la condición para poder elaborar un proceso concreto de planeación es dar un paso previo, en el que se deben plantear algunas reflexiones básicas. En primer lugar se trata de determinar la formación de bases y de metas u objetivos, es decir, de la definición a largo plazo de la misión de la biblioteca, frecuentemente llamada también “mission statement”.

Esta definición se debe dar a partir de un acuerdo entre el titular de la biblioteca, los colaboradores, los clientes, los expertos, etc. La “mission statement” de una biblioteca universitaria podría ser: Tener a disposición servicios y acervos (libros, bancos de datos, revistas, etc.), que sirvan como

base a los ámbitos de investigación de la universidad.

Tener a disposición un espacio en el que los conocimientos adquiridos en las aulas puedan ser profundizados de manera autónoma por los estudiantes.

Poner la información a disposición de la red de información de las universidades asociadas.

(La autodefinición de una biblioteca nacional o de una biblioteca pública sería muy diferente.)

El Instituto Goethe, por ejemplo, define de la siguiente manera su filosofía empresarial en relación con el área de la biblioteca y la información:

Los Institutos Goethe constituyen puntos nodales en la red mundial de comunicaciones multimedia.

Los Institutos Goethe garantizan, con sus centros de información y con una serie de ofertas centrales, el acceso libre y sin filtros a todo el espectro de informaciones sobre Alemania.

También forma parte de las reflexiones básicas la definición del *output* (producto) cualitativo y cuantitativo, en nuestro caso, productos y servicios bibliotecarios. Debería determinarse a corto y largo plazo ¿qué quiere, debe, puede hacer la biblioteca? ¿A quien pretende alcanzar? ¿Qué *inputs* (insumos) necesita, es decir, qué medios financieros, personales y de cualquier otro tipo?

En esta fase se debería dar también la definición de los indicadores de servicio, que resultan indispensables para la operacionalización y para el control de los objetivos. Es decir, se establecen criterios, los criterios con los que yo quiero medir mi desempeño.

Un panorama sobre los indicadores usuales de desempeño para bibliotecas lo ofrecen la norma ISO 116240 *Information and documentation – Library performance indicators*, o la guía de IFLA, *Measuring quality*. Los

criterios propios pueden complementar lo que aquí se ofrece.

Los indicadores abarcan aspectos como: utilización general de bibliotecas, calidad del acervo, calidad del catálogo, servicio de información, satisfacción de los usuarios, objetivos económicos, objetivos de equipamiento, objetivos del personal, etc.

Entonces, tenemos que estos pasos son la condición, la base sobre la que debe descansar todo proceso de planeación concreto.

El primer paso dentro de este proceso es la planeación. Aquí se deben formular objetivos concretos y trabajar las medidas, pasos, acciones y estrategias que son necesarios para alcanzar estos objetivos.

Se deben establecer programas de acción a largo, mediano y corto plazo, planeaciones anuales, etc.

La distribución de recursos también debe estar contenida aquí (¿para qué productos y servicios quiero y puedo gastar cuánto?).

Las condiciones para ello son la recopilación y el análisis de datos (estadísticas sobre el préstamo de materiales, análisis de los usuarios, tipo de informaciones, utilización de los bancos de datos, CD-ROMs, etc., préstamos a distancia, copias, satisfacción de los clientes), aunque esta recopilación de datos se debe dar tomando en cuenta los objetivos definidos.

También resulta de utilidad determinar en la fase de planeación los criterios de reconocimiento de los objetivos: ¿cómo voy a reconocer que se alcanzó el objetivo?

El segundo paso es la puesta en práctica de la planeación, es decir, su realización y la organización de las medidas para la consecución de los objetivos:

Para ello es necesario establecer una estructura de las tareas a realizar: ¿qué tareas y medidas concretas se deben cumplir?,

una estructura jerárquica: ¿quién realiza qué tareas? ¿quién es responsable de qué sección parcial? ¿quién coordina? y

una estructura de comunicación: ¿quién debe presentarle cuándo un informe a quién?

El tercer y último paso es el control de los objetivos.

El desempeño alcanzado es comparado, con base en las características del desempeño, con los objetivos planteados. Además, se revisa si los recursos (financieros, de personal, materiales) fueron utilizados de manera óptima. En caso de que la planeación y los objetivos no coincidan, se realiza una comprobación y, en caso necesario, una revisión de los objetivos.

Si la respuesta –honestamente– a la pregunta por la consecución de los objetivos es “no”, se deben analizar las divergencias. Las razones por las que no se alcanzó un objetivo pueden ser variadas y de ninguna manera se encuentran necesariamente en una falla por parte de alguno de los colaboradores. Algunas de estas razones pueden ser: falta de recursos, planeación equivocada, falta de socios, un planteamiento poco claro de las tareas a revisar, un “poder superior”, etc. Entonces, este análisis no debe ser equivalente a una amenaza de castigo para los colaboradores, sino que debe tener como única razón de ser el permitir que se eviten la próxima vez los errores que probablemente sí son evitables.

El proceso de estos tres pasos no debe ser visto en forma lineal (de arriba hacia abajo y luego fin), sino que se debe entender como un ciclo, como un movimiento circular. Por lo menos en la cabeza del *manager*, se debe dar siempre una comparación de los objetivos con las características del desempeño y con el desempeño alcanzado.

Normalmente, al final de un proceso así se tendrán por escrito los objetivos, medidas, estrategias, planeaciones, recursos, planeación del manejo de personal, planeación del tiempo, etc.

Para su puesta en práctica es de suma importancia el que estos pasos hayan sido muy bien ponderados, cuidadosamente elaborados y formulados de forma concreta en la teoría. Todos los participantes deben estar de acuerdo en las tareas, la ejecución y el análisis final, pues este proceso conforma la base para la puesta en práctica: el primer paso. Sobre todo este primer paso debería ser puesto por escrito con gran precisión (quién [nombre] va a hacer qué cuándo [fecha] cómo con qué recursos).

El hecho de que a pesar de todas las técnicas de gestión todavía no vivamos en un perfecto mundo laboral y que continuamente se desarrollen nuevas técnicas tiene que ver, en gran parte, con que a menudo falla la puesta en práctica.

En alemán (y también en español) hay un dicho: el camino al infierno está lleno de buenas intenciones. Quien alguna vez haya planeado realizar un cambio para sí mismo (por ejemplo, dejar de fumar) sabe lo fácil que resulta la planeación teórica y qué difícil es ponerla en práctica, dar el famoso primer paso. Por eso, a continuación trataremos algunos puntos; si se les observa cuidadosamente, los planteamientos de la gestión tendrán mejores oportunidades en la práctica.

Puesta en práctica

La gestión siempre apunta al desarrollo y, por tanto, ¡al cambio! El sentido y el propósito de la gestión es que los cambios sean introducidos a tiempo, ANTES de que sean impuestos por las circunstancias externas, los financie-

ros, etc., pues entonces serán impulsados “sin tomar en cuenta las pérdidas” y servirán más bien para reducir los daños que para fomentar el desarrollo. La buena gestión no se debe mover en el terreno “negativo” de la reducción de daños por medio de medidas radicales, sino en el “positivo” de la aseguración de la “capacidad de futuro” de una institución gracias a la adaptación en pequeños pasos.

Pues los cambios introducidos por el *manager* en general no son novedades revolucionarias. En una buena gestión se trata de pequeños pasos y ligeras correcciones del rumbo a seguir, que precisamente deben evitar que sean necesarias las revoluciones radicales. En este sentido, cuando en lo sucesivo hable de “cambios”, me estaré refiriendo, en general, a estos pequeños pasos.

Condiciones

Human factor, el factor humano
Precisamente en el ámbito de las bibliotecas, no hay prácticamente modificaciones que se deban hacer para resolver problemas, que tengan que ver con alguna máquina. E incluso las máquinas (por ejemplo, *software* para bibliotecas) tienen que ser manejadas por personas. Es por eso que el trato con las personas, con los colaboradores, es una de las tareas más importantes dentro de la gestión. Y desempeña un papel central el hecho de que el superior acompañe todo proceso de cambio y que ayude a combatir todo miedo frente al cambio. Hoy en día, en la gestión se le da mucho más valor que antes a que los conocimientos especializados del *manager* tengan la misma importancia que su habilidad para las relaciones sociales, que su dirección del personal. Pues cuando se quiere cambiar algo en una institución, se debe ayudar a los cola-

boradores en los procesos de cambio, se les debe apoyar acompañándolos en el proceso de abandonar las rutinas conocidas, que dan seguridad, y de sustituirlas por algo nuevo.

Probablemente una gestión invisible constituiría la manera óptima de proceder o la técnica óptima para introducir las novedades de manera que los colaboradores puedan aceptar los cambios más o menos sin problemas.

Una condición importante que el *manager* tiene que fomentar y a veces aun crear entre sus colaboradores para que la biblioteca tenga la capacidad de desarrollarse es la apertura al cambio: cuando los colaboradores –o muy importante: los propios superiores– no están dispuestos a aceptar que los cambios son necesarios o que existen déficit, no se necesita de la gestión. Se seguirá haciendo lo mismo que hasta ese momento, normalmente hasta que los cambios –que entonces casi siempre resultan mucho más dolorosos– sean impuestos desde fuera.

El que muchas veces no se lleguen a emprender los cambios a pesar de que todos vean que son necesarios, se relaciona también con que muchas personas tienen un miedo más o menos grande a los cambios.

Quien quiera impulsar cambios, frecuentemente escuchará una de las dos respuestas siguientes:

No es necesario un cambio, porque, *en el fondo*, ya lo estamos haciendo así.

O: nos gustaría mucho cambiar, pero por tal y tal razón no podemos hacerlo.

Ambas respuestas, llamadas *killer phrases*, frases asesinas, en las ciencias de la comunicación, tienen como objetivo evitar el cambio desde sus orígenes. El *manager* no debe aceptar estas respuestas. La respuesta “ya lo estamos haciendo así” debe reinterpretarse

para que sea un “sí”, por ejemplo: me parece muy bien que ya estén trabajando en la forma que yo sugiero, ¿me lo podrían demostrar de manera más clara? Entonces se debería analizar, junto con los colaboradores, la forma en que se ha procedido hasta entonces y sugerir los cambios previstos en los puntos correspondientes y hacer que los colaboradores se familiaricen con ellos. Al hacerlo se debe poner una particular atención en que al poner estos cambios en práctica no se vuelva a caer en la vieja rutina. Por eso es importante acordar criterios precisos para controlar los objetivos. Ante la respuesta “el cambio no es posible para nosotros” siempre ayuda preguntar ¿Ya lo han intentado? ¿Cuándo fue la última vez que trataron de hacerlo? ¿No podemos sencillamente volver a tratar? Me gustaría ver por mí mismo que no es posible.

Por lo demás, quien sugiere los cambios o cree que éstos son necesarios muchas veces se enfrenta con el problema de que los demás entienden que lo hecho hasta entonces no ha sido suficiente, que estuvo mal o que fue equivocado, lo cual normalmente va en contra de la autoestima de los colaboradores, normalmente orgullosos de su trabajo. Para hacer que estén abiertos a los cambios, éstos se deben colocar en un contexto comprensible. El cambio nunca debe ser equivalente a la “autoestima”. A los colaboradores se les debe conceder el tiempo necesario para que se familiaricen con los cambios, los aspectos positivos del cambio deben ser comprensibles y los negativos, aceptables.

Una condición más para los procesos de gestión es la honestidad, que va de la mano con la apertura a los cambios.

Casi todos los hechos, y más aún las opiniones, son susceptibles de

ser interpretados. Por eso resulta tan importante que tengamos criterios que sean entendidos por todos de la misma manera, y en virtud de los cuales podremos introducir cambios o medir el éxito. Incluso en los terrenos cuantificables se puede hacer trampa. Si en el “Número de solicitudes de información” no se excluyen de manera explícita las “preguntas generales” (¿qué horas son? ¿dónde está el baño?), se llegará fácilmente a un resultado falso.

En el análisis de procedimientos con frecuencia resulta tentador introducir los procesos conocidos y rutinarios en el esquema de análisis arriba mencionado. También parece fácil hacer pequeñas trampas al no ser tan precisos en el último paso de la planeación, es decir, el control. Si el objetivo era llegar a “A” y el resultado fue “a”, ya se alegra uno de que, por lo menos, éste no haya sido “B”. Entonces, el proceso completo será considerado un éxito. Los criterios de control de objetivos pueden evitar este comprensible autoengaño.

Naturalmente, al igual que la apertura a los cambios, la honestidad también debe ser total por parte del *manager*, quien se debe preguntar honestamente:

¿Resulta verdaderamente necesario emprender un cambio o es que sólo quiero perfilarme como “*manager*”, como “hacedor”?

¿Es que este cambio es verdaderamente posible? ¿Cuento con los recursos financieros y personales? ¿Cuáles serán, por ejemplo, sus efectos sobre el ambiente de la empresa? ¿Cómo me sentiría yo si estos cambios me afectarían a mí mismo? Como superior, ¿me incluyo yo mismo en este proceso de cambios o dejo que sean sólo los otros los que paguen los platos rotos?

Precisamente cuando se trata de un proceso de cambios doloroso, estas preguntas de control pueden ser a veces muy importantes.

La condición básica para la apertura al cambio, para la honestidad, para la gestión y, en general, para la convivencia humana, es la comunicación. La comunicación sirve para transmitir hechos y estados de ánimo en la empresa.

La gestión debe fomentar siempre y a toda hora una comunicación lo más abierta posible. Cuando como jefe se envían señales de que no se quiere escuchar esto o aquello, no podrá uno quejarse si las cosas no transcurren como se había esperado, porque los colaboradores no mencionan tal tema o porque lo “acomodan” como al jefe le gusta. Naturalmente, no se puede estar disponible siempre ni a cualquier hora, pero es muy importante mandar siempre la señal de que los comentarios son bienvenidos.

La crítica que se dirige a uno como superior nunca debe ser tomada de forma personal, sino verla como crítica constructiva. Y cuando, como superior, se debe ejercer la crítica a otros, siempre se deben considerar las reglas de la “retroalimentación”, es decir, una afirmación de conducta (¿qué he observado?), una afirmación de sentimiento (¿qué sentimiento me produce esta conducta?), una afirmación de efecto (¿a dónde me lleva este sentimiento?) y una petición (¿qué es lo que deseo que la otra persona haga?). Nunca se debe amonestar o atacar, y sí formular la retroalimentación como un mensaje subjetivo en primera persona.

En lo posible, dar todo el acceso a todas las informaciones. No se le tiene que dar todo ya “digerido” a todos, pero sí darles siempre la posibilidad de hacerse de la información. Todos deben tener, en

la medida de lo posible, el mismo nivel de información.

El buen funcionamiento de la comunicación en la empresa es, en gran medida, responsabilidad del superior. Él debe siempre poner el ejemplo y fomentar la comunicación y la apertura. Para que los colaboradores estén seguros de que se está hablando en serio y de que se trata de algo que pueden exigir de sus superiores, muchas empresas han aprobado las llamadas “directrices de dirección” que determinan lo que los colaboradores pueden esperar y exigir de su superior, por ejemplo: el superior provee las tareas y objetivos del trabajo, estructura junto con los colaboradores los objetivos acordados y fomenta por medio de la motivación, asesoría y apoyo la acción de responsabilidad propia de los colaboradores. Todo esto lo pueden exigir los colaboradores de su superior.

No se puede sobrestimar la importancia de la comunicación y la comunicación, ¡o mejor dicho la falta de comunicación!, es un problema probablemente en todas las instituciones.

Naturalmente es de gran importancia que una institución no sólo se desarrolle bien “hacia adentro”. Esto también debe presentarse hacia fuera, frente a los financieros, los clientes y la opinión pública. De este paso se encarga el marketing.

Por marketing se entendía originalmente la *totalidad de medidas que se orientan directamente a la venta y la distribución de mercancías*, es decir, una economía de ventas. No obstante, hoy en día más bien se le considera un *concepto de dirección orientado al mercado que se utiliza en todo proceso de intercambio. El marketing implica la planeación, coordinación y control de todas las actividades empresariales*

dirigidas a los mercados actuales y potenciales. Es decir que en el marketing también encontramos los tres pasos de planeación, puesta en práctica y control.

A continuación nos ocuparemos del llamado marketing-mix, que implica la utilización activa y creativa de distintos *instrumentos de promoción de ventas* para la apertura, influencia y estructuración del mercado. Ahora bien, el marketing-mix va más allá de lo que se entiende comúnmente por publicidad, puesto que abarca una estrategia de producción, una política de precios, una política de ventas y una política de promoción de ventas. En el transcurso de esta ponencia veremos estos elementos con más detalle.

El ámbito de aplicación del marketing se ha ampliado en distintas direcciones y, además del marketing de ventas para bienes de consumo, bienes de inversión y servicios, también diferentes instituciones no comerciales han constatado que pueden utilizar a su favor los métodos del marketing.

En el llamado marketing social (*marketing of non profit organizations*, marketing de organizaciones no lucrativas), todo tipo de instituciones sociales, por ejemplo, partidos, asociaciones deportivas, teatros y bibliotecas, utilizan técnicas de marketing –es decir, publicidad y relaciones públicas– para divulgar sus ideas y servicios.

El marketing para bibliotecas se puede resumir de la siguiente manera:

por medio del marketing se debe hacer que los entes subsidiados, los clientes reales y potenciales, los colaboradores de la biblioteca y la opinión pública en general estén conscientes de la importancia de la biblioteca y de la utilidad de sus servicios y que esto provoque en ellos una acción correspondiente.

El parámetro del marketing lo constituye su efectividad respecto de estos objetivos. Igual que la gestión, ¡el marketing nunca debe ser un fin en sí mismo!

Primero –como lo hicimos con la gestión–, debemos determinar las condiciones del marco general en el que nos movemos.

Tenemos que abundar un poco más en este tema, pues el marketing de la biblioteca está definido y limitado por el marco político y económico en el que se mueve la propia biblioteca. La biblioteca de una universidad, por ejemplo, es parte de la universidad y se mueve, por tanto, en el marco de su estrategia general. Las más de las veces, la biblioteca no tiene influencia o sólo una influencia limitada sobre esta estrategia general. Entonces, los servicios ofrecidos por una biblioteca siempre forman parte de un contexto dentro del cual cumplen una tarea que le ha sido impuesta. Así, por ejemplo, la biblioteca de una universidad sirve a la investigación y la enseñanza de sus miembros, la biblioteca de una ciudad, a la información y la capacitación personal de su población y la biblioteca nacional, a la conservación del patrimonio cultural.

Por cierto que esto nos muestra que una biblioteca, a diferencia de una empresa, no puede fijar por sí misma su estrategia. Se tiene que someter a una política empresarial y, por tanto, tiene más bien el estatus de una sección de la empresa y no el de una empresa independiente.

Dentro de la estrategia general, la biblioteca y la institución superior deben determinar de manera conjunta qué quiere ofrecerle a quién la biblioteca y agrupar esto por prioridades. El “qué” pueden ser libros, revistas o servicios en línea, es decir, productos, pero también rapidez, amabilidad y

orientación al cliente, es decir, atención. También es importante definir al “quién”, es decir, al círculo de usuarios. En ambos terrenos se deben tener claras las prioridades que se han de establecer. ¿Qué productos tienen preeminencia, qué usuarios tienen prioridad?

Después de estas reflexiones básicas acerca de la organización general, tienen que hacerse todavía algunas reflexiones también fundamentales en el ámbito de la propia biblioteca.

En primer lugar, se debe hacer un análisis de la situación actual para determinar la base de la cual partiremos: es importante para el marketing que tengamos claro en qué entorno nos movemos. Por eso, una condición fundamental para el marketing es hacer un análisis de mercado en el que se analice el entorno.

Lo más fácil es hacer un análisis de los usuarios, según su edad, su formación, su profesión, etc. También podemos determinar la satisfacción de los usuarios con los productos y los servicios que ofrece la biblioteca por medio de indicadores de desempeño y con ayuda, por ejemplo, de cuestionarios. En este contexto también se debe realizar un análisis de las necesidades: ¿qué productos necesitan ahora mis usuarios, cuáles les hacen falta?

Todo esto se debe poner después en relación con un análisis del potencial de mercado, es decir, del número de los potenciales usuarios (en Alemania: 50% de la población en bibliotecas públicas) y de la posible “cantidad” por cliente (por ejemplo, préstamos por visitante) (en Alemania: 5 préstamos por cabeza de la población), para ver hasta dónde se ha aprovechado ya el potencial de la biblioteca. Los datos de referencia se remiten a datos estadísticos ya existentes o a aquéllos que

fueron acordados por la biblioteca y la organización superior.

Como paso siguiente, se debe emprender un análisis del potencial de la organización, es decir: ¿qué ha logrado hasta ahora la biblioteca, dónde están las fortalezas y las debilidades de los colaboradores y de la organización, se están utilizando de manera óptima los recursos financieros, personales y de cualquier otro tipo? (Aquí necesitamos de nuevo indicadores de desempeño, por ejemplo, a partir de la comparación con otras bibliotecas.)

Algo que forma también parte del análisis de la situación actual, pero que por lo general resulta difícil, es el análisis de los no usuarios. ¿Quién de nuestros usuarios potenciales no asiste a nuestra biblioteca por qué razón? En la biblioteca de una universidad esto todavía resulta relativamente fácil, porque podemos abordar a nuestros usuarios potenciales por medio de la red de la universidad. Pero, por ejemplo, en los Institutos Goethe esto es muy difícil. ¿Por qué alguien no se interesa por el idioma alemán? El análisis de la competencia también forma parte del análisis de mercado. ¿Quién hace algo parecido a lo que nosotros hacemos? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo podemos delimitarnos? ¿En qué somos mejores y en qué peores? ¿Qué campo podemos, queremos, debemos ceder a la competencia? Otro paso lo constituye el análisis de recursos. ¿Tenemos dinero, personal, espacio, etc., para poder hacer una oferta determinada? ¿Se corresponde esto con nuestra meta?

La meta del análisis de mercado es obtener una imagen lo más objetiva posible de la propia organización en relación con su entorno, de modo que esto resulte en un posicionamiento en el mercado. Éste no será igual todo el

tiempo –siempre y cuando el marketing funcione– y debe ser actualizado en intervalos regulares.

Estamos llegando ahora a la verdadera fase de planeación del marketing, que debe ayudarnos a mejorar nuestro posicionamiento en el mercado “vendiendo” mejor los servicios ya existentes o bien desarrollando y dando a conocer nuevos servicios y productos.

Por eso, en un primer paso, definiremos, de acuerdo con los entes subsidiadores y los colaboradores y tomando en cuenta nuestros objetivos y recursos, la situación deseada o, mejor, dicho, los objetivos del marketing.

Entre otros, estos objetivos pueden ser:

Conservación de los clientes

Mejorar la atención

Ganar nuevos clientes

Ofrecer nuevos servicios

Para saber cuándo y si hemos alcanzado nuestros objetivos del marketing es de nuevo necesario que ya en esta etapa hayamos fijado números característicos concretos para poder realizar un control de los objetivos, así como criterios de reconocimiento de estos objetivos.

Para alcanzar estos objetivos del marketing desarrollaremos, como segundo paso, medidas para la puesta en práctica, es decir, instrumentos de marketing concretos en los terrenos de la política de productos (acervo, servicios, programas culturales), política de distribución (horarios de servicio, duración del préstamo, biblioteca digital), política de pago (cuotas) y política de comunicación. Forman parte de esta última no sólo las relaciones públicas, sino la preparación y organización de los fondos, la instrucción de los usuarios y el trabajo de contacto.

Las posibilidades que tienen estas medidas dentro de cada uno de estos ámbitos específicos son

variadas y no hay límites para la fantasía, por eso no me ocuparé con más detalle de ello.

Sólo daré algunas indicaciones generales:

También en las medidas de publicidad, como en todas las medidas en general, se debe tener siempre muy claro su objetivo (teniendo también muy presente el objetivo de la institución). Las medidas no constituyen un fin en sí mismas, sino que, por definición, siempre sirven para poner en práctica un objetivo.

Toda actividad en este terreno debe ser después evaluada cuidadosamente (análisis).

La publicidad se debe hacer en relación con otras medidas y en el contexto de la imagen general y la apariencia de la biblioteca.

Precisamente cuando se aplican muchas medidas diferentes es importante poder reconocer que todas provienen del mismo lugar. Aquí nos puede ser de gran ayuda desarrollar una “identidad corporativa” gráfica.

Las medidas de publicidad siempre deben estar en función del grupo objetivo (niños, adultos, estudiantes).

La publicidad deber ser concreta, para *un* servicio.

Aludir al grupo objetivo en lugar de hacer una publicidad masiva.

Presentar las ofertas a la ofensiva y positivamente.

Presentar la utilización de la biblioteca de manera sencilla.

Después de la puesta en práctica concreta de estos instrumentos de marketing se debe dar necesariamente el tercer paso, el control de calidad, con base en criterios ya utilizados y referidos a la misión. Es muy importante que se entienda este proceso como un ciclo, ninguno de sus componentes es definitivo. Con frecuencia se tiende a sencillamente repetir las medidas exitosas cada equis tiempo, dejando cada vez más de

lado el aspecto del control. Por supuesto que se pueden repetir medidas que hayan tenido éxito, por ejemplo, exposiciones de libros o noches de lecturas, este efecto de repetición incluso puede tener gran importancia, pero también en eventos realizados con regularidad se debe emprender siempre un control de los objetivos basados en criterios definidos con anterioridad.

Sólo por medio de un control de objetivos ejecutado con precisión se tendrán los datos que sirvan de punto de partida para la siguiente planeación.

De vez en cuando también se debe examinar si las condiciones del marco general siguen siendo las mismas. También el “mission statement” de la organización general puede sufrir algún cambio después de 5, 10 o 20 años.

También el análisis de la situación actual debe ser repetido de tanto en tanto, dado que nuestras planeaciones tienen como objetivo precisamente su modificación. Si un análisis de la situación actual arroja los mismos resultados después de tres años, ¡resultará evidente que las estrategias de marketing no han funcionado!

En el marketing siempre se debe tener presente que uno de sus grupos objetivo siempre deben ser los financieros (entes subsidiadores, patrocinadores). Con frecuencia las bibliotecas tienen todavía la conciencia de que los usuarios quieren algo de ellas y que por eso deben estar satisfechos con lo que reciben. Si uno piensa que el proceso de marketing descrito arriba no se hace para que la publicidad llegue a más clientes (que nos cuestan tiempo, dinero y trabajo), sino para obtener más dinero de los patrocinadores, probablemente la motivación será mayor –pero eso sí, naturalmente que también en una biblioteca los clientes deben

ser tratados como reyes y no como mendigos.

Y ya que estamos reflexionando acerca del marketing dirigido a los financieros, quiero referirme a un punto que me parece particularmente importante:

Cuando nos dirigimos a un potencial financiero (o a un cliente potencial) y, por ejemplo, le informamos acerca de nuestro trabajo, es importante que nuestro mensaje esté pensado en función del destinatario. Alguien puede ser muy importante para nosotros y, de todos modos, no tener idea de nuestro vocabulario especializado. Existen suficientes personas con una buena formación académica y que tienen posiciones importantes que confunden “librería” y “biblioteca” (en alemán las dos palabras son muy parecidas). Por supuesto que no se trata de empezar a aleccionar a nadie, pero una presentación clara es muy importante: el vocabulario especializado, cuando se tiene que utilizar, debe ser siempre –aunque discretamente– explicado, no debemos usar abreviaturas y sí, en cambio, escribir frases cortas en lugar de documentos interminables. 25 páginas y una exposición de media hora, es decir, lo que yo estoy haciendo aquí, ¡es definitivamente demasiado largo!

Y aunque no es cierto en todos los casos, debemos partir de que, por ejemplo, si el alcalde de la ciudad o el rector de la universidad no se interesan por la biblioteca, ¡es porque nosotros no lo gramos despertar su interés!

Y ya que acabamos de hablar de los financieros, quiero añadir algo más acerca de los costos. En Alemania existe el valor de referencia de que la biblioteca debe asignar aproximadamente 5% del presupuesto para adquisiciones como base para el presupuesto de publicidad. Esto puede ser una

cantidad bastante grande de dinero. El marketing profesional, y esto hay que tenerlo muy claro, no es gratuito. Naturalmente, los bibliotecarios pueden desarrollar ellos mismos toda una serie de medidas de publicidad, y no todo tiene que estar impreso en papel satinado, pero hay cosas en las que no se debería tener que ahorrar. Por ejemplo, un diseño corporativo profesional, que permita identificar todos los "productos" de la biblioteca como tales, es sencillamente conveniente e importante. También la elaboración de cuestionarios y la investigación de mercado son cosas sobre las que la ayuda profesional seguramente tendrá un efecto positivo. El buen marketing es una inversión, del mismo modo que lo es comprar nuevas PCs, tener una nueva instalación o un nuevo sistema de registro.

Para terminar, quisiera hacer un breve resumen, resaltando los puntos que a mí me parecen particularmente importantes:

Tanto en la gestión como en el marketing, siempre se deben seguir los tres pasos: planeación, organización o, mejor dicho, puesta en práctica y control. La planeación sin una puesta en práctica resulta frustrante y, a la larga, dejará insatisfechos a los colaboradores, los financieros y

los clientes. Por su parte, las acciones sin una planeación suficiente son, con frecuencia, puro voluntarismo. Y en una planeación y ejecución sin controles realizados a partir de criterios de control determinados con anterioridad no podremos decir con seguridad si nuestras medidas nos llevaron a donde queríamos llegar. Los tres pasos deben ser ejecutados con el mismo (enorme) cuidado. Una buena planeación hace que la puesta en práctica sea casi un juego de niños. La importancia de la calidad de la ejecución resulta evidente. Pero también con el control de lo que se ha logrado se debe ser muy preciso para que uno sepa a dónde ha llegado con su proyecto, de modo que se tengan los datos correctos como punto de partida para la siguiente planeación. El control se debe realizar partiendo de criterios determinados con anterioridad, sino no será control, sino interpretación.

Los tres pasos de planeación, acción y control se deben considerar como un ciclo. El control de lo que se ha logrado debe conducir a una nueva fase de planeación. La esencia fundamental de la gestión y del marketing es el movimiento continuo, el constante cuestionamiento del estado actual y de lo que se ha logrado

hasta ahora. En el mejor de los casos, los cambios y ajustes serán tan menores, que aun los colaboradores que se oponen a ellos no los percibirán como tales.

La base para la gestión y el marketing es una comunicación abierta, honesta y que funcione correctamente, tanto hacia adentro como hacia afuera. Si los colaboradores no están informados sobre los objetivos y los planes de la institución, la gestión y el marketing no funcionarán. Si los usuarios y los financieros no están informados de lo que hace la biblioteca y de sus planes, su interés disminuirá cada vez más.

Las bibliotecas, al ser las que seleccionan, recopilan, clasifican y proporcionan las informaciones, pueden desempeñar hoy más que nunca un importante papel dentro de la sociedad. La era de la información puede ser la edad de oro de los bibliotecarios, de los expertos en información.

La gestión y el marketing pueden contribuir a alcanzar y asegurar esta posición.

(Traducción: Claudia Cabrera)

FECHA DE DESTRUCCIÓN DE LA BIBLIOTECA DE ALEJANDRÍA

Héctor García Angeles
Colegio de Bibliotecología
Universidad Nacional Autónoma de México

Detrás de cada texto una sonrisa y en cada sonrisa una paloma que vuela a Alejandría

Alfonso Monsalve.

INTRODUCCIÓN

La historia es un tema de los mas apasionantes; para saber porque es

que estamos aquí, hay que saber de donde venimos y hacia donde vamos, idea que se menciona en un libro que nos habla de la grandeza de la cultura romana. El hombre ha