



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

LA COMUNICACIÓN Y LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS EN LAS BIBLIOTECAS
UNIVERSITARIAS DE INSTITUCIONES PARTICULARES: PAUTAS PARA LA GESTIÓN DE UNA
COMUNICACIÓN EFICAZ

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA:
CLAUDIA BALEÓN GARCÍA

TUTOR PRINCIPAL
DR. FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR
DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN
DR. CESAR AUGUSTO RAMÍREZ VELÁZQUEZ
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

CIDUAD DE MÉXICO, MARZO 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradezco

A mi comité tutor:

Dr. Federico Hernández Pacheco, por su tiempo, por su generosidad al compartir sus conocimientos, por su apoyo incondicional, pero especialmente, porque encontré no solo a un excelente profesional, sino a un maravilloso ser humano. Mil gracias y espero que me permitas seguir aprendiendo de ti.

Dr. Juan José Calva González por sus sabios y puntuales consejos, por sus generosas aportaciones y por ser un gran líder. Sé que muchos le estaremos agradecidos por motivarnos para la conclusión, solo necesitábamos sentirnos acompañados en la coordinación. Mil gracias.

Dr. Cesar Augusto Ramírez Velázquez por su apoyo, observaciones y recomendaciones en el proceso de la investigación y porque desde que leyó el anteproyecto me hizo sentir que estaba en el camino correcto, no olvido sus palabras “es un tema que sirve a toda biblioteca”, de corazón espero cubrir la expectativa.

Dra. Lina Escalona por su tiempo, dedicación y revisión, sobre todo, por compartir sus valiosos conocimientos en investigación. Muchas gracias.

Dra. Elsa Margarita Ramírez Leyva, por su paciencia, tiempo, apoyo y compromiso para culminar este trabajo de investigación.

A la Universidad Anáhuac México Campus Sur por impulsarme a ser LÍDER DE ACCIÓN POSITIVA.

**A la máxima casa de estudios
UNAM,
Desde ahora mi alma mater**

Dedicatoria

A mi mamá Lucrecia García (†), porque sé que sigues presente en cada paso que damos, te extraño mucho. A mi papá José Baleón, porque sigues cumpliendo con mucha entereza el encargo de mi mamá, de seguirnos cuidando y acompañando, muchas gracias por cuidar a mis hijos, estoy feliz de que sigas con nosotros, espero poder regresarte en atenciones, un poco de todo lo que nos has dado.

A mis hijos Pamela y Alex, porque son la fuerza que me impulsa seguir adelante, les agradezco por todo el apoyo, las palabras tan hermosas que me decían cuando me veían acelerada con la tesis, “mamá tú puedes”, “mamá eres una guerrera”, por su compañía en mis desvelos, espero que Dios me permita reponerles el tiempo que tuvimos que invertir para salir adelante con este proyecto que es de todos.

A José Manuel, porque eres un gran amigo y compañero de vida, gracias infinitas por todo lo que haces por mí y nuestros hijos, por tu amor, tu comprensión y tus palabras de aliento.

A mis hermanas Guadalupe, Martha, Lucila, Lina y Mayeli, porque siempre me han apoyado y han estado conmigo en los momentos difíciles de la vida, porque estoy segura de que estamos en el camino de un futuro mejor para todas. Las amo hermas.

A mi hermano Pepe y Viri, los quiero mucho y saben que los voy apoyar hasta que la vida me lo permita.

A Quique, Clau y mis niños hermosos Axel y Xime, los quiero mucho, gracias por esos momentos que pasamos juntos y por ser un gran apoyo.

A mis sobrinos Charly, Daniel, Adrián y Gustavo Ernesto porque también han sido mi inspiración, estoy segura de que llegarán más lejos aún.

A mis cuñados: Juan, por ser como un hermano más, a Enrique por compartir tu experiencia con las mejores intenciones, a Eleazar porque nunca voy a olvidar tu apoyo en, quizá, el momento más difícil de mi vida y por toda tu ayuda.

A toda mi familia

A mis compañeros de la Universidad Anáhuac México Campus Sur, especialmente a Ma. Luisa, Sol y Rosario, más que compañeras, amigas, gracias por no dejarme caer en los momentos más difíciles.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me apoyaron en el camino para lograr esta meta en mi vida profesional.

*A veces volteo al cielo, sonrío y digo,
“yo sé que fuiste Tú”*

Gracias Dios

Índice

Introducción.....	12
Capítulo 1. La calidad de los servicios como base de la gestión de mercadotecnia en la biblioteca universitaria de instituciones particulares	
1.1. Gestión de calidad.....	19
1.1.1. Antecedentes.....	21
1.1.2. Principios de gestión de calidad en la biblioteca universitaria.....	24
1.1.2.1. Orientación al usuario y el usuario interno.....	27
1.1.2.2. Liderazgo.....	31
1.1.2.3. Trabajo en equipo.....	34
1.1.2.4. Planeación y planeación para la calidad.....	36
1.1.2.5. Gestión por procesos.....	41
1.1.2.6. Control por estándares e indicadores.....	45
1.1.2.7. Medición y evaluación.....	48
1.1.2.8. Establecimiento del proceso de mejora.....	51
1.2. La mercadotecnia de los servicios bibliotecarios.....	52
1.2.1. Naturaleza de los servicios.....	54
1.2.1.1. Concepto.....	55
1.2.1.2. Características.....	56
1.2.1.3. Categorías.....	59
1.2.1.4. Los servicios bibliotecarios.....	62
1.2.1.4.1. Características.....	63
1.2.1.5. El bibliotecario como estrategia competitiva.....	65
1.2.1.5.1. Actitud y aptitud.....	67
1.2.2. Mercado y segmentación del mercado en la biblioteca universitaria.....	69
1.2.2.1. Mercado meta.....	70
1.2.2.2. Segmentación.....	71
1.2.2.3. Posicionamiento.....	75
1.2.2.4. Las necesidades y características del usuario de los servicios bibliotecarios (el proceso de consumo de los servicios)	77
1.2.2.5. Factores que influyen en la decisión uso de los servicios.....	83
1.2.3. Investigación de mercados.....	87
1.2.3.1. Objetivos.....	88

1.2.3.2. El proceso de la investigación de mercadotecnia.....	89
1.2.3.3. Enfoque de la investigación.....	91
1.2.3.4. Método de contacto.....	92
1.2.3.5. Plan de muestreo.....	93
1.2.3.6. Instrumentos de investigación.....	95
1.2.3.7. Interpretación e informe de hallazgos.....	96
1.2.4. La marca “biblioteca”.....	98
1.2.5. El precio de las bibliotecas.....	100
1.2.6. Distribución e inventarios.....	101
1.2.7. La publicidad.....	102
1.2.7.1. Programa publicitario.....	104
1.2.7.1.1. Formulación de objetivos.....	105
1.2.7.1.2. Decisión de presupuesto.....	107
1.2.7.1.3. Desarrollo de la estrategia de publicidad.....	107
1.2.7.1.3.1. El mensaje publicitario.....	108
1.2.7.1.3.2. El medio publicitario.....	109
1.2.7.1.3.3. Evaluación de la publicidad.....	109
1.2.8. Mercadología en Internet para bibliotecas universitarias.....	110
1.2.8.1. Internet (reflexiones).....	110
1.2.8.2. Retroalimentación y manejo de crisis.....	116

Capítulo 2. La comunicación y el estado de la comunicación en la biblioteca universitaria

2.1. La información en la biblioteca universitaria.....	120
2.1.1. La importancia de la información en la biblioteca universitaria.....	120
2.1.2. Generadores de la información para la biblioteca universitaria.....	123
2.1.2.1. Información del entorno.....	124
2.1.2.1.1. Microentorno.....	124
2.1.2.1.2. Macroentorno.....	127
2.1.3. Información interna.....	132
2.1.4. Información corporativa.....	134
2.2. Elementos básicos de la comunicación desde la biblioteca universitaria.....	135
2.3. Barreras de la comunicación.....	145

2.4. Comunicación efectiva o ¿Cómo romper las barreras de la comunicación?...	148
2.5. Fallas en la comunicación.....	149
2.5.1. Información inadecuada.....	150
2.5.2. Sobrecarga de información.....	151
2.5.3. Información de mala calidad.....	152
2.5.4. Mala sincronización.....	152
2.5.5. Falta de feedback o retroalimentación.....	153
2.5.6. Problemas con los canales.....	153
2.5.7. Comunicación incompetente.....	154
2.5.8. El ineficaz establecimiento de metas.....	155
2.5.9. Ansiedad en la comunicación.....	155
2.5.10. Barreras culturales.....	156
2.6. Comunicando el valor de la biblioteca universitaria.....	156
2.7. Los ámbitos de la comunicación.....	158
2.7.1. Comunicación institucional, mercadológica y organizacional.....	160
2.7.2. Comunicación interna.....	162
2.7.3. Comunicación externa.....	163
2.8. El uso de la tecnología para la comunicación.....	164
2.8.1. Internet.....	165
2.8.2. Redes sociales.....	166
2.9. Planeación estratégica para la comunicación.....	168
2.9.1. Conceptos y principios básicos de planeación.....	169
2.9.2. Estrategia.....	173
2.9.3. El proceso de planeación estratégica.....	175
2.9.4. Los planes estratégicos de comunicación y mercadotecnia en la biblioteca.....	178
2.9.5. El modelo de comunicación de Joan Costa aplicado a la biblioteca universitaria.....	182
2.10. Aspectos éticos de la comunicación.....	184

Capítulo 3. La comunicación y la mercadotecnia de servicios en las bibliotecas universitarias particulares: pautas para la generación de una comunicación eficaz.

3.1. Introducción.....	188
3.2. Materiales y métodos	189
3.2.1. Planteamiento del problema.....	189
3.2.2. Preguntas de investigación.....	189
3.2.3. Hipótesis.....	190
3.2.4. Objetivos.....	190
3.2.5. Instrumento.....	191
3.2.6. Estudio de campo.....	193
3.2.6.1 Determinación del estudio.....	193
3.2.6.2.Determinación del universo.....	194
3.2.6.3.Determinación del muestreo.....	196
3.2.6.4. Herramientas de investigación.....	197
3.3. Resultado o desarrollo.....	198
3.3.1. Resultado del instrumento aplicado al director o tomador de decisiones.....	198
3.3.2. Resultado del instrumento aplicado al personal bibliotecario.....	207
3.4. Discusión de los resultados.....	221
3.5. Conclusiones.....	229
3.6. Recomendaciones.....	231
Referencias bibliográficas.....	233
Anexo 1. Carta de presentación	245
Anexo 2. Cuestionario 1. Directores o cabeza del Área de Biblioteca.....	246
Anexo 3. Cuestionario 2. Personal de Biblioteca.....	252
Anexo 4. Pautas para la generación de una comunicación eficaz	261

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Características cliente-proveedor.....	30
Cuadro 2. Categorías del servicio bibliotecario.....	59
Cuadro 3. Servicios de las bibliotecas universitarias.....	62
Cuadro 4. Características de los servicios de información.....	64
Cuadro 5. Principales variables de segmentación.....	72
Cuadro 6. Otras variables de segmentación importantes para la biblioteca.....	73
Cuadro 7. Etapas del posicionamiento.....	76
Cuadro 8. Factores que influyen en la toma de decisiones del consumidor.....	83
Cuadro 9. Tipos de muestras.....	94
Cuadro 10. Objetivos de la difusión.....	105
Cuadro. 11. Valor de la información.....	121
Cuadro 12. Tipos de comunicación.....	161
Cuadro 13. Instituciones objeto de estudio.....	196

Índice de Figuras

Figura 1. Elementos del proceso.....	43
Figura 2. Las cuatro características del servicio.....	56
Figura 3. Segmentación.....	74
Figura 4. Conocimiento del usuario.....	79
Figura 5. Proceso del consumo del servicio.....	80
Figura 6. Actividades anteriores a la compra (consumo).....	81
Figura 7. Proceso de investigación.....	89
Figura 8. Investigación de mercado.....	97
Figura 9. Pasos para el establecimiento de un programa publicitario.....	104
Figura 10. Generadores de información en el microentorno de la biblioteca.....	124
Figura 11. Generadores de información en el macroentorno de la biblioteca.....	128
Figura 12. El mensaje.....	136
Figura 13. Remitente o fuente.....	137
Figura 14. Codificación.....	138
Figura 15. Canal.....	139
Figura 16. Receptor.....	139
Figura 17. Decodificación.....	140
Figura 18. Feedback o retroalimentación.....	141
Figura 19. Ruido.....	142
Figura 20. Significado de compartido.....	143
Figura 21 El proceso de comunicación interactiva.....	144
Figura 22. Complejo de inferioridad o superioridad.....	145
Figura 23. Estereotipos.....	146
Figura 24 Etiqueta y decoro.....	146
Figura 25 Límites en la relación.....	147
Figura 26. Bajo nivel educativo y cultural.....	147
Figura 27 Los ámbitos de la comunicación.....	159
Figura 28. Planeación de una situación actual a un resultado final.....	170

Figura 29. Planeación varios caminos.....	171
Figura 30 Planeación continua.....	171
Figura 31. Etapas de la planeación estratégica.....	176
Figura 32. El proceso de la planeación estratégica.....	177
Figura 33. Estructura del plan de comunicación y marketing.....	180
Figura 34. Modelo de comunicación de J. Costa aplicado a la biblioteca universitaria.....	183
Figura 35. Formato IMRYD.....	192

Pautas:

Pauta 1. Líder como comunicador.....	281
Pauta 2. Formación académica y humana.....	282
Pauta 3. Análisis de la comunicación interna (Check list).....	283
Pauta 4. Generar ambientes para la comunicación.....	284
Pauta 5. Análisis situacional.....	286
Pauta 6. Análisis para la comunicación.....	289
Pauta 7. Matriz BCG.....	290
Pauta 8. Establecimiento de objetivos de estratégicos.....	293
Pauta 9. Establecimiento de objetivos de comunicación.....	294
Pautas 10. Conocimiento de comunidad.....	298
Pauta 11. Plan de comunicación y mercadotecnia.....	299
Pauta 12. Consideraciones mercadológicas.....	303
Pauta 13. Campañas.....	306
Pauta 14. Relaciones públicas favorables.....	306
Pauta 15. La identidad de la Biblioteca.....	307
Pauta 16. Generando diálogo con la comunidad.....	310
Pauta 17. Generar un código de atención al usuario.....	313

Introducción

Actualmente la tecnología ha generado diferentes tendencias en la manera en que se lleva a cabo la comunicación, de tal manera que la información, que se genera y que se recibe, ha rebasado toda proporción inimaginable, por tal motivo, ahora más que nunca es indispensable saber comunicar eficiente y eficazmente. Para la biblioteca universitaria en instituciones particulares, dicha tecnología le ha venido a representar cambios importantes en la manera de gestionar sus servicios, debido a que ha tenido que impulsar cambios en la forma de realizar sus actividades, todo ello con la finalidad de aproximarse más a los hábitos cambiantes de las nuevas generaciones.

Por otro lado, es evidente que las bibliotecas universitarias realizan grandes esfuerzos por estar al día en las tendencias de servicio, haciendo mejoras o creando las condiciones necesarias con el objetivo de tener un impacto directo en su comunidad. Entre las acciones que ha llevado a cabo la biblioteca universitaria, se pueden señalar las siguientes: selección de colecciones en formatos convencionales y electrónicos, estos últimos con plataformas cada vez más amigables y con contenidos tales como: libros digitales en línea, en repositorios; grandes colecciones de revistas recuperadas con robustos sistemas de búsqueda, sistemas de información actualizados en tiempo real, etc., se cuida la calidad de la adquisición del formato impreso, establece espacios adaptados a los requerimientos de las dinámicas de estudio actuales, entre ellos: espacios cómodos, lúdicos, iluminados, con alto nivel de conectividad, permisivos, etc. Así mismo, el personal de la biblioteca universitaria se preocupa, cada día más, por prepararse en diversas áreas del conocimiento, tanto de la especialidad como en los diferentes roles que puede llegar a requerir, sin embargo, aún con todo lo anterior, el uso de la biblioteca sigue siendo bajo, en relación a la inversión que hacen las unidades que las subsidian, es por ello que, frente a todo lo anterior, surge la hipótesis de que a las bibliotecas universitarias les está haciendo falta comunicarse de forma eficaz, es decir, no es que no se comunique, lo que se hace al momento es informar, más no

comunicar, lo segundo pretenderá, de acuerdo a la teoría, una retroalimentación, sin embargo, al momento no se ha generado dicha dinámica.

De igual modo, la comunicación al interior de la biblioteca es un factor afectado por la misma problemática de fallas en la comunicación e, incluso, inexistencia de esta para algunas situaciones, por tanto, es un tema que también debe ser tratado como prioritario para poder llevar a cabo una comunicación eficaz hacia el exterior, este es un punto que se debe considerar antes de iniciar cualquier dinámica mercadológica.

Por lo anteriormente expuesto es que surge la inquietud de indagar sobre cómo se está comunicando la biblioteca universitaria en instituciones de educación superior particulares, tanto en su interior como hacia su comunidad, para identificar los factores que le afectan y poder realizar una serie de sugerencias para minimizar sus efectos. Una segunda hipótesis que se pretende demostrar es, evidenciar que la comunicación en las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares, es dispersa, esto debido a que no cuenta con un plan de comunicación y mercadotecnia que reúna las características básicas acordes con la teoría y la práctica, esta última reflejada en otro tipo de organizaciones como son las comerciales e incluso, instituciones con similar tesitura como son: instituciones culturales, museos, casas de cultura, bibliotecas nacionales, instituciones de beneficencia, entre otras.

El objetivo de la presente investigación es sentar las pautas generales que, de acuerdo con una realidad individual y única, permitirán a las bibliotecas universitarias de instituciones particulares, contar con una guía para hacer, de un plan de comunicación y mercadotecnia, una verdadera herramienta eficaz que facilite insertar el tema de comunicación como parte primordial de la gestión de los servicios que la biblioteca proporciona y con ello, establecer puentes de comunicación con el usuario, pretendiendo con ellos, propiciar una comunicación eficaz.

Con la intención de conocer la situación de la comunicación en dichas bibliotecas, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación y mercadotecnia en la biblioteca universitaria de instituciones de educación superior particulares?

¿Cómo se comunican las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares con su comunidad?

¿Cuáles son los medios de comunicación de mayor uso por parte de las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares?

¿Existen instrumentos de planeación y, en específico, planes de comunicación y mercadotecnia?

¿Cómo es la comunicación al interior de las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares?

¿Cuáles serían las pautas generales que deben seguir las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares, para el establecimiento de un plan de comunicación y mercadotecnia, de acuerdo la circunstancia particular?

Los objetivos que se buscó alcanzar con la presente investigación son:

- Presentar un panorama general de cómo se comunican las bibliotecas universitarias, de instituciones particulares, tanto en su interior como hacia el exterior (se habla de exterior refiriéndonos a su comunidad de usuarios institucionales).
- Identificar las actividades en comunicación que los dirigentes de las bibliotecas universitarias están llevando a cabo hacia su interior y exterior.
- Distinguir la participación del personal bibliotecario en la comunicación y su percepción acerca de la misma.
- Evidenciar la existencia o no de planes de comunicación y/o mercadotecnia.
- Identificar los medios de comunicación más utilizados por el bibliotecario

A partir de las preguntas de investigación y de los objetivos planteados, es que se generaron las siguientes hipótesis:

- Las bibliotecas de instituciones particulares presentan formas de comunicación dispersa, tanto a su interior como a su exterior.

- Las bibliotecas universitarias no cuentan con planes formales de comunicación y mercadotecnia.
- El bibliotecario percibe fallas importantes en la comunicación.

Las anteriores afirmaciones se comprobaron aplicando la metodología establecida y que consistió, entre otras cosas, en la aplicación de dos cuestionarios, como instrumento, uno dirigido al director o tomador de decisiones de las bibliotecas objeto de estudio y el otro, aplicado al personal de la biblioteca, ambos con la intención de generar un panorama lo más completo posible.

Para dar cumplimiento a la intención del presente trabajo de investigación, se han generado tres capítulos, el primero de ellos expone lo relacionado al binomio calidad-mercadotecnia que han sido dos factores clave para el éxito en diversos sectores de la industria, por tanto, es indispensable que las bibliotecas los consideren dentro de sus planes y programas, e implante formas de asegurar la calidad de sus productos y servicios y, posteriormente, apoyarse de la gestión de la mercadotecnia en la promoción y difusión de dichos servicios y, con ello, asegurar no solo su permanencia, sino su desarrollo y evolución.

Es así como dicho capítulo establece los principios básicos sobre la calidad, es decir, todos aquellos parámetros que deben ser seguidos por el personal bibliotecario, basados en los requerimientos de su comunidad y que todo el personal deberá respetar. Se planea la necesidad urgente de voltear a ver temas necesarios como son: una comprensión total del verdadero trabajo en equipo, un liderazgo capaz de motivar al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la medición y evaluación que den como resultado la mejora continua, lo cual, sin lugar a duda, repercutirán de manera positiva, en la comunidad a la que sirve.

De igual manera se analizan los temas de mayor relevancia que implica una estrategia mercadológica, acentuando la poca atención que se ha puesto al tema de la investigación de mercado, misma que bien diseñada y bien estructurada, será de vital importancia para el desarrollo de los planes de comunicación y mercadotecnia.

En el capítulo dos se estudia la base de la comunicación efectiva, acentuando la importancia que tiene el hecho de que la biblioteca universitaria analice la información que se genera en su micro y macro entorno, misma que debe usar a su favor, sobre todo si desea ser percibida como parte de la formación integral de su comunidad. Se analizan los elementos básicos de la comunicación con sus barreras y fallas, mismas que provocan que no cumpla su cometido. Finalmente se estudian las formas de comunicación tanto internas como externas, debido a que las primeras son de vital importancia para el buen funcionamiento del área, así como la base de un buen servicio al exterior del área. La comunicación hacia el exterior es la que va formando una imagen de la biblioteca, por tanto, se plantea la forma de cómo la teoría establecer formas de llevarla a cabo con los mejores resultados.

Como aportación, en el tercer capítulo se aplica el método IMRD o IMRYD¹ para la investigación que se llevó a cabo en seis bibliotecas universitarias de educación superior particulares, ubicadas en la Ciudad de México, que pertenecen a FIMPES (la mayoría de ellas han logrado el distintivo de excelencia), mismas que son consideradas de ÉLITE, además de aparecer de forma recurrente, en los rankings nacionales e internacionales por su calidad académica. Es importante destacar que la inquietud de este sector particular es debida a que el tema surgió en reuniones donde este tipo de instituciones eran las que más mostraban su preocupación, además de ser el sector en el que, quien suscribe, tiene mayor experiencia. Durante la parte de introducción se expresa, de forma breve, el propósito del estudio, en la parte de materiales y métodos se detallan los instrumentos utilizados, las características del universo y la población meta. En los resultados se describe a manera de cuadros, la información recuperada de la aplicación del instrumento. La discusión contiene la parte de las conclusiones que emanan de los resultados del instrumento.

Finalmente, a manera de recomendación, se generan una serie de pautas que pueden servir de guía para hacer más eficiente tanto la comunicación interna como

¹ Acrónimos; en idioma inglés (I = introduction; M = methods; R = results; a = and; D = discussion) y en español (I = introducción; M = métodos; R = resultados; y = y, D = discusión) (González y Máttar, 2010, p. 1895).

la externa. Algunas de ellas relacionadas con la forma de aplicar aspectos como el liderazgo en comunicación, la formación del bibliotecario como comunicador, la organización de la información y su jerarquización, análisis situacional en comunicación, así como los puntos esenciales de un plan de comunicación y marketing, entre otros.

C. 1. Gestión de la calidad y mercadotecnia en los servicios bibliotecarios universitarios de instituciones particulares.

**C
A
P
I
T
U
L
O
1**

1.1. Gestión de Calidad.

De acuerdo con la parte de presentación de las normas COMPAB “la cultura de la evaluación que promueve en México la Secretaría de Educación Pública permite impulsar a las instituciones de educación superior a la mejora continua” así mismo, menciona que los organismos evaluadores identifican los servicios de la biblioteca como un factor que colabora indiscutiblemente en el logro de los objetivos institucionales (Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Comité Técnico para el Análisis y actualización de las Normas del CONPAB-IES, 2012, p.5). Debido a lo anterior, la biblioteca universitaria tiene que enfrentarse al reto de responder a muy diversos conceptos (si es CRAI, centro de documentación, biblioteca digital, biblioteca electrónica, automatizada, híbrida, etc.), ya que basa su desarrollo en la organización, estructura y planificación de las unidades que la poseen, y es ahí donde radica una mayor diversidad de características, debido a que, tiene que evolucionar junto con ellas para subsistir.

Al formar parte de una institución académica a nivel superior, la biblioteca universitaria es concebida para responder a los más variados intereses temáticos provenientes de su heterogénea comunidad académica (Alumnos, profesores, investigadores, administrativos, directivo, etc.). Entre sus principales objetivos está el ser parte funcional de apoyo a la docencia y la investigación, respaldada en los fondos bibliográficos documentales en formatos virtuales e impresos.

A la tarea tradicional de ser un puente entre la información, el usuario y su transformación en conocimiento, se han venido a sumar, en los últimos años, una serie de nuevas responsabilidades al tener que asumir su papel protagónico en la formación integral del estudiante universitario y la comunidad a la que pertenece, filtro de la enorme cantidad de información, que se está generando a un ritmo sin precedentes y, servir a una comunidad diversa y en constante transformación. Entre algunas de estas actividades de los bibliotecarios están la de ser facilitadores, instructores, comunicadores, especialistas en derechos de autor, especialistas en metodología de la investigación, y, por qué no, ahora también debemos agregar el

de mercadólogos, entre algunas otras, todo esto basado en la recurrencia de necesidades y solicitudes que el usuario demanda.

Por otro lado, es claro que el éxito de una biblioteca no depende solo de un adecuado manejo de sus recursos materiales o una buena plataforma de servicios, depende también de cómo maneje sus activos intangibles como son: conocimiento de sus usuarios reales y potenciales, “know-how”² de sus procesos, servicios y colecciones, de la imagen que maneja ante su comunidad, así como, lograr la fidelidad de su población, por tanto, el correcto desarrollo de lo anterior dependerá, en gran medida, de que exista un correcto flujo de información entre la biblioteca y su entorno. Es así como la mercadotecnia, por medio de un plan bien estructurado, es una herramienta de suma importancia como parte de su planificación y operación global.

Así mismo, el binomio calidad-mercadotecnia son dos factores clave para el éxito en diversos sectores de la industria, por tanto, es indispensable que las bibliotecas los consideren dentro de sus planes y programas, tomando en cuenta que se puede aprender de las experiencias y el conocimiento ya plasmado en el estado del arte, en relación a dichas temáticas, para no comenzar de cero e implantar la calidad de sus productos y servicios y, posteriormente, apoyarse de la gestión de mercadotecnia en la promoción y difusión y, con ello, asegurar no solo su permanencia, sino su desarrollo y evolución.

El tema gestión de la calidad y mercadotecnia en los servicios bibliotecarios universitarios (principalmente) de instituciones privadas, tiene como objetivo describir el deber ser de dichos tópicos que, como se mencionó, están estrechamente relacionados entre sí, de igual modo, se comentará su aplicación al ámbito bibliotecario, es decir, cómo se están haciendo las cosas, en las bibliotecas pertenecientes a instituciones de educación superior privadas, todo ello en beneficio del usuario final.

2 Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente (Oxford, 2018, s. p.).

1.1.1. Antecedentes.

El mundo actual reconoce la importancia de la calidad como herramienta indispensable para que todo organismo sea dotado de lo necesario para ser competitivo ante un abanico, cada vez mayor, de opciones. La biblioteca universitaria, como organismo vivo, no escapa a este cometido y ha tenido que evolucionar de manera vertiginosa, debido a los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos que ha tenido que incorporar a sus actividades educativas, todo ello con la idea de conseguir mejoras en los servicios que produce, en la atención y satisfacción de su comunidad.

Como en toda organización el elemento clave y por quien la biblioteca universitaria existe es el usuario, por tanto, la calidad de los servicios que proporciona debe estar encaminada a satisfacer sus necesidades y requerimientos, para ello, debe lograr un manejo apropiado de la tecnología, incrementar la calidad de los servicios que desarrolla, así como lograr tener la fidelidad de la comunidad a la que sirve.

En la actualidad, algunas bibliotecas universitarias en el mundo están poniendo en práctica estrategias de calidad (acreditándose ante ISO u otras instituciones) con la finalidad de ser competitivas ante las posibilidades y ventajas que el desarrollo tecnológico, ha puesto a la mano de profesores, alumnos, investigadores e incluso, el propio bibliotecario. Desde tiempo atrás, la biblioteca académica ha puesto en práctica diversas modalidades de distribución del trabajo, dicha forma de laborar ha arrojado aciertos, pero también debemos reconocer las fallas que en la práctica se han generado, entre ellas encontramos que existe duplicidad de actividades, diversidad en la forma de realizar y proporcionar un mismo servicio, pérdida de tiempo al determinar las acciones a seguir, omisiones en procedimientos necesarios, dificultades en las relaciones interpersonales, altas inversiones de tiempo al capacitar en rotación, seguir con actividades que no le agregan valor al servicio, entre otras. Todo lo anterior, junto con políticas indeterminadas o demasiado ambiguas en la mayoría de los casos, provoca baja calidad en la manera de preparar y proporcionar los servicios, lo cual se refleja en inconformidades por

parte del personal bibliotecario y, como consecuencia, se generan usuarios inconformes o que deciden hacer uso de otras opciones que se apeguen más a sus necesidades, requerimientos y expectativas.

Allepuz (1995, párr. 11) señala que se debe hacer una revisión de los procesos llevados a cabo en los servicios de información, y que se debe cuestionar si la ejecución de estos añade valor y, si éste, es percibido por el usuario o si, por el contrario, supone costos que no implican valor agregado³ [adaptación]. Es claro que culturalmente existen muchas deficiencias al momento de escribir la información que se desprende de las experiencias en las actividades bibliotecarias, sin embargo, es necesario hacer conciencia de las ventajas que trae consigo el comenzar a hacerlo ya que, la falta de una guía que plasme la información del trabajo operativo, así como los estándares y políticas a cubrir al momento de realizarlo, provocan grandes inconsistencias al momento de proporcionar los servicios bibliotecarios, situación que es de suma importancia debido a que, dichas actividades, son las que sustentan una buena o mala percepción de calidad ante el usuario final. Por otro lado, la comunidad universitaria debe percibir una constante en el servicio que recibe. Aunado a esto, tendríamos que analizar los siguientes factores que pueden traer grandes problemas en la biblioteca universitaria:

- ◆ Grandes inversiones de tiempo al determinar qué hacer.
- ◆ Inconsistencias en el desarrollo de los procedimientos.
- ◆ Diversidad en la calidad del servicio que se proporciona.
- ◆ La falta de estándares en los procesos operativos y actividades estratégicas.
- ◆ Omitir procedimientos necesarios.
- ◆ Mantener procedimientos incorrectos, inadecuados y obsoletos.
- ◆ Llevar a cabo cursos de acción equivocados al tomar decisiones.
- ◆ Responder de forma incorrecta o inconsistentemente, a las interrogantes que surjan en el desarrollo de las actividades.
- ◆ Diferencias en las respuestas, por parte de los responsables del área, al contestar una misma pregunta técnica o de rutina.

³ El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. (Mesa Editorial, 2015)

- ◆ Dificultad en la relación entre compañeros de la misma área.
- ◆ Eludir o endosar el trabajo (Se presenta en la consulta).
- ◆ La toma de decisiones importantes o de alto nivel por parte de los bibliotecarios subalternos.
- ◆ Altos costos de entrenamiento para el personal en rotación o de nuevo ingreso.
- ◆ Que el personal contratado con objetivos de dirección, administración y coordinación, realicen actividades técnicas u operativas.
- ◆ Tomar decisiones con el único objeto de lograr la propia conveniencia.
- ◆ Usuarios inconformes que pueden significar bajas en el uso del servicio.

Las afirmaciones anteriores son prácticas comunes que se han repetido, por mucho tiempo, en la cultura laboral del bibliotecario. En contra posición, algunas bibliotecas basan su actuar en la evaluación de sus colecciones y servicios, usando como medida los resultados de estudios de evaluación, encuestas de opinión, buzones de sugerencias, comunicación en redes sociales, etc. mismas que le ayudan conocer cómo es percibido por el usuario y, de cierta forma, la calidad con la que se están otorgando sus servicios.

Por lo anterior, es de vital importancia que la biblioteca universitaria esté atenta y sea cada día más incisiva en la importancia de implantar procesos de gestión de calidad, ya que en la forma en la que proporcione sus servicios, es que va a subsistir ante el poder de decisión de usuario final, por tanto, se debe clarificar al dirigente de la biblioteca lo que dicen los teóricos acerca del tema de calidad y cómo, algunas bibliotecas, lo están aplicando en ámbito de competencia: la biblioteca universitaria de instituciones particulares y que, desafortunadamente, aún no hay grandes avances en dinámicas que las eviten.

1.1.2. Principios de gestión de calidad en la biblioteca universitaria.

A través del tiempo, la gestión de la calidad ha sido un tema de suma importancia para las organizaciones, principalmente comerciales, sin embargo, el tema fue tomando importancia y, a últimas fechas, esta preocupación se ha generalizado a todo organismo que quiera subsistir al incesante crecimiento de opciones que pueden cubrir las necesidades y requerimientos de su comunidad.

De acuerdo con Gavilán (2008, p. 2), la gestión de calidad “es el conjunto de actividades coordinadas que se ponen en marcha con el fin de dirigir y controlar la calidad en una organización” todo ello con la finalidad de identificar, satisfacer y anticiparse a las necesidades de los usuarios, preocupación que comparte con la gestión de mercadotecnia, de ahí el lazo inquebrantable de ambas temáticas.

La gestión de la calidad se ha difundido entre las bibliotecas universitarias, si bien no con la rapidez y consolidación que debería, sí está claro que cada día existe un mayor interés por mejorar la práctica bibliotecaria. De igual forma, existen instituciones a nivel superior, tanto públicas como privadas, que están buscando consolidar sus sistemas de gestión de calidad con la finalidad de responder a las exigencias de las instituciones que las alberga, e incluso a las tendencias educativas a nivel mundial.

Gavilán (2008, p.7) establece que, existen diversos modelos y maneras de enfocar la gestión de la calidad entre las bibliotecas universitarias [en específico se refiere a las españolas, pero su planteamiento es similar al que encontramos en México], y menciona las más conocidas entre las que se enumeran las siguientes:

- a) Los que se ajustan algún modelo como el EFQM⁴.
- b) Los que se están certificando con normas ISO 9001⁵.

4 Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

5 Organización Internacional para la Normalización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad

- c) Los que han optado por gestionarse con criterios propios utilizando técnicas e instrumentos de calidad.

Es así como dichas instituciones, se someten a procesos de evaluación y certificación, los cuales le permiten saber si están alcanzando sus objetivos, poniendo en marcha diversas modalidades de procesos recurriendo a organismos certificadores, ya sea de forma directa o indirectamente, o por medio de las escuelas y facultades, quienes están en constantes procesos de certificación de manera ineludible y que un rubro a evaluar es la biblioteca.

Como ya se mencionó, las bibliotecas universitarias han tenido que adoptar y adaptar las filosofías y técnicas que las ciencias de la administración moderna proveen, se dice que:

Evaluación y calidad son términos complementarios ¿Qué sentido tiene evaluar si no tenemos el propósito de mejorar los puntos débiles detectados? ¿y cómo sabremos que trabajamos con calidad si no nos sometemos a evaluaciones paródicas que nos lo confirmen y nos ayuden a definir nuevas líneas de mejora? (Balagué, 2007, p. 340)

Otro aspecto que no es muy común ver en la literatura versa en el sentido de que evaluar y/o gestionar la calidad en las bibliotecas, ayuda a modificar marcos conceptuales que en muchas ocasiones son negativos, se dice que:

La imagen de las bibliotecas se puede perfeccionar sólo mediante la mejora de las rutinas y servicios...En este sentido, hay muchas técnicas adoptadas para maximizar el uso de los recursos disponibles en las bibliotecas. Lo que llevará a un reconocimiento periódico que debe conducir a una mejora en el sistema de bibliotecas (Sivankalai, Thulasi, 2012, p. 69).

Aunque más adelante se ahondará en el tema, podemos ver que las nuevas generaciones vienen arrastrando consigo una imagen negativa de la biblioteca (o no del todo real) los bibliotecarios (sin generalizar del todo pues, en cada institución hay excepciones de colegas comprometidos y muy profesionales), no han puesto atención al hecho de cuidar la calidad y calidez del servicio que proporcionan, lo

que hace que los cambios, adaptaciones, mejoras y/o actualizaciones que las bibliotecas universitarias realizan, sean imperceptibles.

Debido a esto, es importante que la biblioteca implante sistemas de calidad, que le permitan obtener un nivel óptimo de servicio y que, de esta manera, su comunidad lo perciba como un servicio que cumple con los objetivos para los que fue creada.

Balagué, Rey y Falomir (2006, p. 2) establecen que:

Los sistemas de gestión de calidad desarrollan aspectos como la política de calidad y sus objetivos, en el marco de la misión de la biblioteca y de su compromiso institucional, y establecen las funciones y responsabilidades del personal, definen servicios, identifican los procesos de trabajo y los recursos necesarios para realizarlos, y fijan mecanismos de supervisión, control, prevención, corrección y de mejora continua.

Por lo anterior se puede ver que, las bibliotecas universitarias tienen aún bastante camino por recorrer respecto al tema de gestión de calidad, sobre todo planes formales resultado deberá ser el beneficio se perciba por el usuario final, e incluso, en pro de un cambio de paradigma de la profesión misma.

De tal forma que en los siguientes apartados se analizará, en base a la literatura, cada uno de los criterios involucrados, mismos que generan la calidad en el servicio y qué tanto los servicios bibliotecarios de las universidades se han adoptado a estas especificaciones sobre todo en planes formales.

1.1.2.1. Orientación al usuario y el usuario interno.

Durante el último periodo histórico-contemporáneo de las bibliotecas universitarias ha habido diversos momentos caracterizados por diferentes tendencias, en algunos se le ha dado prioridad al resguardo de las colecciones, al desarrollo de cuantiosas colecciones, a los grandes espacios, a los servicios, etc. Sin embargo, cualquiera que haya sido la tendencia en su momento, el objetivo siempre ha sido atender una necesidad que, por lo regular, es emanada de algún sector de la comunidad a la que sirve, esto es **al usuario**, que en su momento pudo ser una autoridad de la institución, un académico o bien el propio alumno de licenciatura o posgrado.

En la actualidad la mayoría de las bibliotecas universitarias tienen claro que “el libro no existiría sin un lector, y la biblioteca no tendría sentido si no atendiera a las necesidades educativas, de ocio y de información de los usuarios” [adaptación] (Cristofani, 2009, p.93), y si es así entonces, cuál será el motivo por el que en el día a día es común escuchar quejas respecto a que el usuario no encuentra el material que está buscando, que la biblioteca está desorganizada, que la señorita del mostrador es muy grosera, que es muy difícil tramitar un préstamo interbibliotecario, en general, que el usuario prefiera irse a opciones que se adaptan más a sus expectativas de rapidez y “exactitud”.

Cristofani (2009, p. 93) se cuestiona ¿Cómo es posible que esto suceda? si todas las acciones que realiza la biblioteca son para el usuario y, continua reflexionando en que la posible respuesta está en que “no se conoce a ese individuo, ser humano, usuario, cliente o como quiéranos llamarlo y que no se conocen cuáles son sus necesidades de información” por tanto, es de vital importancia conocer sus características debido a que, el usuario, ya no se conforma con lo que el bibliotecario le ofrece, el nuevo usuario demanda, escoge y selecciona entre una diversidad de productos y servicios que satisfacen sus necesidades, por tanto, el bibliotecario tiene que ser más creativo cada día, pero deberá basar esa dinámica de creatividad en un conocimiento pleno de su comunidad debido a que, las bibliotecas

universitarias, tienen bastante que aprender en relación a: ¿quiénes son sus usuarios?, ¿qué necesitan?, ¿qué y cómo lo esperan?, pero no solo eso, deberá llegar al ideal de poder adelantarse a las expectativas de su población.

Así mismo, Játiva (2012, p.1) destaca que:

Desde el punto de vista del usuario, la satisfacción de sus necesidades de información es la medida principal de eficacia del sistema. La opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción deriva directamente de la calidad de un servicio, de sus características y de la información que le proporciona.

De la reflexión anterior, se deriva la importancia de realizar un análisis de las características de la comunidad universitaria, pero no solo para identificar a sus usuarios reales y potenciales, sino para identificar sus características (aunque en el tema de mercadotecnia veremos otros aspectos del usuario). Es posible afirmar que aplicar la estrategia del estudio de mercado, serían una muy buena herramienta para detectar aspectos que al momento no han sido considerados por los bibliotecarios, debido a que aún no hay muchas personas que sepan la importancia de su análisis, algunas de estas pueden ser: características demográficas, hábitos de estudio, medios más usuarios de comunicación, aspectos psicológicos, aspectos generacionales, entre otras.

Por tanto, se afirma que si el usuario (alumno, docente e investigador) de la biblioteca universitaria es de quien depende su existencia, debe concentrarse en comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y exceder sus expectativas y, lo que, es más, buscar adelantarse a los cambios en estos aspectos.

El usuario interno.

Tanto en la literatura sobre el tema de calidad como en el de mercadotecnia la palabra cliente (“usuario” como términos que representan la misma idea competencia) representa a quien toda institución debe su existencia, pero no solo

se trata de quien compra o hace uso del servicio, sino también abarcan a quien lo produce, esto es, en calidad se maneja la existencia del usuario (externo) pero también del usuario interno.

Un concepto fundamental dentro de la gestión de la calidad es el de “**cliente - proveedor interno**” esto es que, cada persona dentro de la biblioteca tiene determinadas funciones y responsabilidades que pertenecen a todo un proceso por tanto, el destinatario de estas funciones se convierte en su cliente interno, por ejemplo: la persona encargada del desarrollo de colecciones (proveedor interno) es quien provee de libros (o cualquier otro formato de documento), al catalogador y a quien realiza el proceso técnico (usuarios) del material, de igual forma, quien realiza la catalogación y/o el proceso técnico, se convierte en proveedor del personal de servicios, quien se encargará de intercala dicho material en la estantería, etc. [Adaptación] (Muro, 2010, s. p.). Pero no solo son las personas que laboran dentro de la biblioteca quienes juegan el papel de usuarios-proveedores internos, también el personal de las otras áreas, de la propia institución, quienes fungen como tales ya que “no por estar dentro de la institución deja de requerir de la prestación de otros servicios” (Olvera, Scherer, 2009, p. 115).

Se dice que cuando todas las personas que integran la biblioteca, e incluso las personas que labora en la institución misma, están orientadas a satisfacer las necesidades de sus *usuarios internos*, es decir los más cercanos, entonces se estará en disposición y en condiciones de atender a los *usuarios externos*.

Es importante establecer cuáles son los requisitos que se deben cumplir para poder atender de manera eficiente a los usuarios-proveedores internos.

El siguiente cuadro ejemplifica, de forma general, cuáles son las características, cliente-proveedor, que deben ser consideradas dentro del interactuar del personal de la biblioteca universitaria.

Cuadro 1. Características cliente-proveedor

Requisitos	Características del PROVEEDOR INTERNO	Características del CLIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Cada integrante de la biblioteca debe conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo. • Ha de tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el usuario-interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su usuario interno. • Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe conocer el proceso de cada área. • Debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su compañero. • Tener objetivos comunes con su compañero. • Tener mecanismos para medir tanto la satisfacción de compañero como la calidad de su trabajo. • Tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas. • Ser responsable de su trabajo-proceso y colaborar en la mejora de este. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar sus necesidades a su compañero. • Acuerda con su compañero de trabajo los estándares de calidad exigidos. • Soluciona las desviaciones juntamente con él. • Colabora en la mejora de los procesos de su compañero proporcionándole información (feedback). • Es exigente con su compañero para que cumpla con los estándares del servicio y respetuoso con las exigencias del servicio que demanda el usuario.

Fuente: Elaboración propia, basado en la lectura de Muro (2010, s.p.)

Camisón, Cruz y González (2007) se cuestionan si la satisfacción del usuario interno se puede medir o valorar igual que la de los usuarios externos, la respuesta tajante que dan es “no”. El motivo principal es que el interno es un usuario cautivo y repetitivo, por tanto, las dimensiones de su medición no pueden ser las mismas, sin embargo, señalan que es muy recomendable evaluar dicha calidad debido a que permite identificar el tamaño de las deficiencias internas que se pueden producir dentro de la biblioteca y qué factores las están produciendo para realizar los

cambios e innovaciones que le permitan establecer un programa de mejora continua [adaptación].

Pero ¿Cómo se puede lograr lo anterior?, estableciendo diversos programas dirigidos por una persona que conozca de calidad, pero no solo eso, deberá saber motivar, para ello existe la figura del líder.

1.1.2.2. Liderazgo

Actualmente se sabe que frente a algunas de las empresas más exitosas del mundo han estado personas sin cuyo liderazgo es probable que no fungieran como tal. Así tenemos a líderes que han sido modelo para muchas personas y organizaciones como: Henry Ford, Walt Disney, Sam Walton, Steven Paul Jobs, William Henry Gates, etc. Guardando toda proporción, debemos tomar conciencia de que el bibliotecario actual debe emular ciertas características, acciones, filosofías, etc. de estas y otras personalidades, debe ser aquel que agregue valor y no costo a los servicios bibliotecarios, debe generar energía emocional positiva, creatividad y ser hábil al adaptarse con mayor celeridad a los cambios en su micro y macroentorno. Así mismo, “debe adquirir las habilidades necesarias que lo conduzcan a ejercer su potencial de liderazgo y que lo lleven a poseer una visión estratégica, administrativa y técnica para la toma de decisiones, la resolución de problemas y, sobre todo, a tener la capacidad y tenacidad de ser el profesional de información que se requiere en la actualidad” (Brito, 2002, p. 1) y que ello se refleje en la calidad de los servicios que proporciona la institución para la que sirve.

Existen innumerable cantidad de libros, artículos y documentos que explican lo que es y lo que no es el liderazgo, el objetivo del presente trabajo no es abarcar todo lo que se dice, sino tan solo identificar y exponer algunos aspectos relevantes que se considera pueden apoyar el crecimiento de quienes dirigen, pero también de quienes están dispuestos a ejercer como líderes en el momento que así se requiera.

De acuerdo al libro de calidad total de Camisón, Cruz y González (2007, p. 1007) existen diversas definiciones de liderazgo que coinciden en lo fundamental y le definen como “*alguna clase de proceso o acto de influencia que, de alguna forma, logra que la gente haga algo*” así mismo, comentan que las diferencias entre los teóricos se dirigen a la relación entre el líder y sus seguidores, los medios que utiliza para hacer que la gente realice sus tareas (motivación), así como qué medios usa para decidir qué es lo que se debe hacer. Si partimos de esta sencilla pero muy clara definición y los aspectos que debe cuidar el bibliotecario debe buscar las herramientas que le permitan crear esos procesos y desarrollar habilidades intelectuales que le permitan influir de forma positiva para que el personal del área lleve a cabo las actividades que le correspondan en tiempo y forma.

En la actualidad no basta con solo saber de procesos o actividades operativas, es necesario que el bibliotecario, sobre todo el que dirige, desarrolle otra serie de habilidades que en ocasiones no se aprenden en las escuelas o facultades de bibliotecología o biblioteconomía, muchas de las ocasiones deben complementar sus estudios con otro tipo de cursos, talleres o diplomados que le permitan desarrollar sus habilidades directivas.

Por otro lado, Brito (2002, p. 1) nos señala que a nosotros como profesionales de la información en el mundo actual, se nos está exigiendo una actitud proactiva, cooperativa, dinámica, visionaria y con excelentes habilidades en: comunicación y liderazgo [adaptación], así mismo, Cubillo citado por Brito (2002, p. 5), apunta que el líder de la información deberá tener “la capacidad individual y grupal de anticipar, desencadenar, influenciar y direccionar procesos de cambio en el ámbito de las articulaciones acción-conocimiento-información-tecnologías de información”, ahora más que nunca todas estas habilidades son en las que todo bibliotecario debe poner especial atención en adquirir y/o desarrollar debido a que, ante la vorágine de información y los cambios tecnológicos, aunados a usuarios cada día más hábiles en la recuperación de información (no de calidad, ni con una conciencia de pensamiento crítico) debe siempre buscar estar un paso adelante para no rezagarse y demostrar que su actividad aún es de vital importancia para el desarrollo académico de su comunidad.

Respecto a la visión del futuro, Kottler (1997, p. 29) destaca que parte del liderazgo es el desarrollo de una visión del futuro y la creación de estrategias, las cuales deberá transmitir con palabras y hechos para influir en la comprensión de esa visión y las estrategias planteadas. Sin olvidar tomar acciones que le lleven a motivar e inspirar a la gente para superar barreras que le impidan llegar a los objetivos. Lo anterior deja claro que si el bibliotecario como líder logra un cambio en las personas y ese cambio lo direcciona con una visión de futuro, seguro la biblioteca y la institución misma sufrirán cambios útiles que le lleven a una mejora continua.

En este contexto, Villanueva Lomelí y Villanueva Varela (2008, p. 15-23) hacen referencia a características que, el bibliotecario debe adquirir o bien, desarrollar en beneficio de la institución para la que labora, entre estas se encuentran los siguientes:

- a) Buen comunicador. Si el personal de la biblioteca no entiende lo que se necesita hacer, los alcances, así como una visión completa de la institución, la planeación etc. no estará en condiciones de hacer lo que se le pida.
- b) Hábil para la conducción de equipos. El bibliotecario líder debe logra que cada colaborador aporte lo que le corresponde para de alcanzar los objetivos.
- c) Tener autoridad moral (sea líder autoritario o líder natural). Los hechos hablan más que las palabras, significa que el líder bibliotecario debe ser coherente entre la que piensa, dice y hace, debido a que nadie puede pedir a los demás lo que no está en él dar [interpretación propia].
- d) Tratar de divulgar una filosofía que armonice la forma de actuar y pensar de la gente que ha seleccionado como integrantes de su equipo de trabajo. Significa que el bibliotecario debe buscar formas de unificar los criterios laborales en coherencia con su actuar, con el fin de lograr la cohesión de su grupo de trabajo.
- e) Orientar a la realidad y la acción. El líder bibliotecario deberá analizar el entorno de la biblioteca detectando sus fortaleza y debilidades, así como sus

oportunidades y amenazas a acorto, mediano y largo plazo con miras al futuro.

- f) Es positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos. Significa que el bibliotecario líder debe ser independiente y utilizar su criterio con base en la información de que disponga, la cual ha de reunir estos elementos: suficiente, adecuada, relevante y oportuna.
- g) Es autocrítico, es decir, capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- h) Es creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa. [Adaptación]

Si el bibliotecario de las universidades logra adquirir o desarrollar todas y cada una de las habilidades mencionadas, estará en condiciones de ejercer su potencial de liderazgo y esto le permitirá poseer una visión estratégica que le permita tomar las decisiones para la resolución de problemas y, con ello, tener la capacidad de transformar y transformarse.

1.1.2.3. Trabajo en equipo

En la actualidad en diversas organizaciones, los dirigentes se ven presionados entre las exigencias del medio ambiente y los esfuerzos que tienen que realizar por elevar la eficiencia, eficacia y competitividad en ambientes que operan bajo condiciones cambiantes en su micro y macroentorno. La complejidad está relacionada con la realización de cambios organizativos orientados, entre otros, hacia el desarrollo de un entorno de trabajo más social, García, et. al. (2010, p. 33) señalan que “las contribuciones que logra el trabajo en equipo para la organización, son muchas..., ya que se logra mejorar el servicio que ofrece la organización, debido a que sus empleados poseen mejores herramientas o estrategias, adquiridas, gracias a un buen nivel de comunicación dentro del grupo, lo cual se manifiesta en el mayor conocimiento sobre las actividades que los miembros deben realizar” es así que el

director de la biblioteca deberá fomentar el trabajo en equipo como una estrategia que le permitirá llegar al cumplimiento de metas y objetivos.

Se dice que la gestión de la calidad requiere de diversos cambios, uno de ellos en los procesos de trabajo, pero sobre todo en las mentes, los corazones y las voluntades de todos los integrantes de la organización, así mismo, se dice que sólo cambios profundos en las organizaciones y la implicación de sus miembros en un proyecto común pueden explicar el esfuerzo, renovado día a día, que exige la excelencia (Camisón, Cruz, González, 2007, p.1021). Ningún ejemplo más claro que lo que pasa en la biblioteca universitaria, ya que, hay que hacer grandes esfuerzos por mantener al personal motivado y renovar esa motivación de forma constante, debido a que el trabajo en equipo es de vital importancia para mantener una plataforma eficaz de servicio.

En relación con lo anterior, podemos ver que en algunos ambientes laborales en que se desarrollan las bibliotecas universitarias de instituciones particulares, existen situaciones de comportamiento humano que hacen difícil la labor del trabajo en equipo y esto influye de manera muy importante en la calidad de los servicios que se otorgan. Así mismo, los marcos conceptuales del bibliotecario siguen persistiendo hasta nuestros días debido a que, como se explicó con anterioridad, es clásico que algunos colegas endosen el trabajo, esto puede tener dos razones, una de ellas, una clara falta de compromiso con el trabajo, el área y la institución misma, o bien, que se ignore la forma de realizar la actividad por falta de claridad en las políticas y lineamientos a seguir, en muchas ocasiones.

Es de suma importancia que el director de la biblioteca genere grupos de trabajo con una efectiva y clara proactividad y productividad en una situación de cambio constante, así mismo, Hernández Pacheco (2012, p. 228) apunta que:

La ola de cambios [en las organizaciones modernas, como la biblioteca] está obligando a pasar de una estructura tradicional hacia una estructura moderna, lo que trae consigo que será necesario enfrentar un ambiente fluido y variable, caracterizado por tareas cada

vez más complejas llevadas a cabo por equipos de trabajo con una interacción constante y hacia la búsqueda de la eficacia, en donde el valor de las aportaciones del factor humano es la clave para sobrevivir y adaptarse a las constantes transformaciones.

Lo que queda claro es que la biblioteca universitaria debe desarrollar en su personal una estructura de trabajo colaborativo, en donde exista la toma de decisiones participativa, un claro compromiso con objetivos comunes, el aprendizaje continuo, apertura para las nuevas ideas, la capacidad de adaptación en circunstancias imprevistas, entre otros aspectos.

1.1.2.4. Planeación y planeación para la calidad

Parte importante del logro de la calidad en la biblioteca universitaria, como en toda organización, tendrá que ver con la planeación, esto es, que la biblioteca deberá organizar, todo el capital intelectual, material y financiero, mediante un plan estratégico que le permita determinar su ideario, qué metas desea alcanzar y cómo lo va a lograr.

George Terry citado por Gómez Ceja (1994, p. 5) anota que “la planeación permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales obrarán las otras funciones directivas” pero no solo las funciones directivas, en general la de todos los integrantes de la biblioteca y de la organización misma, debido a que el plan de la biblioteca deberá estar basado en la planeación estratégica organizacional. De igual forma, Gómez Ceja enfatiza que, en la planeación, el bibliotecario dirigente, deberá considerar el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas [adaptación].

Por otro lado, se dice que de una manera formal “la planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar

y coordinar las actividades laborales en un periodo determinado” (Robbin, Coulter, 2014, p. 220). La idea es que se genere un plan estratégico formal que sirva de guía para que el dirigente y el personal bibliotecario que deberá conocerlo y de con esto y con esto evitar las ambigüedades y promover la unificación de criterios y, de esta forma, dirigir el esfuerzo del equipo para la consecución de los objetivos comunes.

La planeación “debe contemplar todas las situaciones actuales de una organización y previene el futuro relacionado con sus diversas áreas” (Hernández Pacheco, 2012, p. 88), esto es, la planeación en la biblioteca universitaria debe estar basada en hechos que permitan establecer una serie de actividades y, con ello, poder prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente.

En relación al análisis de las situaciones actuales, estas contemplan aquellos aspectos relacionados con el funcionamiento en su micro y macro entorno, lo que significa que debe compilar, analizar y determinar la situación actual del desempeño de la biblioteca universitaria, al momento de la planeación, y fusionar dicha información con todos aquellos aspectos del macroentorno que le afectan, al respecto Gómez Ceja (1994) indica que planear se deriva del hecho de que toda organización, por supuesto las bibliotecas universitarias entre estas, operan bajo medios que experimentan constantes cambios ambientales tales como:

- Cambios tecnológicos.
- Cambios políticos y gubernamentales.
- Cambios en el grado y carácter de la competencia.
- Cambios en las actitudes y normas sociales.
- Cambios en la actividad económica.

Cambios tecnológicos. Nada más cercano a la experiencia de las bibliotecas, en donde los cambios tecnológicos, principalmente, han venido a insertarse y abarcar parte de las actividades que tradicionalmente han desarrollado los bibliotecarios y que ha llevado a pensar en su posible desaparición. Este último uno de los varios marcos conceptuales equivocados de nuestros tiempos, que han afectado la imagen y uso de la biblioteca universitaria.

Cambios políticos y gubernamentales. Las bibliotecas universitarias viven los grandes desafíos de las políticas gubernamentales, básicamente debido a los nuevos planes de gobierno, las políticas en materia de leyes como la recién aprobada ley de acceso abierto basada en la afirmación de que “la tendencia mundial actual entre investigadores, instituciones y gobiernos para compartir el conocimiento científico, se basa en el uso de las ventajas tecnológicas que ofrecen Internet y la digitalización de la información y que el acceso abierto supone una mejora notable en el flujo de comunicación científica” (Alonso, 2014), lo que afecta a las bibliotecas porque implica una cantidad mayor de información que identificar, ordenar y poner a disposición de los usuarios, además de tener que apoyar el desarrollo de habilidades de su comunidad.

Cambios en el grado y carácter de la competencia. Para las bibliotecas la principal competencia está en el uso indiscriminado, y muchas veces no tan ético, que se hace de la información contenida en Internet, sin embargo, hay aspectos claros en los que la biblioteca sigue teniendo control, uno de ellos es la calidad de la información, aspecto que no ha sabido utilizar en favor de una mejor valoración, pero que es una ventaja competitiva ante la vorágine de información que se genera en la Internet día con día.

Cambios en las actitudes y normas sociales. Al igual que los otros aspectos, las bibliotecas universitarias deberán planear considerando todos esos cambios de hábitos que se suscitan en las nuevas generaciones, los usuarios cada vez son más hábiles en el manejo tecnológico, demandan de información más rápida y precisa, requieren de estar comunicados la mayor parte del tiempo, entre muchos otros aspectos.

Cambios en la actividad económica. Este aspecto desde siempre ha afectado los planes y programas de la biblioteca, principalmente por los altos costos en el mercado editorial impreso y electrónico, así como las fluctuaciones.

Se dice que, si la biblioteca universitaria encauza la acción de planear en los diferentes cambios del ambiente, deberá realizar un proceso previo de investigación, análisis y diseño de las actividades que se deberán seguir, fijando las

políticas y estableciendo los procedimientos para su realización como marco de referencia [adaptación] (Gómez, 1994, p.9).

Las bibliotecas deberán generar un plan estratégico global, así como diversos planes que deben ir encausados a cada área o actividad dentro de la misma, es así que uno de los más importantes para la presente investigación es el desarrollo de una planeación para la calidad, como ya lo habíamos mencionado, para poder desarrollar aspectos mercadológicos en una organización, la calidad es de vital importancia debido a que no se pueden enviar mensajes apartados de la realidad que está viviendo la biblioteca.

Planeación para la calidad.

En el ámbito de la calidad, se dice que “la capacidad de una empresa para alcanzar resultados positivos a través de la acción en calidad descansa, en primer lugar, en la planificación formal de dicha acción” (Camisón, Cruz, González, 2007, p. 771) de ahí la importancia de que toda biblioteca que desee proporcionar servicios de excelencia, deberá dejar de responder con acciones reactivas y comenzar a planear, en la actualidad algunas bibliotecas solo ante certificaciones, evaluaciones y/o acreditaciones, realizan cambios, y la mayoría son, de forma indiscriminada y fragmentada, esto es, no hay una planeación hacia la calidad y menos una continuidad que lleve a la mejora continua.

Camisón Cruz y González (2007, p. 772) establece que “la ausencia de una planificación formal es reveladora de un escaso compromiso con la calidad de la alta dirección, que delega su responsabilidad en niveles operativos, careciendo la organización de un plan que sistematice y haga creíbles ciertos esfuerzos” por ello, el dirigente de la biblioteca deberá concientizarse del papel fundamental que juega en la implementación de la gestión de la calidad apropiada para las condiciones y entorno de la institución que alberga la biblioteca, debido a que, de dicha planeación, dependerá que los esfuerzos que realice el bibliotecario respondan, de manera eficiente, y que esto se refleje en una mejora en el servicio y, por ende, en un incremento en el uso de la biblioteca.

Por otro lado, Juran (1990, p. 78) plantea que la planificación de la calidad “es la actividad para (a) determinar las necesidades de los clientes y (b) desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades”, a este planteamiento podemos agregar que tanto para la calidad como para la mercadotecnia el conocimiento a detalle del usuario, así como su clasificación en nichos⁶, es vital para la mejora, adaptación y/o creación de nuevos productos y servicios que puedan ser generados por la biblioteca, al estar adaptado a sus necesidades y características, serán percibidos como de calidad pues, como se ha mencionado, se plantearán desde la planeación considerando en todo momento al usuario.

De igual modo “la existencia de objetivos en la organización produce beneficios significativos en aspectos cruciales para el éxito de los sistemas de calidad como el compromiso de los empleados, el desempeño en equipo, e incluso el propio éxito en el uso de técnicas como la reingeniería de procesos” (Camisón, Cruz, González, 2007, p. 772), esto es que para planear la calidad deben ser considerados todos los integrantes de la biblioteca, es así que, todo suma al esfuerzo de calidad y la ausencia de cualquier actor merma directa o indirectamente, lo que queda claro es que cualquier omisión siempre va a ser percibida, por el cliente final.

Otra parte crucial, con relación a la calidad de las bibliotecas universitarias, es establecer los procesos internos que se involucran en la prestación de los servicios debido a que, las actividades operativas, son las que le sustentan, por tanto, debe adoptarse una cultura basada en la gestión de procesos, ya que, es ahí en donde se generará la guía que seleccionará y priorizará su realización.

⁶ Nicho de mercado es un grupo pequeño de un segmento de mercado con características homogéneas muy específicas.

1.1.2.5. Gestión por procesos

Si consideramos que para la calidad un proceso es “el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados” (Camisón, Cruz y González, 2007, p.148) y que en esta se describen tanto a los llamados productos intangibles, como a los tangibles, se relaciona con toda actividad que el bibliotecario realiza con el objetivo de generar los servicios que proporciona a su comunidad. De igual modo, “los procesos de una organización deben ser planificados, documentados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para que creen valor”. Juran (1990) establece que “la planificación de la calidad se necesita para numerosos procesos, muchos de los cuales son internos” (p. 78).

Con todas las anteriores ideas podemos notar que el bibliotecario universitario tiene que trabajar en establecer, cuáles procesos de los que se llevan a cabo pueden ser estandarizados y generar los parámetros que sirvan de base para unificar criterios respecto a su realización, es evidente que no todo en la biblioteca puede ser estandarizado para mejorar la calidad, es así que, un elemento de suma importancia en los servicios bibliotecarios tiene que ver, con la aptitud, pero también con la actitud, es decir, con aspectos que no pueden ser detallados en un procedimiento, esto es, la actitud, tanto del usuario como del bibliotecario son importantes y no podría ser estandarizados, aunque se pueden generar protocolos de atención.

Las características de un proceso, según Camisón, Cruz y González (2007), son que incluye elementos, límites y factores, esto es:

- ❖ Se debe poder definir, lo que significa que tienen que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- ❖ Tener límites, esto es, debe tener claro su comienzo y su final.
- ❖ Se debe poder representar gráficamente.

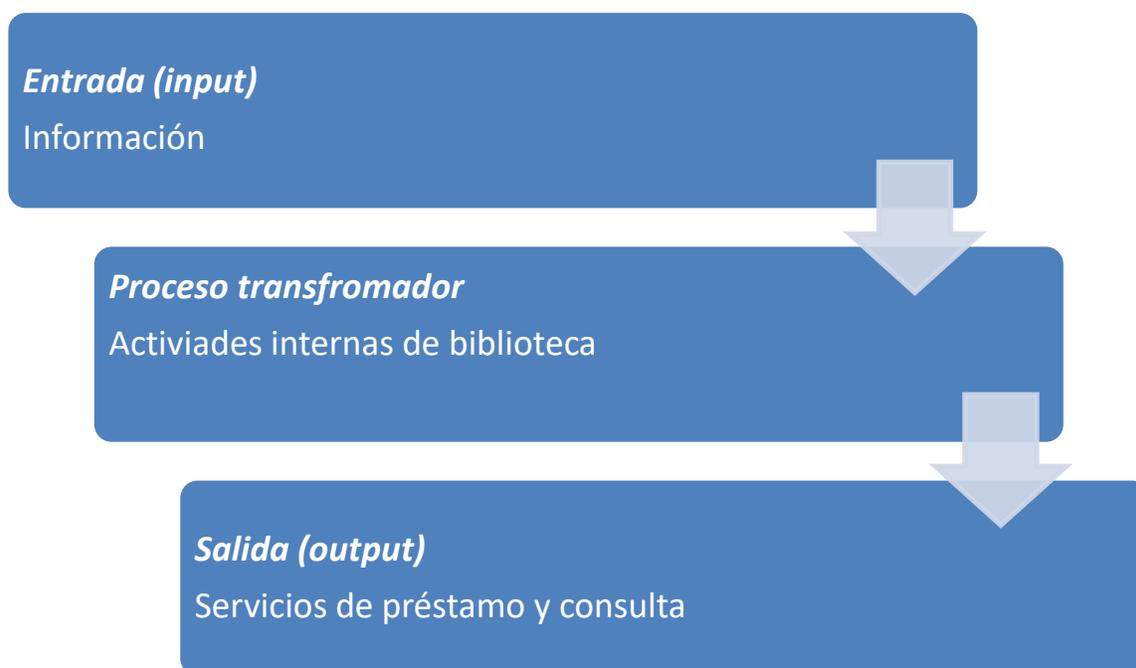
- ❖ Debe poder ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados.
- ❖ Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia de este, entre otras muchas tareas.

Es claro que, en nuestra cultura, existen muchas diferencias al momento de querer escribir la información que se desprende de las experiencias, sin embargo, es necesario que el bibliotecario universitario se concientice en las ventajas que trae consigo el comenzar a hacerlo, debido a que, la falta de una guía que plasme la información del trabajo operativo, así como los estándares y políticas a cubrir al momento de realizarlo, provocan grandes inconsistencias en el desarrollo del servicio que se proporciona, lo cual es de suma importancia debido a que, como ya se mencionó, dichas actividades son las que sustentan una buena o mala calidad. Por otro lado, el usuario debe percibir una constante en el servicio que recibe, aunado a esto, se tendría que analizar los siguientes cuestionamientos que pueden traer en si la solución a los grandes problemas que se vienen suscitando, desde siempre, en la biblioteca universitaria tales como: qué provoca grandes inversiones de tiempo al determinar qué hacer; inconsistencias en el desarrollo de los procedimientos; diversidad en la calidad del servicio que se proporciona; falta de estándares en los procesos; omitir procedimientos necesarios al momento de proporcionar los servicios; mantener procedimientos incorrectos; inadecuados y obsoletos; llevar a cabo cursos de acción equivocados al tomar decisiones; responder de forma incorrecta o inconsistentemente; las interrogantes que surjan en el desarrollo de las actividades del área; diferencias en las respuestas por parte de los responsables del área; contestar una misma pregunta técnica o de rutina; dificultad en la relación entre compañeros; eludir o endosar el trabajo; la toma de decisiones importantes o de alto nivel por parte del bibliotecario subalterno; altos costos de entrenamiento para el personal en rotación o de nuevo ingreso, entre otros.

Muchas de las respuestas a estas interrogantes se resolverían si el bibliotecario dirigente realiza una gestión por procesos que unifique criterios y establezca las líneas de acción, con sus delimitaciones.

Así mismo, se dice que todo proceso cuenta con los siguientes elementos: una **entrada** (input) suministrado por un proveedor (interno o externo), el **proceso** como consecuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y una **salida** (output), que será el resultado del proceso e irá destinado, al usuario, que también puede ser interno o externo, y tendrá un valor intrínseco, medible o evaluable para éste [adaptación] (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 845)

Figura 1. Elementos del Proceso



Fuente: Adaptación de (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 845)

Es claro que un proceso constituye la salida o entrada de otro proceso, esto es, las diferentes actividades en una biblioteca se encuentran interrelacionadas, de ahí la importancia de establecer los límites. Es necesario aclarar que los factores de un proceso son los recursos humanos, los materiales y los métodos empleados. El

control de dichos factores permitirá tener el proceso bajo control. Por otro lado, existen tres diferentes tipos de procesos:

- Procesos los clave u operativos, que son los relacionados con la actividad propia de la biblioteca: adquirir, catalogar, ordenar, descartar, etc.
- Procesos estratégicos, son mediante los cuales la biblioteca desarrolla sus objetivos: planeación anual, presupuesto anual, plan estratégico, etc. Se puede decir que este es un punto en el que muchas bibliotecas universitarias mexicanas tienen carencias, por la poca importancia que se le da a su aplicación.
- Procesos de apoyo o soporte, son los que proporcionan los recursos y el soporte necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo como son la capacitación, la logística, etc. (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 848)

En la biblioteca universitaria se han puesto en práctica diversas modalidades de distribución del trabajo, dicha forma de laborar arroja aciertos pero también errores; debemos reconocer las fallas que en la práctica se han generado, entre estas encontramos: duplicidad de actividades, diversidad en la forma de realizar y proporcionar un mismo servicio, pérdida de tiempo al determinar las acciones a seguir para ciertas actividades, omisiones en procedimientos necesarios, dificultades en las relaciones internas de trabajo, altas inversiones de tiempo al capacitar, seguir realizando actividades que no le agregan valor al servicio, entre otras. Todo lo anterior, junto con políticas indeterminadas o demasiado ambiguas en la mayoría de los casos, provoca baja calidad en la manera de preparar y proporcionar los servicios, lo cual se refleja en inconformidades con el mismo y, por ende, baja percepción de la calidad por parte del usuario final.

Así mismo, se ha señalado que algunas de las decisiones que se toman, con respecto al servicio, están basadas en el criterio del bibliotecario o en la percepción del usuario, lo anterior deriva en grandes variaciones en la forma de proporcionarlo y solicitarlo.

Basados en todo lo anterior, se ha llegado a la conclusión de la necesidad de elaborar manuales de procedimientos, mismos que deberá incluir los procesos de las principales actividades, así como los estándares mínimos que permitan, evaluar y, en su caso, elevar la calidad de los servicios proporcionados a la comunidad universitaria.

La gestión de procesos, en conjunto con un buen control de calidad del servicio al cliente final, se puede realizar si se establecen indicadores que permitan evaluar, por un lado, el desarrollo de cada uno de dichos procesos y por otro, la percepción que el usuario final está teniendo. Por tanto, el aplicar indicadores de rendimiento servirá para ver de forma gráfica, qué tanto el bibliotecario se está apegando a lo establecido en dicha gestión, lo que permitirá corregir, modificar y/o crear en caso de que sea necesario en el desarrollo de su labor.

1.1.2.6. Control por estándares e indicadores.

Para poder establecer si una organización está alcanzando sus objetivos, es necesario que se den procesos de evaluación y, por ende, la biblioteca debe estar inmersa en dicha dinámica, si bien “todo el mundo admite que las universidades más prestigiosas del mundo, en términos de docencia e investigación, son las que disponen de las mejores bibliotecas” (Arévalo, 1999, p. 1). La evaluación constante es lo que permite rectificar, modificar o innovar, en efecto para cumplir con la expectativa anterior, y para ello, los indicadores son, los que describen si la biblioteca está cubriendo los estándares establecidos, o más concretamente lo que se espera de estas, dichos indicadores se deben establecer basados en la información que el propio usuario proporciona, mediante estudios, encuestas, entrevistas, buzones, entre otros instrumentos.

Históricamente las bibliotecas universitarias, han recogido datos estadísticos respecto a sus actividades tales como: número de usuarios, préstamos (en sus distintas modalidades), consultas, etc.; pero estos datos siempre se habían contemplado con el fin de justificarse ante quienes las costeaban, aunque difícilmente dicha información se ha generado con el fin de servir de base para realizar mejoras en el servicio o la atención al usuario.

Con el objetivo de evitar caer en inconsistencias, es importante que las bibliotecas universitarias hagan uso de estándares de calidad, mismos que permiten “controlar la variabilidad de los procesos y detectar tempranamente errores [con la idea de prevenirlos]” así mismo, al estandarizar los procesos se “busca asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas preestablecidas”, así como “identificar las raíces de los problemas y corregirlas” y finalmente “encontrar las mejores soluciones, estandarizarlas y documentarlas para conocimiento y prácticas universales” (Camisón, Cruz, González, 2007, pp. 234-235). Los estándares, en términos generales, establecen la calidad mínima o máxima deseada o aceptable por el usuario y fungirán como una norma que puede ser utilizada para medir la calidad.

Por otro lado, de acuerdo al Instituto AVEDIS DONABEDIAN (s.f., p. 3) de Barcelona, se establece que “la existencia de un conjunto de indicadores unificados y metodológicamente robustos, permite conocer de forma objetiva el funcionamiento de la biblioteca universitaria, además de facilitar la comparación de resultados” y además, “esta información supone la base para que la biblioteca pueda detectar los aspectos de sus actividades susceptibles de mejora y, con ello, poder desarrollar su propio plan de mejora continua”, por otro lado, otra idea del Instituto es que desarrollar un conjunto de indicadores de calidad centrados en los procesos clave de la biblioteca permite, posteriormente, compartirlos por todos los miembros y estos pueden servir de base a las iniciativas de mejora [adaptación]” (AVEDIS DONABDIAN, s.f., p. 3).

El proceso de calidad requiere del uso de indicadores que permitan la estandarización o que indiquen si la biblioteca está cumpliendo con los estándares de calidad internos o bien, si decide seguir aquellos que desarrollan por organismos independientes.

Por otro lado, se sabe que diversos organismos nacionales e internacionales se han dado a la tarea de generar estándares de calidad para bibliotecas, teniendo mayor relevancia los estándares de las bibliotecas universitarias debido que es en estas donde descansan las principales actividades que le dan sentido a su creación, entre estas se encuentran las siguientes: “la investigación o creación de conocimiento y la enseñanza o comunicación de dicho conocimiento” (Arévalo, 1999, p.1), así mismo “diferentes actores del mundo universitario han enfatizado la necesidad de contar con instrumentos de esta naturaleza con el propósito de apoyar los procesos de autoevaluación institucional y de acreditación de carreras y programas de posgrado” (CABID, 2003, p. 11)

Es así como existen organismos como la International Standar Organization por sus siglas ISO que desde tiempo atrás, se ha encargado de establecer una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad. Estas mismas normas son aplicadas, con sus diferentes índices tanto a la industria como a los servicios bibliotecarios. Por otro lado, diversos países como Chile, Colombia, México, Alemania, España, Estados Unidos (por medio de IFLA principalmente) han desarrollado una serie de normas, indicadores y directrices, todo ello con la idea de aportar herramientas que sirvan para elevar la calidad de su sistema bibliotecario, con la intención de que se adapten a sus respectivas realidades de funcionamiento.

Finalmente, una vez que la biblioteca cuente con un sistema de indicadores que le permitan establecer un sistema dinámico de calidad (principalmente basado en las expectativas de su comunidad), es indispensable se someta a medir sus fortalezas y debilidades (FODA⁷), por medio de un programa de evaluación constante y hacer

⁷ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Muñoz, 2010).

visibles las modificaciones cambios y mejoras que realice por medio de un sistema dinámico de comunicación.

1.1.2.7. Medición y evaluación

Las universidades deben hacer evidente para su comunidad y la sociedad misma, la calidad de su acción y gestión, para ello, es necesario que se someta a evaluaciones constantes que le permitan medir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de tomar las medidas pertinentes que le permitan cumplir con la misión y visión que decida establecer de acuerdo a su filosofía. Por supuesto que la biblioteca, como parte esencial de los servicios que proporciona, siempre estará considerada, debido a que, es esencial para su funcionamiento y acreditación.

Se dice que el usuario tiene el derecho a saber datos y especificaciones sobre la calidad que ofrece la institución en la que ingresa y en la que desarrolla su formación, así mismo, la propia naturaleza de las instituciones universitarias reclama la existencia de procesos internos y externos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia la eficacia y la eficiencia del servicio (Berrio, 2007, p.56).

Por otro lado, Reyes Palacio Lozano, (1995, p. 113) comenta que la evaluación:

Debe hacerse de forma continua, de los resultados y puntos débiles, así como poner en marcha actuaciones para reducirlos. Los resultados siempre deben medirse a partir de los objetivos fijados con anterioridad, de ahí la importancia que tiene el establecer los objetivos correctamente, lo que implica que deben ser medibles para posibilitar su evaluación, así mismo, la necesidad de evaluar está directamente relacionada con el concepto de gestión de la calidad total, ya que, si un

aspecto clave de éste es la mejora continua, esta no es constatable sin la recopilación de datos y evaluación de estos.

En cualquier sistema de calidad, para comprobar su eficiencia, en primera instancia debe existir una autoevaluación y, posteriormente, debe buscar ser evaluada con la idea de saber si está cumpliendo con las normas establecidas para su especialidad, a nivel nacional o internacional si es el caso. Por otro lado, la certificación es una forma de evaluación que hoy en día está siendo mayormente difundida, se dice que “actualmente, la certificación es objeto de deseo por la mayoría de las empresas como una prueba fiel y objetiva de que su sistema de calidad es conforme a ciertas normas. Ahora bien, la certificación se comprende como un punto de partida para la mejora continua, y no como la meta final” (Camizón, Cruz y González, 2007, p. 235)

Para responder a los requerimientos de nuestra sociedad, las bibliotecas universitarias deberán ofrecer servicios y productos con un alto grado de calidad, lo que le permitirá enfrentar los desafíos que la era de la información y la tecnología le está presentando, para ello “debe constituirse en una institución de calidad, entendiéndose ésta con un alto nivel de eficiencia profesional, uso eficiente de los recursos, alto grado de satisfacción e impacto final positivo en los usuarios” (Contreras, 2005, p. 1)

El mismo Contreras (2005, p.3) comenta que:

Se entiende por evaluación al proceso de recopilación de información que analizado e interpretado a la luz de un marco referencial posibilita la emisión de juicios de valor que conducen a la toma de decisiones institucionales.

La definición anterior permite, en primer término, establecer una distinción entre la evaluación y la edición. La medición no es evaluación, es sólo parte de ésta, asociada al proceso de recopilación de información. La información recopilada, si es cuantitativa, puede ser objeto de medición lo que permitirá mayor precisión en la presentación de datos y la construcción de indicadores y parámetros comparativos.

Un requisito indispensable para la calidad, en la biblioteca universitaria, es que se disponga de la información necesaria, por medio de indicadores, que reflejen el desenvolvimiento real de la biblioteca, esto es, que incluya estadísticas relativas a eficiencia de los procesos, a la satisfacción de los usuarios, no solo en sus necesidades, sino también en sus expectativas, así como toda información que permita saber cómo se encuentra la biblioteca universitaria en relación a los requerimientos y expectativas del usuario, ya que, es quien da sentido a la existencia de la misma.

Esto significa que una vez identificados los datos que permitan medir, deberán ser interpretados en base a un marco referencial, constituido por la naturaleza de la biblioteca a ser evaluada, sus objetivos, necesidades y urgencias sociales

Las bibliotecas universitarias deben basar la calidad en al menos tres dimensiones que son relevancia: efectividad, eficacia y eficiencia. Por otro lado, la evaluación no se realiza con la idea de penalizar ni generar exclusiones; más bien es punto de partida para formular acciones institucionales que permitan el reordenamiento de áreas específicas del quehacer bibliotecario [adaptación] (3-4).

Algunas bibliotecas universitarias ya tienen tiempo realizando la evaluación de sus servicios, algunas desde puntos de vista cualitativos, pero la gran mayoría son de carácter cuantitativo por ser más sencillos de compilar e interpretar. Así mismo, a nivel internacional existen ya modelos que han sido adoptados por las bibliotecas académicas entre estas se encuentran: ISO 9001⁸, EFQM⁹, LibQual+TM¹⁰, los cuales han tenido una amplia aceptación para gestionar indicadores.

En la actualidad las bibliotecas universitarias usan sistemas de calidad configurados a la medida, inspirados en normas y modelos que no se aplican en su totalidad, esto es, las bibliotecas adaptan los requisitos de las evaluaciones acorde a sus necesidades del momento.

8 Organización Internacional para la Normalización

9 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

10 Herramienta que permite observar la calidad de los servicios a partir de datos proporcionados por los usuarios.

Finalmente, una vez que se tiene la garantía de un cierto grado de calidad que ya puede responder de forma más eficiente a los requerimientos de la institución, la biblioteca deberá establecer un sistema de mejora continua con el objetivo de, como su nombre lo indica, realizar todas las modificaciones e innovaciones que se adapten cada vez mejor a los requerimientos del usuario final.

1.1.2.8. Establecimiento del proceso de mejora continua.

Una vez finalizado el proceso de evaluación, se debe hacer un análisis de los resultados identificando, no solo lo bueno y lo malo de la biblioteca, sino todo un análisis FODA en el que se describan sus fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objetivo de generar acciones que le permitan mejorar o innovar en sus procesos, y que todo esto repercuta en un buen servicio que sea percibido por su comunidad.

La **mejora continua** es introducida al ámbito empresarial por el doctor W. Edwards Deming, forma parte de su filosofía denominada “los catorce pasos” imprescindibles para lograr la mejora continua. En el paso cinco establece lo siguiente “mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción de servicio” con lo cual señala que “el mejoramiento no se logra de buenas a primeras, la gerencia está obligada a buscar continuamente los métodos para reducir el desperdicio y mejorar la calidad”, además “para mejorar los procesos se requiere mejorar continuamente la calidad en todas las actividades y reducir las variaciones” (Münch, 2006, p.36). Teoría que, adaptada al ámbito bibliotecológico, se traduciría en que el dirigente de la biblioteca debe generar un ambiente en el que se ponga énfasis en la prevención, en lugar de la detección y corrección de errores, así como buscar que el bibliotecario asimile que es necesaria la participación y el compromiso de todos para buscar la excelencia, que se traduzca en la satisfacción de los usuarios.

Así mismo, Gavilán comenta que al adoptar la filosofía de la mejora continua “se desarrolla un establecimiento permanente de objetivos de mejora y seguimiento periódico de resultados y se busca la innovación” (Gavilán, 2008, p. 4), así mismo la mejora continua debe tener como principal agente impulsor al usuario, será él, quien vaya dictando el rumbo que debe seguir la biblioteca.

Por otro lado, la estrategia de la mejora continua puede ser definida para solo algunas secciones, pero el resultado no será el mismo que se obtendría si se decide implantar, de forma institucional debido a que, cada área y miembro de la institución, son de vital importancia para que se desarrollen acciones coordinadas para lograr el éxito.

Finalmente, podemos decir que la biblioteca debe tener en cuenta hacia dónde quiere llegar, estableciendo metas y beneficios que traerá el proceso de mejora para lograr la calidad que busca proporcionar, como ya se mencionó, si no existe la calidad necesaria tanto en los procesos como en las comunicaciones internas, el usuario final lo percibirá.

Por otro lado, es importante entender la naturaleza de los servicios, pues a diferencia de la producción de un bien material, estos cuentan con características distintas que deben ser comprendidas para mayor conocimiento de las necesidades las expectativas que se generan. Por ello es imprescindible realizar un análisis como el que se presenta a continuación.

1.2. La mercadotecnia de los servicios bibliotecarios.

Se dice que “el marketing es algo más que una ciencia empresarial, es un fenómeno social de nuestro tiempo y un elemento esencial de cualquier organización, al que los servicios bibliotecarios no pueden vivir de forma aislada como generadores, transmisores y distribuidores de un producto como la información” (Mañas, 2000, párr. 3.). La información ha tenido un papel fundamental a través de la historia y la

posibilidad de compartirla mediante la comunicación y las nuevas tecnologías, sigue asombrando a la sociedad, ya que ahora el usuario no solo es un simple receptor de lo que producen otras personas, actualmente es participe y puede generar información en cualquier momento y lugar, con el añadido de poder difundirla en tiempo real. Sin embargo, es justo este incontrolable incremento en la producción de información, lo que hace que el usuario deba establecer las estrategias necesarias que le permitan, no solo obtenerla sino seleccionar aquella que realmente le agregue valor al proceso de investigación.

Por otro lado, existe una gran cantidad de opciones para obtener dicha información, una de estas es la de utilizar los sistemas de recuperación tradicionales, mismos que ofrecen las bibliotecas, o bien, emplear bases de datos accesibles por medio de un ordenador desde cualquier sitio, sin embargo, la acelerada generación de material documental vuelve complejo el entorno del individuo que requiere de su uso y lo enfrenta a diversas alternativas, entre las cuales deberá elegir aquellas que le ofrezcan validez y fiabilidad. Es por lo anterior que la biblioteca universitaria debe redoblar esfuerzos con el objetivo de poder responder a los requerimientos y expectativas de un usuario cada vez más exigente y con el que debe mantener una comunicación constante que le permita retroalimentarse con el objetivo de evolucionar junto con él.

Así mismo, es claro que el éxito de una biblioteca universitaria, no depende solo de un adecuado manejo de sus recursos materiales o una buena plataforma de servicios, depende de cómo maneje sus activos intangibles como son: conocimiento de sus usuarios reales y potenciales, “know-how”¹¹, cita textual de la imagen ante su comunidad (mercado meta), así como lograr la fidelidad de su población, por tanto, el correcto desarrollo de lo anterior, depende de que exista un adecuado flujo de información entre la biblioteca y su entorno, para ello la mercadotecnia es una herramienta de gestión de suma importancia como parte de su planificación y operación global.

¹¹ Saber hacer, habilidad, pericia // conocimiento práctico, conocimiento y habilidad (para hacer algo). (Geoghegan, 2007, p. 229)

Al igual que todas las áreas del conocimiento, la mercadotecnia ha tenido una rápida e imparable evolución, apoyada principalmente por las tecnologías de información, con el objetivo de responder a una demanda de productos y servicios que tiene que satisfacer los requerimientos y expectativas de sectores o nichos cada vez más específicos y exigentes, esto es, a una población cada vez más dinámica en sus necesidades, gustos y preferencias que tiene que tomar decisiones ante un abanico enorme de opciones. Es por ello por lo que la biblioteca universitaria debe enfrentar esta problemática haciendo uso de dicha estrategia aplicada a sus servicios bibliotecarios pues, los resultados de su aplicación son evidentes en el sector industrial y de comercio.

1.2.1. Naturaleza de los servicios bibliotecarios

Los servicios han crecido de manera vertiginosa en los últimos años, se dice que “en la actualidad representan cerca del 65% del Producto Interno Bruto (PIB) de los Estados Unidos y la industria de servicios sigue creciendo”, así mismo se establece que los servicios conforman ya el “64% del producto interno bruto del mundo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208) de ahí la importancia de entender su naturaleza, así como los componentes y aspectos más relevantes que lo definen.

Los servicios por naturaleza son intangibles, elemento que provoca que “rara vez se puedan probar, inspeccionar o catar por adelantado. Por lo regular los compradores se ven obligados a depender de sustitutos para valorar lo que probablemente obtendrán”, así mismo el autor comenta que la intangibilidad “puede construir o destruir el éxito del producto” debido a que “cuando los posibles compradores no pueden probar un producto por adelantado, se les pide que compren esencialmente promesas” (Levitt, 1982, p. 5). Por otro lado, una característica más es que “los servicios son vendidos primero, y producidos y consumidos al mismo tiempo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 209), descripción a la que no escapan los servicios bibliotecarios, sobre todo al inicio de los ciclos escolares ya que se difunden los servicios que la biblioteca ofrece a la comunidad

existente o la de nuevo ingreso y normalmente se describen las características y bondades que se pretende otorgar. Sin embargo, la realidad en muchas ocasiones no cumple con todo lo que se comenta al principio, el objetivo es formar una imagen, y muy pocas veces se toma conciencia de que todo lo que se promete se tienen que cumplir, al menos si se pretende lograr fidelizar a la comunidad.

1.2.1.1. Concepto de servicio.

El concepto de servicio que proporciona la RAE (2014), el siguiente es “prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Así mismo Lovelock y Wirtz (2009) afirman que es la “actividad económica que una parte ofrece a otra, generalmente sin transferir la propiedad, creando valor a partir del arrendamiento, el acceso, los bienes, la mano de obra, las habilidades profesionales, las instalaciones, las redes o sistemas, solos o en combinación”, ambas definiciones tienen aspectos que describen los elementos principales que conceptualizan de servicio, y dichos elementos buscan responder a las necesidades de la gente.

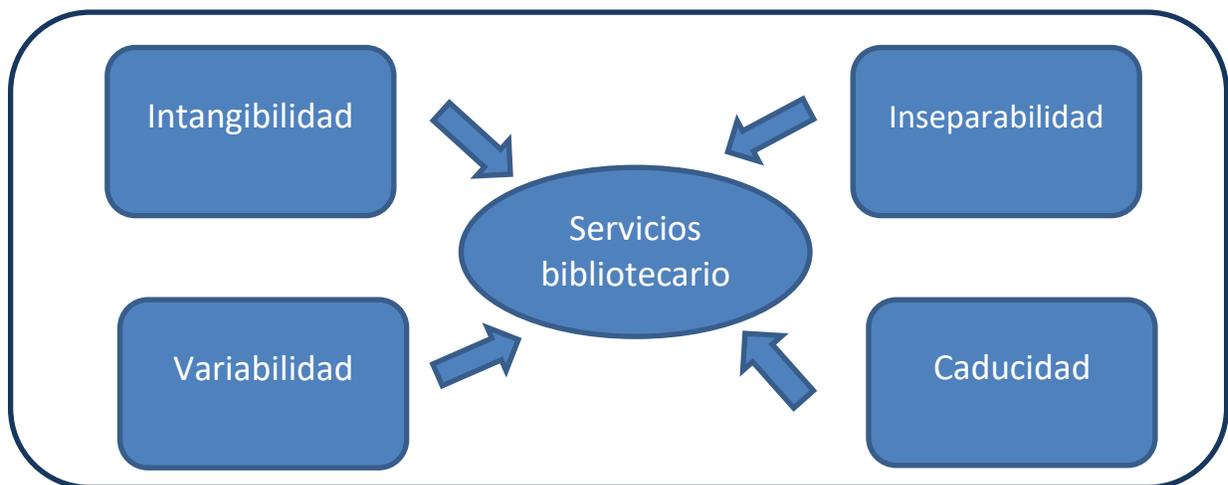
Si realizamos un análisis de las definiciones y la terminología que describen el servicio, en especial la definición de Lovelock y Wirtz, aunque estén enfocadas a una actividad económica, podemos establecer que los servicios que se ofrecen en la biblioteca universitaria encajan perfecto en dicha descripción. Por un lado, se realizan una serie de actividades que se ofrecen a los usuarios, generalmente no se transfiere la propiedad a los mismos porque el usuario solicita en préstamo o hace uso de instalaciones o conexiones, etc., se crea un valor porque el usuario satisface una necesidad intelectual, de uso de espacios, entre otros, que le puede ayudar en su labor de investigación, enseñanza y/o aprendizaje.

1.2.1.2. Características.

Aunque los servicios son “productos” en un sentido general, tienen características y necesidades de mercadotecnia especiales. Las mayores diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles y son creados a través de la interacción directa con los clientes” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208) por tanto es necesario establecer cuáles son sus principales características, además de la intangibilidad, para poder aplicar estrategias que se apeguen más a su naturaleza.

Con el objetivo de clarificar las características y naturaleza de los servicios, se realiza una adaptación de la figura que ilustra el tema en el libro de Kotler y Armstrong:

Figura 2. Las cuatro características del servicio.



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Armstrong p. 208

La intangibilidad del servicio es la principal característica que distingue a los servicios de los bienes, como ya se había mencionado; no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler antes de que sean comprados, por tanto, se dice que “para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de calidad del servicio” así como el hecho de que “sacan conclusiones acerca de la calidad del lugar,

personas, precios, equipamiento y comunicaciones que pueden ver”, lo cual significa que se debe poner especial atención en hacer que el servicio sea tangible de una o más formas y enviar las señales correctas acerca de la calidad (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208). Así mismo, se dice que “una compra [uso del servicio] repetida, puede descansar en experiencias previas” (Hernández, 2005), de ahí la importancia de hacer tangible lo intangible en la biblioteca, porque finalmente el usuario adquiere algo que no puede tocar, oler o escuchar, como ya se mencionó. En la biblioteca, por ejemplo, el préstamo de libros es un servicio que en apariencia es tangible, pero al final el usuario solo se queda con la información que él mismo pudo producir o consumir con su uso.

La inseparabilidad del servicio significa que los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya sea que sean personas o máquinas. Por ejemplo, el bibliotecario que proporciona el servicio de préstamo o consulta se convierte en parte del servicio. Los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que lo coproducen al interactuar con el empleado que lo proporciona, así es que “tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208). Por otro lado, se dice “la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total... Los servicios se venden y luego se producen y se consumen por lo general de manera simultánea” (Hernández, 2005), este sería el caso de un servicio de consulta de la biblioteca, en el cual, el usuario llega hace su pregunta o cuestionamiento respecto algún tema y el bibliotecario le proporciona una respuesta que puede ser muy corta, o bien, toda una asesoría de más tiempo en donde el usuario lo único que se lleva es información que puede ser en un formato impreso o electrónico (esta es la parte que nos permite hacer tangible el servicio).

La variabilidad o heterogeneidad del servicio, esta característica se traduce en que los servicios dependen de quién los proporciona, así como cuándo, dónde y cómo se prestan. Este aspecto es muy común en la biblioteca, en donde un mismo servicio de préstamo, consulta o cualesquiera, es proporcionado de forma distinta dependiendo del bibliotecario que atiende, en ocasiones, puede pasar que, quien atiende, cuenta con los conocimientos y las habilidades de comunicación

necesarias para otorgar un servicio de calidad, o bien, que el bibliotecario no tenga los conocimientos y la actitud indispensable para atenderlo, lo que repercutirá fuertemente en la atención. De igual forma, el servicio bibliotecario se puede ver afectado porque la comunidad a la que se atiende está integrada de una gran diversidad de caracteres, debido a que los rangos de edades, y por tanto maduración de pensamiento, son muy variados (aunque claramente identificable en rangos).

La caducidad del servicio comprende el hecho de que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208). Este hecho va muy ligado al anterior, ya que en la biblioteca se pueden almacenar las colecciones, los formatos, los equipos, el mobiliario, etc. pero no así las actitudes, las motivaciones, el profesionalismo etc. Lo cual es muy complicado porque las variaciones en este y otros sentidos, es lo que provoca inconsistencias. En este aspecto, Hernández Bravo destaca que “hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda” (2005)

Es por ello por lo que la biblioteca deberá hacer uso de la mercadotecnia para posicionarse fuertemente en su comunidad, las empresas de servicios hacen uso de diversas herramientas de la mercadotecnia tradicional pero agregan elementos clave que aminoran estas características para el logro de sus objetivos, las bibliotecas en este sentido deben redoblar esfuerzos debido a que sus servicios depende en gran medida de aspectos actitudinales¹² o en los que aún tiene que trabajar.

Por último, es importante agregar que existen diversas categorías de servicios que, de igual forma, deben ser comprendidas a la hora de establecer las estrategias mercadológicas.

¹² Perteneiente o relativo a la **actitud** (ll disposición de ánimo). *Rasgos actitudinales*. (RAE, 2016)

A continuación, un cuadro con las categorías y ejemplos de los servicios que se ofrecen en las bibliotecas universitarias.

1.2.1.3. Categorías

El siguiente cuadro muestra lo establecido por Lovelock y Wirtz quienes puntualizan cinco categorías de estos, entre ellas vemos que: dentro del esquema de la no propiedad, están los servicios más comunes e incluso los más contemporáneos, que se adaptan a dichas descripciones.

Cuadro 2. Categorías del servicio bibliotecario

Categoría	Descripción	Servicios en las BibUn
Servicios de bienes arrendados.	Permite a los usuarios obtener el derecho temporal y exclusivo de usar un bien físico que prefiere no poseer.	Préstamo (domicilio o para uso en sala) de las diferentes colecciones que posee la biblioteca por un tiempo determinado. Esto también se aplica al préstamo de materiales en formato electrónico o virtual en cualquiera de sus modalidades, mono o multiusuario.
Arrendamiento de espacios y lugares definidos.	El usuario hace uso de una porción de un espacio, compartiendo su uso con otros usuarios bajo distintos niveles de privacidad.	Descripción que corresponde al uso por parte de la comunidad universitaria de las mesas y sillas, módulos de estudio individual, sillones, puffs, etc. en general todo mobiliario del que hace uso y que luego puede ser usado por alguien más.

Arrendamiento de mano de obra y pericia (habilidades profesionales).	El bibliotecario realiza el trabajo que el usuario no hace por sí mismo, ya sea porque es incapaz de hacerlo debido a que carece de la pericia, las herramientas o las habilidades necesarias.	En este rubro podemos ubicar toda actividad operativa, estratégica y de servicio especializado en el ámbito bibliotecario como puede ser: la adquisición, catalogación, clasificación, ordenamiento de material, la recuperación documental, la consulta, la enseñanza para lograr el desarrollo de habilidades informacionales, etc.
Acceso a ambientes físicos compartidos.	Estos ambientes pueden estar ubicados en espacios cerrados o abiertos, o en una combinación de ambos y que son compartidos por la comunidad.	Uso de las distintas salas, cubículos, terrazas, jardines o auditorios e incluso servicios sanitarios que se ubican dentro de la biblioteca o bien que pertenecen a la misma.
Sistemas y redes: acceso y uso.	Aquí los usuarios arriendan el derecho a participar en una red específica, como la de telecomunicaciones, servicios, etc.	Acceso a catálogos OPAC'S, el mismo internet, base de datos académicas en línea, los sistemas de automatización de la biblioteca, etc.

Fuente: Adaptación en forma de cuadro, de las categorías descritas en Lovelock y Wirtz (2009, p.13)

En la mayoría de los casos se combinan dos o más de las categorías que se describen, por ejemplo, el usuario que llega a pedir un libro prestado y no sabe dónde encontrarlo, pide apoyo al bibliotecario (servicio de pericia), lo solicita en préstamo en sala (servicio de bienes arrendados), se va a una mesa ocupa una silla (arrendamiento de espacios) en un cubículo (acceso a ambientes físicos compartidos), además todo esto incluyó otros servicios como son: los procesos

Ilustración 1. Portada del libro Procesos técnicos de una biblioteca popular (CONABIP, s. a., s. p.)



Es importante clarificar que en el ambiente bibliotecario, aún en nuestros días, nunca se trata el arrendamiento, debido a que existe la percepción generalizada de que es un servicio por el cual no se paga, pero la realidad no es así, en el caso de las bibliotecas de universidades particulares, es un servicio que está considerado dentro de las inscripciones y cuotas que se perciben, e incluso los servicios de las universidades públicas se sostienen de los impuestos que genera la población por tanto, sí se está pagando por ellos, de ahí la importancia de difundir este aspecto porque desafortunadamente en muchas ocasiones lo que se sabe gratis no se valora.

Aunado al aspecto anterior debemos sumar otra situación importante que es la intangibilidad, lo cual hace aún más complicado que el usuario perciba la calidad de los servicios que ofrecemos. Un clásico de la mercadotecnia como Levitt nos dice que “todos los productos, sean bienes o servicios, tienen una parte intangible. Lógicamente tratándose de servicios... este carácter intangible es casi total” (Levitt, 1981, p. 3),

Es por ello por lo que ya una vez establecidas las categorías es importante tener un panorama general de proceso que siguen comúnmente las personas al momento de decidirse por un servicio.

1.2.1.4. Los servicios bibliotecarios

Las bibliotecas universitarias son concebidas como entidades prestadoras de servicios, por tanto, es indispensable tener una visión sistematizada de los posibles servicios que una universidad ofrece desde su biblioteca. Las universidades y sus bibliotecas están orientando su gestión hacia modelos telemáticos, ofreciendo nuevos servicios o adaptando los ya existentes (Merlo, 2005, p. 38), situación que muchas veces no es evidente para el usuario, por lo que el uso de elementos de comunicación mercadológica es indispensable. Así mismo la automatización de la biblioteca universitaria, tanto en sus procesos como en sus servicios, ha provocado grandes mejoras en la atención a su comunidad. Aunque siguen existiendo los servicios básicos como los soportes y los sistemas de distribución y de acceso de la información que se han modificado al grado de poder decir que se vive un cambio sin precedentes. Merlo menciona a los siguientes como los servicios clásicos y/o contemporáneos en una biblioteca universitaria:

Cuadro 3. Servicios de las bibliotecas universitarias

1. Consulta de documentos	2. Préstamo de documentos
3. Acceso al documento	4. Equipos e instalaciones
5. Reprografía y reproducción	6. Formación de usuarios
7. Formación de colecciones	8. Actualización bibliográfica
9. Información bibliográfica	10. Referencia o consulta
11. Acceso a colecciones electrónicas	12. Acceso a recursos externos
13. Biblioteca digital	14. Apoyo a la docencia
15. Atención al estudiante	16. Extensión cultural

Fuente: Merlo, 2005, p. 14

Del cuadro anterior podemos destacar que servicios como reprografía y reproducción, préstamo de documentos y equipo e instalaciones, son algunos de los pocos que tienen una parte tangible, por tanto, el bibliotecario debe poner especial atención en cuidar la calidad, debido a que la percepción del usuario es más evidente y puede sacar más información de su opinión para mejorar en dichos servicios.

1.2.1.4.1. Características

Como ya se mencionó, los avances tecnológicos y de comunicación han modificado la forma en la que se venía desarrollando el trabajo bibliotecario, se han automatizado diversas actividades “lo que ha traído una mejora cualitativa en la distribución y realización de las tareas, en el tipo de servicios que prestan y en la forma de llevarlos a cabo” (Merlo, 2005, p. 2), de ahí la importancia de describir algunas características que inciden en la prestación de estos.

Enseguida presenta una lista de los servicios ofertados en las universidades, mismos que de acuerdo con Merlo, “algunos son de obligado cumplimiento, aunque otros son solo reflejo de la capacidad, que están demostrando las bibliotecas universitarias para apoyar las labores de estudio, docencia e investigación” (2005, p. 14)

Cuadro 4. Características de los servicios de información.

Ubicación	Los servicios se prestan bien en los propios recintos o de forma remota.
Fondos	Las colecciones de las bibliotecas universitarias son híbridas, lo que significa que los soportes de almacenamiento son en formato impreso, electrónico, audiovisual o de cualquier otro tipo.
Usuarios	La comunidad universitaria es la principal destinataria de los servicios, aunque existen otros muchos externos que se benefician en distintas formas.
Normalización	Las bibliotecas universitarias están organizadas siguiendo reglamentos, que son a su vez completados con normas adicionales que describen los servicios que una biblioteca universitaria debe ofrecer además de
Acceso	Las bibliotecas siempre han prestado sus servicios a partir de las colecciones almacenada en sus recintos, de la cual eran propietarias. En la actualidad la propiedad de los documentos se une a la posibilidad de acceder a los mismos, independientemente de si se trata de colecciones adquiridas o suscritas por la biblioteca.
Orientación	Todos los servicios universitarios se destinan a apoyar la actividad educativa e investigadora de la universidad, esa misión se orienta hacia dos grandes grupos de servicios complementarios entre sí: aquellos que ofrecen documentos a sus usuarios y aquellos que facilitan información.

Fuente: Adaptación de Merlo Vega p. 2-6

Como se puede observar, salvo algunas excepciones, la mayor cantidad de características se relacionan con aspectos intangibles o de arrendamiento, aspectos con los cuales el bibliotecario se enfrenta a la dificultad, que dichas características presentan, debido a que es difícil hacerlas tangibles para su consumo o uso. Al momento estas características no han sido concientizadas por el bibliotecario, de

ser así, ya se estarían tomando medidas al respecto, principalmente, en aspectos de comunicación y difusión.

Un elemento preponderante e indispensable que forma parte del servicio es **el personal**, mismo que puede hacer la diferencia en cualquier servicio, por tanto, es indispensable conocer algunos aspectos importantes que le involucran.

1.2.1.5. El bibliotecario como estrategia competitiva.

Los recursos humanos son el elemento más determinante para el éxito de cualquier organización y se espera que los empleados sean “rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y sutiles al tratar con los clientes” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 310), de ahí la importancia que muchas empresas de éxito, deciden invertir en sus recursos humanos, esto abarca desde el reclutamiento, información y motivación entre otros rubros.

De acuerdo con los autores, los bibliotecarios de contacto (de servicio directo con el usuario, mostrador, consulta, etc.), son un factor clave para la entrega del servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. Así mismo, el personal es una parte importante en la mezcla mercadológica de servicios, vincula de manera estrecha las funciones de mercadotecnia, operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la biblioteca y sus usuarios [adaptación] (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 310). De igual forma el bibliotecario de contacto directo con el usuario, puede ser un determinante de lealtad (o deserción) de los mismos, lo que le asigna el papel de fundamento para la creación de ganancias de largo plazo.

Como podemos ver las bibliotecas no pueden estar ajenas al valor estratégico del personal como elemento clave, lo que lleva a la afirmación de que “la auténtica cuestión clave es lo que podríamos llamar las nuevas actitudes y aptitudes de los bibliotecarios, las aptitudes y actitudes que tienen que adquirir o reforzar” y “la

primera es la necesidad de actualización continua de los conocimientos útiles para la vida, porque esos conocimientos quedan obsoletos cada vez más pronto y es preciso renovarlos constantemente” (Armario, s. a., h. 2), en este contexto, el Dr. Hernández Pacheco (2012, p. 182-183) señala que:

Diversas áreas de servicio se han visto afectadas por la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación, que dichas tecnologías configuran herramientas potencialmente creativas y en constata auge para las personas, que influyen en su capacidad de comunicación y gestión en el incremento de sus conocimientos y el aumento de su eficiencia, por ello: Resulta evidente, y más en nuestra área, que la formación continua en el uso y manejo de las nuevas tecnologías de la información será un factor imprescindible para otorgar más y mejores servicios, simplificar y agilizar procesos, gestionar eficazmente recursos digitales a través de computadoras y sistemas de automatización, adquirir habilidades para construir enlaces con los proveedores de información a través de canales electrónicos y, por supuesto, desarrollar competencias para almacenar, organizar y transmitir información para el usuario a través de medios digitales y electrónicos.

Es así que el Dr. Hernández Pacheco (2012, p. 31) transcribe que “diversos autores han afirmado que las técnicas, métodos y todo el campo de conocimientos que envuelven a nuestra disciplina conservarán su razón de ser adaptándose a los cambios que impongan las exigencias de su entorno” y finalmente nos dice que las personas con sus conocimientos y habilidades intelectuales se han convertido en la base principal de las organizaciones actuales en las que el aprendizaje continuo (que a su vez facilitará la innovación) y la adaptación a cambio resultarán las principales armas estratégicas, al igual que el liderazgo, el empowerment¹³, la creatividad y la actitud proactiva y emprendedora”.

¹³ Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Johnson, Y. 2002)

Finalmente podemos decir que la biblioteca universitaria se encuentra en un contexto en el que las competencias humanas, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, con que cuente el bibliotecario, serán la clave para que pueda crear una ventaja competitiva, que le permita posicionarse en su comunidad. Es por esto por lo que su actitud y aptitud son aspectos en los que debe prestar suma atención debido a que, por años, estos aspectos han venido mermando en la imagen del bibliotecario y de la biblioteca, por ende.

1.2.1.5.1 Actitud y aptitud

Durante muchos años las bibliotecas en general y las universitarias en particular han venido luchando con marcos conceptuales difíciles de romper, esto por la imagen de las generaciones de bibliotecarios del pasado, que por lo regular se dedicaban solo al resguardo de las colecciones y muy poco a la atención, de lo realmente importante, que era y sigue siendo: el usuario, razón de ser de las mismas. Desafortunadamente actitudes del pasado siguen repitiéndose en nuestros días, esto lo podemos constatar al acudir a algunas bibliotecas universitarias en las cuales es común encontrar colegas que; por un lado, no cuentan con los conocimientos culturales o académicos suficientes para responder a las, cada vez más exigentes, demandas del usuario y por otro, se perciben actitudes, que dejan mucho que desear, debido a que no se vislumbra el gusto o la actitud por la atención al usuario.

Para el desarrollo de una aptitud con calidad, se puede citar a las atinadas recomendaciones de la autora Aurelia Orozco (1983, párr. 2) quien apunta a que: un bibliotecario profesional, indiscutiblemente debe poseer una sólida formación académica, dominar el aspecto técnico como la catalogación, clasificación, asignación de encabezamientos de materia, elaboración de bibliografías, dominio de las obras de consulta, etc.; los cuales deberá manejar con profesionalismo,

oportunidad y criterio, así mismo agrega que, el profesional de la información debe poseer una cultura general bastante buena, que para el buen ejercicio de la profesión reclama una profunda responsabilidad.

Por otro lado, establece que el entendimiento de otros idiomas amplía el espectro de información y conocimiento que se puede adquirir, tanto de los materiales bibliográficos como de los colegas extranjeros. Esto influye directamente en nuestra formación y en la calidad de servicios que se proporciona. El poseer una buena memoria, es contar con un auxiliar valioso en todas las actividades que se realizan: proceso de los libros, en la localización de información, para recordar a un usuario confiable o a otro que no lo es, para evocar una investigación que se realizó y que nos puede servir como referencia para la investigación que pensamos iniciar, etc.

El bibliotecario debe tener buena letra, ortografía y redacción, y de igual forma, que paulatinamente desarrolle el espíritu crítico, ya que éste será esencial en la toma de decisiones. Finalmente, el profesional de la información debe imprimir dinamismo, constancia, puntualidad, limpieza, honradez, sensibilidad, criterio, intuición, creatividad, iniciativa entre otros. (Orozco, 1983, párr. 19)

Por otro lado, en el tema de actitud, se dice que:

Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita. El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. (Kleyman, 2009, párr. 2)

La descripción que hace la autora Sofía Kleyman es totalmente cierta y clara en relación a lo que el bibliotecario debe fomentar, si bien no es tarea fácil, tampoco le será el seguir enfrentando las severas críticas y afirmaciones en relación a la desaparición de la profesión, por el desconocimiento de la importante labor que se

realiza, imagen forma como fruto de la estela de humo que se forma por la actitud poco apegada al espíritu de servicio. Por tanto, se debe demostrar que sigue siendo una profesión totalmente necesaria en virtud de la cantidad de información que se genera día con día y de la importancia de la intervención que se requiere por el profesional de la misma. Siguiendo con la información de la misma autora, en su artículo comenta que un buen servicio deberá reunir las siguientes diez dimensiones genéricas (resultado otras investigaciones): elementos tangibles (en cuanto tiempo, instalaciones, etc.), actitud responsiva, cortesía, trato, facilidad de acceso, comprensión, confiabilidad, competencia, seguridad, comunicación y credibilidad.

Finalmente, el bibliotecario deberá conocer, de manera clara, las características de su comunidad, para adaptarse a la cultura de la misma y desarrollar servicios apegados a las prácticas sociales y culturales, así como prepararse en el desarrollar las llamadas habilidades blandas, mismas que le permitirán un mejor desenvolvimiento en la prestación del servicio.

1.2.2. Mercado y segmentación del mercado en la biblioteca universitaria.

Para la mercadotecnia, el concepto de mercado está conformado por consumidores reales y potenciales, además de poseer tres elementos esenciales que son:

- Uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- Un producto [o servicio] que pueda satisfacer esas necesidades.
- Personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración (Fischer y Espejo, 2011, p. 58).

De acuerdo con lo anterior, existe similitud en el mercado de la biblioteca universitaria, en este, también existen usuarios reales y potenciales, mismos que tienen necesidades y deseos que requieren satisfacción. De igual manera, la

biblioteca cuenta con una cartera de servicios y productos que pueden satisfacer dichas necesidades, así como el personal que requiere para otorgarlos.

1.2.2.1 Mercado meta.

Desde un punto de vista general, ninguna organización debe intentar abarcar en su totalidad a toda la población, es decir, ninguna biblioteca universitaria estaría en condiciones de satisfacer las necesidades de todos los usuarios que requirieran de un servicio bibliotecario de este nivel, fuera o no de su población, por tanto, es necesario enfocarse en un mercado meta, esto es, se debe focalizar el **nicho** del mercado a quién se puede satisfacer con el producto o servicio, en teoría, tendrían que haber sido desarrollados enfocados a sus necesidades específicas.

Por tanto, el mercado meta (mercado objetivo o target) hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta de las bibliotecas universitarias es según Cagnoli (2000) “un segmento único en sus necesidades, único en la forma de buscar información y único en sus más importantes características. Representará esa porción del mercado total que a la biblioteca le interesa servir y para lo cual está capacitada” (p.13)

En principio el mercado meta vendría siendo la población que integra la comunidad universitaria entre ellos están los alumnos, profesores e investigadores, pero también directivos, personal administrativo, auxiliar (vigilancia, intendencia, mantenimiento) etc. Y si cuenta con convenios de préstamo interbibliotecario, también serían las bibliotecas en convenio y usuarios externos. A su vez cada uno de los nichos anteriores podría subdividirse, por ejemplo, en alumnos de grado y de posgrado.

Dicha población será la que tenga necesidades de servicio como los siguientes:

Préstamo de material documental
Consulta, referencia o asesoría

Consulta de material documental in situ o vía remota
Reprografía o reproducción
Recuperación documental
Uso de equipos e instalaciones
Ambientes especiales para el estudio
Conexión a Internet
Capacitación para el desarrollo de habilidades
E incluso servicios de tipo internos que no siempre son percibidos por el usuario, entre ellos:
Desarrollo de colecciones
Catalogación y clasificación de material documental y
Organización, así como toda actividad interna que sirve de sustento a las actividades de contacto directo con el usuario.

1.2.2.2. La Segmentación y la Segmentación de Servicios Bibliotecarios.

Los teóricos dicen que la primera pregunta que se debe responder, al aplicar mercadotecnia es; ¿A cuáles usuarios atendemos? De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013) “los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes y prácticas de compra y es a través de la **segmentación** del mercado que las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas” (p. 165), Fischer y Espejo (2011) aclaran que “la segmentación de mercado es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores” (p. 61), lo que para la biblioteca universitaria vendría a ser muy benéfico puesto que en la mayoría de las ocasiones,

el bibliotecario establece sus servicios de una manera general debido a que, pierde de vista que las necesidades de sus usuarios, no solo son diversas, sino que tienen como característica única el cambio constante, debido a que, sus requerimientos dependen de diversas variables (profesores, temáticas, periodicidades, así como cuestiones de espacios, hábitos de estudio, etc.)

Los mismos autores comentan que no existe una forma única de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y combinadas, lo importante es que se determine la mejor estructura del mercado. Las principales variables de segmentación son las siguientes:

Cuadro 5. Principales variables de segmentación.

Variable	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.
Psicológica	Clase social, estilo de vida, personalidad.
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad.

Fuente: Kotler y Armstrong, 2013, p. 165

Si bien no todas las variables aplican a las bibliotecas universitarias, es probable que si el bibliotecario hace uso de algunas de estas y agrega otras como son:

Cuadro 6. Otras variables de segmentación importantes para la biblioteca.

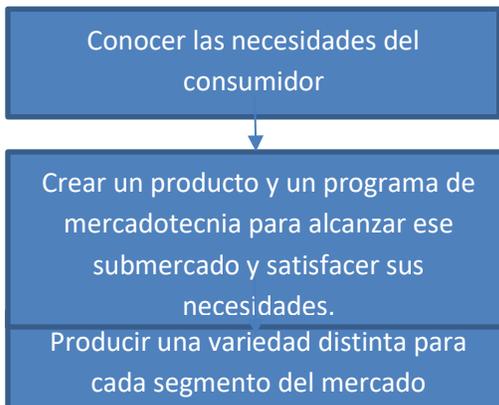
Variable	Ejemplos
Generacional	Es claro que todas las personas son diferentes, sin embargo, de un modo o de otro, existen ciertos rasgos, características, comportamientos o aspectos de la vida que se asemejan de unos a otros. Estos aspectos han sido estudiados, analizados y pueden ser usados para determinar ciertas acciones que impacten a la mayoría.
Hábitos de estudio	De igual forma, las diversas generaciones adoptan actitudes en aspectos tales como el estudio, que se vuelven hábitos generalizados y que, al ser detectados, pueden dar pauta a realizar cambios o adaptaciones en los servicios de la biblioteca.
Recuperación documental	Es evidente que, con las nuevas tecnologías de información y comunicación, la biblioteca ya dejó de ser la primera opción, por tal motivo, es importante saber qué características de servicio requieren las nuevas generaciones en relación con este aspecto.
Uso de tecnología	Es el tópico que llegó para quedarse debido a que, los avances tecnológicos han tenido y están teniendo avances impensables y es necesario que el bibliotecario esté al tanto de los mismos y, cómo influyen en los hábitos de su comunidad con relación a la investigación y conocimiento.

Fuente: elaboración propia basada en Kotler y Armstrong, 2013, p. 165

Todas las anteriores características son importantes de considerar al momento de establecer objetivos de comunicación, debido que influirá en los resultados que se obtengan.

El proceso de segmentación que proponen Fischer y Espejo es:

Figura 3. Segmentación.



Fuente: Elaboración propia basada en Fischer y Espejo.

A todas luces es evidente que el segmentar el mercado de la biblioteca universitaria permitirá generar los productos y servicios más adecuados debido a que, algunas ventajas que se pueden lograr son: hacer una clasificación más clara y adecuada de los servicios que se otorgan; dirigir la estrategia a áreas específicas, por tanto, proporcionar un mejor servicio; generar una buena imagen; facilitar la comunicación mediante la publicidad; bajar los costos en dichos rubros; conocer cuál es el mercado meta del producto para colocarlo en el sitio y el momento adecuado, etc.

Es así que el comprender el estilo de vida (necesidades y motivaciones) del usuario universitario y, más en específico sus características en relación a los hábitos de estudio, recuperación documental y requerimientos en instalaciones y equipos, entre otros, asegurará una percepción de servicio con características de calidad, es por ello que es necesario conocer qué características son comunes a los consumidores de productos y servicios y, en específico, a los usuarios de las bibliotecas universitarias.

1.2.2.3. Posicionamiento

En la actualidad, existen muchas opciones para obtener información, una de estas es la de utilizar los sistemas de recuperación tradicionales, mismos que ofrecen las bibliotecas, o bien, emplear bases de datos accesibles por medio de un ordenador desde cualquier sitio. Es así como, la diversidad de opciones vuelve complejo el entorno del individuo que requiere hacer uso de la información, debido a que se enfrenta a diversas alternativas, entre las cuales debe elegir aquéllas que le ofrezcan autenticidad, validez y fiabilidad. El que una biblioteca pueda lograr posicionarse, significará que ha logrado formar una imagen de su servicio que sea diferente a lo que ya existe y, por supuesto, esa diferencia debe representar la solución a una necesidad o requerimiento del usuario que le haga percibir, a la biblioteca, como la opción más viable.

Al Ries y Jack Trout, citados por Lovelock y Wirtz (2009, p.208), definen que “para tener éxito en nuestra sociedad excesivamente comunicada, una empresa debe crear una posición en la mente del cliente potencial, posición que tome en cuenta no sólo las fortalezas y debilidades de la empresa, sino también las de sus competidores” esto significa que la biblioteca universitaria deberá hacer visibles todas las ventajas que ofrecen los servicios bibliotecarios universitarios, en relación a otro tipo de servicios que pudieran satisfacer las mismas necesidades. Es difícil que una biblioteca cuente con todos los servicios y recursos que los usuarios requieren, sin embargo, una vez que tenga el conocimiento de las características de la población a la que sirve, así como sus necesidades y requerimientos, deberá **enfocar** sus esfuerzos en ganar su confianza proporcionando todo servicio que satisfaga, de la mejor manera, sus expectativas o bien, buscar modificar, modernizar, o bien, crear lo necesario.

Para la mercadotecnia enfocar o enfocarse significa:

Proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico (un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o

patrones de consumo en común). Este concepto es la base de prácticamente todas las estrategias exitosas de las empresas de servicios que han identificado los elementos más importantes en sus operaciones y que han concentrado sus recursos. (Lovell, Wirtz, 2009, p. 186).

Lo que se traduce en el hecho de que la biblioteca universitaria deberá hacer sus servicios algo deseable, compatible, aceptable y relevante para su comunidad, así mismo, deberá hacer que sus servicios parezcan diferentes a otros similares e incluso, dentro de lo posible, que se perciban como “únicos” en su tipo.

Hernández Bravo establece que “un servicio, al estar posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad de este sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores”, el autor continúa proporcionando tres etapas del posicionamiento, mismas que a continuación se describen a manera de cuadro.

Cuadro 7. Etapas del posicionamiento.

Posicionamiento actual (identificación)	Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio bibliotecario de acuerdo con las preferencias o gustos de los usuarios, en comparación con los servicios de la competencia, esencialmente se trata de identificar los atributos que son relevantes para el segmento meta.
Posicionamiento ideal	En esta etapa se trata de identificar qué es lo que el usuario desea respecto al servicio que se ofrece y de igual manera la biblioteca deberá determinar qué es lo que desea reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conoce como las ven tajadas competitivas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

Posicionamiento deseado	Consiste en determinar la forma de posicionar el servicio o cómo llegar a la situación ideal para el usuario y la biblioteca, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño de la mezcla mercadológica (marketing mix) ¹⁴ .
--------------------------------	--

Fuente: Adaptación de Hernández Bravo, p. 5-6

Lo que significa que la biblioteca debe dejar claramente establecido, el posicionamiento que desea tener, basado en la identificación de las necesidades y deseos de los usuarios, debido a que el cubrir todas las etapas anteriores sentará las bases para el diseño de las estrategias de la mezcla de mercado.

1.2.2.4. Las necesidades y características del usuario de los servicios bibliotecarios (el proceso de consumo de los servicios)

Para desarrollar estrategias mercadológicas eficaces, debemos entender las necesidades del usuario, así como el cómo se desarrolla el proceso de uso del servicio, es decir, cómo viven los usuarios la experiencia de hacer uso de los servicios bibliotecarios, desde la etapa en la que analizan las opciones, hasta que se deciden por alguna e incluso la etapa posterior a la adquisición (uso).

En términos generales el proceso de compra o uso de algún servicio es “el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para poder adquirir algo” (Fischer y Espejo, 2011, p. 82). Dichas etapas cambian gradualmente según sean los gustos y las necesidades que el consumidor tenga. Como primer paso hay que comprender las necesidades, deseos y la demanda que tienen los usuarios.

¹⁴ Es la combinación de un producto, la forma en la que se distribuye y promueve, y su precio. (Stanton, 2004, p. 18)

Necesidades.

De acuerdo con la literatura se trata del concepto más básico que fundamenta la mercadotecnia, *las necesidades humanas*, estas necesidades son las carencias percibidas que pueden ser físicas (comer, vestir, salud, etc.), sociales (pertenencia y afecto) y las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión (Kotler y Armstrong, 2013, p. 6). En el caso de las bibliotecas son las necesidades de información con fines de aprendizaje, enseñanza o investigación, entre otras.

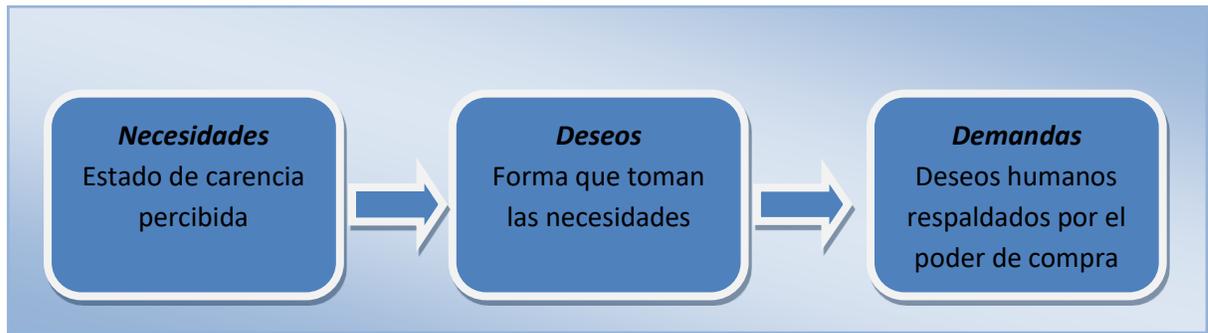
Los deseos

“Son la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos son modelados por la sociedad y se describen en términos de los objetos que satisfacen esas necesidades. Cuando están respaldados por los deseos de compra, estos deseos se convierten en demandas” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 6). El usuario de las bibliotecas universitarias lo traducen en términos de la forma en que desea su información, esto puede ser en formato electrónico o impreso, con letra grande, de un libro, periódico o revista.

Las demandas

Basado en sus deseos y recursos, las personas demandan productos o servicios con beneficios que se suman para el máximo valor y satisfacción (Kotler y Armstrong, 2013, p. 6). Este aspecto es en el que la biblioteca se debe basar para saber cuántos ejemplares adquirir de algunos títulos o colecciones, o bien cuánto personal debe atender al usuario entre otras cosas, debido a que, el usuario demanda independientemente de si la biblioteca cuenta o no con los recursos humanos o materiales.

Figura 4. Conocimiento del usuario



Fuente: Elaboración propia basada en información de Kotler y Armstrong p. 6

Los mercadólogos expertos invierten mucho tiempo en aprender y entender estos aspectos del usuario (cliente), realizando investigación y analizando grandes volúmenes de información relacionada con ellos. Es necesario que todos los integrantes de la biblioteca, incluyendo a sus directivos, deban estar en contacto con el usuario, compilando toda información que sea de utilidad para un conocimiento más profundo.

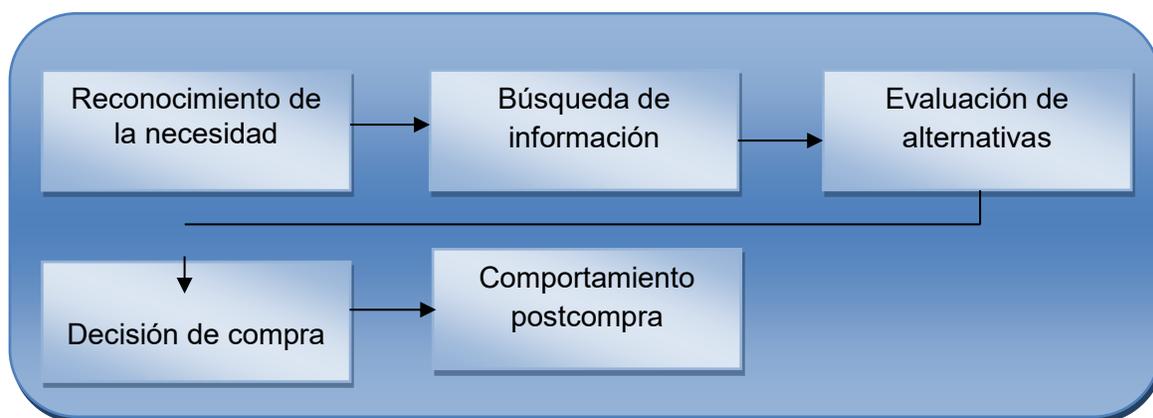
Por otro lado, es importante tener bien claro la forma en la que se intentará satisfacer las necesidades del usuario debido a que, en muchas ocasiones, los bibliotecarios se enfrascan en tener colecciones bien catalogadas, ordenadas, instalaciones en óptimas condiciones, equipo de punta, etc., pero pierden de vista al usuario, es decir, si un usuario solicita una determinada información, el bibliotecario se enfrasca en dar, por ejemplo, un título determinado de revista o libro en lugar de indagar si la información que requiere o su necesidad se puede satisfacer de otra forma y en ocasiones, esto provoca el terminar el servicio con un ¡no tenemos ese título de revista o libro!

Proceso de consumo del servicio.

El proceso de consumo son las etapas por las que pasa un usuario antes de hacer uso de los servicios bibliotecarios, mismas que son similares a la adquisición de un producto y estas son: Necesidad sentida, actividad previa a la compra [uso] y sentimientos posteriores a la compra (Fischer, 2011, p. 82)

Aunque algunos otros autores como Kotler y Armstrong indican dichas etapas incluyen las siguientes:

Figura 5. Proceso del consumo del servicio



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Armstrong

Esto significa que el proceso de compra real inicia antes y continúa después de que el producto o servicio sea adquirido.

La necesidad sentida.

Se refiere a que el usuario se encuentra en un estado de tensión que desea disminuir y esto, presumiblemente, se lograra haciendo uso del servicio Laura Fischer señala que las dichas necesidades pueden ser fisiológicas y/o psicológicas, específicas o de emoción, conscientes o creadas por largos procesos mentales y

finaliza estableciendo que “la mercadotecnia es el reconocimiento de las diversas necesidades que entran en juego en el mercado de un producto y una búsqueda de las necesidades insipientemente establecidas o satisfechas (2011, p. 83).

Actividad previa a la compra (uso)

La actividad previa a la compra se representadas en el siguiente cuadro:

Figura 6. Actividades anteriores a la compra (consumo).



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Armstrong

Cualquiera que sea el tipo de usuario, siempre va a pasar por todas o por algunas de las etapas del cuadro anterior así mismo, la idea primordial radica en que el individuo (usuario) percibe, busca conocer el servicio y usa lo que le agrada, lo prefiere y finalmente lo adquiere (o hace uso del que cubre sus expectativas) [adaptación de Fisher, 2011, p. 83]

Lo más importante de este proceso, según la autora, es que existe un periodo de gestación de las necesidades antes de que se materialice la compra (uso), lo que hace al usuario más susceptible a los estímulos ambientales y, este periodo es el que la biblioteca puede aprovechar para enfocar su programa de comunicación a

orientar la atención y percepción del usuario hacia las bondades del uso de sus servicios.

Decisión de compra o uso.

Este aspecto está constituido por un conjunto de variables como son: el producto [o servicio], la marca, el estilo, la cantidad y el lugar, la tienda o el vendedor, una fecha, un precio y una forma de pago que, con una gran gama de combinaciones, finalizan en la compra. En los servicios bibliotecarios la decisión dependería de variables como la veracidad, la oportunidad, la rapidez, el medio (impreso o electrónico), el buen trato, la limpieza, la comodidad (mobiliario cómodo), entre otros muchos factores que se pueden mencionar.

Seguimiento posterior a la compra.

Anteriormente los estudios de usuario terminaban en el momento en que se lograba la adquisición, sin embargo, la experiencia ha permitido ver que es igual de importante saber la experiencia del usuario respecto al servicio, debido a que esto le permitirá en el futuro corregir o dar más opciones al usuario y que esto le permita crear relaciones más estrechas.

Finalmente, el usuario seleccionará el servicio que desea basado en “la satisfacción que espera, del esfuerzo que realice y del grado de información con que cuente”, con ello el bibliotecario identificará el momento idóneo en donde debe enviar la mayor cantidad de información, con relación al servicio que ofrece.

Por lo anterior, es importante tener un panorama general de los servicios que comúnmente ofrecen las bibliotecas universitarias. En el siguiente punto se realizará un análisis de los servicios que comúnmente se ofertan en dichos recintos.

1.2.2.5. Factores que influyen en la decisión de los servicios

Se dice que los consumidores de productos o servicios, de manera constante están tomando decisiones, y esta etapa es el punto central del trabajo mercadológico, sin embargo, se puede estudiar el qué, dónde y cuándo se adquiere o usa un servicio. Así mismo, es muy difícil estudiar el ¿por qué? Debido a que, esto yace en la mente del consumidor quien, a menudo, no sabe con exactitud lo que influye en su decisión final. El trabajo mercadológico intenta buscar cuáles son estos factores y, aunque en su mayor parte, no puede controlarlos, envía estímulos con el objetivo de lograr penetrar e influir en la toma de la decisión final.

Existen diversos aspectos que influyen en la toma de decisión del usuario y que el trabajo mercadológico debe tener siempre presente, entre estos encontramos:

Cuadro 8. Factores que influyen en la toma de la decisión del consumidor

Tipo	Descripción
Factores culturales	Ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor, se debe tener claro el papel que juegan la cultura ¹⁵ , subcultura ¹⁶ y la clase social ¹⁷ del consumidor

¹⁵ La cultura es la causa más básica de los deseos y el comportamiento de una persona. El comportamiento humano es, en gran medida aprendido. Al crecer un niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y comportamiento de su familia y entorno.

¹⁶ Cada cultura tiene pequeñas subculturas o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes, incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales, religiones etc.

¹⁷ Todas las sociedades tienen alguna forma de estructura de clase social, cuyas divisiones relativamente permanentes y ordenadas comparten valores, intereses y comportamientos similares. La clase social no se determinan por un solo elemento como el económico, sino más bien por una combinación de factores como son: ocupación, ingresos, educación, riqueza y otras variables.

Factores sociales	El comportamiento del usuario también se ve influido por factores sociales como son pequeños grupos de consumidores, su familia, roles sociales y estatus.
Factores personales	La decisión final, también se ve influenciada por características personales como son: la edad, la etapa en el ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.
Factores psicológicos	El proceso de decisión también se ve influido por cuatro factores psicológicos que son: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

Fuente: adaptación de Ponce Díaz (julio 2012).

El factor psicológico ha sido ampliamente estudiado en diversas etapas de la historia, de tal forma que se sabe que:

- La **motivación** es la necesidad que es lo suficientemente urgente como para impulsar a la persona a buscar la satisfacción de esta.
- La **percepción** se refiere al proceso mediante el cual las personas eligen, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.
- El **aprendizaje** son los cambios de comportamiento de un individuo producidos por la experiencia.
- Las **creencias** se refieren a un pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo.
- La **actitud** son las evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea. (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 128-139)

Puntualizaciones como las anteriores son en las que la biblioteca universitaria debe poner especial atención debido a que, como ya se mencionó, el uso de la información y su recuperación ha sufrido grandes transformaciones, por tanto, el

bibliotecario debe saber identificar cuáles son los factores que influyen, al usuario, en la toma de su decisión última.

Existen organismos que se han dedicado a estudiar el comportamiento del uso de la información, el cual arroja aspectos relevantes que deben ser considerados por el bibliotecario al momento de generar sus servicios debido a que, del conocimiento que se tenga de ellos, depende en gran medida, el éxito o declive de los servicios bibliotecarios.

Se debe dar seguimiento o realizar estudios propios tendientes a conocer las prácticas conductuales en relación con hábitos de estudio, uso de la información y/o uso de las tecnologías de la información de la comunicad universitaria, con el objetivo de poder segmentar y proporcionar a cada usuario lo que requiere con exactitud.

Un ejemplo importante es el estudio realizado por la British Library, del cual se pueden extraer algunas características de factores conductuales que infieren en el uso de las bibliotecas universitarias en específico, el estudio refleja lo siguiente:

- La mayoría de los estudiantes que está entrando a la educación superior, son más jóvenes que los microprocesadores.
- Son las generaciones cuyo primer punto de contacto con el conocimiento es el Internet.
- El estudiante se siente mejor escribiendo en un teclado que un cuaderno.
- Prefiere leer en la pantalla del computador que hacerlo de papeles que sostienen con sus manos.
- La conectividad constante, el alumno desea estar en contacto permanente con sus amigos y familia, en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Otro estudio de igual importancia es el de la Online Computer Library Center (OCLC), el cual nos proporciona las siguientes características, respecto a la forma en la que el usuario obtiene la información, entre ellas tenemos que:

- 89% de los estudiantes de educación superior utilizan los motores de búsqueda para comenzar a buscar información, solo el 2% inicia esa misma búsqueda en el sitio web de una biblioteca.
- 93% están o satisfechos, o muy satisfechos con la experiencia general de usar motores de búsqueda, situación que contrasta con la satisfacción del 84% respecto de las búsquedas apoyadas por un bibliotecólogo.
- Los motores de búsqueda se acomodan mejor al estilo de vida de los estudiantes de educación superior que las bibliotecas físicas o en línea, y ese acomodo es “casi” perfecto.
- Los estudiantes de educación superior todavía utilizan la biblioteca y sus colecciones, pero lo hacen con menor frecuencia, desde que comenzaron a usar herramientas de búsqueda por Internet.
- Los libros son todavía la primera asociación que hace este grupo con la biblioteca, a pesar de la considerable inversión de ésta en recursos digitales; la situación anterior en buena medida la desconocen los estudiantes (Eduteka, 2011, p.2).

Finalmente, Portillo (2009) nos dice que prevalece:

- Alto porcentaje de trabajos de investigación de alumnos con deficiencias metodológicas y de procesamiento de información.
- Alta dependencia al profesor presencial.
- Hábito por asistir a las clases presenciales para escuchar pasivamente.

Como se puede ver en los resultados de los estudios anteriores, se arroja información relevante que puede ser utilizada para la planeación de los servicios bibliotecarios, esto independientemente de que la población estudiada difiera en gran medida, debido a que los resultados son relativamente los mismos que pudiéramos encontrar en nuestra sociedad.

Una vez identificados los factores en relación con el usuario, es necesario identificar aquellos elementos en torno a la biblioteca que infieren para su desarrollo, situación para lo cual se deben utilizar la INVESTIGACIÓN DE MERCADO, estrategia que permite el análisis de su micro y macro entorno, para tal efecto, se tomarán la

propuesta por Kotler y Armstrong, por ser la más detallada y con una estructura simple y clara. Es importante aclarar que se tomará el esquema general con su explicación, intentando no incluir información, ni del propio autor, ni de cuestiones particulares a la biblioteca, debido a que podría crear confusiones.

1.2.3. Investigación de mercado

El verdadero valor de una organización no es el ofrecer buenos productos o servicios, sino más bien el poder ofrecer realmente lo que el cliente valora (calidad, servicio, atención, etc.), es por ello que la biblioteca universitaria debe realizar un proceso de identificación de valores, es decir implantar un afinado mecanismo para obtener información procedente de su entorno que le permita identificar lo que el usuario realmente está solicitando, este proceso se puede obtener aplicando un “estudio de mercado”.

La investigación de mercado es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos, de datos relevantes a una situación específica de mercado a la que se enfrenta una organización, que le sirve a la dirección para la toma adecuada de decisiones y para establecer una correcta política de mercado [definición elaborada a partir de las proporcionadas por Kotler y Armstrong (2013), Fischer y Espejo (2011)].

1.2.3.1. Objetivos

La investigación de mercados tiene tres objetivos¹⁸ básicos, estos son:

- **Objetivo social.** Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos cuando sea utilizado. Para la biblioteca como, ya se mencionó, vendría a complementar los análisis anteriores, debido a que proporcionaría más información respecto a los requerimientos de la comunidad, lo que permitiría adecuar el plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones del usuario.
- **Objetivo económico.** Determinar el grado económico del éxito o fracaso que tenga una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir. Existen algunos servicios proporcionados en las bibliotecas universitarias que pueden dejar un beneficio económico o bien si se implementa la investigación de mercado, se podría saber si se pueden crear algunos.
- **Objetivo administrativo.** Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa, para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final. De igual manera el estudio de mercado es una fuente de información que recoge hechos y permite hacer deducciones, por tanto, toda biblioteca universitaria debería establecerla en su planeación para poder mejorar los servicios que se proporcionan, o bien, poder innovar los que sean necesarios. La investigación de mercados no sustituye a la imaginación, pero proporciona una base real, para controlarla, dirigirla, disciplinarla y mantenerla en el camino correcto. (Fischer y Espejo, 2011, p. 98)

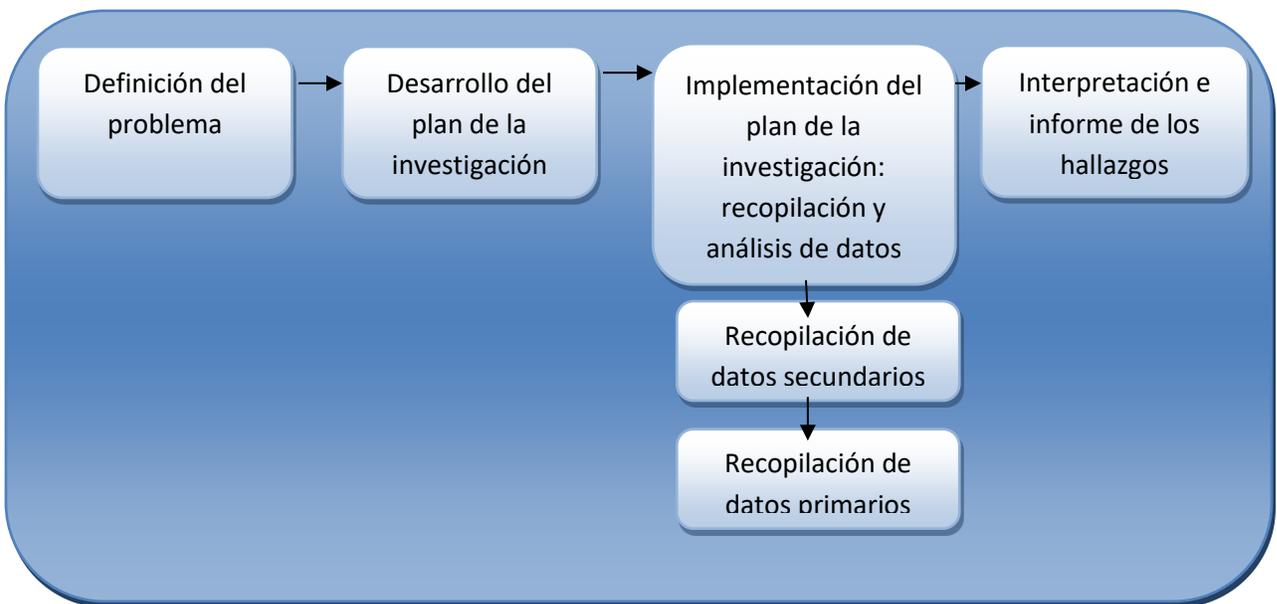
¹⁸ Objetivos tomados del libro Kotler y Armstrong con comentarios propios e ideas de Fischer y Espejo

1.2.3.2. El proceso de la investigación de mercadotecnia.

La investigación mercadológica es realizada en ocasiones por gente externa a las organizaciones o bien, se desarrollan departamentos que tiene como principal función realizar dicha actividad, sin embargo, las bibliotecas universitarias (guardando toda proporción) deberá incluir dentro de las múltiples actividades que realiza un área o persona que lleve a cabo la dinámica, pero como ya se mencionó todo el departamento participa de alguna forma.

El proceso de la investigación de mercadológica se integra de los siguientes elementos:

Figura 7. Proceso de investigación.



Fuente: elaboración propia basado en Kotler y Armstrong (2013) p.101

Delimitación del problema.

Definir el problema y objetivos de la investigación de mercado es el paso más difícil, sin embargo, una vez realizado será el que oriente todo el proceso de investigación.

Desarrollo del plan para la investigación.

Una vez definido el problema y los objetivos, se debe determinar la información exacta que se necesita, se debe desarrollar un plan para reunirla de manera eficaz y presentarla mediante un plan. El plan debe contener la descripción de las fuentes de datos existentes y expone los enfoques de investigación específicos, los métodos de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que los investigadores utilizarán para recopilar nuevos datos. El plan puede requerir datos secundarios y datos primarios, los primeros son los que ya existen en algún lugar, y que ya fueron compilados para otro propósito, y los segundos, son consisten en información recopilada para el propósito específico de la investigación.

Recopilación de datos secundarios

Se considera el inicio de la investigación, son más baratos que los primarios, proporcionan datos que una organización sola no podría recoger, sin embargo, no siempre los investigadores consiguen lo que buscan. Algunas fuentes secundarias son: la base de datos interna, en primera instancia, así como una amplia gama de fuentes externas entre las que encontramos: bases de datos comerciales en línea, sitios web comerciales, asociaciones de cada sector, agencias gubernamentales, entre otras.

Finalmente, es importante saber que el investigador debe evaluar la información secundaria cuidadosamente para asegurarse de que es relevante.

Recopilación de datos primarios

Aunque los datos secundarios son un buen punto de partida, en la mayoría de los casos las organizaciones requieren otro tipo de información y, por tanto, deben recurrir a la compilación de datos primarios, para lo cual el investigador debe tomar una serie de decisiones respecto a: tipos de enfoques de la investigación, métodos de contacto, así como un plan de muestreo e instrumentos de investigación.

1.2.3.3. Enfoque de la investigación.

El enfoque para reunir datos primarios requiere de observaciones, encuestas y experimentación.

Investigación por observación. Consiste en recopilar datos primarios mediante la observación de situaciones, acciones y personas pertinentes. Los investigadores a menudo observan no solo el comportamiento de quien consume el producto o servicio, sino que, incluso, lo que dicen, ahora de una manera más fácil mediante las conversaciones en redes sociales. La observación de esta retroalimentación natural puede dar aportaciones que simplemente no es posible adquirir a través de enfoques de investigación más estructurados y formales.

Investigación por encuestas. Es el método más ampliamente utilizado y mejor estudiado para la recopilación de datos primarios e información descriptiva. Su principal ventaja es la flexibilidad debido a que se pueden obtener muchos tipos de información en muchas situaciones diferentes. Pueden realizarse por teléfono, correo, personalmente o vía web.

Existen algunos problemas en la aplicación de encuestas, en la investigación, entre ellas: la gente en ocasiones no recuerda o nunca han pensado en lo que hacen y por qué lo hacen, no siempre está dispuesta a contestar, ya sea porque desconocen al entrevistador o bien, porque consideran que es información privada. Por otro lado, puede haber personas que respondan sin saber la respuesta solo para parecer más inteligentes o más informados o por intentar ayudar al entrevistador dando una respuesta agradable.

Investigación experimental. Es la más adecuada para recopilar información causal, implica seleccionar grupos coincidentes de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando los factores no relacionados y comprobando las diferencias en las respuestas del grupo. Así la investigación experimental intenta explicar las relaciones de causa y efecto.

1.2.3.4. Método de contacto.

Se trata de identificar el mejor método para establecer contacto con el usuario, esto es puede ser por correo, teléfono, personalmente u online.

Correo. Pueden ser utilizados para compilar grandes cantidades de información a un bajo costo por encuestado. El encuestado puede dar respuestas más honestas que a un entrevistador en persona.

Telefónica. Es uno de los mejores métodos para recopilar información con rapidez, y proporciona mayor flexibilidad que los cuestionarios por correo, se pueden explicar las preguntas difíciles, se pueden evitar otras y ahondar en otras. El costo es más alto que la encuesta por correo y puede presentar sesgo.

Personales. Tienen dos formas individual y grupal. La primera implica hablar con las personas en sus casas u oficina, en la calle o en centros comerciales, etc. y es flexible, permite ampliar la explicación, mostrar algo y observar las reacciones y comportamiento, pero puede costar de tres a cuatro veces más que la telefónica. La grupal consiste en enviar a de seis a diez personas a hablar con un moderador sobre un producto, servicio u organización, a quienes se les paga una pequeña cantidad por asistir, el moderador fomenta la discusión libre y fácil, con la finalidad de que las interacciones del grupo hagan que surjan pensamientos y sentimientos reales. El moderador tiene la finalidad de enfocar la discusión, de ahí el nombre de *focus group*.

Investigación de mercado online. Internet ha tenido un impacto dramático en la forma en que se realiza la Investigación de mercado. Cada vez más, los investigadores recopilan los datos primarios a través de la Investigación de mercado online: encuestas por Internet, paneles en línea, experimentos, focus group y comunidades de marca en línea. Se puede utilizar la web o bien un correo electrónico para invitar a la gente a responder preguntas, crear paneles en línea que proporcionen retroalimentación regular o mantener conversaciones en vivo o focus group en línea.

La investigación a través de encuestas en la Web ofrece muchas ventajas sobre los métodos tradicionales del teléfono, correo y las entrevistas personales. Las ventajas más evidentes son la velocidad y el bajo costo. Pueden ser distribuidas de forma instantánea, debido a que el encuestado captura su propia información, puede ser tabulada, revisada y compartida, casi al mismo tiempo que va llegando.

1.2.3.5. Plan de muestreo.

El investigador de mercadotecnia suele sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una pequeña muestra de la población total de consumidores. Una muestra debe ser en verdad representativa para que el investigador pueda realizar estimaciones precisas de los pensamientos y comportamientos de la población general.

El diseño de la muestra deber responder a tres cuestionamientos:

1. ¿Quién va a ser estudiado?
2. ¿Cuántas personas es necesario incluir?
3. ¿Cómo se debe elegir la gente en la muestra?

El cuadro 8 enumera los tipos de muestra.

Cuadro 9. Tipos de muestras

<i>Muestra de probabilidad</i>	
Muestra aleatoria simple	Todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida e igual de selección
Muestra aleatoria estratificada	La población está dividida en grupos mutuamente concluyentes (como los grupos de edad) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra de área	La población está dividida en grupos mutuamente concluyentes (como bloques) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
<i>Muestra de no probabilidad</i>	
Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de población de los cuales es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra de cuota	El investigador encuentra y entrevista a un número de personas en cada categoría.

Fuente: Kotler y Armstrong, 2013, p. 113

Respecto al tipo de preguntas que se hacen en los distintos instrumentos pueden ser abiertas y cerradas. Las primeras son útiles en la investigación exploratoria cuando se quiere averiguar lo que las personas piensan, pero no está midiendo cuántas personas piensan de una manera determinada. Las cerradas en cambio proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

El orden y la redacción de las preguntas también son aspectos que el investigador debe cuidar, deben ser sencillas, directas, objetivas, así como ser presentadas en un orden lógico, esto es, las primeras deben generar interés, si es posible, y las

preguntas difíciles o personales deben hacerse al final para evitar que el encuestado responda a la defensiva.

1.2.3.6. Instrumentos de investigación.

Existen dos instrumentos principales de investigación en mercadotecnia, estos son: el cuestionario y los dispositivos mecánicos.

Cuestionario.

Es el instrumento más común y puede ser aplicado por teléfono y electrónicamente (correo o línea), son muy flexibles y hay muchas formas de hacer preguntas. Las preguntas cerradas proporcionan todas las respuestas posibles y el individuo selecciona, en ellas están las de opción múltiple y escalas. Las preguntas abiertas permiten a los encuestados responder con sus propias palabras y son en especial útiles en la investigación exploratoria cuando el investigador está tratando de averiguar lo que las personas piensan, pero no están midiendo cuántas personas piensan de una manera determinada.

Instrumentos mecánicos.

Los investigadores también utilizan instrumentos mecánicos para monitorear el comportamiento del consumidor, entre estos encontramos medidores de audiencia, lectores ópticos, otros dispositivos miden las respuestas físicas y algunos más están aplicando el neuromarketing que consiste en medir la actividad cerebral para aprender cómo los consumidores sienten y responden.

1.2.3.7. Interpretación e informe de hallazgos.

El investigador de mercadotecnia debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informar a los directivos, pero sin entrar en el detalle fino, solo los hallazgos y los puntos de vista relevantes que sirvan para la toma de decisiones.

Análisis y uso de la información mercadológica.

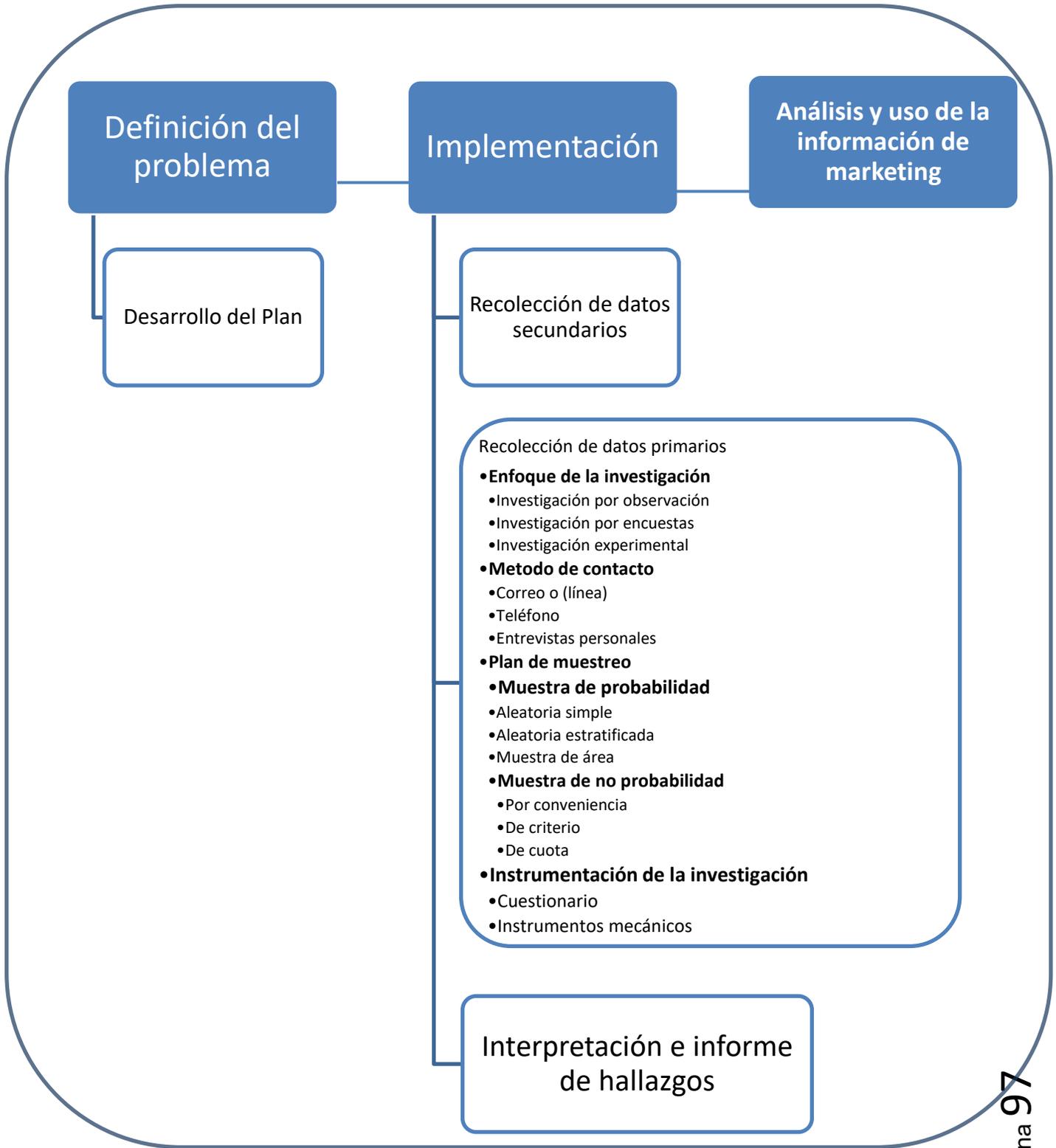
Toda la información recopilada y procesada requiere de un serio análisis e interpretación y en ocasiones se puede solicitar ayuda externa para realizar una mejor explicación. Una vez realizado lo anterior, la información debe quedar a disposición de los tomadores de decisiones correctos y en el momento adecuado.

Consideraciones finales.

Si bien la investigación de mercado se vislumbra como un proceso que solo las grandes empresas debe y pueden hacer (ya que pareciera ser engorroso y costoso), cualquier empresa u organismo sin fines de lucro puede llevarla a cabo de manera exitosa con bajo o nulo costo, esto es, la biblioteca universitaria es una entidad que, si realizara este tipo de estudios de manera cotidiana, se vería beneficiadas con ello, como se puede observar el proceso se debe llevar a cabo apegado a lo establecido en la teoría, con ello se pueden generar grandes beneficios en los momentos en los que las bibliotecas universitarias, como en muchos momentos de su historia, pareciera que va perdiendo la batalla ante las nuevas tecnologías de comunicación e información, y recuperar, en parte, el terreno perdido al momento.

A manera de resumen, se presenta en un cuadro que permite tener el panorama completo de los aspectos que se involucran la investigación de mercado.

Figura 8. Investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Armstrong, 2013

1.2.4. La marca de las bibliotecas

Trataremos el tema a manera de preguntas que nos permitirán ir clarificando diversos aspectos.

¿Qué es la marca?

La American Marketing Association la define como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”, sin embargo, otros autores se refieren a una marca cuando este término, signo, símbolo o diseño se asocia a cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, en el mercado. (Keller, 2008, p.2). Al momento, muy pocas bibliotecas universitarias a nivel mundial han puesto atención a este aspecto, es muy común que la calidad o la marca, esté más bien asociada con la de la Universidad, pero muy pocas bibliotecas han generado un nombre o marca que las distinga de las de más, algunos ejemplos son: La Biblioteca del Congreso de Washington, la British Library, la biblioteca de la Universidad de Harvard, la biblioteca del MIT, etc.

Desde su origen la marca es un signo de propiedad personal y actualmente la sociedad está viviendo una época donde los términos de bienestar y desarrollo están asociados a la adquisición de bienes y servicios, que se comercializan a través de una marca, de ahí la relevancia del tema.

Por otro lado, el consumidor de un bien o servicio tiene el propósito de satisfacer una necesidad, pero para su elección, no considera solo al producto o servicio, considera aspectos tales como: marca, etiqueta, envase, embalaje e, incluso, garantía. Esto en relación a los servicios en general y en lo que el bibliotecario universitario debe poner atención es en generar una marca que el usuario asocie con elementos tales como: la **formalidad** (entendida como la capacidad de desempeñar el servicio, generalmente de una manera exacta y flexible); la **tangibilidad** (aparición física de las facilidades físicas, equipo, personal y material de comunicación), la **seguridad** (conocimiento y cortesía de los empleados y su

capacidad de transmitir confianza y credibilidad), sensibilidad (deseo de ayudar a los usuarios y proveer un servicio rápido y oportuno) y la **empatía** (preocupación, atención individualizada) (INFOSOL, 2009).

Por otro lado, una marca conocida por el usuario o que es conocida por su calidad genera una lealtad, por tanto, es importante tener en cuenta la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos de una marca?

Los principales objetivos de la existencia de las marcas para la biblioteca serían:

- Diferenciar un servicio de otro.
- Representar un signo de garantía y calidad.
- Dar prestigio y seriedad.
- Apoyar la adquisición y uso mediante la promoción

¿Cuáles son las características de la marca?

- Deber ser un nombre corto.
- El sentido del nombre debe ser moral.
- Debe ser agradable a la vista.
- Debe ser adaptable a cualquier medio de publicidad.
- Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y protección.
- Debe no ser genérica.

¿Cuántos tipos de marcas existen?

Existen dos principales tipos de marcas;

- Familiar. Se utiliza para todos los artículos que se producen en la organización.
- Individual. En este la organización asigna un nombre distinto a cada producto, independientemente de la firma que lo produce. (Fischer y Espejo, 2011, p. 121)

Se dice que una marca representa todo lo que significa un producto o servicio para los consumidores. De acuerdo con Jason Kilar¹⁹ una marca es “todo lo que dicen sobre usted cuando no está presente” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 215).

Finalmente podemos ver que, según los autores, las marcas son el mayor activo perdurable de una organización. Las marcas son más que nombres y símbolos; encarnan todo lo que significa el producto o el servicio para los consumidores. El capital de marca es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o servicio. Las marcas comerciales van muy ligadas a un costo y por ende a marcarlas con un precio, este puede ser monetario o social, veremos cómo se aplica este precio a los servicios bibliotecarios.

1.2.5. ¿La biblioteca tiene precio?

Desde tiempo atrás, se dice que los servicios bibliotecarios son gratuitos, al no existir un pago in situ, es evidente que es la universidad la que asume el costo, sin embargo, la realidad es que no es así, realmente hay un pago tanto en instituciones públicas como privadas, esto es, en las privadas el pago se incluye en las inscripciones y colegiaturas, y las públicas, cuentan con un presupuesto otorgado por el gobierno quién recauda el dinero de los impuestos que paga todo trabajador, por tanto, sí hay un pago indirecto. Lo importante aquí es hacer visible ese pago, porque se sabe que en muchas ocasiones lo “gratis no es valorado”, y si se hace conciencia en algún mensaje de que en realidad sí existe un pago por el servicio bibliotecario, es probable que algunas personas reaccionen de manera distinta al saber, que sí están pagando por el servicio y, por tanto, lo valoren más.

Existe otro tipo de precio que el usuario paga, este es el llamado “precio social o valor simbólico” que se relaciona con el esfuerzo suplementario que debe aportar el usuario para tener el acceso al servicio, hablamos de la inversión de tiempo, “no se

¹⁹ CEO (*chief executive officer*) del servicio de video en línea Hulu.

debiera caer en la falacia de que el tiempo empleado usando los servicios de la biblioteca es gratis” (Cagnoli, 2000, s/p). Sin embargo, podemos ir más lejos, y pensar en algunos pagos indirectos que el usuario debe hacer, estos son: pago que hace en luz (si usa una computadora para conectarse a la biblioteca), conexiones a redes (si paga planes de conexión), transportación, si es que acude a hacer uso del servicio exclusivamente o a otras bibliotecas por un préstamo interbibliotecario etc. El aspecto costo está relacionado con la distribución e inventarios, por tanto, es importante ver cuál es la dinámica a este respecto que siguen las bibliotecas universitarias.

1.2.6. Distribución e inventarios

Como todo servicio, aquellos que generan las bibliotecas universitarias no puede ser almacenado, como se explicó en el apartado de servicios, estos son producidos y consumidos simultáneamente.

Respecto a la distribución podemos decir que existen servicios en las bibliotecas universitarias que tienen que ser distribuidos a ciertos nichos de características homogéneas, boletines para investigadores, alertas temáticas, servicios de DSI, periódicos, los cuales en la actualidad se han dinamizado gracias a las tecnologías de comunicación. Las propias colecciones impresas son distribuidas, de alguna manera, y esta distribución va en relación con las políticas de préstamo que establece cada biblioteca. Pero también existen, en los servicios de carácter operativo, algunos que requieren de una buena dinámica logística para funcionar correctamente, por ejemplo, la distribución de impresos para el área de adquisiciones, es decir, la biblioteca universitaria debe establecer buenos canales de comunicación con los proveedores, porque al ser un sistema, de ello depende la calidad de las demás áreas de la biblioteca, entre otros.

Los inventarios de las colecciones en las bibliotecas universitarias son todo un caso de recurrente problemática pues, aun cuando a que no existen (en algunos casos)

claras políticas de adquisición de ejemplares (en el caso de material impreso o físico, etc.), en la mayoría de los casos hay insuficiencia de ejemplares, esto dependiendo del tipo de colección y la demanda que exista por parte de la comunidad. Así mismo, existen estadísticas altas de materiales extraviados y/o perdidos, lo cual viene a complicar más esta situación.

La ventaja de las colecciones digitales es, justo que la disponibilidad de ejemplares, en la mayoría de las ocasiones, no tiene mayor problema, debido a que, ya sea de forma individual o colectivamente (mediante consorcios), la biblioteca universitaria está preocupándose por adquirir formatos multiusuario, lo que viene a resolver la problemática de la disponibilidad de inventarios.

Este es un tema en el que la biblioteca universitaria debe poner especial atención para no crear falsas expectativas y que esto no sea percibido como mala calidad, esto es, las biblioteca universitaria no fue creada para otorgar un ejemplar de su colección a cada alumno o profesor, ni tampoco el usuario está obligado a adquirir todo lo que necesita para prepararse, es por ello que la razón de ser de las bibliotecas universitarias son de apoyo a la docencia e investigación, por tanto debe haber total claridad en los mensajes que se envíen a la comunidad a este respecto.

Las bibliotecas deben trabajar en forma extensa y profunda en la generación de mensajes publicitarios de forma clara y precisa.

1.2.7. Publicidad

Mucho se ha hablado de las ventajas que ha traído consigo la incorporación de las tecnologías de información y comunicación al mundo bibliotecario, se habla de que ha motivado la aparición de nuevos productos, nuevas actividades y técnicas de transmisión de información y, por tanto, nuevas formas de gestión de una biblioteca universitaria (Mañas, 1999, s/p), situaciones muy ciertas, pero también hay otra realidad que no debemos dejar de lado y que viene a sumar argumentos para el uso

de la mercadotecnia y difusión de los productos y servicios que ofrece la biblioteca, esta es que:

Como consecuencia de la poca tradición que existe en el desarrollo de bibliotecas escolares en nuestro país y la mala situación por la que atraviesan muchas bibliotecas públicas, los alumnos llegan a la Universidad con un pésimo conocimiento de los servicios, recursos y posibilidades informativas con las que contamos, desconocen por completo los instrumentos de control de la información, los productos informativos, características de las publicaciones y el manejo de fuentes de información básicas para su formación académica. En una palabra, podríamos decir que el alumno llega a la Universidad sin saber desenvolverse en una biblioteca. Este desconocimiento y mal uso que se hace de los servicios provoca que muchas veces no sean usuarios, es decir, que no sean clientes nuestros (Mañas, 1999, s/p)

Algo más que se puede agregar a esta preocupación es que la planta docente, de igual manera, se encuentra desfasada y ajena a las bibliotecas, es decir, requiere también de ser informado y formado para que pueda aprovechar los recursos y herramientas con las que cuenta para un mejor desempeño de su labor docente y de investigación. Esta parte puede ser aún de mayor preocupación pues, él es un medio importante que la biblioteca tiene para comunicarse con el alumno, sin embargo, el profesor no puede recomendar debido a que no cuenta con la información necesaria para poder hacerlo

Dentro de este contexto, es indispensable realizar actividades para difundir los servicios bibliotecarios, pero como ya se planteó, dentro de un marco organizado que asegure éxito. Lo anterior solo se puede llevar a cabo siguiendo los pasos planteados por la mercadotecnia y finalizando con la parte publicitaria que permite la difusión.

La publicidad se define como “aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación”, así mismo se dice que es pagada

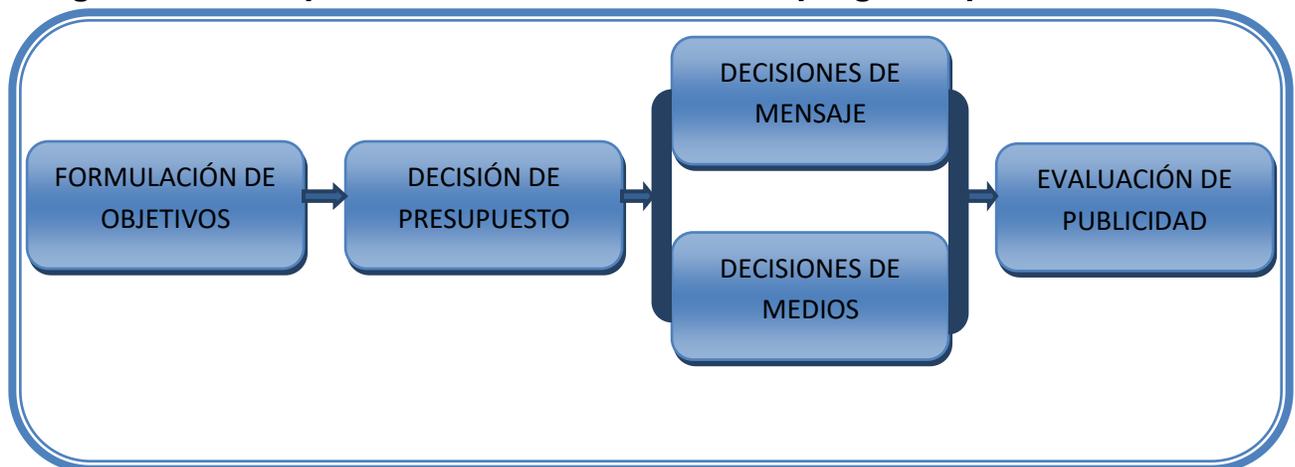
por un patrocinador, está dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. Al igual que otros aspectos mercadológicos, no es exclusiva de las empresas comerciales también puede ser utilizada por instituciones culturales, gubernamentales, asociaciones de tipo social etcétera (Fischer y Espejo, 2011, p. 202) con lo que queda claro que puede y debe ser utilizada por la biblioteca para la difusión de sus servicios y colecciones, así como motivar o persuadir ciertas actitudes en su comunidad.

1.2.7.1. Programa publicitario.

La existencia de un programa publicitario tiene por objetivo concebir, analizar y seleccionar, basados en la información que se tenga del usuario, los canales de comunicación que dirigirán los mensajes más adecuados, hacia las personas indicadas en el momento y lugar más oportuno.

Kotler y Armstrong, establecen que existen cuatro pasos para la generación de un programa publicitario:

Figura 9. Pasos para el establecimiento de un programa publicitario



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Armstrong.

La biblioteca universitaria deberá realizar este procedimiento de una forma constante y consistente, si es que desea mejorar la comunicación con su comunidad, ya que los resultados, al igual que la industria y el comercio, serán tangibles y redituables en alguna medida.

1.2.7.1.1. *Formulación de objetivos.*

El establecimiento de objetivos tiene que ir en base a las necesidades detectadas en el usuario, esto es, se deben empatar requerimientos, existen claros objetivos para la difusión, Fischer y Espejo establecen algunos que pueden ser adaptados a los requerimientos más comunes en el ámbito bibliotecario, entre estos se encuentran los siguientes:

Cuadro 10. Objetivos de la difusión

Objetivo	Adaptación
Estimular la demanda.	Es un objetivo inminente para todo servicio bibliotecario, debido a que, en todo momento se busca que la demanda de estos sea cada vez mayor, sin importar si es in situ o virtualmente.
Conocimiento del producto o servicio.	Como ya se mencionó las bibliotecas se han incorporado servicios más acordes a las necesidades de los usuarios actuales, pero no ha sabido comunicarlo en su momento, por tanto, debe plantearse este tipo de objetivos cada que se realice un cambio o innovación.
Recordatorio de uso	Debido a la inmensa cantidad de información que se genera día con día, es necesario realizar campañas que le recuerden al usuario de las existencias no solo de lo actual, sino de colecciones clásicas, así como de los servicios con los que cuenta y que en ocasiones pasa por alto su uso.
Cambio de actitudes	Los usuarios tienen marcos conceptuales equivocados respecto a las bibliotecas, por tanto, es indispensable que la misma establezca este tipo de objetivos cuando requiera lograr cambios en este sentido. Así mismo, existen claras pruebas de que dentro de las bibliotecas deben existir ciertos códigos de convivencia que deben ser respetados sin que suenen a prohibición, lo cual al momento ha sido difícil de

	entender sin que, quienes lo han intentado suenen a totalmente restrictivas.
Resaltar atributos Posicionamiento de marca	En múltiples ocasiones se ha hablado del fin de las bibliotecas (en general), a pesar de que existen diversos argumentos para demostrar que no es así, no se ha sabido comunicar esto, pues, aún hay ventajas que las bibliotecas poseen respecto a otros medios, que no se han sabido explotar.
Refuerzo actitudinal	Este tipo de objetivos se pueden establecer en aquellos casos en los que se desee mantener usuarios cautivos, es probable que se vayan logrando ciertos objetivos que hay que ir reforzando para mantener la lealtad de nuestra comunidad.
Construcción de imagen	Aspecto en el que se ha puesto poca o nula atención en términos generales, debido a que incluye no solo la imagen de instalaciones, mobiliario y equipo, sino también, la imagen del personal (no solo física, que sí es importante de acuerdo con la cultura organizacional que se maneje) sino a la actitudinal, es sabido que muchos colegas de primer contacto siguen sin reflexionar en la importancia del buen trato al usuario. De igual manera, debe existir una imagen distintiva de las bibliotecas universitarias, esto es, también en relación con un nombre (que puede fungir como marca), un logo y un slogan, en sí un manual de imagen de esta.
Obtención de una respuesta inmediata	Puede ser que la biblioteca esté buscando actualizar su base de datos de usuarios, semestre con semestre, puede establecer este tipo de objetivos y difundir los mensajes idóneos para lograr una respuesta inmediata.
Cambio de conducta.	Es probable que, ante la diversidad actitudinal de cualquier población, la biblioteca requiera de cambiar actitudes recurrentes que dificultan la convivencia en el uso de las colecciones y recursos documentales (por ejemplo, la mutilación y el extravió de material documental).

Fuente: Información en forma de cuadro tomada del texto de Laura Fischer y Jorge Espejo p. 202.

Como podemos ver, existen claras necesidades de difusión y esto tendrá aún más éxito si se sigue el orden establecido en el presente trabajo, es decir, cuidar la calidad en los servicios, estudiar las necesidades y requerimientos de los usuarios, realizar los cambios y mejoras pertinentes, para posteriormente difundir en base a alguno de los formatos de objetivos establecidos en el cuadro anterior.

Pero los beneficios de la publicidad y difusión tienen un costo, en ocasiones algo y en otras puede ser incluso sin costo, todo dependerá de las estrategias que cada biblioteca desee seguir.

1.2.7.1.2. Decisión de presupuesto.

La literatura mercadológica establece formas de obtener el presupuesto para la publicidad, entre estas se encuentran: el método costeable, el método de porcentaje de ventas, el de paridad competitiva y el de objetivo y tarea, no todos los casos es posible aplicarlos a las bibliotecas, debido a que no se establece una venta literal, salvo algunos servicios mismos que, también en ocasiones, son ofrecidos solo por el hecho de la necesidad, sin buscar un lucro con ello. Los más apegados a las necesidades son:

El método costeable, se refiere a que sea asignado un porcentaje en el presupuesto general, esto significa que la biblioteca debe establecer en su presupuesto un rubro para la publicidad, la desventaja es que en un inicio esto puede ser insuficiente hasta que se puede evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Método de objetivo y tarea: consiste en definir los objetivos de promoción específicos, determinar las tareas necesarias para lograr dichos objetivos y estimar el costo para alcanzarlos, esta opción puede ser en algún momento, una buena idea para ir insertando la actividad al plan estratégico de la biblioteca.

1.2.7.1.3. Desarrollo de la estrategia de publicidad

La estrategia de publicidad incluye dos grandes elementos que son: la creación del mensaje publicitario y la selección del medio de difusión. Como se dijo anteriormente, es de importante tener claro el objetivo para decidir estas dos

acciones, debido a que el servicio bibliotecario es un servicio casado con muchos marcos conceptuales difíciles de romper, por tanto, se debe ser muy creativo para lograr su cometido.

1.2.7.1.3.1. El mensaje publicitario.

Hoy más que nunca se vislumbra complicado, debido a la enorme cantidad de mensajes que se generan en diferentes medios de comunicación. Las nuevas tecnologías de información y comunicación han traído grandes beneficios, pero también grandes complicaciones, mismas que provocan que el usuario se enfrente a la difícil tarea de identificar aquellos productos o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, se dice que “actualmente los consumidores están expuestos a entre 3 000 y 5 000 comerciales diariamente” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 369).

Para que un mensaje pueda tener éxito debe comunicar bien y captar la atención, esto es un punto crucial que considerar, porque las bibliotecas universitarias están casadas con los mismos medios de comunicación (boletines, carteles, etc. y actualmente redes sociales) y muy difícilmente hacen uso de otro tipo de publicidad y medio. Es necesario que, para mantener la atención, los mensajes deban ser mejor planificados, más imaginativos, más entretenidos y más atractivos emocionalmente. A menos que se proporcione información interesante, útil o divertida, muchos usuarios simplemente, la omitirán.

1.2.7.1.3.2. El medio publicitario.

Los medios publicitarios son los vehículos mediante los cuales se entregan los mensajes publicitarios a sus públicos meta. Para la elección se debe: determinar el alcance, la frecuencia y el impacto, elegir el medio, seleccionar los vehículos de medio específico y decidir sobre la programación.

1.2.7.1.3.3. Evaluación de la publicidad.

La evaluación pretende contestar los siguientes cuestionamientos ¿Cómo sabemos que estamos gastando la cantidad correcta en publicidad? y ¿Qué rendimiento se obtiene de la inversión en publicidad? En la actualidad es común que diversas organizaciones verifiquen con el cliente el medio por el cual se enteraron y qué los motivó a tomar la decisión de adquisición del bien o servicio. Es necesario realizar investigación antes y después de la difusión de los mensajes, esto ayudará a confrontar las reacciones y evaluar. En biblioteca es indispensable identificar aquellos mensajes y medios que realmente impacten, una manera será justo una investigación de campo y la segunda será verificando estadísticas previas a la difusión de los mensajes [aspectos publicidad fue tomado, adaptado y comentado del texto de Kotler y Armstrong].

Es innegable que con la llegada de Internet se ha llevado a cabo una revolución informativa, por su lado, las bibliotecas le han ido incorporando como parte de sus procesos y servicios, y también la está utilizando como medio comunicación, debido a que las ventajas que trae consigo, son de enorme proporción.

1.2.8. Mercadotecnia en internet para bibliotecas universitarias.

La aplicación de la mercadotecnia a los servicios bibliotecarios por medio de Internet es indispensable pues, actualmente la publicidad electrónica es un medio bastante idóneo para la difusión de servicios, ya que se puede llegar más fácil y rápidamente a muchas más personas, además de que estos medios permiten nuevos estándares en las relaciones biblioteca-usuario ya que se logra preguntar, proponer e interactuar con ellos.

Los usuarios de la información están en constante modificación respecto a sus hábitos de estudio y maneras de obtenerla, cada día pasan más tiempo descubriendo sitios y en las redes sociales compartiéndolos, haciendo recomendaciones, entre otras actividades.

Por lo anterior, es indispensable que se analice detalladamente cuáles son los aspectos por considerar para poder llevar a cabo una buena estrategia de inclusión a Internet y en específico a las redes sociales, por el gran impacto que están teniendo en la juventud y en la sociedad en general.

1.2.8.1. Internet (Reflexiones)

Los directivos de bibliotecas deben tener en cuenta los siguientes aspectos en relación con Internet:

- El usuario mexicano dedica 24 h. a la semana a Internet vs. 10.4 h. a la TV (Hundley, 2012, p.33).
- Internet tuvo un crecimiento del 14% de audiencia de 2010-2011 en Latinoamérica.
- En México, el 48% de los usuarios de Facebook se conecta varias veces al día (Antúnez, 2012, p. 175, 176).
- En 60 segundos aparecen 60 videos nuevos en YouTube, 98,000 tweets, 100 cuentas nuevas en LinkedIn y 6,600 fotos en Flickr. (Hall, 2011, 65)

- Cada día Google registra 2,700,000,000 de búsquedas. Más de 30,000 búsquedas por segundo.
- El reporte State of the Blogosphere 2010 realizado por Technorati, indica que la mayoría de los 7,200 encuestados cree que el blog tiene un gran impacto en la política, la tecnología y los negocios TV (Handley, 2012, p.32).
- Gracias a las redes sociales, las barreras geográficas que dividen a los individuos están sucumbiendo y nuevas comunidades online están emergiendo y creciendo: Foros, blogs, sitios de videos, sitios de mensajes, etc. (Romo, dip. 17)

Así mismo se dice que Internet ha dejado de ser un solo medio de información, en este se pueden observar hábitos y comportamientos que permiten tomar decisiones en beneficio de cualquier institución.

Sitios como MySpace y Facebook surgen para comunicar de manera rápida y fácil a “comunidades similares”.

Ante este panorama las bibliotecas universitarias deben considerar todas estas importantísimas herramientas que le permitirán estar interconectado y en constante comunicación con el usuario, para lo cual, debe conocer cuáles son sus características y de qué manera podría aplicarse a su hábito de competencia.

Es así como comentaremos seis de las principales herramientas o técnicas disponibles en Internet, que son las que están teniendo el mayor éxito por la difusión y uso que realizan principalmente las nuevas generaciones:

Buscadores. “Dejarse encontrar por los buscadores es tan importante... como disponer de un número de teléfono...” (Gabriel, 2010, p.43). Actualmente aparecer, y no solo eso, aparecer como la primera opción en las más de dos millones de búsquedas que se realizan a diario en Google es posible, no dejamos de lado que tiene su parte lucrativa, por tanto, quienes pagan directamente cuentan las mejores posiciones a la hora de las búsquedas, sin embargo, los mismos buscadores proporcionan herramientas para que quienes decidan estar en estos y puedan aparecer como las primeras opciones. Así basados en los estudios de mercado (población), las bibliotecas que decidan adherirse a algún buscador deben

considerar los principales términos de búsqueda que se hagan en relación con sus servicios o productos, buscando el llamado posicionamiento natural, que permita el mayor tráfico al ir ganando terreno a posicionarse como marca líder en la categoría de biblioteca, centro de información, etc.

Pero no todo está en solo buscar los términos apropiados para que nos encuentren y aparecer como la primea opción, sino que debemos buscar que las frases o la información que rodea ese resultado, sea lo suficientemente atractiva para motivar la consulta.

Redes Sociales. La mercadotecnia en redes sociales es hoy día la parte más apasionante del Internet, “significa para las empresas comprender la importancia de saber percibir los sentimientos de sus clientes, de tener la capacidad de escucharlos para tener cosas que decirles después, cosas que puedan interesarles de verdad”. (Gabriel, 2010, p. 69) Cuando se habla de web 2.0 se habla de justo la interconectividad entre los individuos por medio de la Internet, por tanto, es un punto de vital importancia que las bibliotecas las consideren:

El usuario de la información ha conquistado un rol de mayor influencia, no tan solo quiere información, sino que también la genera, y su esfera de influencia abarca a familiares, amigos, colegas, compañeros de escuela, excompañeros, clientes, proveedores, gente pública y privada, entre otros, lo que le lleva a crear verdaderas redes sociales a las que puede hacer saber sus ideas, experiencias y opiniones, lo cual es un foco importantísimo de influencia, ya que se dice que la confianza que genera la información que se recibe sobre un producto o servicio, a través de los contactos de las redes sociales, es de un 83% frente al 22% que genera la información corporativa por medio de sus anuncios publicitarios [adaptación]. (Gabriel, 2010, p. 71)

Es importante aclarar que para las bibliotecas e incluso la misa industria, existen objetivos claros para el uso o no de las redes sociales, estos son: ganar credibilidad, posicionamiento, reconocimiento, influir, generar más tráfico, aumentar el número de usuarios, difundir una campaña viral, construir relaciones duraderas, y de lo más importante es, el hablar entre pares, colegas, gente con los mismos intereses, ideas,

proyectos, etc. La idea es que los amigos recomienden links, sitios web, productos y servicios a sus semejantes (Romo, 2012, dip. 12)

La biblioteca debe contar con el mensaje adecuado para conseguir seguidores leales que compartan su información, a través de sitios orientados a la su comunidad y con ello obtener mayor difusión por la recomendación que pueda obtener de ellos.

Las principales redes sociales son: Facebook, Twitter, Myspace.com, hi5, bebo, Friendster, Orkut, PerfSpot, Yahoo! 360 Beta, Netlog.

E-mail. Actualmente el correo electrónico es utilizado como el principal medio de comunicación que nos permite estar en contacto con una o multitud de personas en instantes, de igual forma se ha convertido en una herramienta eficaz y fundamental en las acciones mercadológicas, que permiten su uso con fines de promocionar, hacer publicidad o cualquier fin que tenga como respuesta alguna retribución que puede ser económica o no.

Esta técnica procede del llamado Marketing Directo y se caracteriza principalmente por ser:

1. Bidireccional: Permite la comunicación directa entre emisor y receptor
2. Inmediata: El envío y la recepción del mensaje se caracterizan por su gran rapidez.
3. Personal: Los emails pueden adaptarse perfectamente de forma individualizada a cualquier tipo de persona.
4. Económico: Es un método eficaz para ahorrar costes de publicidad y promoción.
5. Medible: Puedes conocer los resultados obtenidos de una campaña de email marketing gracias a ratios y datos estadísticos (Ratios de apertura, Emails rebotados, Ratios de Viralidad, Ratios de conversión...) (Haba, 2011)

Nuevamente nos referimos una herramienta que bien manejada resultaría de gran utilidad para la comunicación y difusión de los servicios bibliotecarios, sin embargo,

es importante destacar algunos aspectos importantes en relación a este medio ya que “es una herramienta que mejores resultados ha generado y que, a la vez, mayores desastres ha ocasionado” (Gabriel, 2010, 87p.), el tema es que en la actualidad existe una desbordada generación de correos con fines comerciales, al grado que se dice que es la misma saturación que existe en los anuncios televisivos, por tal razón, el bibliotecario debe tener presentes los siguientes aspectos:

- Contar un directorio muy preciso del segmento al que deberán dirigir dichas misivas.
- Generar contenidos de valor, que realmente sea información de importancia para quien lo recibirá.
- Evitar enviar correos electrónicos a aquellos usuarios que no han dado su autorización para ello, de lo contrario se considerará como un spam y se irá directo a la papelería de reciclaje.
- Deben ser correos que desde su encabezado le sea atractivo al lector, se debe aportar valor y motivación, para futuros seguimientos.
- Se deben crear contenidos personalizados, humanos, cercanos, emotivos, que le hagan sentir al lector que es único y que existe una motivación para ser él el elegido para recibirlo.
- Se debe ser muy claros en el remitente y el asunto porque de ellos depende que el lector realmente se interese por leer la información.
- Mantener un diseño de e-mail adecuado sin saturaciones, pero con la información básica necesaria que transmita el mensaje que queremos dejar, de igual forma, es básico incluir dos frases importantes en ellos, una es “si quieres dejar de recibir nuestra información da CLIC aquí” y la otra es, “envía este e-mail a un amigo”

En la actualidad las bibliotecas hacen uso del correo electrónico, principalmente con fines de avisos e informar de acciones, sin embargo, es probable que, si se hace un uso adecuado de este medio, se puedan lograr llamar la atención del usuario y su permiso para seguirlo informando y que esto le de elementos de decisión para

recurrir a la biblioteca o hacer uso de sus servicios de consulta, de material impresos o en línea.

Naming (renombrar para triunfar). Esta es una tendencia que cada día está tomando más fuerza, “la idea consiste en bautizar la dirección web con nombres especiales, que cumplan algunas consideraciones como, por ejemplo:

- Ser fáciles de recordar
- Evocar el sentido de la página o la campaña.
- Despertar el sentido del humor.
- Modificar de forma divertida una frase conocida o darle un nuevo sentido.
- Diferenciarse claramente de la competencia.

Para la biblioteca este sería un aspecto de suma importancia que no debe dejar pasar por alto, que muchos conceptos, desde el nombre mismo de BIBLIOTECA, ya están intrínsecamente familiarizados con aspectos que no le favorecen, como es la relación con aburrimiento, prohibición, malos tratos, enorme lagunas de información, etc., por tanto, el Naming vendría a revitalizar las mejoras y actualizaciones que las bibliotecas han venido haciendo en el afán de poner al día sus colecciones y servicios, tanto en línea como en el formato tradicional.

Un ejemplo sería rebautizar al catálogo electrónico u OPAC (termino que solo los relacionados con las bibliotecas entienden) con el nombre de **Bookscador**.

Otro ejemplo utilizado en España para el fomento a la lectura fue **leertellevamaslejos.com**, que da la imagen de lectura y al mismo tiempo deja la idea de que cada libro te va a llevar a viajar a lugares que no imaginas, entre otros aspectos que se pueden desprender.

Si consideramos que la dirección electrónica es un identificador único y por tanto clave, la biblioteca debe considerar incluir elementos que hagan que el usuario la recuerde con facilidad.

Blogs. Gabriel i Eroles (2010) comenta que Alberto Ortiz define al Blog como “un sitio web, frecuentemente actualizado, compuesto de artículos generalmente breves

que se disponen en orden cronológico inverso donde uno o varios autores escriben con libertad mediante una herramienta de publicación muy sencilla de utilizar.

El fenómeno del blog ha revolucionado completamente el concepto de información, ha convertido a millones de personas en emisores de contenidos, cuando con otros medios eran meros receptores (Gabriel, 2010, 121).

Para el bibliotecario este puede ser una herramienta muy importante porque tiene la oportunidad de dar a conocer información relevante que tenga que ver con los intereses particulares de sus diferentes nichos de mercado, esto puede ser mediante la creación de sus propios blogs o bien participando activamente en algunos creados por integrantes de su propia comunidad.

Video en internet. Actualmente gran cantidad de gente está optando por entrar a un portal de vídeo como lo es YouTube y ver algo que es muy parecido a la televisión, pero con la clara ventaja de que ahí puede ver exactamente lo que quiere (porque puede elegir), en el momento que lo desea y las veces que lo requiera.

Sin embargo, es claro que sí la biblioteca opta por esta opción, debe haber una producción bien establecida, utilizando medios actualizados tanto visuales como auditivos, porque como se ha especificado, no se debe permanecer en el clásico video descriptivo que ya no provoca ninguna reacción o respuesta en el usuario.

Existen gran cantidad de programas que apoyan este formato de comunicación y también la creatividad es de suma importancia para estimular las reacciones que se esperan.

1.2.8.2. Retroalimentación y manejo de Crisis.

Finalmente hay dos aspectos relevantes que se deben considerar en toda esta vorágine de herramientas y técnicas que trae consigo la Internet, esta son el medir el impacto que cada una de ellas está teniendo en beneficio de la biblioteca y la otra es, el cuidar el aspecto de manejo de crisis principalmente en las redes sociales.

El bibliotecario debe usar herramientas que le permitan monitorear el impacto que está teniendo, así como poner en marcha un sistema que permita controlar lo que se está comentando en las redes sociales sobre ella y sobre sus productos y servicios. No solo hay que participar, también hay que saber escuchar, recoger las reacciones de los usuarios, actuar rápidamente y, en consecuencia, y pensar formas de satisfacer al usuario sin interrupción. (Fernández-Villavicencio, diciembre 2009)

El manejo de crisis incluye las denuncias (ciertas o falsas), los errores (voluntarios e involuntarios) y los rumores, a los que las bibliotecas han estado expuestas aún sin redes sociales, mucho de ello provocado por la falta de pericia en el manejo de conflictos, entre otros aspectos.

Como podemos observar a lo largo del capítulo, las tecnologías de información y comunicación han tenido un impacto de proporciones inimaginables para los bibliotecarios, situación que los han llevado a modificar las actividades y/o en su caso, generar nuevas formas de gestionar los servicios de las bibliotecas universitarias. Es esta misma situación la que ha llevado al bibliotecario a adoptar herramientas que le permitan ofrecer servicios más apegados a los requerimientos y expectativas de su comunidad y, con ello, lograr usuarios satisfechos y, por tanto, fieles a su servicio.

Para lograr lo anterior, el bibliotecario deberá voltear a las prácticas de calidad y mercadotecnia, como se dijo binomio inseparable, con el objetivo de facilitar el conocimiento de su población y, por tanto, un crecimiento continuo hacia la satisfacción de sus requerimientos de servicios de información.

Resumiendo, la intención de este capítulo es indispensable que la biblioteca universitaria de salida a temas pendientes como son la puesta en marcha de programas de calidad que le permitan establecer márgenes para valorar los niveles de esta. El voltear a temas tan urgentes como es una comprensión total del verdadero trabajo en equipo, un liderazgo capaz de motivar al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la medición y evaluación que den como resultado la mejora continua, serán temas que, sin lugar a duda, repercutirán de manera muy positiva en su comunidad.

Por otro lado, el tema de calidad permitirá que la comunicación, mediante el uso de las herramientas y estrategias mercadológicas, sean mejores y más fáciles, como bien se establece en la teoría mercadológica, toda información divulgada a los públicos objetivo o meta, debe cierta para que se obtengan los resultados esperados y, por tanto, el reconocimiento de la comunidad a la que se sirve.

El punto primordial y al que poco caso se hace en las bibliotecas universitarias, es la investigación de mercado, misma que bien diseñada y bien estructurada, será de vital importancia para el desarrollo de los planes de comunicación y mercadotecnia.

Por último, frente a los ya mencionados avances tecnológicos, existe una clara y urgente necesidad de mejora en la comunicación de y para el usuario, es decir, la biblioteca debe saber comunicar y difundir sus servicios, pero, de igual forma, requiere de la retroalimentación del usuario, para lo cual, debe profundizar en los aspectos básicos y maneras de aplicar la comunicación en beneficio del usuario final y, por ende, del desarrollo y crecimiento de la biblioteca misma. En el capítulo dos se analizarán de manera general los aspectos básicos de la comunicación, las barreras que existen, así como los elementos de un plan de comunicación mediante el uso de herramientas.

C. 2. La comunicación y el estado de la comunicación en la biblioteca universitaria

**C
A
P
I
T
U
L
O
2**

2. 1. La información en la biblioteca universitaria

Por otro lado, es evidente que la biblioteca universitaria no ha logrado romper con la imagen de ser un lugar tradicionalmente lleno de libros (en ocasiones viejos), con políticas injustas o incoherentes, que no se adaptan a los requerimientos de los usuarios contemporáneos e incluso, que sigue siendo atendida por gente de mal carácter y grosero (situación que no escapa a la realidad de muchas de ellas y que debe ser cambiado, si queremos que nuestra profesión siga siendo valorada).

Es así como, un adecuado uso de la información puede hacer que la biblioteca universitaria sea vista de una manera distinta e incluso, rompa con los anteriores marcos conceptuales negativos, mismos que ha venido arrastrando desde tiempo atrás.

Debido a lo anteriormente expuesto, es indispensable que la biblioteca académica trabaje en cambiar su imagen ante la comunidad a la que sirve y un adecuado uso de la información que se genera dentro y fuera de la misma, puede lograr cambios significativos.

Uno de los objetivos que se buscan con el presente trabajo es, queda claro ambicioso, pero no imposible, hacer una llamada de atención a esta parte del gremio bibliotecario, con la idea de que pueda hacer eco a gran escala y que esto signifique un gran avance para la profesión misma al verse traducido en acciones.

2.1.1. La importancia de la información interpersonal para la biblioteca universitaria.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el inicio o principal elemento de la comunicación. Partiendo de esto, podemos definir la comunicación “como un proceso que se da entre dos o más personas que

mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción”.

Puramente y de forma más sencilla, se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

Existen diversos aspectos de vital importancia entorno a la información que se genera de la propia biblioteca universitaria, así como de su entorno inmediato, debido a que, cuanto más se explote dicha información, mayor será su competitividad, entre estos tenemos que:

- La información deberá cumplir con su función primordial que es la de **“aumentar el conocimiento o reducir la incertidumbre”** (Universidad Nacional de la Región Centrooccidental – UCLA, s. f., párr. 6), lo que significa que la información deberá permitir al bibliotecario tomar las decisiones que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas para el área.

Así mismo, existen diversos valores que se atribuyen al uso de la información, todo ello dependiendo del uso que se dé a la misma, entre estos tenemos que:

Cuadro. 11. Valor de la información

V. Administrativo	Aumenta el conocimiento y permite la toma de decisiones acertadas.
V. Operacional	Documenta las actividades operativas, lo que permite generar calidad.
V. Documental	Sirve de evidencia o prueba de situaciones ocurridas.
V. Histórico	Documenta sobre hechos pasados, lo que proporciona elementos que permite estimar comportamientos futuros.

Fuente: Elaboración propia basada en (UCLA, p.1)

Como se puede ver en el cuadro, el valor de la información para la biblioteca universitaria es enorme pues, no solo sirve para guardar uniformidad en las actividades operativas, sino que también, permite la toma de decisiones basadas en evidencias que puede dar al tomador de decisiones las herramientas clave para tomar acciones más apegadas a la realidad.

Otros aspectos relevantes en los que se percibe la importancia de la información, para la biblioteca universitaria son:

- La información debe ser generadora de nuevos factores para la competitividad. La biblioteca universitaria debe tener claro que ya no basta con poseer una buena colección o una estructura sólida de servicios, debe además identificar cuáles son las necesidades reales o qué es aquello que realmente está valorando su comunidad de usuarios y esto, solo lo va obtener si tiene clara una estrategia que contenga un afinado plan de estudio de mercado.

Aunado a lo anterior, la biblioteca universitaria está obligada a sistematizar, capturar y analizar dicha información, con el objetivo de poder determinar las estrategias a seguir.

- La biblioteca debe retroalimentar a las diferentes áreas de los resultados obtenidos de su plan de estudio de mercado (o comunidad), cada área debe tomar en cuenta dicha información para desarrollar actividades operativas o estratégicas que contribuyan al logro del objetivo de satisfacer las necesidades, requerimientos y valores de sus usuarios.
- Dicha información deberá lograr la mejora de los procesos productivos y de servicios, genera argumentos para determinar los requerimientos intelectuales y técnicos que apoyen al recurso humano, en el logro de servicios internos y directos al usuario final, que deberán estar más acordes con sus necesidades reales.

2.1.2. Generadores de información para la biblioteca universitaria.

Si bien la biblioteca universitaria, desde siempre, ha gestionado la información con el fin último de apoyar el proceso de investigación y aprendizaje de su comunidad, también es cierto que existe gran cantidad de información generada por la biblioteca o entorno a ella, que debe ser compilada, registrada, procesada y analizada con el firme objetivo de que sirva de fundamento para la toma de decisiones. Es así como López y Zorita (2008), comentan lo siguiente:

Las profundas transformaciones que el uso de la tecnología y el trabajo en red están provocando en esos procesos [los bibliotecarios], así como un nuevo concepto de unidad de información de naturaleza compleja, que está surgiendo modelada en las nuevas prácticas de investigación y aprendizaje, están cuestionando la capacidad de los sistemas tradicionales de gestión de la información de las bibliotecas para tratar esa complejidad y soportar los procesos de trabajo de sus usuarios en el nuevo entorno digital basado en la web y las posibilidades de colaboración que ofrece.

Por tanto, captar información sobre su entorno, le permitirá responder de mejor manera a los requerimientos de su comunidad, debido a que tendrá la información necesaria para establecer servicios más acordes con los requerimientos de su comunidad, es así como a continuación se hará un análisis del tipo de información y los entornos de donde puede obtener dicha información para su registro y posterior uso.

2.1.2.1. Información del entorno.

Existen diversos actores que generan información de utilidad para la biblioteca universitaria, todos ellos provenientes de su entorno, en un sentido tanto en micro como macro, tenemos lo siguiente:

2.1.2.1.1. Micro entorno.

El microentorno incluye los elementos ilustrados en la siguiente figura y son explicados más adelante.

Figura 10. Generadores de información en el microentorno de la biblioteca.



Fuente: elaboración propia basada en UCLA

Usuarios: La biblioteca requiere saber todo lo relacionado a sus necesidades, costumbres, deseos y motivaciones, para poder adecuar sus actividades y servicios, así como los planes de mercadotecnia y comunicación. Laura Fischer y Jorge Espejo (2011, p. 99), comentan “que la compilación de información regular y planeada por medio de procedimientos y métodos proporciona datos constantes, reales y necesarios para la toma de decisiones”, de tal manera que se evita la intuición o los hechos ficticios situación muy común en el ámbito bibliotecológico, es frecuente escuchar – los usuarios piden tal o cual recurso o servicio - pero muy pocas veces se cuenta con un respaldo por escrito.

Entre los usuarios a los que nos referimos, se encuentra cualquier tipología, ya sea desde la alta dirección (rectores, directores, etc.) hasta usuarios externos.

Distribuidores: Es de vital importancia conocer lo relacionado al servicio que, los proveedores de recursos y servicios adicionales a ellos, le ofrecen a la biblioteca universitaria, datos como qué productos o servicios le pueden proveen, los costos, tiempos de entrega, servicios posventa, entre otros, son características que se deben considerar para ofrecer información correcta ante los servicios. Esto debido a que en ocasiones, se piensa que la adquisición de material bibliográfico, por ejemplo, es muy sencilla, basta con entrar a Internet hacer el pedido en línea, pagar estas, sin embargo la realidad es que el mercado editorial es complejo (puede ya no estar disponible el material, los tiempos de entrega son muy largos, la edición que piden no existen) y si nosotros contamos con información clara y en tiempo, por parte de los proveedores, entonces estaremos en el camino claro de proporcionar a nuestra comunidad un dato más exacto respecto a cuándo podremos tener en circulación la solicitud hecha.

Por otro lado, también otras áreas de la biblioteca o de la misma universidad, vienen siendo proveedores de la biblioteca, por tanto, es importante saber el funcionamiento y los tiempos exactos de reacción, al proporcionarnos los servicios interdepartamentales.

Competidores: El análisis de qué o quienes pueden ser la competencia de la biblioteca, puede llevar a la modificación y/o adecuación de sus servicios, al

identificarlos, se deben investigar datos tales como: qué es lo que ofrece, a qué costo, cómo distribuye, qué lo distingue (su ventaja competitiva), qué mercado abarca, qué tecnología utiliza, entre otras cosas. Todo lo anterior le permitirá a la biblioteca el desarrollo de servicios con ventajas que puedan competir de forma paralela y, en determinado momento, desarrollar aspectos que lo distinga y les agreguen valor a sus servicios.

Existe otro punto de vista que es importante considerar y es que la biblioteca universitaria, no tiene una competencia directa, es más bien que, por un lado, existen muchos marcos conceptuales entorno a ella y por otro, muchas ideas se han ido generando en relación con las nuevas dinámicas y hábitos basados en aspectos tecnológicos principalmente, debido a que se piensa que ya existen muchas fuentes y recursos que pueden llegar a sustituir a la biblioteca y, por ende, al bibliotecario. La principal fuente en la actualidad es, por supuesto, INTERNET, pero esta idea no es totalmente cierta, por esto enseguida veremos, de forma breve, qué factores no están siendo percibidos por los usuarios de la información en relación a la biblioteca.

Es así como se establece que: es innegable que Internet se ha convertido en una herramienta de enorme valor para los investigadores a cualquier nivel, de hecho, es ya parte primordial del área de referencia de los mismos centros de información y bibliotecas, su eficacia ha permitido que se adopte como fuente de infinidad de recursos documentales. Sin embargo, “la desmedida generación de información amplía la complejidad cada vez mayor de su entorno, los estudiantes universitarios se enfrentan a diversas alternativas a la hora de elegir entre una información muy diversa, abundante y en muchos casos sin filtrar” (Bermúdez, González, Araujo, 2006, párr. 6), pero necesaria tanto para su vida académica, su entorno laboral e incluso su vida privada.

Es claro que Internet se ha vuelto, no solo una herramienta en la biblioteca si no, un recurso más de información, y si es así entonces, ¿En dónde está la competencia?, la competencia la podemos encontrar en la idea que, el usuario de la información y, por qué no decirlo, el mismo bibliotecario, tienen de Internet, porque se piensa que:

“Internet lo tiene todo o casi todo”, “es mínimo lo que no se encuentra” y si vamos más lejos, estamos luchando contra ideas como de que todo tiene que ser “rápido” y “digital”, en donde se aplique la ley del menor esfuerzo.

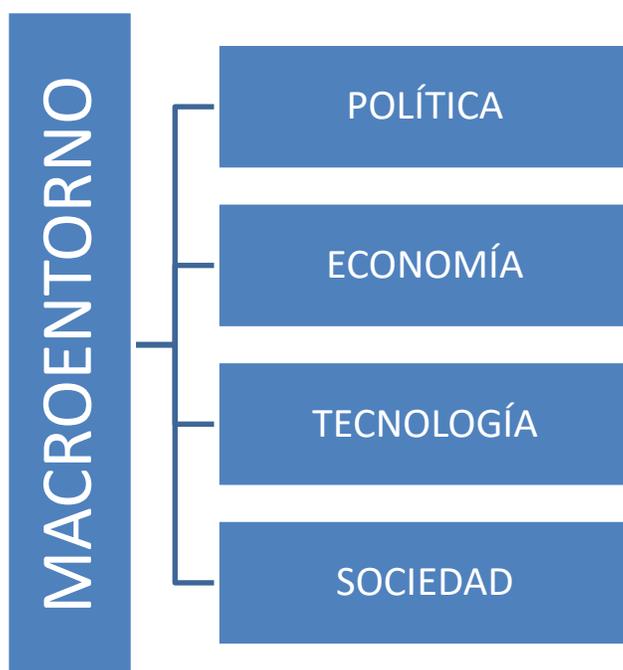
En la actualidad, en la mayoría de las bibliotecas universitarias existen equipos con acceso libre a Internet, en sus centros o salas de cómputo, y aún más, el usuario mismo trae Internet en el equipo móvil de su bolsillo. Lo cual hace que la biblioteca compita con un proveedor de información muy difícil de vencer en cuanto a movilidad y disponibilidad las 24 horas del día, los 365 días del año. Sin embargo, esto no es definitivo, existen ciertas características del servicio que pueden ser usadas por la biblioteca para poder ganar terreno, entre ellas está el hecho real de que la calidad de la información en Internet no es del todo confiable vs. la información de una base de datos académica de la biblioteca, se encuentra arbitrada por expertos en el tema, así sucesivamente se pueden encontrar ventajas competitivas ante este hecho.

Por otro lado, existe información generada por en el macroentorno, misma que es de suma importancia considerar para la conformación y estructura de los servicios de la biblioteca universitaria, es así como se presentan la siguiente figura y su posterior explicación.

2.1.2.1.2. Macroentorno.

La figura 10 muestra los elementos involucrados en el macroentorno y que la biblioteca debe considerar. Los mismos son explicados más adelante.

Figura 11. Generadores de información en el macroentorno de la biblioteca.



Fuente: Elaboración propia basada en UCLA

Política. Es importante considerar la información que se genera por las decisiones políticas del país, mismas que afectan los servicios o bien, influyen en estos, tal es el caso de la política denominada “México conectado”, el cual es:

Un proyecto del Gobierno de la República que contribuye a garantizar el derecho constitucional de acceso al servicio de Internet de banda ancha (artículo 6to constitucional).

Para lograr dicho objetivo, México Conectado promueve el despliegue de redes de telecomunicaciones que proveen conectividad en los sitios y espacios públicos tales como escuelas, centros de salud, bibliotecas, centros comunitarios o parques, en los tres ámbitos de gobierno: federal, estatal y municipal.

A través del proyecto México Conectado cada vez más estudiantes y maestros tendrán acceso a la banda ancha en su escuela o universidad; cada vez más médicos y funcionarios de salud contarán con conectividad

en su clínica o centro de salud, y cada vez más ciudadanos contarán con algún sitio o espacio público, tales como bibliotecas o centros comunitarios, en los cuales tengan acceso al servicio de Internet (Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Coordinación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, 2003-2012).

Con lo cual, queda claro que cualquier individuo podrá tener información, tanto de acceso libre, como de aquellos servicios que se desprenden de las instituciones que otorgan el beneficio de acceso a servicios prepagados para su comunidad, cuyo caso corresponde a instituciones tanto públicas como privadas. Situación que trastoca a las bibliotecas universitarias pues, las mismas deben establecer servicios considerando esta posibilidad y apertura.

Otro ejemplo de política que incide en los servicios de las bibliotecas universitarias (entre otras) es la generada en el “DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ciencia y Tecnología, de la Ley General de Educación y de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología” que en su Art. 2 fracción II se establece:

II. Promover el desarrollo, la vinculación y disseminación de la investigación científica que se derive de las actividades de investigación básica y aplicada, el desarrollo tecnológico de calidad y la innovación, asociados a la actualización y mejoramiento de la calidad de la educación y la expansión de las fronteras del conocimiento apoyándose en las nuevas tecnologías de la información y, en su caso, mediante el uso de plataformas de acceso abierto. Así como convertir a la ciencia, la tecnología y la innovación en elementos fundamentales de la cultura general de la sociedad;

Así mismo, la ley continúa especificando:

XII. Repositorio, la plataforma digital centralizada que, siguiendo estándares internacionales, almacena, mantiene y preserva la información científica, tecnológica y de innovación, la cual se deriva de las investigaciones, productos educativos y académicos;

XIII. Repositorio Nacional, el Repositorio Nacional de Acceso Abierto a Recursos de Información Científica, Tecnológica y de Innovación, de Calidad e Interés Social y Cultural;

XIV. Diseminación, la transmisión de información científica, tecnológica y de innovación desarrollada por parte de los investigadores o especialistas a sus pares, y que utiliza un lenguaje especializado.

Con lo cual queda claro que las bibliotecas deberán apoyar y promover dicha política, por tratarse de una rica fuente de información, que dan paso a la continuidad en diversas investigaciones y, por ende, al desarrollo del país.

Economía. La información o política económica del país, es información que afecta el normal desarrollo de los servicios bibliotecarios ya que las cuestiones fiscales, tributarias o fluctuaciones, afectan hasta los presupuestos más planificados. Ejemplo de lo anterior, puede ser el hecho de que el presupuesto proyectado, generalmente, tenga que sufrir ajustes pues, por un lado, muy pocos administradores de bibliotecas consideran datos como: la inflación, las alzas en costos, los cambios fiscales y regulatorios, entre otros, y por otro, la gran diversidad de recursos que solicitan algunos investigadores, mismos que pueden ignorar cuán costosos llegan a ser sus requerimientos debido a que, en algunos casos, dichas solicitudes conllevan una serie de gastos no visibles como lo son: las horas hombre invertidos en buscar alguna solicitudes ya no disponibles en el mercado, o requerimientos complicados de ubicar para su compra, los costos de conexiones a redes, la llamadas de larga distancia, la paquetería, aduanas mensajería, etc.

Tecnología. Existen grandes cambios en las actividades tanto operativas como estratégicas, debido al uso de la tecnología, así mismo, el trabajo en red está provocando un nuevo concepto de “unidad de información de naturaleza compleja”, dicha complejidad y el soporte de los procesos de trabajo de los usuarios, actualmente se encuentra basado en un entorno digital teniendo como base el Internet y las posibilidades de cooperación que ofrece (López y Zorita, junio 2008).

En la actualidad, los principales terrenos en lo que, la biblioteca universitaria ha innovado, son: los repositorios y el acceso abierto, la renovación de espacios, servicios a los investigadores, los instrumentos de descubrimiento y el libro electrónico. Por otro lado, se dice que, aquella biblioteca universitaria con mayor o menor conciencia de la importancia de tener presentes los constantes cambios tecnológicos, estará a la vanguardia de la aplicación de las novedades tecnológicas a sus servicios (Anglada, 2012, p. 554).

Lo anterior significa que el bibliotecario deberá estar al tanto de los avances tecnológicos, con lo que puede asegurar la posibilidad de explotarlos en beneficio de la biblioteca, ya sea para facilitar el trabajo operativo, estratégico y de consulta, así como poder dirigirlos al usuario final en términos generales. “Esto permitirá desarrollar activos invisibles, habilidades tecnológicas para permitir un adecuado flujo de información desde el entorno hasta la propia biblioteca [adaptación]” (UCLA).

Sociedad. En la biblioteca universitaria este es un aspecto que se debe considerar de suma importancia, esto debido a que existen características sociales que deben ser consideradas al momento de crear un servicio, mejorar otros, o bien, determinar los mensajes adecuados para provocar una reacción.

Por otro lado, la doctora Estela Morales Campos asegura que:

Como representación del pensamiento y el conocimiento, la información nos lleva a considerar que la sociedad la recibe y queda expuesta a la que proviene del lenguaje corriente de los medios masivos, así como a la generada por el lenguaje literario, científico y técnico de la literatura especializada. En transmitirla, ya sea de

manera individual o colectiva: puede ser información estratégica disponible sólo para un selecto grupo o de uso abierto para todos. Puede ser solicitada, necesitada y utilizada por individuos o grupos de poder, como el Estado, consorcios comerciales y grupos políticos (2001, párr. 2).

Es por ello por lo que la biblioteca universitaria debe considerar que en la sociedad o comunidad a la que sirve, hay rasgos específicos, características especiales, necesidades, normas o restricciones, gustos, costumbres, expectativas, entre otros aspectos, mismos que deberá considerar.

Es así como toda información generada del entorno tanto micro, como macro, debe ser dirigida rápida y certeramente a las personas de la biblioteca que han de tomar las decisiones, ya que, sin un flujo interno de información, es preciso que sea usada para las decisiones estratégicas, debido a que “acumulada no tiene ningún valor” (UCLA, s.f. p.4).

2.1.3. Información interna.

Existe otro tipo de información importante para la biblioteca universitaria y esta proviene de la biblioteca misma, esto es, como toda organización, la biblioteca universitaria genera información que es de suma importancia para el buen desarrollo de sus actividades y por consecuencia, para el usuario mismo.

De acuerdo con Virgilio Torres Morales (2014, p. 61), existen dos tipos de información que la propia biblioteca genera:

Operacional. La información operacional es toda aquella que se desprende del propio funcionamiento diario de la biblioteca: procedimientos, informes, estadísticas, solicitudes, compras, etc. Toda almacenada en diferentes áreas y soportes

Es claro que, en nuestra profesión e incluso, nuestra cultura, existen muchas diferencias y limitantes al momento de querer escribir y almacenar la información que se desprende de las experiencias, sin embargo, es necesario concientizarnos de las ventajas que trae consigo el comenzar a hacerlo, pues, la falta de una guía que plasme la información del trabajo operativo, así como los estándares. Políticas y procedimientos a cubrir al momento de realizarlo, provocan grandes inconsistencias en el desarrollo del servicio que se proporciona, lo cual es de suma importancia debido a que, dichas actividades, son las que sustentan una buena o mala calidad.

Por otro lado, el usuario debe percibir una constante en el servicio que recibe, aunado a esto, tendríamos que analizar los siguientes factores que pueden traer grandes problemas en la biblioteca universitaria, entre estas se encuentran: la duplicidad de actividades, la diversidad en la forma de realizar y proporcionar un mismo servicio, la pérdida de tiempo al determinar las acciones a seguir para ciertas actividades, las omisiones en procedimientos necesarios, las dificultades en las relaciones internas de trabajo, las altas inversiones de tiempo al capacitar a nuevos integrantes, el seguir realizando actividades que no le agregan valor al servicio, entre otras. Compilar y usar la información operacional evitaría las situaciones anteriores, de ahí la importancia de llevar a cabo su sistematización y uso constante.

De conocimiento. Esto significa que cuando la biblioteca compila la información de su entorno y la cruza con la información interna, es capaz de generar ideas que lleven a la toma de decisiones o a generar conocimiento.

Finalmente, se dice que las organizaciones que “generan conocimiento como resultado de la asimilación y análisis de información interna y externa y de la explotación de las capacidades creativas de sus miembros cuando se diseñan nuevos productos, se mejoran o incorporan nuevos procesos productivos y administrativos” (Torres, 2014, p. 61), lo que puede significar para la biblioteca universitaria un gran avance en la generación y/o mantenimiento de la calidad, e incluso, su crecimiento.

2.1.4. Información corporativa.

La información corporativa va relacionada con la información que la biblioteca vierte hacia el exterior, esto es, la biblioteca debe esforzarse por emitir una imagen hacia su entorno. Dicha imagen deberá reflejar todas aquellas ventajas que le son competitivas ante la desbordada generación de fuentes y recursos disponibles para el usuario.

Existen dos tipos principales de aspectos que la biblioteca debe buscar, estos son: información **directa**, que se refiere a la información de la biblioteca misma que desea sea conocida por el usuario y, la información **indirecta**, la cual se refiere a todas las acciones que contribuyen a aumentar el conocimiento que el usuario tiene sobre la biblioteca, de manera inconsciente. Ejemplo de esto es: si el usuario recibe un buen trato, o bien si siempre que hace uso de la Biblioteca, encuentra una respuesta a sus necesidades de información y/o servicio, permitirá que perciba el servicio con calidad y esta satisfacción puede llevar consigo que existe una promoción boca a boca, y que esta percepción se haga viral en el entorno en que se desarrolla, lo cual iría formando una imagen de ser una biblioteca que brinda servicios de calidad.

Finalmente, se dice que las bibliotecas deben velar por la excelencia en la obtención, manejo y proyección de información, de igual modo, se dice que quien quiera sobrevivir a largo plazo, debe explotar adecuadamente sus recursos de información.

Por lo anteriormente expuesto, es indispensable que el bibliotecario considere todas las fuentes y recursos de información, ya que, todo ello debe ser considerado como elemento indispensable para la toma de decisiones. Por otro lado, dicha información también aporta elementos clave para seleccionar los mensajes y medios adecuados para poder establecer canales de comunicación continuos con la comunidad a la que se sirve, he ahí la importancia de clarificar, en los siguientes puntos, todo con relación a la comunicación. Cabe aclarar que el tema será tratado desde la comunicación con sus elementos básicos, pero dando paso a una clarificación de la

comunicación de la biblioteca, pero desde el punto de vista de una organización, pues por el tipo de comunidad y la importancia que tiene, es vital que se trate desde esta perspectiva.

2.2. Elementos básicos de la comunicación desde la biblioteca universitaria.

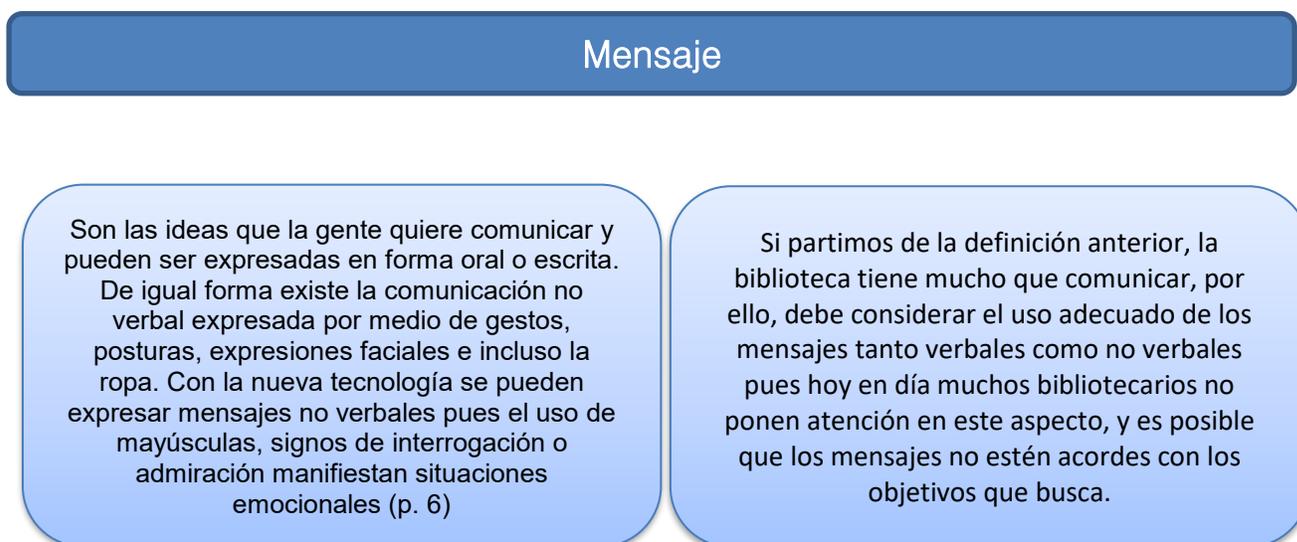
La biblioteca universitaria, como toda organización, engloba entre sus actividades a la comunicación y las relaciones, ambas actividades tienen tanta importancia que deben ser consideradas como un recurso estratégico de vital importancia.

Su trascendencia es tal que “su nueva dimensión estratégica y su naturaleza vectorial hacen de la comunicación y las relaciones una herramienta insustituible para las decisiones estratégicas y la acción empresarial en todas y cada una de sus múltiples y continuas manifestaciones” (Costa, 2007, p.9), por lo tanto, toda biblioteca universitaria, debe considerar ambas estrategias como parte de sus actividades, es indispensable retomar el tema de la comunicación y dar un giro de 365 grados, en apartados anteriores, ya sea mencionado que la biblioteca universitaria, en su gran medida, se ha preocupado por ir adecuándose a los nuevos tiempos, adopta nueva tecnología, trabaja en consorcios, en red, hace convenios nacionales y transnacionales, entre otras, sin embargo, está fallando en la comunicación, pues mucha de esta información no es comunicada o bien, no se está comunicando con los mensajes y recursos más adecuados al tipo de comunidad a la que desea dirigirse.

Es así como iniciaremos el tema de la comunicación, clarificando cuáles son los actores o elementos presentes de manera ineludible e importante en el proceso de la comunicación, todos ellos descritos en el libro de Dan O’Hair, Gustav W. Friedrich, Lynda Dixon Shaver (1998) y otros autores, quienes, desde una perspectiva actual

y de forma clara, los describen y hacen notar la importancia de tenerlos presentes al momento de planear:

Figura 12. El mensaje.



Fuente: elaboración propia basada en Merlo

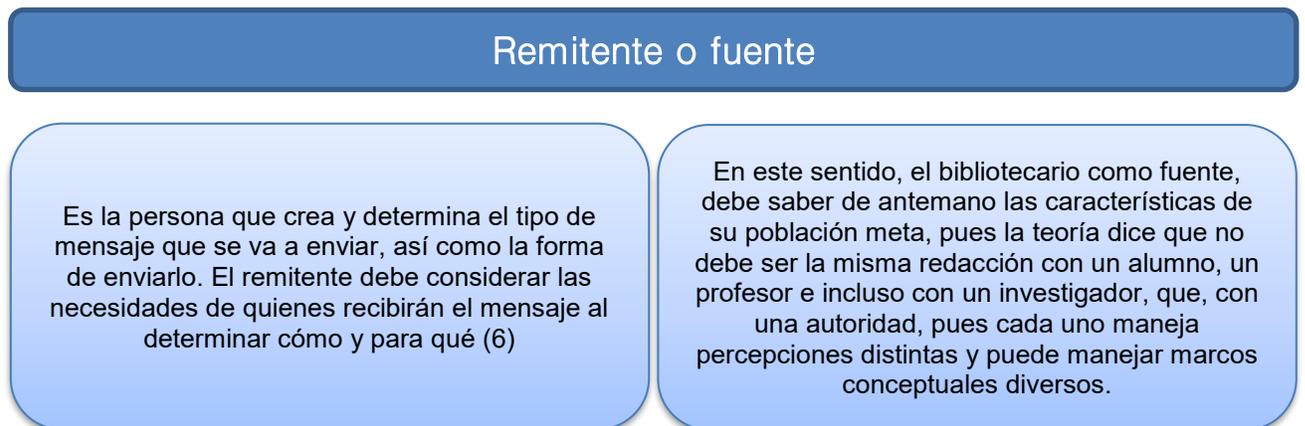
Algunos de los mensajes que se generan de la biblioteca para su comunidad son los siguientes:

- Mensajes de información fija o periódica (esto es horarios de apertura y cierre, días que no se labora).
- Mensajes de información momentánea (piso mojado, en remodelación, etc.)
- Mensajes de nuevas adquisiciones
- Mensajes sobre el reglamento
- Mensajes sobre la estructura y políticas de los servicios
- Mensajes sobre mejoras en la infraestructura
- Mensajes sobre actualizaciones de la colección
- Mensajes sobre cambios de personal
- Mensajes de persuasión (evitar comer, evitar tirar basura, etc.)

- Mensajes de información general, entre muchos otros.

Sin embargo, es de suma importancia cuidar la forma y el fondo de los mensajes que se envían al usuario, se deben cuidar, en los mensajes escritos, la redacción, ortografía y la intención en los mensajes verbales, los términos y el énfasis que se ponga al momento de transmitirlos. Pero sobre todo los mensajes no verbales, es ahí donde el bibliotecario, en muchas ocasiones, no ha puesto tanta atención, estos mensajes pueden ser, los gestos, la falta de una sonrisa, los ademanes, e incluso, la presentación, han mermado, en gran medida, la imagen del bibliotecario o del personal, principalmente en el área del servicio.

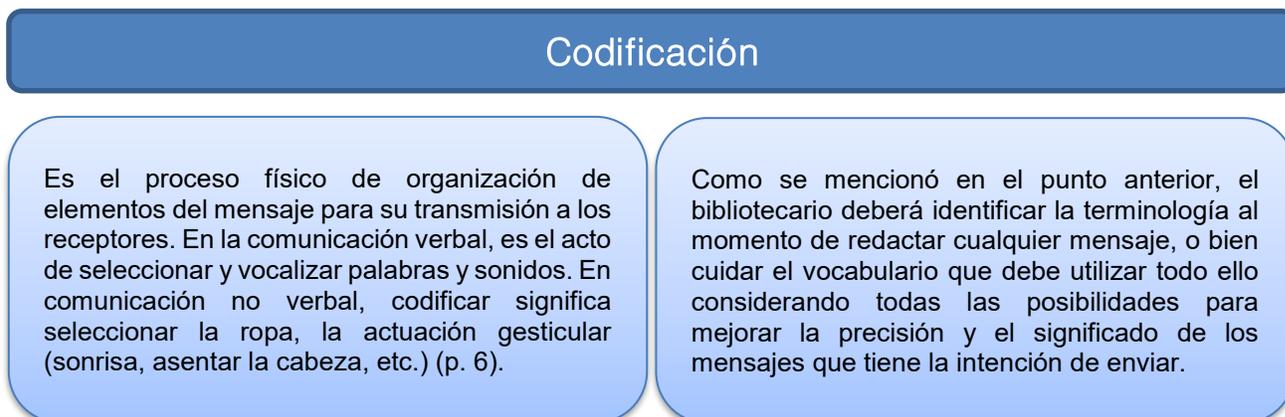
Figura 13. Remitente o fuente.



Fuente: elaboración propia basada en Merlo

El bibliotecario como remitente tiene gran responsabilidad al determinar los mensajes que decida enviar, pensando en la tipología de usuarios que integran su comunidad pues, no solo es el hecho de los niveles académicos, también debe considerar aspectos tales como: las edades, los hábitos de comunicación, el uso de la tecnología, los aspectos generacionales, entre otros.

Figura 14. Codificación.



Fuente: elaboración propia basada en Merlo

Para determinar la importancia de este elemento, podemos mencionar lo expresado por Yusuf en su artículo “effective communication for reference service” en el que señala que existen normas aceptables, estándares que denotan cortesía y respeto por los usuarios. Mostrar respeto hacia los usuarios les permite sentirse con ganas de visitar la biblioteca de nuevo. Un bibliotecario que carece de finura en el lenguaje, de decoro y buena disposición hacia los usuarios, y cuyos gestos son degradantes, puede no ser capaz de retenerlos. Con tales formas de codificación es probable que los usuarios se sientan incómodos y resuelvan evitar acudir al mostrador de referencia e incluso, decidirán acudir a alguien u otras fuentes más que lo ayude al cumplimiento de sus necesidades de información (adaptación, h. 4).

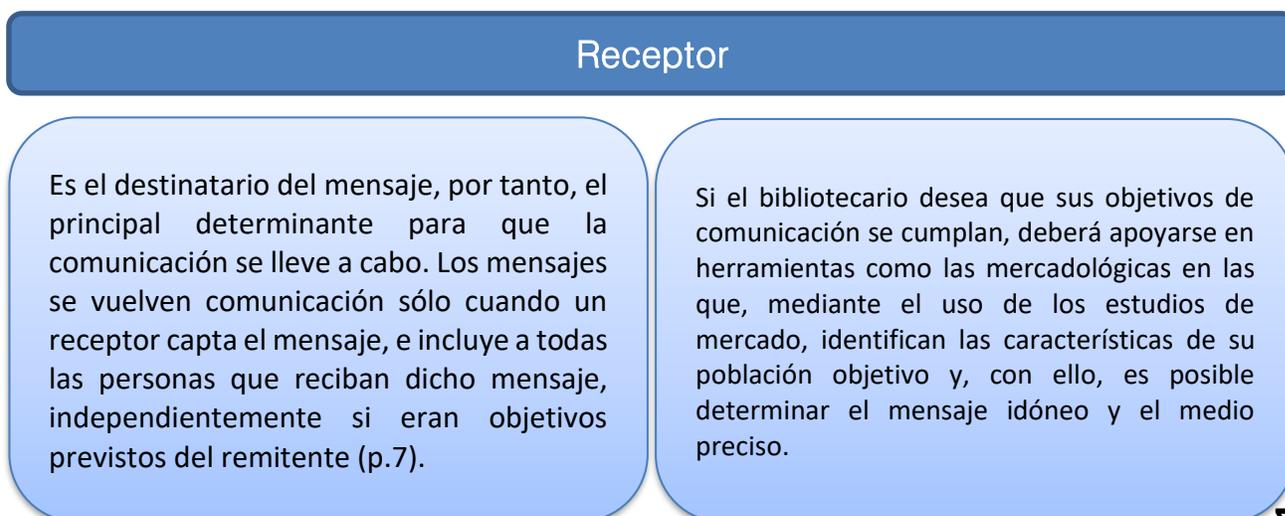
Figura 15. Canal.



Fuente: elaboración propia basada en Merlo

Otro tipo de medios o canales usados son las conversaciones telefónicas, las teleconferencias o videoconferencias, aunque estas son más de uso en actividades operativas, que al final de cuentas atienden a otro tipo de usuario: el interno.

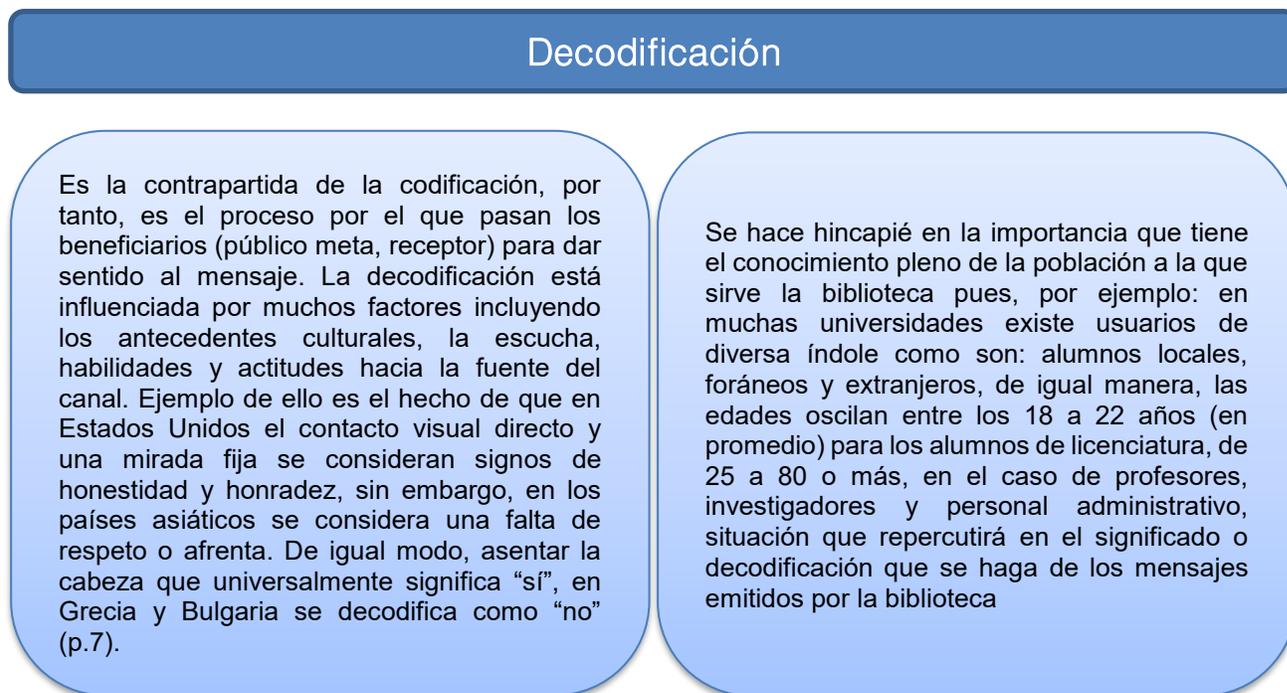
Figura 16. Receptor.



Fuente: elaboración propia basada en Merlo

Así mismo, los receptores de las bibliotecas universitarias son de diversas características y requerimientos, por tanto, un buen plan de comunicación permitirá clasificar los nichos (grupos de determinadas características) y establecer las estrategias que se deben seguir con cada nicho.

Figura 17. Decodificación.

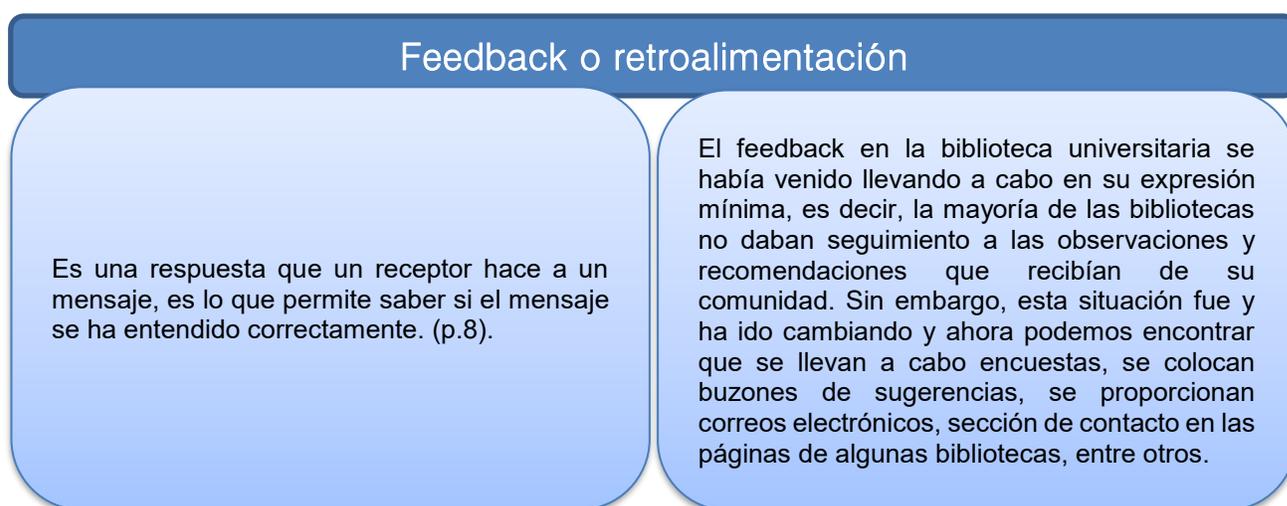


Fuente: elaboración propia basada en Merlo

A este respecto se debe reconocer que, existen una serie de mensajes que la biblioteca ha enviado desde siempre, entre ellos están los relacionados a generar hábitos de comportamiento dentro de los espacios de la misma, es así que la biblioteca hace los siguientes señalamientos: “SE PROHIBE, INTRODUCIR ALIMENTOS”, “SE PROHIBE, HABLAR EN VOZ ALTA”, “SE PROHIBE, HABLAR POR TELÉFONO”, en fin, de una u otra forma, envía mensajes que no siempre son interpretados de la misma forma, dichas interpretaciones van desde las que lo

toman con la intención con las que se establecen, así como hay quienes dan interpretaciones con toques de ironía expresando -solo falta que me prohíban entrar- entre una diversa gamas y tonos que se dan a dichos mensajes. Para mantener una sana comunicación con el usuario final, el bibliotecario deberá cambiar la forma de enviar dichos mensajes por otros menos restrictivos pero que generen las actitudes y comportamientos deseables y que solo buscan el beneficio del usuario mismo.

Figura 18. Feedback o retroalimentación.

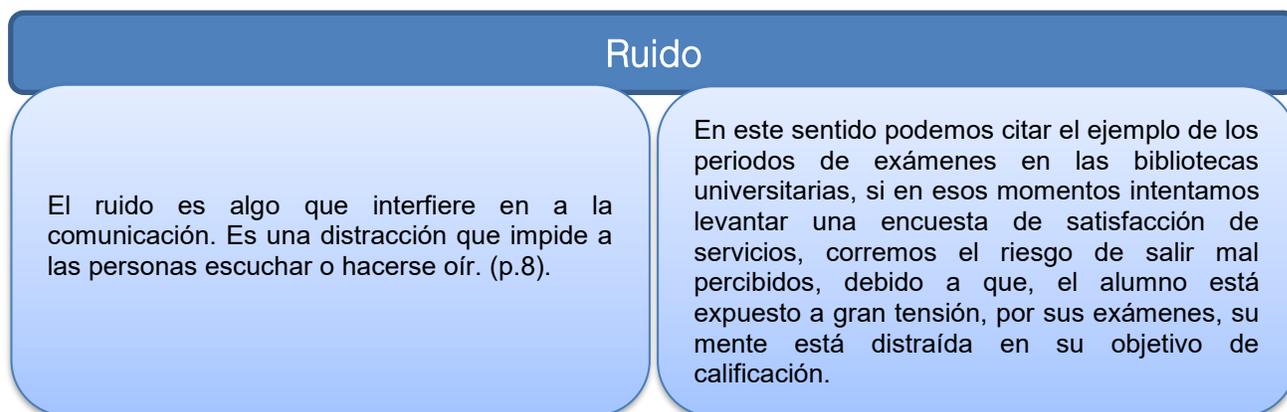


Fuente: elaboración propia basada en Merlo

El feedback puede tomar la forma de una respuesta verbal o no verbal, una nota escrita, una llamada telefónica, un correo electrónico, entre otros. La retroalimentación puede ocurrir, incluso, involuntariamente. Por ejemplo, al recibir un mensaje desagradable, el receptor puede tener o no la intención de no contestar, sin embargo, puede sonrojarse, tragar saliva o contener las lágrimas, cada una de estas reacciones constituyen feedback. Si bien, ya se mencionó que en la biblioteca universitaria se está poniendo atención en la retroalimentación, aún hay mucho que hacer, en diversos casos, no se da seguimiento de forma sistémica, cuando en un cuestionario o evaluación se expresan necesidades, inconformidades,

requerimientos, etc., en ocasiones no se toman en cuenta, o bien, cuando se atienden las solicitudes, el solicitante ya no es informado o no en tiempo.

Figura 19. Ruido.

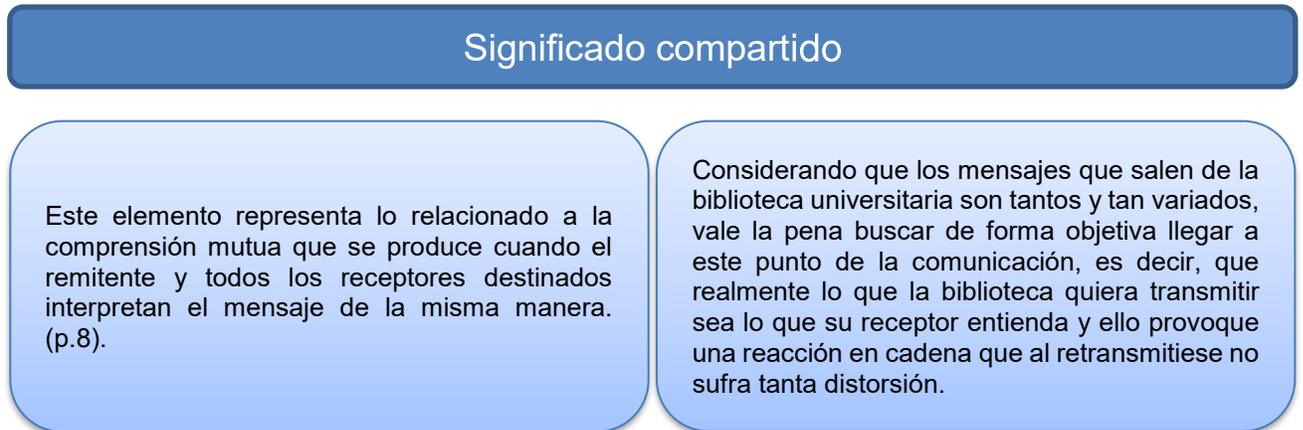


Fuente: elaboración propia basada en Merlo

El ruido puede tomar varias formas, por ejemplo, el olor de un perfume puede distraer al receptor de otra persona que intente comunicarle algo, así mismo se dice que el ruido puede ir más allá del ejemplo anterior, existe ruido psicológico tal como: nerviosismo o tensión, distracciones emocionales como extrema felicidad o tristeza, y las distracciones, incluso fisiológicas, tales como: la fatiga o enfermedad. La predisposición y le prejuicio son formas psicológicas porque pueden interferir con la recepción del mensaje, en términos generales todo ruido afectará la calidad del mensaje y puede ocurrir en cualquier momento de la comunicación

Un fenómeno muy claro de este ruido se puede ver en la actitud del alumno universitario, pues cualquier mensaje que se intenta transmitir en fin de curso, si no es bien pensando y estructurado, hace que las presiones pueden dar lugar a que sea mal interpretado o tomado con una intención distinta.

Figura 20. Significado compartido.

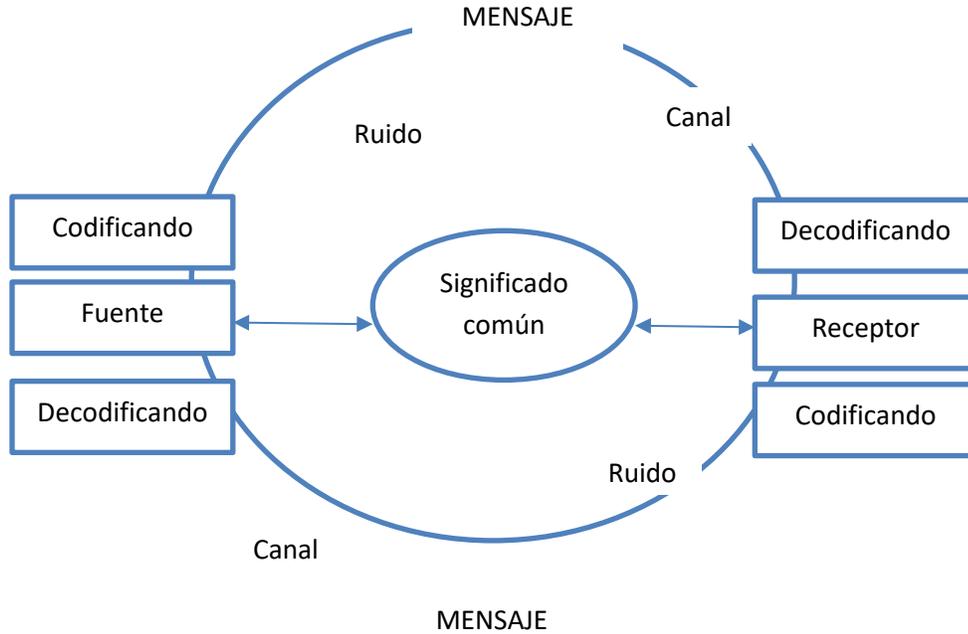


Fuente: elaboración propia basada en Merlo

Por otro lado, cuando emisor y receptor intenta retransmitir el significado, no siempre tiene la misma fidelidad del mensaje original, lo que puede provocar malas interpretaciones. De igual forma se dice que es el objetivo de la comunicación y se produce cuando emisor y receptor comparten objetivos y valores básicos. Un significado consensual compartido es la base para una comunicación más convincente (Stafford, 2013).

El siguiente esquema representa el proceso de la comunicación interactiva de acuerdo con Dan O’Hair, Gustav W. Friedrich, Lynda Dixon Shaver, en donde se encuentra como punto central lograr el significado común, debida que esto denota que se logró el objetivo de indagar si, tanto emisor como receptor, están en la misma frecuencia o lograron el entendimiento.

Figura 21. El proceso de comunicación interactiva.



Fuente: Elaboración propia basada en O'Hair (1998) p. 9

Concluyendo podemos ver que, como casi todos los ámbitos, la biblioteca debe mantener una comunicación eficaz y eficiente con el usuario, lo que garantizaría los mejores resultados para, con ello, poder alcanzar su satisfacción y por lo tanto el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

2.3. Barreras de la comunicación

Se dice que “la comunicación hace el mundo habitable”, supone compartir ideas, sentimientos y muchas otras cosas que los seres humanos comparten conscientemente” (Yusuf, 2011, p.1), es así que los bibliotecarios interactúan en diversas ocasiones y por una gran variedad de causas con su comunidad, la principal función que permite esta interacción es la consulta (la cual incluye desde una orientación, asesoría e incluso, el desarrollo de habilidades para la investigación), lo que conlleva que el bibliotecario debe estar preparado para una comunicación interpersonal efectiva.

La misma Yusuf (2011) realizó una investigación en la que enfatiza el papel de la comunicación en el servicio de referencia y encontró cuáles son algunas barreras que no permiten al bibliotecario un desenvolvimiento eficaz, entre esta menciona las siguientes:

Figura 22. Complejo de inferioridad o superioridad.

Complejo de inferioridad o superioridad

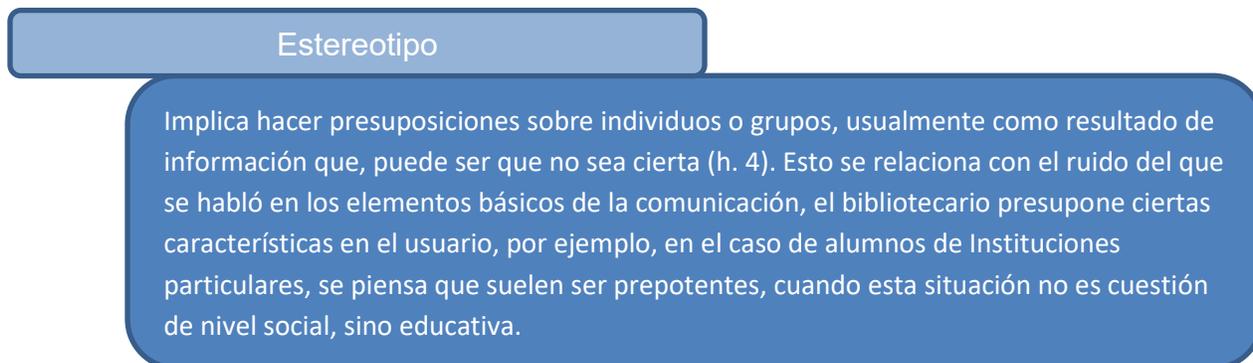
“La seguridad es importante para la entrega eficaz de servicios de referencia” (h. 3), lo contrario hace difícil tener una actitud proactiva ante el servicio para usuarios que se presuponen calificados o, por el contrario, el bibliotecario siente que está sobre calificado y tiene una actitud que provoca dicho complejo en el usuario.

Fuente: elaboración propia basada en Yusuf (2011)

El complejo de inferioridad puede afectar la comunicación entre el bibliotecario de referencia y el usuario. Un bibliotecario de referencia que carece de las destrezas sociables y es retraído, no será capaz de desentrañar las preguntas del usuario y, por tanto, no será capaz de cubrir las expectativas del usuario (puede que cubra sus necesidades pero no las expectativas). De igual forma si el bibliotecario se siente sobrecalificado para el tipo de preguntas que le hacen, en ocasiones un comentario

o una pregunta, que se presupone no es del conocimiento del usuario, provocará que el mismo sienta temor de acudir, a saber que puede ser evidenciado.

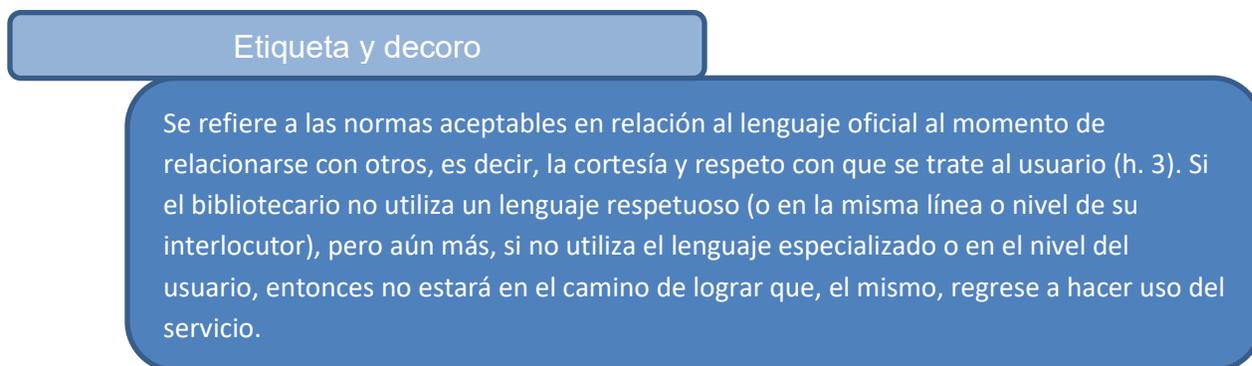
Figura 23. Estereotipos.



Fuente: elaboración propia basada en Yusuf (2011)

Si partimos de que la base del servicio de consulta es la interrelación, el bibliotecario debe mantener una sana comunicación y dar un trato igualitario dejando de lado cualquier presuposición basada en estereotipos o marcos conceptuales, en muchas ocasiones no validos, y dar un servicio con el fin último de satisfacer las necesidades y expectativas de su comunidad.

Figura 24. Etiqueta y decoro.



Fuente: elaboración propia basada en Yusuf (2011)

Ante la consulta de un usuario el bibliotecario, en ocasiones, carece de destreza en la comunicación y no solo en el lenguaje hablado, sino en el lenguaje corporal pues, se ven casos en los que contesta, por ejemplo, sin mirar a los ojos de su interlocutor, lo que puede ser interpretado como descortez.

Figura 25. Límites en la relación.

Límites en la relación

Debe haber una clara delimitación entre las relaciones formales e informales en el servicio de referencia. Los comentarios no solicitados, por el bibliotecario, se deben evitar para no enviar señales equivocadas (h. 3). Una relación de demasiada confianza entre bibliotecario-usuario, puede desencadenar en frustración por parte del segundo a respuestas que no espera del bibliotecario, por ejemplo, mayores periodos de préstamo o bien, saltarse algunas políticas del reglamento basado en la amistad.

Fuente: elaboración propia basada en Yusuf (2011)

Se trata de una de las bases en cualquier tipo de relación interpersonal, el sano establecimiento de límites, lleva a una comunicación mejor y mayor comunicación basada en el respeto mutuo.

Figura 26. Bajo nivel educativo y cultural.

Bajo nivel educativo y cultural

En un servicio de consulta, el bibliotecario deberá ser capaz de interactuar al nivel de su usuario para dar una respuesta satisfactoria, para lo cual, debe desarrollar la habilidad de comunicación, al más alto nivel, tanto en manejo del lenguaje de interacción como en el lenguaje cultural y especializado.

Fuente: elaboración propia basada en Yusuf (2011)

El bajo nivel cultural, influye no solo en la falta de una comprensión del tema o información solicitada, sino también en el bajo desempeño social del bibliotecario de consulta, quien no cuenta con las bases para poder valorar los puntos anteriores relacionados con las barreras de la comunicación.

Finalmente podemos concluir que el bibliotecario deberá generar un ambiente de confianza con el usuario, esta situación es muy valorada por él, además de que debe asignar el tiempo suficiente para dar respuesta a sus requerimientos y esto incluye el romper con estas barreras que le están impidiendo proporcionar un servicio con la calidad y calidez que se requiere, ya que al lograr superar estas barreras, logrará la fidelización de su comunidad y, con ello, generará usuarios asiduos al servicio bibliotecario.

2.4. Comunicación efectiva o ¿Cómo romper las barreras de la comunicación?

De acuerdo con Alicia Hernández (2013) la comunicación eficaz se refiere a “comprender la importancia de desarrollar el proceso de comunicación de forma clara, precisa, respetuosa y armónica” y especifica que; debemos responder al interlocutor (usuario) permitiéndole expresarse, escuchándolo e indagando hasta lograr aclarar y comprender el mensaje que se le está brindando para, de esta forma, satisfacer sus necesidades de información (s. p.).

Para mantener una comunicación eficaz con el usuario, el bibliotecario debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Proyectar una imagen positiva
- ✓ Eliminar obstáculos que impidan la comunicación fluida
- ✓ Utilizar estilos efectivos de comunicación
- ✓ Usar la comunicación no verbal
- ✓ Lograr mejores habilidades para escuchar
- ✓ Toda relación es susceptible de mejora
- ✓ Cada individuo y conversación es única

- ✓ La confianza se forja con cada interacción, pero es posible destruirla en un momento
- ✓ Respetar el principio de confidencialidad
- ✓ Debe tratarse de brindar un servicio de calidad
- ✓ Adaptar los servicios a las necesidades de los usuarios

A los puntos establecidos por Hernández, se agregaría el establecimiento permanente de una evaluación del servicio o el feedback respectivo para ver la forma de ir adecuando los servicios a los cambios en hábitos y expectativas de la comunidad universitaria.

En la actualidad, los medios de tecnológicos y de comunicación, permiten una interacción que afianzan la comunicación con los usuarios, pues es bien sabido, que se rompen las barreras del tiempo y el espacio, cuando son aplicadas en la forma y momentos precisos. Lo que conlleva una mayor responsabilidad, el bibliotecario debe desarrollar otras habilidades como son: la comunicación escrita y el uso de tecnología aplicadas a dichos servicios.

El usuario es la razón de ser del servicio bibliotecario, por tanto, es necesario lograr la efectividad de la comunicación a partir del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de comunicación idóneas que permitan mejorar las relaciones interpersonales, así como el crecimiento continuo a través del respeto, colaboración y amabilidad.

2.5. Fallas en la comunicación

La comunicación, en toda organización, no suele ser sencilla, con frecuencia se cae en errores al momento de dar un discurso, una indicación, una orden, una noticia o novedad, ya sea a un interlocutor o bien a un grupo, esto debido a que los mensajes que se transmiten de forma equivocada, no claras, a destiempo o bien por “hacer

mal uso de las palabras, expresiones corporales o por no saber redactar un documento” (Almanza, 2015).

A continuación, se exponen los principales errores en la comunicación, mismos que pueden verse agravados si se decide hacer uso de medios electrónicos, sobre todo si no hay control de estos.

2.5.1. Información inadecuada.

Es el caso de muchas organizaciones en las que no se transmite la información adecuada que permita la realización de las actividades con eficacia. La alta gerencia proporciona muy poca información al emitir órdenes o dicha información no es la correcta (O’Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.10).

Este error es muy común en algunas bibliotecas universitarias, en la que se considera que no todos deben de manejar toda la información, situación que es parcialmente cierta, sin embargo, no existe una cultura del análisis de información en la que quede claro qué información debe manejar cada integrante. Lo que sí es un hecho es que la información relacionada con las actividades operativas y estratégicas debe ser difundida, así mismo, se deben buscar los medios y formas de hacer que todo el personal de la biblioteca este en un mismo nivel de frecuencia en el manejo de la información relacionada con la biblioteca misma, con los servicios y todo lo que pueda requerir para un mejor desenvolvimiento.

Berlo (2000) comenta que hay al menos dos dificultades para el momento de querer transmitir un mensaje, uno es que “al hacer nuestras propias observaciones, a menudo insertamos interpretaciones y valoraciones, y el segundo, es que, al intentar transmitir información con anterioridad por otra persona, existe una alta probabilidad de error. Par evitar, en lo posible, caer en esta situación es mejor manejar información clara y concisa al final del día, se reflejará en mejoras en la comunicación con el usuario mismo.

2.5.2. Sobre carga de información.

Es la situación en la que se proporciona información innecesaria de acuerdo con el objetivo que se busca. Esta sobre carga de información solo ocasiona que la persona se sienta abrumada e incluso, que no centre su atención en lo verdaderamente relevante (O’Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.10).

En diversas bibliotecas universitarias sucede que se oculta información, o bien, los mensajes se difunden muy cargados de información. Por ejemplo, para difundir diversos reglamentos se hace de forma impresa, aún en formato en línea o automatizado, la versión puede ser extensa al incluir todos los artículos o cláusulas, siendo que a los usuarios sólo les interesan algunas partes. Se evitaría la sobre carga de información si se trabajara con un extracto del reglamento, que incluyera únicamente lo que al usuario les interesa saber de forma inmediata.

Lo mismo podemos ver en la situación en la que se coloca un aviso de cierre parcial de la biblioteca, se debe tener cuidado ya que existen avisos que son colocados con demasiada información, lo cual, el usuario que padece de una contaminación visual prefiere ignorar.

Por lo tanto, como dijera Joan Costa “si la información que les transmitimos es demasiado densa o complicada y les reclama excesivo tiempo; o bien es demasiado concentrada y abstracta que les exige un esfuerzo de comprensión; o es demasiado banal y no logra interesar, entonces, todos habremos perdido el tiempo” (Costa, 2007, p. 69), por tanto, se debe buscar un equilibrio en los mensajes, sobre todo aquellos dirigidos a los usuarios que en ocasiones no pueden hacer aclaraciones.

2.5.3. Información de mala calidad

La información que está disponible para los empleados puede ser de poca utilidad debido a su mala calidad, por ejemplo; encontramos que en ocasiones se proporciona información anticuada, errónea, engañosa, exagerada y desorganizada (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.11).

Tanto en la comunicación interna, como externa, la biblioteca universitaria debe poner especial atención en la información que se proporciona, es muy importante verificar que cumpla con la calidad necesaria, ejemplo de ello es: en la actualidad en Internet, existe una enorme cantidad de información que se filtra y que es de dudosa procedencia, hoy en día, cualquier persona puede subir información, por el momento, no existe un filtro que analice la veracidad. Todo esto ha provocado malentendidos, errores en la comunicación o bien falsas alarmas, entre otros.

2.5.4. Mala sincronización

Tener la cantidad adecuada de información en el momento equivocado de poco sirve. Informes de ventas, cifras de comercialización o las tendencias de consumo demeritan su valor para los tomadores de decisiones, si la información llega demasiado tarde para ser utilizada. Del mismo modo, si la información llega demasiado pronto, los receptores pueden dejar a un lado para su uso posterior, pero luego se olvidan de que la tienen. La información a tiempo es tan importante como la calidad o la de la misma (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.11).

Un ejemplo de esta situación en la biblioteca universitaria puede ser cuando en las visitas guiadas se promueve algún recurso o servicio, que solo está en proyecto, el

usuario escuchará, pero al no poder hacer uso de este, al momento, dejará la información para otro tiempo.

2.5.5. Falta de feedback o retroalimentación.

Con frecuencia, un remitente al enviar un mensaje queda con la expectativa de que el receptor responderá con feedback o un mensaje de seguimiento, sin embargo, si el receptor no sabe que se está solicitando una respuesta, no se molestará en responder el mensaje, por tanto, el emisor perderá tiempo esperando un seguimiento, o bien deberá enviar un segundo mensaje en el que debe solicitar una evaluación. En cualquier caso, el tiempo y el esfuerzo se desperdician (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.11).

Como ya se mencionó, la biblioteca deberá aprender a solicitar un feedback constante, en la actualidad, la mayor cantidad de información que se envía al exterior queda en una simple difusión y no en una comunicación que de paso a una retroalimentación y, por tanto, a un seguimiento hacia la mejora en relación con las expectativas.

2.5.6. El ineficaz establecimiento de metas

Una de las habilidades más importantes en la comunicación efectiva es establecer metas apropiadas. Cuando las metas son demasiado bajas, el comunicador desperdicia la oportunidad de influir, motivar, o informar al público de manera efectiva. Cuando las metas son demasiado altas el comunicador se puede sentir decepcionado o desilusionado porque el público no capta el mensaje o simplemente descarta lo que se dijo. Por ejemplo, después de obtener un 7 en las dos primeras

pruebas, una calificación final de 9 o 10 con el último examen podría ser un objetivo poco realista (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.14).

Los objetivos de comunicación que algunas bibliotecas universitarias se propongan caerán en este tipo de error, si no realiza un estudio previo de mercado o población, que les proporcione la información necesaria para establecer objetivos acordes con sus características.

2.5.7. Problemas con los canales

Los canales de comunicación que llevan los mensajes de la organización incluyen: la conversación cara a cara, el teléfono, el correo electrónico, los medios impresos, la Internet. Los problemas pueden ocurrir cuando los remitentes utilizan los canales equivocados para transmitir información, ejemplo de ello es que no es posible que mediante una llamada telefónica se notifique a un empleado que no va a conseguir un ascenso o que ha sido despedido. Cuestiones que son muy personales y sensibles requieren un canal cara a cara como contacto; cualquier otro canal sería inapropiado. Del mismo modo, poner en contacto a diez personas por separado acerca de un nuevo código de vestimenta es un uso ineficiente de tiempo y recursos, ya que pueden ser informados colectivamente por correo electrónico o en una reunión (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.12).

Los aspectos en relación con los canales de comunicación son muy importantes, pues por ejemplo muchas bibliotecas universitarias colocan gran cantidad de información en sus páginas y redes sociales, sin saber o considerar, que no toda la población está siguiéndoles, por tanto, deberían usar otro tipo de canales, ya que seguro habrá parte de su población a la que no le está llegando su información debido al medio que se está utilizando.

2.5.8. Comunicación incompetente

Algunos miembros de la organización no poseen las habilidades de comunicación necesarias para ser eficaces en el mundo profesional de hoy. Por ejemplo, una presentación multimedia será ineficaz, si el presentador no sabe cómo utilizar el equipo, las dificultades técnicas experimentadas o intenta estar a la altura de un tema aburrido simplemente añadiendo gráficos llamativos en lugar de mejorar el contenido de la presentación. Las personas que frustran las habilidades de escucha pobres, los que tienen que repetir la información para ellos, los que hacen opciones gramaticales o de vocabulario inapropiados pueden avergonzarse a sí mismos y a quienes les rodean. Comunicadores incompetentes lastiman a la organización que representan (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.13).

Este caso podemos encontrarlo en las personas que proporcionan talleres, visitas guiadas o cualquier tipo de curso que se imparta en la biblioteca, pues desafortunadamente el bibliotecario promedio, carece de las habilidades pedagógicas necesarias, por ello, en muchos casos resulta de incompetencia involuntaria, pero que finalmente repercute en el servicio.

2.5.9. Ansiedad en la comunicación

Cuando las situaciones de comunicación hacen que te sientas nervioso, estresado o aprensivo, la eficacia de sus esfuerzos está en riesgo. La ansiedad puede obstaculizar la capacidad de pensar, hablar, gesticular e incluso escuchar. No todas las situaciones de comunicación causan ansiedad, sin embargo; cada persona reacciona de manera diferente (O'Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.14).

Esta descripción encaja muy bien en algunos bibliotecarios, pues si no cuentan con la información o los conocimientos suficientes para dar una consulta de calidad, es probable que al momento que les sea solicitada una información, caerán en

situaciones de nerviosismo o irritación, situación que seguramente será percibida por el usuario, pues recordemos que todo informa y aunque no se quiera el simple hecho de no sonreír a la solicitud, puede denotar un mensaje que puede ser percibido como de desagrado o enojo.

2.5.10. Barreras culturales.

Las barreras culturales también contribuyen a la mala comunicación. Los sesgos y prejuicios culturales distintos al del remitente, pueden interferir en la escucha y por tanto en el entendimiento de un mensaje. Un acento (vocal) puede influir en su percepción de un compañero de trabajo o gerente (O’Hair, Friederich, Shaver, 1998, p.15).

Nuevamente se hace hincapié en que se deben tener presentes la diversidad cultural que se puede encontrar en la población meta de una biblioteca universitaria, pues existen características poblacionales que influyen en la manera en la que perciben un mensaje, entre estas tenemos las características de género, las características regionales, sociales, culturales, políticas, religiosas, entre muchas otras.

2.6. Comunicando el valor de la Biblioteca Universitaria

Gerardo Molina (2001) establece que “en una época caracterizada por las transformaciones constantes, los servicios bibliotecarios se enfrentan a nuevos paradigmas que, en muy poco tiempo, obligan a cambios radicales en la forma de hacer bibliotecología” y, continua enfatizando que, esta situación ha estado íntimamente ligada con los usuarios de los servicios (p. 1) [y colecciones], de acuerdo a esta ideal, el usuario es el pilar principal de la biblioteca universitaria, sin él, de nada sirve contar con una buena infraestructura, grandes colecciones o las

mejores herramientas tecnológicas de acceso a la información. Y aun ubicando al usuario en el centro del universo bibliotecológico y estableciendo servicios de información adaptables a sus expectativas, si no se cuenta con una estructura eficaz de información, los servicios de la biblioteca universitaria seguirán siendo subutilizados o con un nivel de uso que no llenará las expectativas de quienes elaboran los presupuestos.

A lo largo de los tiempos, se han desarrollado herramientas de comunicación que han quedado obsoletas, a medida que aumenta la complejidad y el volumen de información (Molina, 2011, p. 1) así mismo, en la actualidad, las tecnologías de comunicación permiten establecer relaciones con los usuarios, lo que da paso un conocimiento más detallado de sus hábitos tecnológicos, de comunicación e investigación, información que integrada a la planeación, puede resultar en el establecimiento de relaciones de largo plazo.

Es innegable que las tecnologías han acercado la información al usuario de forma más amigable, rápida e incluso, en muchas ocasiones, de forma gratuita, esta situación plantea a las bibliotecas la urgente necesidad de pensar diferente y visualizar su uso de forma creativa e innovadora. Las tecnologías de comunicación al momento han sido utilizadas como dispensadoras de información o aceleradoras de procesos, pero pocas veces el bibliotecario, las ha considerado como herramientas obtener información de su entorno (usuario, mercado editorial, pares, etc.). Es poco lo que se ha explotado la tecnología como medio de comunicación en doble vía, aquí radica la oportunidad para la biblioteca universitaria de convertirla en herramienta que le permitan conocer las preferencias y diferencias de los clientes que atienden, que ahora resultan más diversos y complejos que hace unos pocos años [adaptación] (Granados, 2001, p. 6)

Sin embargo, aún falta camino por recorrer en relación a qué es lo que realmente debe comunicar el bibliotecario, pues de primera instancia, sigue pensando que su misión es “hacer que la biblioteca se use”, cuando en realidad va más allá, su misión es ser parte de la formación integral de cada integrante de su comunidad, lo que es más, el bibliotecario debe asumir que es un actor importante en la educación del

país, pues si bien, las bibliotecas universitarias son un elemento primordial para acreditar la calidad de cualquier institución, de igual forma el bibliotecario, al ser parte de esta, es el capital humano que agrega valor al servicio.

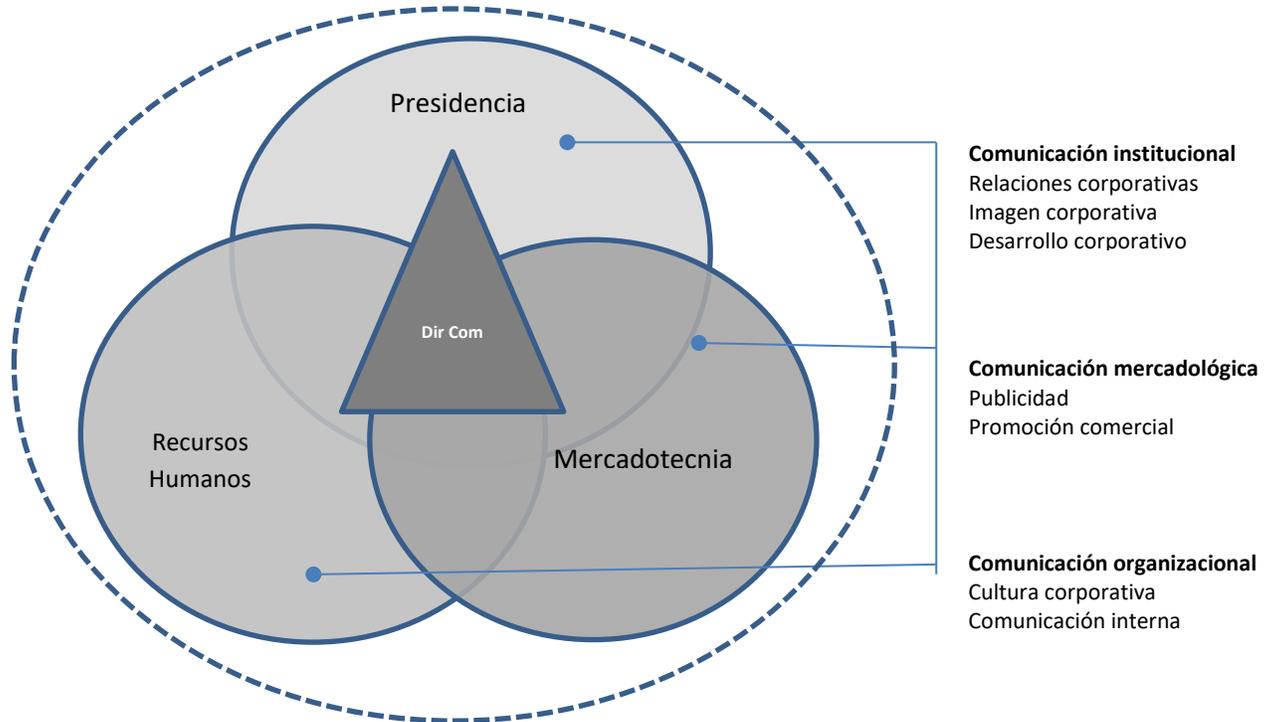
Stephen Barr presidente de SAGE International en el blog de Higher Educational Network describe un estudio que se realizó para determinar cuál era el impacto de la biblioteca en términos no solo de uso, sino también su impacto en los resultados de investigación y enseñanza. En dicho estudio se establece que, en los Estados Unidos y los países escandinavos, las bibliotecas están participando activamente en la recolección de pruebas para demostrar su valor, pero esto aún sigue siendo un reto. Aunque es evidente que la inversión que se hace en recursos tiene un impacto directo en la enseñanza e investigación, aún no hay elementos suficientes debido a que muchos académicos, no solo no usan los servicios disponibles, lo que es más impactante es que no se dan tiempo de conocerlos, pues la tecnología y los medios de comunicación les hace pensar que ya no es necesario acudir a las bibliotecas.

El principal desafío de la biblioteca universitaria es que tiene que actuar de forma inteligente para poder enviar los mensajes adecuados, a las personas correctas en el momento preciso, utilizando las herramientas de comunicación precisas al momento que le toca vivir. Lo anterior le permitirá construir relaciones de valor a largo plazo.

2.7. Los ámbitos de la comunicación

Joan Costa en su DirCom, propone un modelo de comunicación que incluye tres ámbitos que son las tres áreas estratégicas y operativas de cualquier organización. Estos tres componentes permiten organizar con precisión los planes y las acciones de comunicación de manera global y a la vez particular.

Figura 27. Los ámbitos de la comunicación



DirCom=Dirección de comunicaciones

Fuente: Costa, 2007, p.69

Como el autor señala este modelo permite ser adaptado a cualquier organización, tanto en forma general como en particular, para cualquier área que la integra, de ahí el interés por poder llevarlo al ámbito bibliotecario.

El modelo de comunicación que presenta la figura 10, tiene que ver con la idea de segmentación, pero no desde el punto de vista mercadológico sino más bien, bajo el criterio que el autor llama DirCom, el cual es holístico y abarca la totalidad de los públicos afectados por la organización.

Si hacemos una sustitución de elementos al ámbito de la biblioteca universitaria encontraríamos que:

La esfera de la **presidencia** estaría representada por el director de la biblioteca y los coordinadores o encargados de área.

La esfera de los **recursos humanos** está representada por el bibliotecario profesional, operativo y de consulta.

La esfera de la **mercadotecnia** estaría representada por la comunidad a la que sirve la biblioteca.

En relación al triángulo central **DirCom** representa la importancia y a la vez la influencia que tiene en cada una de las esferas.

Por otro lado, la comunicación institucional, mercadológica y organizacional en la biblioteca, estaría a cargo de la dirección, quienes junto con el equipo de la biblioteca deberá dictar las pautas para su eco en cascada a las otras esferas. Por ejemplo, Whiteley, A y Whiteley, J. citados por Zaragoza (2011), señalan que “los sistemas de información y comunicación son claves para la construcción y reforzamiento de la cultura organizacional” (p. 198).

Tropicalizando al ámbito bibliotecológico, describiremos qué incluirá cada uno de los aspectos de la comunicación, en la biblioteca universitaria.

2.7.1. Comunicación institucional, mercadológica y organizacional.

En vista de que, todo lo relacionado con la información ha seguido transformándose, las tecnologías relacionadas con su almacenamiento, tratamiento y difusión se encuentran en el centro de atención y, finalmente, por el hecho de que el bibliotecario cada día tiene que adoptar roles de actuación que abarcan diversas áreas, la comunicación es un tema que no puede estar exento de ser analizado, de ahí que el siguiente cuadro establece los tipos de comunicación y que aspectos involucra cada uno.

Cuadro 12. Tipos de comunicación.

Tipo	Involucra
Comunicación Institucional	<p>Comunicación cuyo público meta son otros departamentos e incluso otras instituciones.</p> <p>Este aspecto involucra la creación o mantenimiento de las relaciones con otros departamentos, así como de bibliotecas de otras instituciones.</p> <p>Así mismo debe crear una imagen corporativa, es decir, debe buscar ser reconocida por otorgar un servicio de calidad, además de ser distinguida del resto de su tipo, por alguna ventaja competitiva que solo en ella pueda otorgar.</p> <p>Esta misma comunicación involucra el tener una comunicación constante que refleje el desarrollo institucional, con el objetivo de que siga siendo percibida como moderna o contemporánea.</p>
Comunicación mercadológica	<p>Comunicación dirigida a la comunidad a la que sirve la biblioteca, in situ o bien, externo a la misma (usuarios en línea, sean o no de la institución).</p> <p>La comunicación está enfocada en publicitar, es decir, informar a la comunidad no solo sus colecciones y servicios, sino todo aquello que vaya formando en el usuario una imagen que, en un momento de lección, llene sus expectativas y requerimientos.</p> <p>Es la que se debe encargarse de mantener un diálogo constante con la comunidad de usuarios, pues debe buscar, como ya se mencionó, conseguir y dar feedback a los mismos.</p> <p>Su comunicación deberá ser tan clara que deberá lograr usuarios fieles al servicio.</p>
Comunicación organizacional	<p>Es el tipo de comunicación interna de la biblioteca, por tanto, estará dirigida al personal de la biblioteca en todos sus niveles.</p> <p>Debe difundir la cultura corporativa, misión, visión, objetivos, valores, etc.</p> <p>Es la responsable de comunicar todo aspecto que involucra las actividades operativas, así como la información necesaria como son, planes y programas, manuales de organizacionales, de políticas y procedimientos, proyectos, etc.</p>

Fuente: Adaptación de Costa, 2007, p. 69

Esta segmentación de grupos para comunicar será básica para poder organizar y distribuir el trabajo de comunicación, pues es la clave para que el bibliotecario contacte, conecte y se relacione con su comunidad.

Una respuesta a la pregunta de qué es lo se debe comunicar, en cuanto a contenido se podría responder con el punto uno del presente capítulo pues, se trabajó en los recurso y medios que le proveen de información a la biblioteca, sin embargo algo que no debe dejar de lado el bibliotecario es que “si no acierta a esgrimir lo que motiva y concierne a los intereses de cada público, no contará con la atención de su comunidad, e incluso, si no identifica su lenguaje, sus códigos culturales, valores y estilos de vida, tampoco logrará establecer comunicación con sus usuarios” [adaptación] (Costa, 2007, p. 69) , así mismo la información debe ser de contenido útil (racional, funcional, material) y atractiva (intelectual, creativa, estética y emocional).

Zaragoza establece dos tipos principales de comunicación, la interna y comunicación externa, en las cuales establece que:

2.7.2. Comunicación interna.

La comunicación interna debe ser clara y precisa, en ambos sentidos, de la alta gerencia al personal operativo y viceversa. Para lograr lo anterior “se debe utilizar un lenguaje laboral pertinente, que incluya un esquema de autoridades y responsabilidades, apoyándose en procedimientos documentados y una cuidadosa capacitación del personal para los diferentes procesos que implican el servicio bibliotecario” (Zaragoza, 2011, p. 201). En la actualidad, la mayoría de las bibliotecas universitarias no cuentan con una estructura básica de comunicación (es decir existe desorden en la comunicación), de igual forma, hay información que no baja e información que, de parte del personal operativo, no escala. De igual manera muy pocas bibliotecas cuentan con manuales de procedimientos, lo cual la deja desprotegida a la biblioteca en relación al tema de calidad, debido a que la falta de dicho instrumento, dificulta la eficiencia y eficacia, principalmente por no permitir uniformidad en el mensaje que se envía al momento de especificar las actividades y/o cualquier tipo de información, y es por ello que se dice que “los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración

concernientes a políticas, organización y procedimientos” (Martín, 2014, párr. 3), así mismo, dicha herramienta permite no solo estar informado, sino que además puede reducir el stress.

En algunos otros apartados se ha hablado de la imperiosa necesidad de contar con herramientas de trabajo que faciliten la comunicación, por tanto “el mapeo de los procesos, la determinación de los métodos de seguimiento y medición de estos, con indicadores de desempeño, conforman una plataforma para gestionar comunicaciones claras y precisas entre todo el personal a diferentes niveles de la biblioteca universitaria” (Zaragoza, 2011, p. 202).

2.7.3. Comunicación externa.

El IMNC citado por Zaragoza (2011), establece que “las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberán comprender las necesidades actuales y futuras, así mismo, deberán esforzarse en exceder sus expectativas” (p. 199). Esta revisión debe efectuarse antes de que la biblioteca pueda establecer un nuevo servicio o bien, realice mejoras o adaptaciones a los ya existentes. Por otro lado, Gustafson, Sainford y Eichler (2003) afirman que existe un método específico para conseguir la retroalimentación de los clientes y proveedores, para que dicha información sea usada para mejorar los procesos. La comunicación entre bibliotecarios y comunidad, así como bibliotecarios y proveedores, reeditará en un factor de impacto que constituirá el esquema de básico o esencial para construir servicios de información que satisfagan las necesidades de alumnos, profesores, investigadores y administrativos, más acordes con sus necesidades actuales y futuras.

2.8. El uso de la tecnología para la comunicación.

Es un hecho que la biblioteca universitaria no puede escapar a verse influenciada por los acelerados cambios tecnológicos y de comunicación, antes bien, desde años atrás, es consciente de la importancia de ir a la par de los avances pues “la evolución del mercado es clara, rápida e imparable: una demanda de productos y servicios a medida adaptados a las necesidades y las preferencias de cada consumidor: todo ello clasificado en nichos cada vez más reducidos y precisos” y en una sociedad en donde las barreras geográficas, tecnológicas, económicas y culturales ya dejaron de ser un problema, tienen que ser atendidas con un conocimiento pleno del usuario real y potencia, y con ello, sus necesidades expresadas y latentes. Pero ¿Cómo logra este conocimiento? pues “haciendo uso de los canales adecuados y el contenido preciso que se corresponda a aquello que motiva el interés de aquel con quien pretendemos incidir, constituye el factor determinante del éxito y permanencia de una organización [adaptado]” (Gabriel, 2010, p. 1).

Es importante comprender la influencia que tiene la tecnología de la comunicación junto con sus componentes intrínsecos para diseñar estrategias óptimas que lo aprovechen. Es claro que, en la actualidad “la aparición de nuevos medios entrona el concepto de la ‘segmentación’ los medios se afanan en detectar <nichos> de mercado. De este modo nacen canales temáticos y publicaciones muy microsegmentadas” (Gabriel, 2010, p. 9)

Es este contexto, es innegable que las bibliotecas en general y las universitarias en particular, han perdido su papel primordial de las principales proveedoras de información y se encuentran ante una realidad que supera cualquier expectativa, la principal causa es no haber avanzado al mismo ritmo que los tiempos, principalmente tecnológicos, venían marcando, por tanto es indispensable que se haga un alto en el camino y que todo esfuerzo que se vaya a realizar, se haga con una buena planeación y claridad en los objetivos que se buscan.

Como ya lo habíamos mencionado las bibliotecas han hecho grandes esfuerzos por mantenerse presentes en las nuevas tecnologías de información y hoy día, existen desarrollos de páginas dedicadas a difundir las colecciones impresas y virtuales, así como incursiones en redes sociales como Facebook y Twitter, intentando ir al ritmo de las necesidades cambiantes de los usuarios, quienes se ven influenciados por las innovadoras formas de crear información y diseminarla por Internet. Sin embargo, debemos cuestionarnos si realmente estos medios están siendo usados correctamente, o bien, si se está aprovechando su potencial. Al respecto Herrera, anota que “es evidente que aunque una buena gestión de estas herramientas puede proporcionar una imagen positiva, el simple hecho de incluirlas como parte de la comunicación no garantiza buenos resultados” ya no basta con mostrar las colecciones y servicios, e incluso, en ocasiones “es mejor no estar en lugares que presentar espacios descuidados y desactualizados que puedan afectar la reputación de la biblioteca y, por ende, a la de la institución” (Herrera, 2011, p. 176) sin no se tiene un feedback continuo de los usuarios, así como buenas estrategias de comunicación que le muestren el valor que estos tienen para él.

2.8.1. Internet

A pesar de lo que se ha comentado en relación a que Internet va a provocar que la biblioteca universitaria desaparezca, ha resultado todo lo contrario pues “Internet ha revolucionado la actividad bibliotecaria. Desde sus orígenes, los centros bibliotecarios se han favorecido de las tecnologías de Internet para su actividad cotidiana, tanto en sus servicios a los usuarios como en su gestión interna” (Merlo, 1999, p. 38). El mismo autor destaca que, aunque Internet sigue cambiando (yo diría evolucionando) en sus formas de trabajo y en la prestación de sus servicios, es innegable que como medio de comunicación está teniendo un impacto de proporciones inimaginables, pues ha roto con todos los esquemas por ser un medio que no conoce fronteras ni tiempo. Las bibliotecas universitarias en la actualidad están haciendo un uso recurrente de los diversos formatos que se presentan en

Internet, como ya se mencionó, algunas pueden tener sus páginas, portales o sitios, que en términos generales tienen la misma función como medios de comunicación para difundir sus recursos y servicios. Algunos incluyen en sus portales medios de comunicación en línea o tiempo real. Lo que se puede observar es que la mayoría de las bibliotecas hacen sus páginas pensando en informar o difundir, mas no en que estos sean una forma de comunicación y retroalimentación, pues podemos encontrar formatos demasiado cargados de información, como también podemos encontrar sitios demasiado simples, que no invitan a ser consultados.

2.8.2. Redes Sociales

Las redes sociales se definen como “servicios basados en la web que permiten a los usuarios construir un perfil público y ofrecer las herramientas que hacen posible la interacción entre ellos, compartiendo intereses, recursos e información” (Andrade, Velázquez, 2011, p. 38). Con la idea de ingresar donde los usuarios están y usando los mismos canales de comunicación, las bibliotecas emplean las herramientas sociales para comunicarse con sus usuarios, es claro que, como en muchas temáticas, existen casos en los que no hay objetivos claros, pues son áreas en las que algunos colegas no tienen ni conocimientos, ni experiencia, sin embargo, cumplen con la idea de estar presentes como un distintivo de actualidad tecnológica y de comunicación.

El autor José Luis Herrera (2011) describe los sitios de mayor uso por las bibliotecas, así como la finalidad de estos:

Principales herramientas sociales en Internet.

RSS (sindicación realmente simple). Es una forma muy sencilla para recibir, directamente en un ordenador o en una página web (a través de un lector RSS) información actualizada sobre páginas web favoritas de los usuarios, sin necesidad de que tengan que visitarlas una a una.

Blogs y microblogs. Los microblogs o nanoblogs permiten a los usuarios enviar mensajes de texto con una longitud máxima de 140 caracteres de forma instantánea y gratuita. Twitter se ha convertido en el líder indiscutible del microblogging, (Celaya, 2008).

Wiki. Es un sitio web colaborativo que se puede editar de manera conjunta por varios usuarios. En el ámbito empresarial se utilizan para intercambiar ideas, como agenda de reuniones, para atender al cliente o darle soporte a un producto, (Celaya y Herrera, 2007).

Podcast. El podcasting consiste en la distribución de archivos multimedia (usualmente de audio) mediante un sistema que permita suscribirse (RSS) y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera, (Georghegan y Klass, 2005).

Contenidos de video (Youtube). Sitio web en el que los usuarios pueden compartir y visualizar videos.

Contenidos de imágenes (Flickr, Picassa). Sitios webs en los que los usuarios pueden compartir fotografías.

Mensajería instantánea. Se trata de una forma de comunicación en tiempo real, entre dos o más personas basada en texto.

Marcadores sociales. Se trata de un servicio, por lo general gratuito, para almacenar, etiquetar y compartir la información. Cualquier persona que esté interesada en un determinado tema puede encontrar mucha información sobre el mismo de forma rápida y sencilla.

Redes sociales. Los sitios web de redes sociales son lugares en Internet donde la gente publica y comparte todo tipo de información personal y profesional con terceras personas. Ejemplo: Facebook. (p. 180)

Es un hecho que en los últimos tiempos ha existido una enorme transformación en la forma y en los medios de comunicación, los cuales se han visto enriquecidos, sobre todo, a partir de la aparición de Internet pues la popularidad de las redes sociales y otras herramientas de Web 2.0 obliga a las bibliotecas a ir acorde a los

tiempos y adaptarse a las novedades que ofrecen las llamadas TIC'S (Tecnología de comunicación e Información).

Por otro lado, el gurú de la comunicación corporativa Joan Costa (consultor corporativo internacional, investigador, diseñador y autor de más de 40 libros sobre imagen y comunicación), ha desarrollado la llamada filosofía DirCom, cuyo modelo se aplica a todo tipo y tamaño de organizaciones, y su eficacia práctica es más que probada en multitud de empresas de Europa y América, de ahí que se desarrolla el siguiente punto.

2.9. Planeación estratégica para la comunicación.

Se dice que existen dos formas de actuar en las organizaciones, una es improvisar y la segunda es “pensar por adelantado lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo” (Rodríguez, 2005, p. 19). La implicación de la primera supone muchos riesgos siendo el principal, el desperdicio de esfuerzos y recursos, mientras que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse (Rodríguez, 2005, p. 21). Durante mucho tiempo, y aún en nuestros días, se pueden encontrar bibliotecas que se siguen rigiendo por prácticas empíricas que les impiden avanzar aunado a esto, existe “la falta de consistencia y la pobre alineación de las declaraciones estratégicas de la biblioteca con las metas de la universidad” (González Santos, 2012, p.17).

El punto central de toda planeación es saber ¿A dónde se quiere llegar? pues ya lo decía Séneca “si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable”, así mismo Amado Slagueiro comenta que “planificar, en nuestros tiempos, es definir los resultados que se quieren alcanzar y establecer los pasos que se van a dar para su consecución” (1998, p. 21) de ahí la importancia de tener claros los conceptos principales de la dicha estrategia.

La biblioteca universitaria debe estar al tanto de los cambios que se presentan tanto dentro como fuera de ella y considerarlos al establecer sus objetivos, pues de ello puede depender el logro de estos. La planeación le permitirá al bibliotecario establecer las acciones a seguir, así como los requerimientos en relación con los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de infraestructura y, por supuesto, financieros.

2.9.1. Conceptos y principios básicos de planeación

El concepto de la planeación aplicado a la biblioteca universitaria particular ya ha sido estudiado en diversas ocasiones, sin embargo, sigue siendo el talón de Aquiles bibliotecas, pues es una práctica que no resulta fácil a pesar de la gran cantidad de literatura y casos de buenas prácticas existentes, su complejidad estriba en la poca importancia que se dio hasta hace poco tiempo, siendo que para muchas organizaciones ha sido la base de su crecimiento pues, planear posibilita, hasta cierto punto, no solo anticipar el futuro sino tener incidencia en él.

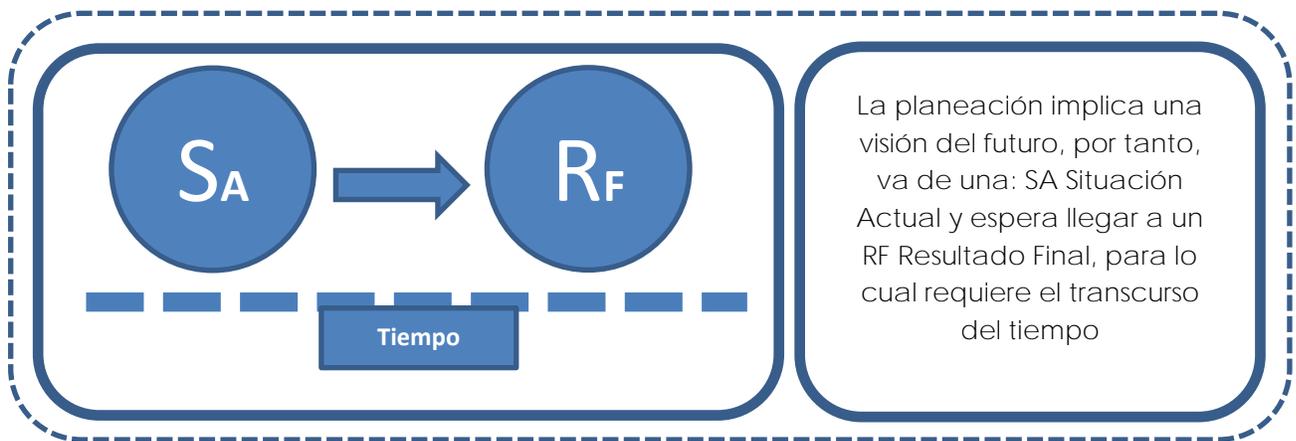
Definir la planeación resulta un tanto cuanto difícil pues, como ya se mencionó, existe gran cantidad de autores que aportan sus conocimientos en relación a la planeación, enriquecidos muchos de ellos con sus experiencias personales. Es importante destacar que, de las definiciones previamente mencionadas, se han extraído diversos elementos del tema, mismos que son importantes retomar, pues todos ellos suman a la hora de su aplicación práctica.

De este modo, es claro que el núcleo de toda planeación es el alcanzar los objetivos o resultados finales propuestos, a lo que Munch y García, por ejemplo, en su definición agregan que estos, deben ir a la par de los cursos de acción para lograrlos, basados en la investigación y la elaboración de un esquema detallado para el futuro. Así mismo, Harry Jones, comenta que para alcanzar los objetivos se debe “analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido

previstas”, de igual modo Gómez Ceja, igualmente en su definición indica que, planificar permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización y finalmente, Burt K. Scalan realiza lo que se puede considerar la mayor aportación en nuestros días que es la de incluir “la retroalimentación”, pues cómo bien comenta, sirve para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias (Rodríguez, 2005, p. 21).

Sin embargo, Rodríguez de forma gráfica explica la planeación de una manera simple, lo que nos permite un mejor entendimiento del tema, es así como a continuación se hace una adaptación de los esquemas propuestos por el autor (1986, p. 46).

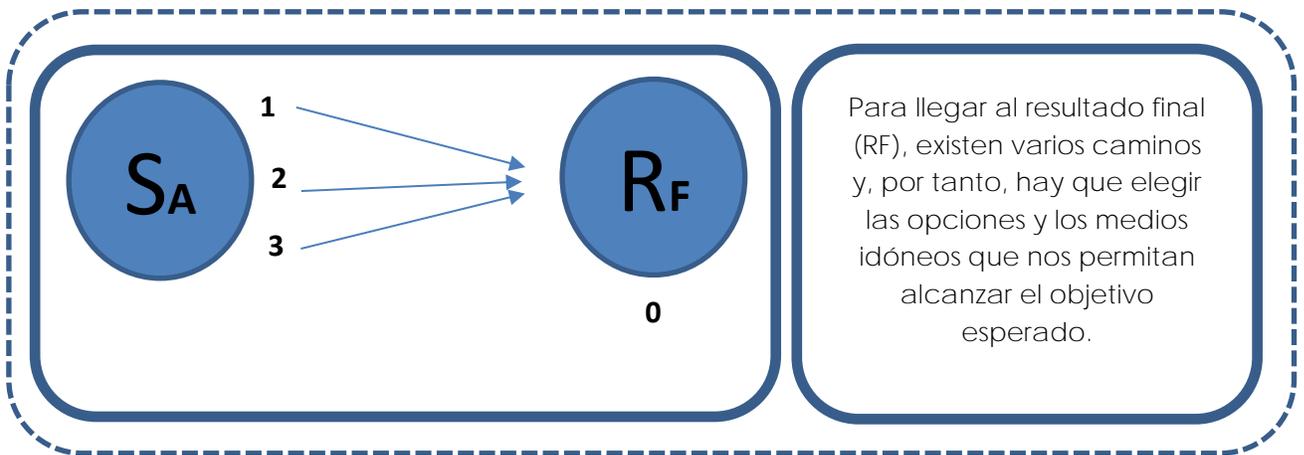
Figura 28. Planeación de una situación actual a un resultado final



Fuente: adaptación de Rodríguez p. 20)

El cuadro pretende describir como de una situación actual, al planear podemos llegar a un resultado final, propuesto desde un inicio. Sin embargo, al planear debemos considerar que hay varios caminos para llegar a él, por tanto, en la siguiente figura se expresa dicho pensamiento.

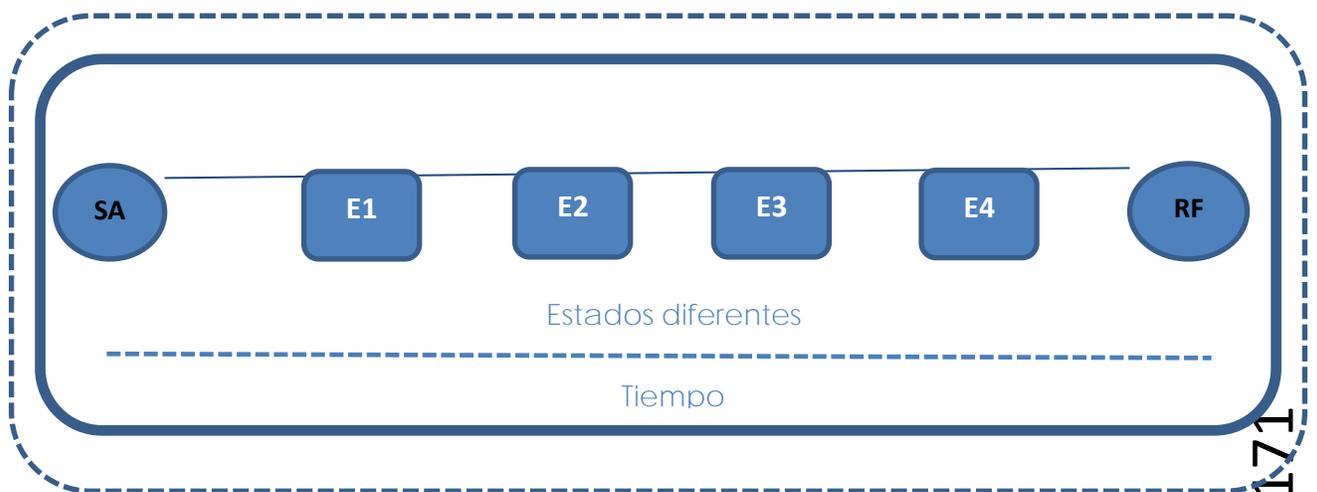
Figura 29. Planeación. Varios caminos.



(Adaptación de Rodríguez p. 20)

Finalmente, en el siguiente cuadro, el autor señala que la planeación es una función administrativa que debe cubrirse en forma continua dentro del proceso administrativo y que debe adaptarse a situaciones muy diversas, lo que implica que aún con el establecimiento de un plan se debe ir adaptando.

Figura 30. Planeación continua.



Fuente: adaptación de Rodríguez p. 20)

Existe un elemento que es importante analizar, pues se habla de planificar para el futuro y “el futuro no existe”, lo único seguro es que será distinto al presente, todo ello implica riesgos que no a todo mundo le gusta correr, lo que explica la omisión de muchos ejecutivos ante tan importante actividad (Salgueiro, 1997, p. 21).

Del marco teórico anterior, podemos desprender que la biblioteca universitaria puede y debe planear diversas actividades, pues el avance tecnológico y de comunicación ha tenido una influencia sin precedente, lo que le ha significado el modificar la forma de gestión de sus procesos y servicios, y, por ende, debe perfeccionar sus actividades estratégicas o gerenciales, con un enfoque integrador, flexible, dinámico, proactivo e interactivo.

La planeación es un tema que la biblioteca universitaria de instituciones particulares, viene trabajando ya desde hace tiempo, sin embargo en México, sigue siendo un aspecto que se ha percibido solo como un requisito anual (o con otras periodicidades) solicitado por las instituciones que albergan a la biblioteca académica y, debido a la competencia entre universidades particulares, no se hacen evidentes los contenidos y por tanto, las buenas prácticas no son conocidas y, mucho menos, reconocidas. Por otro lado, países como Estados Unidos y España principalmente, son más abiertos a publicar incluso en sus páginas o sitio de Internet, sus planes anuales, así como los resultados obtenidos de todo tipo de práctica en las que se apoyan para su crecimiento.

Finalmente debido a que la biblioteca universitaria de instituciones particulares existe por y para la universidad para la que fue creada, debe contribuir al logro de sus metas como parte de su sistema, para ello es fundamental que ponga atención en los diversos aspectos del entorno de dicha institución, pues de esto depende el que pueda apoyar el cumplimiento de su misión y visión en el horizonte que, la misma, haya proyectado. En este sentido, se debe realizar un análisis estratégico multidimensional que permita la más integral caracterización de la Universidad versus su entorno, para lo cual la planificación estratégica es una buena

herramienta. A continuación, abordaremos los principales aspectos que se relacionan con la parte estratégica de cualquier plan:

2.9.2. Estrategia

En nuestros días la palabra estrategia es utilizada en distintos ámbitos: en la política, en religión, en los deportes, en la cultura y por supuesto principalmente, en los negocios, sin embargo, pocos estudiosos de la bibliotecología la han aplicado en sus investigaciones. Si bien en los buscadores podemos encontrar miles de documentos que relacionan la palabra estrategia con la biblioteca universitaria de forma general, vemos que muchos de los resultados no están relacionados con el término desde el punto de vista administrativo, aunado a esto, existen gran cantidad de libros que inician con la explicación y orígenes del término, lo cual nos deja claro que, al igual que en otros campos, es un vocablo que no es comprendido del todo, es por ello que es importante identificar sus significados y la aplicación importante que ha tenido y tiene en la actualidad.

La palabra estrategia proviene de la milicia de acuerdo con el origen de su significado, el cual indica que es “el arte para dirigir las operaciones militares” sin embargo, tras años de evolución, estudios y experiencia, se adoptó en el campo de la administración en donde, en un principio, se consideró a la estrategia como “aquella acción que la empresa realizaba como respuesta a un competidor”. La administración moderna considera que la estrategia es “la actividad que la gerencia realiza y que es fundamental para el éxito de la empresa” (Salgueiro, 1997, pp. 35-36)

Por otro lado, Johnson, Scholes y Whittington definen el término como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (2006, p. 10). Es

importante destacar el énfasis que hacen diversos autores en cuanto al largo plazo, lo que significa que no es algo que se pueda realizar de un día a otro, de igual forma se sigue manejando la idea de sus orígenes en relación con una ventaja frente al competidor, se agrega la parte del cambio que como se dice “es lo único constante” así como la inversión de recursos con el fin último de satisfacer al usuario.

Es de vital importancia que los dirigentes de las bibliotecas universitarias de instituciones particulares incorporen a su actividad las bondades de establecer planes estratégicos pues toda organización que desee subsistir, a la gran cantidad de prestadores de servicios de información que existe y que se seguirán estableciendo, deberá saber de forma clara “hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la organización [biblioteca] en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos y de esa forma realizar las respectivas retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones” (Contreras, 2013, p. 161)

Otro autor que realiza grandes aportaciones y quien es considerado el padre de la administración es Peter Drucker, quien afirma que la esencia de la estrategia es saber ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? pues muchos dirigentes olvidan lo más obvio e invierten sus capacidades en actividades que merman el objetivo principal. En muchas bibliotecas académicas en instituciones particulares se puede ver esta misma situación, pues para algunas su razón de ser es proporcionar grandes colecciones y servicios, sin embargo, olvidan que en realidad son parte de la formación académica, es decir, lejos de lo que muchos pensadores han dejado ver en relación a la desaparición de las bibliotecas, cada día es mayor la necesidad de su actividad pues toda institución educativa tiene como uno de sus puntos neurálgicos a la biblioteca. Más aún con el desarrollo tecnológico y de comunicación y su natural generación espontánea de información, tanto académica como de poca calidad.

Siguiendo el pensamiento de Drucker que es importante saber exactamente en qué actividad se encuentra involucrada la organización, así como tratar de establecer qué posibilidades existen aún en el mercado para su organización y, finalmente, si es posible seguir bajo los mismos parámetros actuales para entonces ver si la acción futura sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos y servicios o las actividades que se realizan (Contreras 2013, p. 161). Las bibliotecas de instituciones académicas particulares han adoptado las acciones estratégicas con cierto éxito, sin embargo, siguen existiendo dificultades en su aplicación de forma adecuada. Resultado de análisis superficiales o poco acertados es la falta de atención a variables sociales, políticas, económicas y tecnológicas, las cuales limitan la proyección de la biblioteca universitaria hacia el futuro, en un mediano y largo plazo. Por lo anterior, es que debe realizar el análisis, propuesto por Drucker, de manera constante pues, al igual que cualquier negocio, debe ser capaz de mirar hacia el futuro y evolucionar a nuevas actividades, campos o mercados que la haga más competitiva ante la variedad de opciones que tienen los usuarios para satisfacer sus requerimientos de información y servicio.

Pero según los expertos y teóricos del tema, ¿En qué consiste y cómo se elabora un plan estratégico? A continuación de forma breve haremos una revisión de los aspectos que se deben cubrir durante el proceso de la planeación, así como en qué consisten los principales puntos que contiene un plan estratégico.

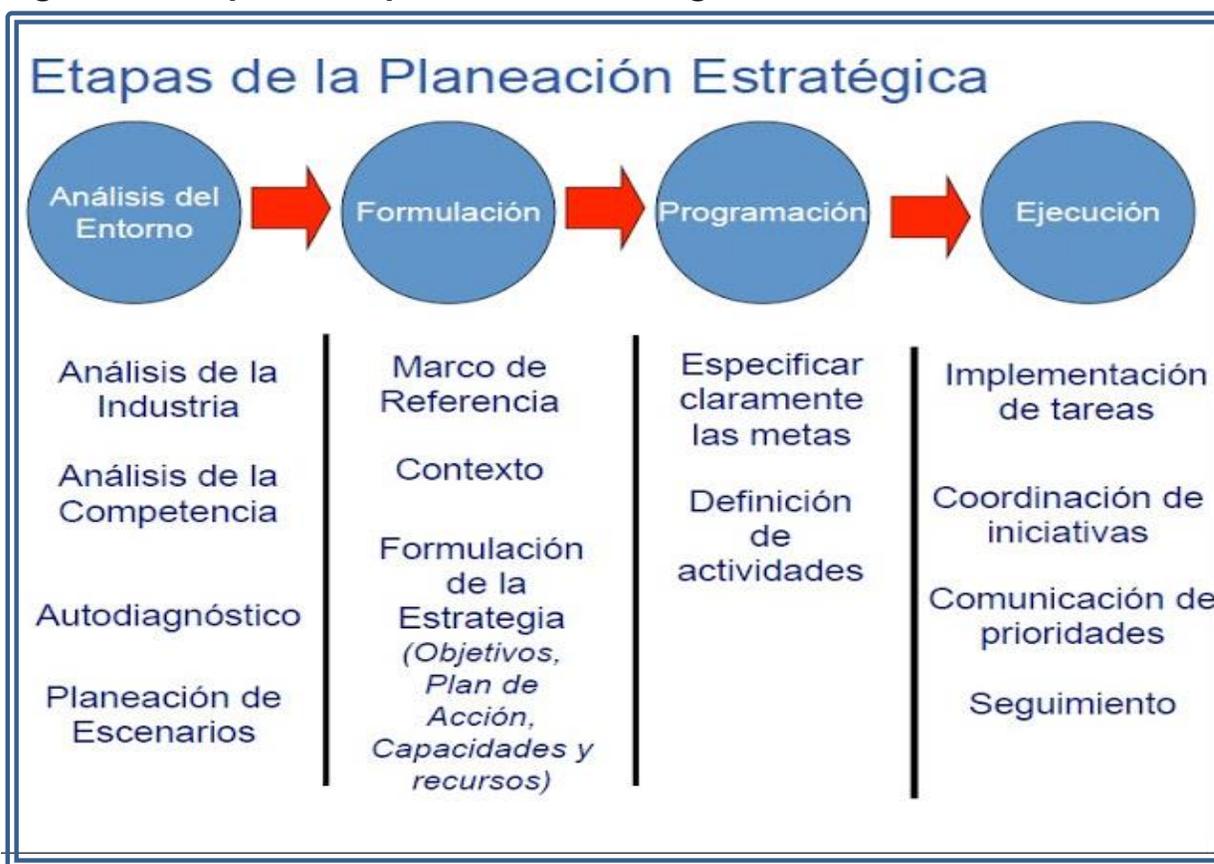
2.9.3. El proceso de planeación estratégica

Debido a múltiples factores (económicos, políticos, tecnológicos, sociales, culturales, de comunicación e incluso de educación) en la actualidad muchas organizaciones tienen el desafío de conocer ¿Cómo van a afrontar el futuro? en donde lo único seguro es que no será igual a las circunstancias actuales. Una de las muchas técnicas para poder afrontar exitosamente tal desafío es lo denominado planeación estratégica. La biblioteca universitaria de forma constante se está

enfrentando a esta interrogante, pues son múltiples las opiniones que, sin argumentos válidos, han decretado su desaparición definitiva, apoyados en los implacables cambios tecnológicos y de comunicación, los cuales están jugando un papel preponderante para quienes apoyan esta hipótesis.

Carlos Ruiz del IPADE hace referencia a la planeación estratégica en forma de esquema, mismo que fue propuesto por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se proporciona una sencilla descripción de las cuatro etapas de la planeación estratégica. Dicho diagrama es una gráfica sencilla de entender, pero no por ello dejar de ser completo.

Figura 31. Etapas de la planeación estratégica

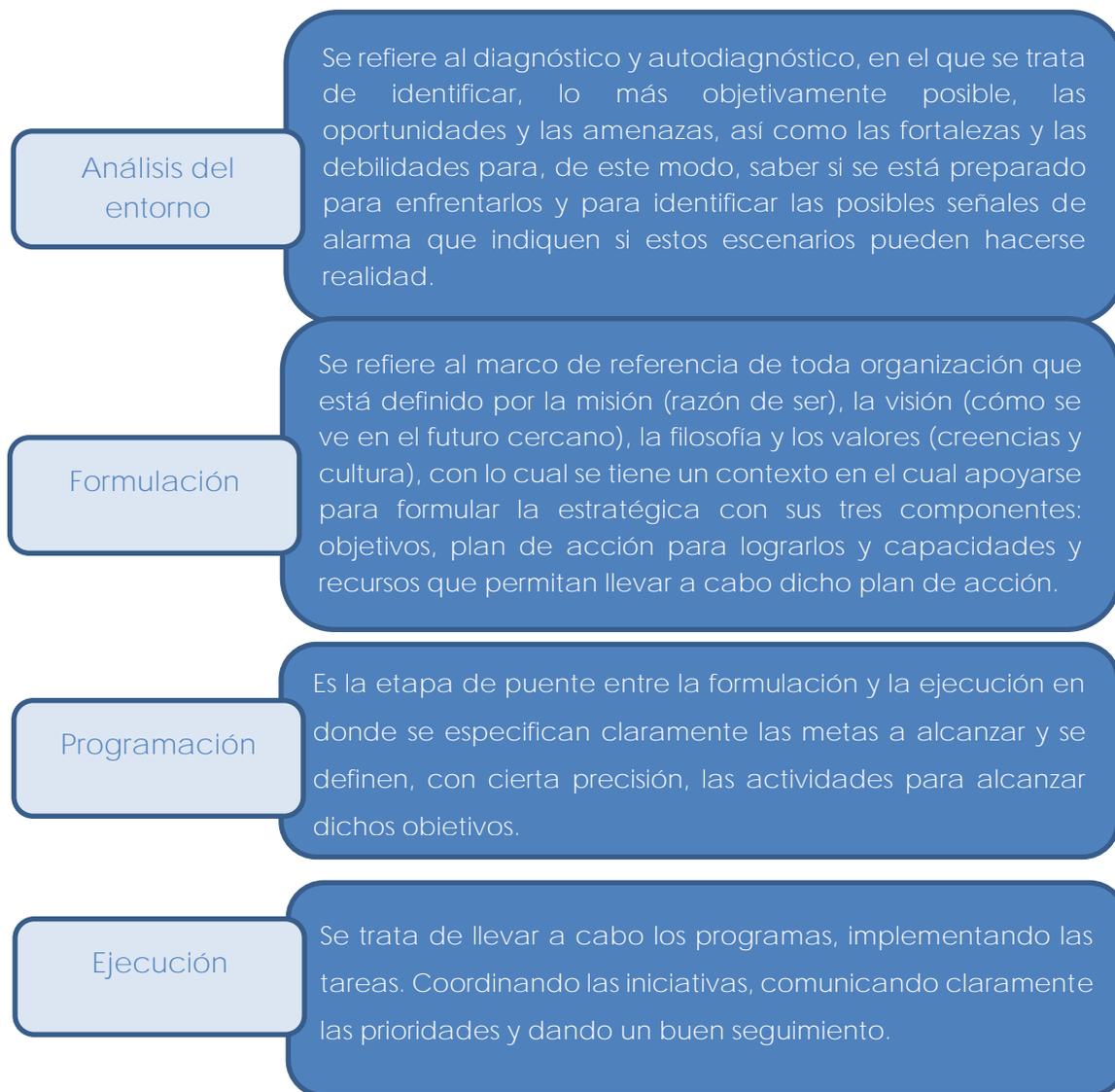


Fuente: Ruiz, 2013

El cuadro anterior contiene los elementos básicos de la planeación, en donde el bibliotecario deberá analizar el entorno (los elementos se mencionaron en el capítulo dos) para captar la información en su micro y macro entorno, porque dichos

elementos, apoyan la toma de decisiones y, por tanto, la planeación. Una vez captada la información anterior, se debe usar para formular los planes de acción y la posterior programación para finalizar con el desarrollo del plan y su posterior control. De forma más detallada, en el siguiente cuadro, analizaremos los elementos principales.

Figura 32. El Proceso de la Planeación Estratégica



Fuete: adaptación del texto de Carlos Ruiz (2013, s. p.)

Como se señaló es un esquema sencillo, sobrio y simple, a partir del cual puede entenderse bien el proceso de la planeación estratégica y que, al mismo tiempo, puede servir como guía para llevarla a cabo.

La incorporación de esta filosofía en la biblioteca universitaria debe ir acompañada de un enfoque integrador, flexible, dinámico, proactivo e interactivo para su propia gestión y deberá coincidir con un cambio en los métodos y estilos de trabajo, a partir su introducción.

Por otro lado, si la biblioteca universitaria desea mejorar la comunicación con su comunidad, mediante la incorporación de la actividad mercadológica en su planeación estratégica, deberá generar planes que le permitan hacerlo de la mejor forma, tratando de evitar al máximo las inversiones infructuosas de tiempo y recursos. El tema mercadológico encuentra su sentido formal en la planeación pues, como es sabido, existen diversos elementos en los que basa su actuar, que deben ser identificados, analizados y valorados, pues son los que soportan cualquier acción mercadológica, razón por la cual el trazar un plan de acción es lo que lleva a lograr el éxito en el cumplimiento de sus objetivos mercadológicos y, por ende, organizacionales. Por lo anterior es indispensable saber elabora un plan estratégico de comunicación y mercadotecnia, para lo cual se establece el siguiente apartado.

2.9.4. Los planes estratégicos de comunicación y mercadotecnia en la biblioteca.

Como se mencionó en el punto de planeación, existen dos maneras de hacer las cosas en la biblioteca universitaria, una es dejar las cosas al azar, con sus consecuencias de desperdicio de tiempo y recursos, o bien, se puede llevar a cabo un proceso de planeación. Si partimos del hecho de que, consiente e inconscientemente, nos pasamos planeando diversos aspectos de nuestra vida, no podemos ni debemos dejar al azar los relacionados con la labor bibliotecaria, así

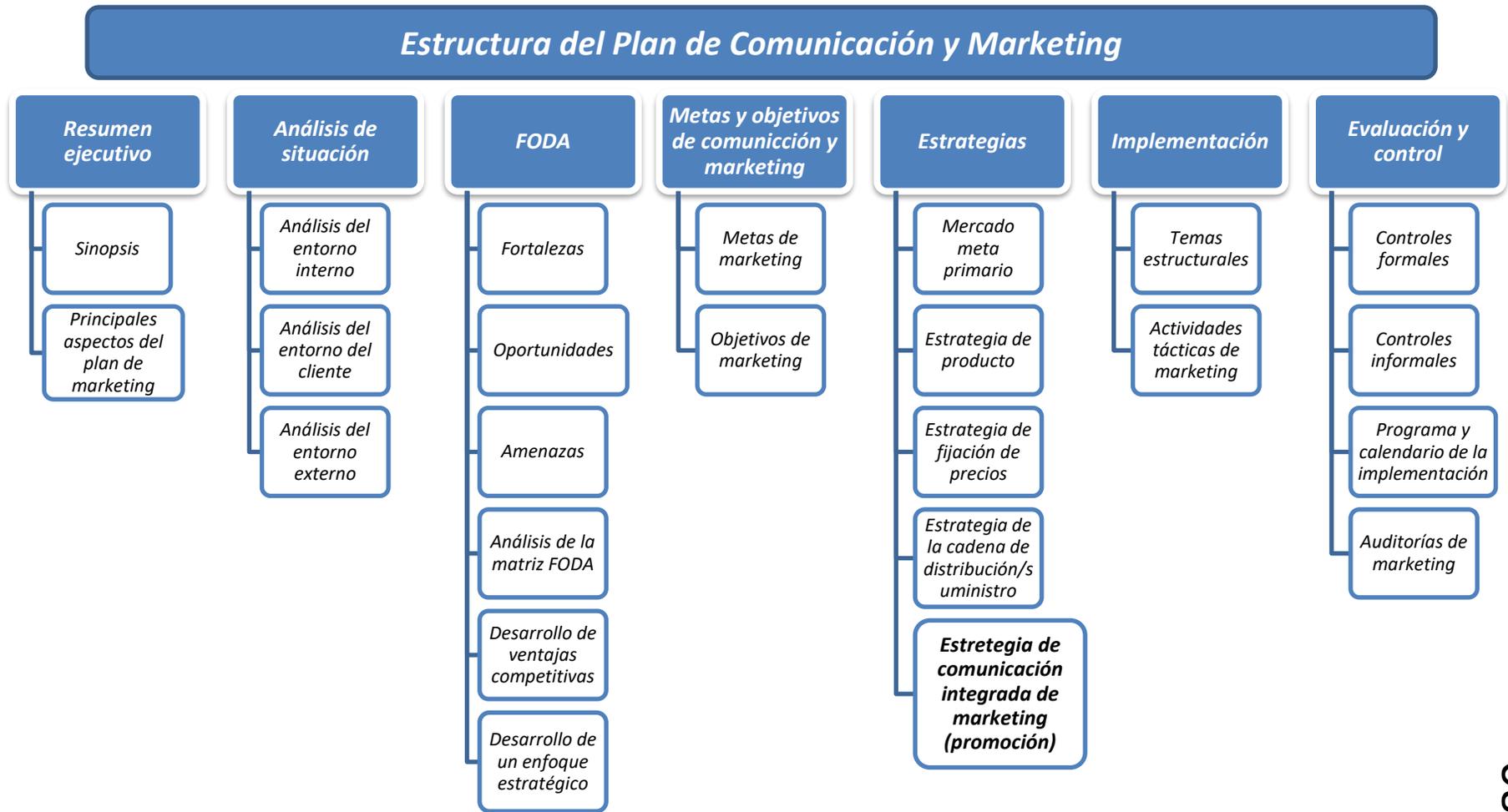
mismo, la evolución al mundo tecnológico y de comunicación, generan una competencia cada vez más agresiva que obliga a la biblioteca académica a estar en alerta permanente, sobre todo si se tiene el deseo de crecer, ser más eficaz y competitivo (adaptación de Martínez & Milla, 2012 p. 8).

Se dice que los planes orientan la acción, es por medio de ellos que se dirige a las diversas áreas funcionales de la biblioteca pues es ahí donde se establecen las decisiones, acciones y procedimientos para el logro de los objetivos individuales, departamentales e institucionales. Así mismo, los expertos en mercadotecnia se han dado a la tarea de establecer los elementos básicos que debe contener la planeación para la actividad de comunicación y mercadotecnia.

Es importante destacar que no se identificó una fuente que teorizara el plan de comunicación y mercadotecnia como tal, enfocado al ámbito bibliotecario, razón por la cual, algunos textos como el de Ferrell y Harline (2011, p.40) en el cual se especifican, de forma gráfica, los principales elementos de un plan mercadológico, mismos que será descritos el siguiente apartado, con su lógica adaptación al ámbito bibliotecario.

Los planes de comunicación y mercadotecnia sirven para alimentar la confianza en lo que se va hacer. Dichos planes ayudan a que el bibliotecario se comunique con su comunidad de manera más efectiva para poder transmitir los mensajes adecuados, pues la escucha, la comprende y actúa en consecuencia. Los planes de comunicación y mercadotecnia son estructurados de diversas maneras, pero existen elementos esenciales para su estructura, cabe mencionar que este apartado solo tiene la intención de observar los elementos, sin que esto signifique que la propuesta para la biblioteca universitaria quedará totalmente igual. Los elementos básicos son expresados en el siguiente cuadro:

Figura 33. Estructura del Plan de Comunicación y Marketing.



Fuente: adaptación de Ferrell y Hartline (2006)

El esquema anterior, nos permite ver de forma gráfica elementos del PECYM, con los subtemas que se involucran al momento de su desarrollo, en términos generales se pueden describir de la siguiente forma:

Resumen ejecutivo. En este el bibliotecario deberá proporcionar una perspectiva general del plan, con el objetivo de que se pueda identificar con rapidez, así mismo, debe brindar al lector una comprensión rápida del alcance y su marco temporal de ejecución. Siempre debe ser redactado al final debido a que es más fácil después de haber desarrollado el plan.

Análisis de la situación o diagnóstico. El bibliotecario deberá incluir en esta sección, lo relacionado a tres entornos clave: el interno, el entorno del cliente y el externo. O como lo menciona Dvoskin (2004), se trata de que el bibliotecario plantee en qué situación concreta se encuentra la organización en su estructura interna, su entorno y su mercado (p. 373).

FODA. Se enfoca en factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), esto es, “se analizan las características internas de la organización, es decir las fortalezas y debilidades que determinarán su modo de enfrentar las oportunidades que el mercado ofrece, haciendo referencia a las posibles amenazas” (Dvoskin, 2004, p. 381)

Metas y objetivos mercadológicos. Se refiere a la declaración formal de los resultados que el bibliotecario desea conseguir por medio del plan mercadológico. Al final del día es COMUNICAR.

Estrategias. Sección en la que se establece el cómo la biblioteca logrará sus objetivos.

Implementación. Describe la forma de ejecución, es decir, da respuesta a las siguientes interrogantes: qué, cómo, cuándo y quién, en relación a las actividades de mercadológicas, así como el cómo serán monitoreadas, junto con el costo.

Evaluación y control. Detalla cómo se evaluará y controlarán los resultados del programa (Spalding y Wang, 2006, p. 42-46)

El desarrollo y ejemplificación de los elementos del plan se describirán detalladamente en la propuesta final, resultado del estudio de campo.

La literatura enfatiza que “independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa

establece su lugar y su papel” (Libaert, 2006, p. 26), de igual forma se dice que a pesar de sus avances, aún hay resistencia en aceptar que la comunicación es una verdadera profesión.

Es claro que “un plan cuidadosamente elaborado y estructurado constituye la base indispensable de toda comunicación eficaz”

El plan de comunicación es un documento que suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Igualmente se trata de un documento operacional cuyo propósito es establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela estrategias y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difunde fuera de la organización.

Diversos autores han desarrollado modelos que suelen apoyar el desarrollo de los planes, entre ellos tenemos el propuesto por Joan Costa, un clásico contemporáneo de la comunicación gerencial.

2.9.5. El modelo de comunicación de Joan Costa aplicado a la biblioteca universitaria

El método de plan de comunicación propuesto por Joan Costa se basa en el de Harnold. Lasswell y es muy sencillo, consiste en responder siete preguntas, el de Lasswell era solo de 5, dichas preguntas deben responderse antes de abordar cualquier acción comunicativa, y después de producirse los resultados.

El método de Costa intenta ser un modelo apriorístico, proactivo, operativo y creativo, pero, sobre todo, didáctico y responde a lo siguiente:

Figura 34. Modelo de comunicación de J. Costa aplicado a la biblioteca universitaria.



Fuente: elaboración propia basada en Costa (2009)

Según el autor, la utilidad principal de este método es ayudar a los departamentos a comprender el sentido que justifica una acción comunicativa y cada enunciado interrogativo, por tanto, el bibliotecario que decida aplicar dicho modelo deberá considerar lo siguiente en cada aspecto:

1. ¿Quién comunica? Este elemento es de suma importancia pues “el sentido del mensaje y su credibilidad varían según quien lo emite”. Esto significa que la imagen de cada biblioteca como experta en servicios de información y todo lo que conlleva un servicio bibliotecario, así como el ser responsable del servicio es decisiva.

2. ¿Qué comunica? Se dice que debe existir un texto base que sintetice las interacciones estratégicas de la comunicación en cuestión, se debe ordenar jerárquicamente y explicar, de un modo sintético, los diferentes argumentos que se empleen.

3. A quién lo comunica. Nuevamente se hace hincapié en la importancia de identificar al receptor, su cultura base, sus códigos de lenguaje y sus motivaciones. Es tan importante que el autor comente que “si este aspecto no ha sido cubierto, no hay realmente comunicación”.

4. ¿Con qué objetivos? Se trata de los fines que se quieren conseguir, con la comunicación, deben definir los objetivos estratégicos, público por público.

5. ¿Con qué inversión? Se refiere a la inversión financiera, aunque también incluye el presupuesto técnico y los medios humanos que se requieren para cumplir los objetivos.

6. ¿Por qué medios? Se refiere exclusivamente a los medios técnicos propios: boletines, intranet, etc., y externos: prensa, radio, televisión, Internet, etc. (este punto junto con el 2, 3, y 4, responden el ¿Cómo?).

7. ¿Con qué resultados? Consiste en verificar que los resultados obtenidos deben compararse correlativamente con las preguntas anteriores, es un ejercicio de autocontrol de la acción comunicativa y de aprendizaje al mismo tiempo pues, implica la actitud objetiva de examinar críticamente lo que fue planteado en los puntos 1 al 6 y los resultados obtenidos en realidad.

El autor propone que a los cuestionamientos se pueden agregar, al finalizar la actividad, otra serie de preguntas como son: ¿Valía la pena?, ¿Hubieran sido mejor otros medios?, ¿Los argumentos fueron entendidos?, ¿La inversión fue suficiente o excesiva?, ¿Se produjeron efectos secundarios no previstos?, entre otros.

2.10. Aspectos éticos de la comunicación.

Hoy en día con la mediatización de todo es importante que se retomen los temas sobre las conductas, la ética, la retórica, y el deber ser.

Costa afirma que “los contenidos que la comunicación transporta son información, y ésta se encuentra en los signos, en los mensajes y también en las conductas de la empresa” y continúa “todo lo que le llega a la gente por la vía directa o indirecta, comunica un significado, tanto si la empresa lo quiere como si no, si lo sabe cómo si no lo sabe”.

Esto es, la biblioteca universitaria debe tener como uno de sus pilares de comunicación, **la ética**, pues desde la filosofía griega la ética puso el acento en los ‘valores’ primordiales, que

deberían ser practicados voluntariamente y con total coherencia, pero que a menudo, entran en coalición con la conducta recta, los hechos reales (ética) y las declaraciones (retórica). La forma de hacerlo es seguir el principio de ética de conducta recta, el cual consiste en conjugar armonizando las tres clases de discurso: el discurso motivante, el discurso informativo y el discurso directo de la realidad. Estos tres elementos con su congruencia e incongruencia siempre deben permanecer trenzados, pues forman un todo indisoluble que incide en la imagen y la reputación (Costa, 2007, pp.151-152).

En síntesis, la comunicación es un elemento esencial para los servicios bibliotecarios universitarios, sobre todo si se quiere proporcionando una imagen más atractiva y de biblioteca. Los elementos básicos de la comunicación deben ser estudiados y analizados por los bibliotecarios, con la finalidad de ver cuáles son las fortalezas y debilidades a este respecto para poder generar planes funcionales que le permitan establecer los canales más adecuados de comunicación, pensando en las características particulares de los diferentes nichos de usuarios. De igual forma vemos que las redes sociales y todos los formatos desarrollados en la internet suponen nuevos canales de comunicación con gran número de seguidores y una oportunidad para lograr una mayor cercanía los usuarios.

Finalmente, los temas expuestos en este capítulo reflejan la importancia que tiene la comunicación tanto del macro como del micro entorno a la misma, que debe ser usado en su favor con el objetivo de cambiar los marcos conceptuales negativos que viene arrastrando desde tiempo atrás.

La información, elemento esencial de la comunicación, debe ser usada no solo como materia prima de los servicios que presta, pues la misma, tiene valores tan esenciales como son: los valores admirativos, pues sirve para la toma de decisiones, operacional, pues genera la calidad, entre otros.

El microentorno de la biblioteca académica le proporciona información relacionada con el usuario o comunidad a la que sirve, misma que da pie a decisiones más asertivas en relación a su desarrollo. La información sobre los distribuidores genera datos para la calidad en sus servicios y sobre los principales competidores lo que le permite llevar a la modificación y/o creación de nuevos productos o servicios.

El macroentorno de la biblioteca universitaria, le provee de información que, de forma directa o indirecta le afecta, tal es el caso de las políticas gubernamentales, los cambios en la paridad cambiaria, los avances tecnológicos y los cambios generacionales, entre otros.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al bibliotecario, es decir, al trabajador y su objetivo es difundir entre el equipo de la biblioteca los planes, objetivos, proyectos, entre otros, con la idea de motivar al equipo humano y, con ello, obtener los mejores resultados en el servicio, pues en la sociedad contemporánea el cambio es cada vez más rápido.

Solo si el bibliotecario de primer contacto está bien informado, conoce a fondo los planes, proyectos, estrategias, así como la filosofía institucional, misión, visión, valores, es decir, cuenta con una línea de comunicación eficaz, estará en condiciones de proporcionar un ejercicio de la actividad bibliotecaria, que satisfaga los requerimientos del usuario final.

Por lado, el conocer, pero sobre todo, poner en práctica un buen manejo de los elementos básicos de la comunicación como son: un adecuado y eficiente mensaje, el conocimiento pleno del remitente (público meta, usuario), hace uso de un eficaz canal de comunicación y una retroalimentación (o feedback) que enriquezca dicha comunicación, entonces estará en el camino correcto para establecer puentes que permitan una comunicación de sus actividades, servicios y/o productos que permanezcan en la mente del usuario.

Finalmente, el bibliotecario deberá evitar las fallas y barreras en la comunicación misma que a la fecha pueden resultar el talón de Aquiles de la profesión, pues aún en nuestros días, que contamos con una amplia gama de formas de comunicación, siguen existiendo cosas como: sobre carga de información, o información de mala calidad, comunicación incompetente, falta de profesionalismo, entre otros.

En el siguiente capítulo se implementan los pasos metodológicos necesarios para identificar en las bibliotecas de universidades particulares, cuál es la situación en relación con la comunicación, con el objetivo de poder definir las pautas que pueden seguir, dichas instituciones, para establecer sus propios planes de comunicación y mercadotecnia, tendientes a elevar la comunicación con su comunidad.

C. 3. La comunicación y la mercadotecnia de servicios en las bibliotecas universitarias particulares: pautas para la generación de una comunicación eficaz

**C
A
P
I
T
U
L
O

3**

3.1. Introducción

Los inminentes cambios en el modelo de enseñanza, ahora centrado más en el aprendizaje y basado en una serie de competencias que convierten al estudiante en protagonista de su propio aprendizaje, además del hecho de que el docente tenga que cambiar su dinámica integrando las tecnologías de la información y comunicación (TICs), así como los planteamientos e-learning y la alfabetización digital en los futuros modelos educativos, ha provocado que las bibliotecas universitarias estén adaptando sus espacios y servicios a las nuevas necesidades docentes y de investigación, tendiendo a evolucionar a centro de recursos para el aprendizaje e investigación (CRAI) o bien, a otros formatos novedosos.

En efecto, todo lo que hace y hará la Biblioteca Universitaria deberá ser comunicado de forma eficaz debido a que, al momento, la mayoría de las prácticas tiene más la imagen de informar, más no de comunicar, esta última conlleva el elemento principal de retroalimentación para cerrar el círculo de la comunicación. Para lo anterior, se deben buscar los mensajes y los medios más idóneos para hacerlo, es por ello que surge la presente investigación que pretende, por un lado, tener un panorama de la práctica de comunicación y mercadotecnia que se ha llevado hasta el momento en las bibliotecas objeto de estudio, hacer una serie de sugerencias, a manera de pautas a seguir, con el objetivo de que sirva de guía a dichas bibliotecas (basadas en su situación particular) y finalmente, cubrir esta laguna de información, debido a que, en México, no existe literatura que cubra dichos temas, lo cual afecta la realidad.

La investigación se realizó en seis bibliotecas y los resultados se presentan aplicando el formato IMRYD por medio de cuál, se pretendió describir, de forma precisa y concisa los aspectos más relevantes de la misma, es así como en el siguiente apartado se describen los materiales y métodos usados para la obtención de los resultados.

3.2. *Materiales y métodos*

En términos generales, la investigación se generó siguiendo las pautas establecidas por los protocolos que parten de un estudio descriptivo, que tienen como base una investigación documental teórica y referencial; es de tipo mixto debido a que se usa el enfoque cuantitativo y cualitativo. Se realizó una la investigación de campo, utilizando como instrumento el cuestionario (Del cual se abundará cómo se elaboró más adelante), con preguntas cuyas respuestas permitirán afirmar o denegar, lo establecido en las hipótesis.

3.2.1. **Planteamiento del problema.**

La investigación pretendió resolver la problemática planteada en las siguientes preguntas de investigación:

3.2.2. **Preguntas de investigación.**

- ❖ ¿Cuál es el estado actual de la comunicación y mercadotecnia en la biblioteca universitaria de instituciones de educación superior particulares? (Prácticas al interior, prácticas al exterior (comunidad universitaria), Medios más utilizados, la existencia de planes y/o programas de comunicación).
- ❖ ¿Existe conocimiento y/o conciencia de la importancia de la comunicación?
- ❖ ¿Qué se puede hacer para mejorar la comunicación al interior de la biblioteca y, cómo esto influirá en una comunicación hacia el exterior?

En base a la problemática anterior, se plantearon los siguientes enunciados a manera de hipótesis:

3.2.3. Hipótesis

H. 1. Las bibliotecas de instituciones particulares presentan formas de comunicación dispersa, tanto a su interior como a su exterior, lo que provoca desacuerdos e inconsistencias al prestar sus servicios.

H. 2. Las bibliotecas universitarias no cuentan con planes formales de comunicación y mercadotecnia.

H. 3. El bibliotecario percibe fallas importantes en la comunicación.

Los objetivos que se esperan lograr se enuncian a continuación.

3.2.4. Objetivos.

Con la siguiente investigación se pretenden cumplir los siguientes objetivos:

- ❖ Presentar un panorama general de la comunicación interna, así como de las prácticas de comunicación dirigidas a la comunidad de usuarios de las bibliotecas universitarias de instituciones particulares por medio de un estudio de campo para identificar las principales áreas de oportunidad.

- ❖ Presentar una propuesta, a manera de pautas, basadas en la teoría de comunicación y mercadotecnia, que sirvan de apoyo para generar mejoras en la comunicación de las bibliotecas universitarias de instituciones de educación particular.

Como respuesta a la problemática planteada y con el objetivo de confirmar o denegar las hipótesis expuestas, así como llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, es que se presentan los siguientes resultados.

La investigación se apoya en el siguiente instrumento:

3.2.5. Instrumento

Por tratarse de un estudio descriptivo el instrumento más indicado fue el cuestionario, por considerarse que los cuestionarios son una de las formas más comunes para obtener datos cuantitativos y/o cualitativos, además que permite combinar preguntas abiertas y cerradas, las primeras dan material para la información cualitativa y la segunda para la cuantitativa.

Se aplicaron dos tipos de cuestionario, un dirigido a los directores o tomadores de decisiones, director o coordinador, etc. quienes tienen a su cargo la generación de todo tipo de planes, y quienes serán los principales responsables de la forma en que se lleva el tema de comunicación y mercadotecnia de sus respectivas áreas.

El cuestionario dirigido a directores, coordinadores generales y/o tomadores de decisiones de la Biblioteca, se integró de preguntas de opción múltiple, cuatro de las cuales se trató de ahondar más en las respuestas sugiriendo anotar los motivos de la selección.

Como datos de identificación se solicitó anotar el cargo de quien respondía, así como la cantidad de integrantes del equipo que tenía carrera en bibliotecología o en otras áreas.

El objetivo de dicho cuestionario fue verificar la visión que el director tenía sobre los temas de comunicación y mercadotecnia, así mismo verificar cómo, esta visión, es emanada a todo el equipo y al usuario mismo como consecuencia.

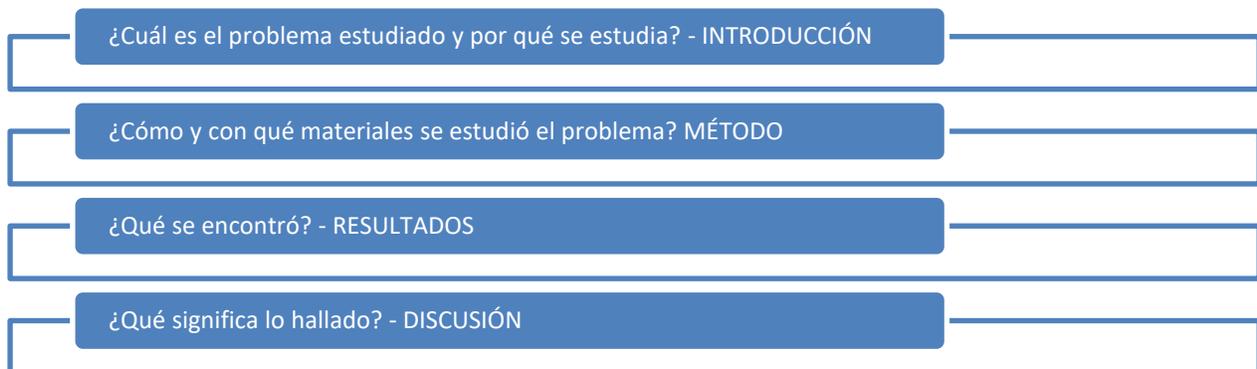
El segundo cuestionario se aplicó a todo o parte del personal de la Biblioteca objeto de estudio, las indicaciones que se dieron por escrito, y en ocasiones verbalmente, era que fuera contestado por la mayoría (pensando que circunstancialmente, hay gente fuera, de vacaciones, de incapacidad, etc.). El cuestionario se integró por 21 preguntas, algunas de las cuales se intentó ahondar más con un complemento de pregunta como las de periodicidad o motivos. Como datos de identificación, se pidió el área, nivel de estudios y carrera.

Los cuestionarios antes, mencionados, pretenden dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, validar o denegar las hipótesis establecidas y cumplir con los objetivos de investigación.

Formato de presentación de resultados.

Para la presentación de los resultados, se aplicó el formato IMRYD²⁰ para poder dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Figura 35. Formato IMRYD.



Fuente: elaboración propia, basada en García del Junco y Castellanos Verdugo (2007, p.2)

²⁰ IMRYD ha sido adoptado universalmente, es el acrónimo de los términos que confirman el esqueleto del artículo científico pero que, además, se emplea en otros documentos científicos como las tesis (García y Castellanos, 2007, p.2).

En la parte de introducción, se presentan los antecedentes del problema y se justifica la razón por la que se aborda el estudio. La sección de método describe los procedimientos que se llevaron a cabo para recolectar los datos que nos llevarían a encontrar los resultados esperados para confirmar o refutar la hipótesis planteada y así, finalmente, poder llevarlos a la discusión y posterior generación de conclusiones y recomendaciones.

3.2.6. Estudio de campo

Con el objetivo de obtener datos específicos que reflejen la situación de las bibliotecas de universidades particulares, en lo referente a la comunicación y la mercadotecnia, tanto interna como externamente, se plantearon algunas determinaciones para llevar a cabo la investigación, mismas que permitirán conocer el panorama de dichas temáticas y con ello, poder establecer las pautas necesarias que permitan generar un plan de comunicación eficaz y acorde a lo encontrado en el estudio.

3.2.6.1. Determinación del estudio

La presente investigación, según su propósito, es de tipo descriptivo, pues de acuerdo con Bernal (2006) establece que “se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. Esto se relaciona debido a que se trata de una serie de bibliotecas que coinciden con las características descritas en el apartado 3.2.2., que corresponde a la determinación del universo y cuyo análisis debería reflejar el panorama sobre comunicación y mercadotecnia plasmado como objetivo. Por otro lado, se identificaron los aspectos que reflejaron la forma en que las bibliotecas, objeto de estudio, planean la comunicación con su entorno y comunidad en general, así como qué tan bien está la comunicación interna, la cual es de suma importancia debido a que, mucho de ello,

se refleja al exterior. Finalmente se toca el aspecto mercadológico como otra variable dentro del mismo contexto.

Así mismo, se determinó un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, pues el instrumento utilizado para la recolección de información contendría elementos que permitirían ambos enfoques. El primero se alimentaría del uso de instrumentos de medición que posibilitaría utilizar el método estadístico y, el segundo, estaría enfocado a la recolección de datos, sin medición numérica, pero que permitirían descubrir e interpretar información que reflejen una serie de conclusiones respecto a las hipótesis planteadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

3.2.6.2. Determinación del universo

El objetivo de la presente investigación es identificar los aspectos relacionados con la forma de planear la comunicación y mercadotecnia con que cuentan las bibliotecas de universidades particulares pertenecientes a la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), que es “una agrupación de instituciones mexicanas particulares, que tiene como propósito mejorar la comunicación y colaboración de éstas entre sí y con las demás instituciones educativas del país, respetando las finalidades particulares de cada una, para que sus miembros puedan cumplir mejor la responsabilidad de servir a la nación” y que se encarga de determinar la calidad de dichas instituciones, por medio de sus programas de acreditación (algunas de ellas, incluso, han obtenido el distintivo de “Excelencia”). Así mismo, otra característica a considerar fue que son instituciones recurrentes en los distintos ránquines nacionales, son instituciones consideradas de *élite* y que se ubican en la Ciudad de México.

El universo FIMPES (Datos al 21 de abril de 2016)

El 29.31% de la matrícula de educación superior está inscrita en instituciones particulares. Las instituciones que integran a la FIMPES alcanzan el 16% del total de la matrícula del país.

¿Por qué este universo?

Porque se pretendió determinar de qué manera esta excelencia o élite que embanderan estas instituciones, ha tocado a la Biblioteca en su actividad de comunicación y mercadotecnia.

Así mismo, el reconocimiento de excelencia, obtenido por algunas de estas, de acuerdo a los estatutos de FIMPES, se otorga a las instituciones que son sometidas al escrutinio de reconocidas organizaciones de carácter educativo, tanto públicas como privadas, para comprobar y validar los procesos que dan sustento a su quehacer educativo y determinar con ello si sus servicios académicos cumplen con los más elevados estándares de calidad.

Todo ello descrito en el Título IV capítulos 1º. y 2º del acuerdo número 279 de la SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación en julio de 2000, así como el convenio celebrado entre la SEP y la FIMPES el 20 de mayo de 2002, para reconocer la Acreditación Lisa y Llana a las instituciones que cubren los estándares de calidad que se establecen en el artículo 43 de dicho acuerdo. (FIMPES. Gaceta, enero – junio de 2006, p. 29).

Algunos de los ránquines que incluyen a las instituciones de élite que se consideraron en la selección son: Universia, Universitarios, Universitariamente, Top Universities in Mexico (incluye públicas y privadas, solo se consideró el dato de privadas), blogeduca, etc.

3.2.6.3. Delimitación del muestreo.

Las instituciones seleccionadas correspondieron a un selecto grupo de Instituciones de Educación Superior reconocidas por la SEP con el grado de excelencia (la mayoría de ellas) que han sido distinguidas por ofrecer a la sociedad mexicana una formación profesional de la más alta calidad, con base en el óptimo desempeño de sus servicios educativos, la impecable preparación académica de su personal docente y la gran eficiencia de sus egresados (FIMPES. Gaceta, enero – junio de 2006, p. 29). Así mismo, con el objetivo confirmar o rechazar la hipótesis relacionada a la falta de información de la comunidad a la que se sirven, dichas bibliotecas, se pretende saber si existe algún mensaje específico dirigido al grupo de alumnos foráneos o extranjeros que vienen a la Ciudad de México, por tanto, se seleccionaron aquellas instituciones que se encuentran ubicadas en la CDMX.

El siguiente cuadro, especifica los nombres de las instituciones, que cuentan con las características antes mencionadas.

Cuadro 13. Instituciones objeto de estudio.

<i>Institución</i>	<i>Número</i>	<i>Fecha de Resolución</i>
Instituto Tecnológico Autónomo de México	SEP/PSA/2007/023	18-jul-07
Tecnológico de Monterrey	SEP/PSA/2006/019	21-nov-06
Universidad Anáhuac	SEP/PSA/2006/014	26-jun-06
Universidad de las Américas Ciudad de México	SEP/PSA/2006/013	20-feb-06
Universidad Panamericana	SEP/PSA/2006/007	17-ene-06
*Universidad Iberoamericana		

Fuente: elaboración propia basada en FIMPES. Registro de excelencia, 2012.

* Pertenece a FIMPES, aunque no aparece en el listado con el distintivo de excelencia, se considera una de las instituciones ÉLITE y es mencionada en los ránquines tanto nacionales como internacionales.

3.2.6.4 Herramientas de la investigación

La estrategia de investigación se realizó mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado que fue aplicado tanto a los tomadores de decisiones de las bibliotecas (directores, coordinadores, etc.), como a parte del personal que labora en las mismas (en algunos casos a todos los integrantes del equipo), dicho cuestionario se consideró el más útil para examinar un número de casos y para un análisis exploratorio. Con dicho instrumento se pretendió obtener una radiografía de las prácticas en el tema de la comunicación y mercadotecnia en las bibliotecas de las instituciones seleccionadas, lo cual permitió una fácil comparación, análisis y discusión de resultados.

El cuestionario tuvo la intención de obtener información de las siguientes variables: comunicación interna, comunicación hacia el exterior, así como el uso de herramientas mercadológicas, entre otros.

El cuestionario se aplicó principalmente a los directivos de las bibliotecas de las instituciones objeto de estudio. Se envió una carta de presentación, describiendo el objetivo de la investigación, misma que sirvió como instrumento para obtener la aceptación a participar en el estudio. Así mismo, se consideró importante involucrar al personal que labora en las mismas bibliotecas, con el objetivo de identificar su participación, conocimiento y valoración del tema.

Aprovechando los beneficios tecnológicos, se hizo llegar el cuestionario en línea, con una carta solicitud y un mail haciendo hincapié en acudir personalmente, si así se consideraba oportuno.

Como resultado a la metodología descrita, se obtuvieron los resultados descritos en el siguiente apartado:

3.3. Resultados o Desarrollo

3.3.1. Resultado del Instrumento aplicado al director o tomador de decisiones.

Como se comentó con anterioridad se aplicaron dos cuestionarios, el primero correspondió al director o coordinador de la biblioteca, como resultado de ello, se presentan los siguientes hallazgos vertidos en dicho instrumento:

Tabla 1. ¿Quién respondió el cuestionario?

Cargo	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Directores	1	1	1	1		1	5	83%
Coordinadores					1		1	17%

Cinco de los directores de las bibliotecas participantes en el estudio, contestaron la encuesta, lo cual da certeza de haber obtenido el punto de vista de quien dirige las actividades estratégicas del área, y por tanto quien está a cargo de las actividades relacionadas con los temas que nos ocupan.

Tabla 2. Bibliotecarios / otras áreas que respondieron el cuestionario.

Tipo	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Bibliotecarios	14	11	30	7	17	10	117	51%
Otras áreas	23	8	16	0	43	17	111	49%

51% de los integrantes de los equipos son bibliotecarios y el 49% de otras áreas que pueden ser otras carreras u otros niveles, o bien personal auxiliar.

Tabla 3. Medio por el que hacen saber los proyectos, objetivos y planes al personal de la biblioteca.

Medio	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Persona a persona	1		1	1		1	4	21%
Correo electrónico	1	1	1	1	1	1	6	32%
Juntas de trabajo (1 h.)		1	1	1	1		4	21%
Reuniones de trabajo (t. indefinido)	1					1	2	11%
Medio impreso	1				1		2	11%
Trabajo colaborativo en línea (Ej. Google docs.)	1						1	5%

El correo electrónico sigue siendo el medio más utilizado por los directores para dar a conocer los proyectos, objetivos y planes al personal bibliotecario y, el uso de nuevos medios como servicios de trabajo colaborativo en línea, son de poco uso.

Tabla 4. Seguimiento de la comprensión del mensaje.

Medio	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Persona a persona	1	1	1	1	1	1	6	35%
Correo electrónico	1	1		1	1	1	5	29%
Juntas de trabajo (1 h.)		1		1	1		3	18%
Reuniones de trabajo (t. indefinido)	1						1	6%
Medio impreso	1				1		2	12%
Trabajo colaborativo en línea (Ej. Google docs.)							0	0%

Persona a persona es la forma más común para verificar que el personal bibliotecario haya comprendido el mensaje del director, siendo las reuniones de trabajo las menos utilizadas y los trabajos colaborativos en línea, aún no son usados con esta finalidad.

Tabla 5. Planes que elaboran las bibliotecas.

Tipo	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Planeación estratégica	1	1	1	1	1	1	6	43%
Plan de comunicación			1		1		2	14%
Planeación por proyecto	1						1	7%
Plan anual		1	1	1			3	21%
Plan de marketing		1		1			2	14%
No elaboro planes							0	0%

El 43% de las bibliotecas del estudio elaboran planes estratégicos, dos de estas de comunicación y dos más de marketing.

Tabla 6. Se cuenta con alguna metodología para la elaboración de los planes de comunicación y marketing.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí				1	1		2	33%
No	1	1	1			1	4	67%

El 67% de las bibliotecas no cuentan con una metodología que pueda servir de apoyo a la elaboración de sus planes de comunicación, solo la biblioteca de la Universidad de las Américas y la Universidad Iberoamericana lo tienen.

Algunos argumentos son que:

- ◆ Forman parte del plan estratégico o de los planes por proyecto.
- ◆ Tenemos algo, pero no está bien estructurado

Tabla 7. La biblioteca cuenta con manuales de procedimientos y servicios.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	1	1	1	1	1	1	6	100%
No							0	0

Tabla 8. Motivos por los que no existen los manuales de procedimientos y servicios.

¿Por qué?	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
No son necesario							0	0%
Son importantes para nuestra actividad		1	1	1	1	1	5	63%
El personal cuenta con la experiencia suficiente para realizar sus procesos y otorgar el servicio			1			1	2	25%
Nuestra actividad está bajo control						1	1	13%
Otros, ¿Cuáles?:							0	0%

El 100% cuentan con manuales de procedimientos de sus procesos y servicios y se considera que son importantes para su actividad, además porque admiten que permiten tener las actividades bajo control.

Tabla 9. Cuales medios se utilizan para hacer llegar el mensaje a los alumnos.

Tipo de Medio	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Medios impresos	1			1		1	3	18%
Correo Electrónico	1	1	1	1	1	1	6	35%
Teléfono local o celular			1		1		2	12%
Productos promocionales	1	1	1	1	1	1	6	35%

El correo electrónico y los productos promocionales son los medios más utilizados para hacer llegar un mensaje a los alumnos, así mismo, se comentó que las redes sociales juegan un papel importante en ello, principalmente Facebook y Twitter. También se mencionó a redes particulares como Conecta TEC y boletín institucional.

Tabla 10. Cuales medios se utilizan para hacer llegar el mensaje a los académicos.

Tipo de Medio	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Medios impresos	1			1		1	3	19%
Correo Electrónico	1	1	1	1	1	1	6	38%
Teléfono local o celular			1		1		2	13%
Productos promocionales	1	1	1		1	1	5	31%

Para el nicho de académicos sigue siendo el correo electrónico el medio más utilizado para enviar mensajes por parte de la biblioteca. Como segundo medio, se anotó a los productos promocionales como otra vía de enviar mensajes. Los encuestados mencionaron las redes sociales como: WhatsApp, Facebook, Twitter, sin dejar de lado medios tradicionales como son memorandos, juntas de facultad, juntas de coordinación, visitas, días o noches de promoción, desayunos, etc. El ITESM cuenta con: “**Conecta** Tec ITESM” y su boletín institucional.

Tabla 11. Cuales medios se utilizan para hacer llegar el mensaje a los investigadores.

Tipo de Medio	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Medios impresos	1	1		1		1	4	25%
Correo Electrónico	1		1	1	1	1	5	31%
Teléfono local o celular			1		1		2	13%
Productos promocionales	1	1	1		1	1	5	31%

Los investigadores reciben mensajes de la biblioteca por medio del correo electrónico y productos promocionales, aunque también se menciona redes sociales y redes o correos institucionales.

Tabla 12. Tipo de mensajes que se envían con mayor frecuencia.

Tipo de Mensaje	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	
De nuevas adquisiciones (libros, revistas, bancos de información)	1	1	1	1	1		5	25%
De nuevos servicios			1	1			2	10%
De cambios en la infraestructura				1			1	5%
Sobre cursos y talleres	1	1	1	1	1	1	6	30%
Avisos de ocasión	1	1	1	1	1	1	6	30%

El tipo de mensajes enviados con mayor frecuencia tiene relación con cursos, talleres y avisos de ocasión. Otros temas que se mencionan son la acreditación de programas académicos y todo lo que haya de necesidad. El correo electrónico es considerado una maravilla por un encuestado.

Tabla 13. Temas de los que, la biblioteca, recibe observaciones.

Tema	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sobre el servicio de circulación y préstamo	1		1			1	3	16%
Sobre la calidad de las colecciones		1		1		1	3	16%
Sobre la cantidad de las colecciones		1		1			2	11%
Sobre el orden y mantenimiento de nuestras colecciones						1	1	5%
Sobre la actitud del bibliotecario	1	1	1	1		1	5	26%
Sobre la aptitud del bibliotecario	1	1	1	1		1	5	26%

En primer lugar, son la aptitud y actitud del bibliotecario las observaciones de mayor recurrencia que hacen los usuarios a los directores. En segundo lugar, lo relacionado con las colecciones y servicios, así como otros temas, entre estos: el ruido, cobertura de bases de datos, de e-books y e-journals.

Tabla 14. Forma en que se obtiene la opinión de los usuarios acerca de la biblioteca.

Forma	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	Total
Aplico cuestionarios de satisfacción periódicamente		1	1	1	1		4	44%
Se entrevista al usuario				1			1	11%
Me baso en estadísticas de uso de colecciones y servicios				1			1	11%
Buzón de sugerencias			1	1		1	3	33%

La mayoría de las bibliotecas aplica cuestionarios como medio de comunicación para obtener el punto de vista de sus usuarios respecto a los servicios de la biblioteca, siendo la entrevista y las estadísticas las que menos se utilizan. Otros comentarios vertidos son: Evaluaciones del servicio que aplica la misma biblioteca o bien la aplica directo la propia Universidad, correos y observaciones directas (persona a persona).

Tabla 15. Conocimiento de la comunidad.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí				1	1	1	3	50%
No	1	1	1				3	50%

Tabla 16. Motivos para no hacer estudios de comunidad.

¿Por qué?	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
No son necesarias							0	0%
Son importantes para nuestra actividad				1	1	1	3	50%
Se verifica los estudios de instituciones dedicadas a estudios sociológicos y generacionales							0	0%
Se aplican cuestionarios que reflejen sus necesidades, requerimientos y expectativas del servicio bibliotecario.				1	1	1	3	50%

El 50% lo hace y el otro 50% no, quienes lo hace, obtienen información principalmente por medio de cuestionarios que reflejan las necesidades y requerimientos, y éstos son

motivados por considerar que son importantes para la actividad bibliotecaria. Quienes no lo hacen directo en la biblioteca, comentan que es debido a que esta información la reciben desde la Dirección Escolar, lo que les ayuda a discutir en alguna junta, además de que cuentan con los programas de estudio que permiten proveer de los requerimientos necesarios. Sin embargo, también hay quien comenta que es por falta de tiempo y personal.

Tabla 17. Diferencia en los mensajes a nichos determinados.

Tipo de usuarios	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Usuarios locales		1	1				2	67%
Usuarios foráneos			1				1	33%
Usuarios extranjeros							0	0%

De las tres respuestas obtenidas, dos de estas sí distinguen el mensaje que dan a sus usuarios locales y foráneos. Sin embargo, algún encuestado comentó que todos los usuarios son iguales.

Tabla 18. Autorizan el análisis de los planes de comunicación y/o mercadotecnias existentes.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Si					1		1	25%
No	1		1	1			3	75%

Tabla 19. Motivos para no permitir el análisis.

¿Por qué?	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Por qué me interesa para apoyar el estudio							0	0%
Me gustaría una retroalimentación basada en este estudio					1		1	25%
No existe		1				1	2	50%
Son confidenciales	1						1	25%

Solo una institución accedió a compartir su plan, sin embargo, por encontrarse fuera de México, comenta que no pudo dar seguimiento a la petición. Los motivos para no compartir con fines del presente estudio fueron que: está en proceso de revisión y no había autorización para divulgarlo.

3.3.2. Resultado del Instrumento aplicado al personal bibliotecario.

El segundo cuestionario aplicado estuvo dirigido al personal de la biblioteca, con el objetivo de tener su punto de vista y, junto con el aplicado al director, tener un panorama más completo e identificar situaciones de contraposición, si fuera el caso.

Como resultado de la aplicación, se presentan los siguientes hallazgos:

Tabla 20. Medios utilizados con mayor frecuencia.

Medios	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Correo electrónico	25	9	28	6	8	16	92	18%
Agenda compartida	6	5	9	1	1	2	24	5%
Intranet	11	1	17	1	6	10	46	9%
Página Web de la Biblioteca	26	7	22	5	6	10	76	15%
Facebook	10	4	17	3	4	3	41	8%
Juntas de trabajo	17	6	13	1	6	3	46	9%
Mensaje escrito (Bitácora, recado, letrado, etc.)	12	4	14	2	3	11	46	9%
Grupo de WhatsApp	24	7	22	3	5	4	65	12%
Comunicación directa (persona a persona)	25	8	26	6	7	15	87	17%

La tabla muestra que más del 90% del personal de la biblioteca, utiliza el correo electrónico como el principal medio de comunicación, seguido de la comunicación personal. También se puede observar que las páginas o sitios, de las bibliotecas y el uso de mensajes instantáneos con plataformas como WhatsApp, están teniendo un repunte importante.

Tabla 21. Frecuencia de uso.

Medios	D	%	S	%	M	%	O	%	N	%
Correo electrónico	98	23%	2	2%	0	0%	1	1%	0	0%
Agenda compartida	17	4%	12	14%	5	13%	4	4%	20	32%
Intranet	36	8%	8	9%	8	20%	8	9%	9	14%
Página Web de la Biblioteca	65	15%	8	9%	5	13%	3	3%	4	6%
Facebook	41	10%	9	11%	3	8%	9	10%	13	21%
Juntas de trabajo	8	2%	21	25%	15	38%	24	26%	4	6%

Mensaje escrito (Bitácora, recado, letrado, etc.)	27	6%	18	21%	3	8%	25	27%	4	6%
Grupo de WhatsApp	51	12%	5	6%	1	3%	17	18%	7	11%
Comunicación directa (persona a persona)	81	19%	2	2%	0	0%	1	1%	2	3%
Otros, ¿Cuáles?		0%		0%		0%		0%		0%

(D=Diario, S=Semanalmente, M=Mensualmente, N=Nunca)

El correo electrónico y la comunicación personal son los medios que se usan con mayor frecuencia, siendo la agenda compartida y el Facebook los que nunca se usan para comunicarse.

Tabla 22. Valoración.

Medio	MU	%	BU	%	PU	%	I	%
Correo electrónico	82	22%	8	4%	0	0%	1	5%
Agenda compartida	22	6%	24	13%	14	20%	1	5%
Intranet	31	8%	20	11%	12	17%	0	0%
Página Web de la Biblioteca	49	13%	19	10%	5	7%	1	5%
Facebook	15	4%	19	10%	18	26%	9	41%
Juntas de trabajo	39	11%	26	14%	0	0%	3	14%
Mensaje escrito (Bitácora, recado, letrado, etc.)	27	7%	25	14%	13	19%	2	9%
Grupo de WhatsApp	32	9%	29	16%	8	11%	4	18%
Comunicación directa (persona a persona)	65	18%	10	6%	0	0%	1	5%
Otros, ¿Cuáles?	4	1%	1	1%	0	0%	0	0%

(MU=muy útil, BU=bastante útil, PU=poco útil, I=Inútil)

El correo electrónico, la comunicación directa y la consulta de la página de la biblioteca, con un 22, 18 y 13% respectivamente, son valorados como muy útiles por los equipos de la biblioteca. La creación de grupos en WhatsApp, los mensajes tradicionales como bitácoras,

recados letreros, así como, las juntas de trabajo son considerados bastante útiles y finalmente la red social Facebook es considerada inútil.

Tabla 23. Frecuencia con la que se obtiene información relevante por medios informales.

Frecuencia	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Siempre	2	2		3	3	1	11	12.36%
Muchas veces	3	3	7	3	3	4	23	25.84%
Ocasionalmente	20	3	16			10	49	55.06%
Nunca	2		3			1	6	6.74%

El 43 % del personal de la biblioteca sólo ocasionalmente se entera de información importante por medios informales, sin embargo, 11% expresa que siempre y un 29% comenta que muchas veces obtiene dicha información por esta vía.

Tabla 24. Juntas con intención de intercambiar buenas prácticas.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	27	7	20	3	7	13	77	84%
No		2	7	3		3	15	16%

Tabla 25. Motivos para no realizar juntas con intención de intercambiar buenas prácticas.

Motivos	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
No se realizan		2	6	3		3	14	26%
No me parecen útiles							0	0%
Mis actividades o área no permiten que asista			4				4	8%
S/I	27	3	5				35	66%

Con un 84% el personal de la biblioteca manifiesta que sí existen juntas con la intención de intercambiar buenas prácticas y el 16% comenta lo contrario. El motivo principal que se expone es que: no se realizan, el último porcentaje corresponde personas que contestaron que sí o no respondieron la pregunta. Al darse opción a exponer los motivos, solo dos personas comentaron que fue porque las cargas de trabajo no le permiten hacerlo con mayor frecuencia y, uno más, expresó que no lo sabe.

Tabla 26. Conocimiento de la vía para hacer llegar una idea de mejora.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	23	8	23	3	5	15	77	85%
No	3	1	4	3	1	1	13	14%
s/i	1						1	1%

Como el cuadro lo muestra, el 77% sabe con quién dirigirse al intentar expresar una idea de mejora, sin embargo, 13% consideran que no.

Al solicitar se nombrarán las vías para hacerlo, se mencionaron con mayor frecuencia las siguientes:

- Comunicación directa o persona a personal.
- Grupo de WhatsApp.
- Comunicarla al jefe inmediato o inmediato superior.
- Correo electrónico.
- Buzón de sugerencias.
- Teléfono
- En juntas

Tabla 27. Información generada en línea directa por el responsable de la biblioteca al personal.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	18	5	20	6	5	11	65	64%
En ocasiones	9	2	8		3	13	35	34%
No		2					2	2%

Tabla 28. Frecuencia en relación con la determinación anterior.

Frecuencia	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Siempre	13	3	10	2	1	4	33	38%
Muchas veces	6	2	13		3	6	30	35%
Ocasionalmente	6	2	5		1	4	18	21%
Nunca		2			1		3	3%
S/C	2						2	2%

El 65% comenta que sí recibe información directa del responsable de la biblioteca (director) y con una frecuencia de más del 30% para siempre y muchas veces.

Tabla 29. Información generada del jefe inmediato.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Si	27	7	22	4	7	14	81	87%
En ocasiones			5	2	1	1	9	10%
No		2	1				3	3%

Tabla 30. Frecuencia (en relación con la anterior).

Frecuencia	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Siempre	23	5	10	3	2	8	51	61%
Muchas veces	3	2	9	3	4	3	24	29%
Ocasionalmente	1		5			1	7	8%
Nunca		2					2	2%

Ambas repuestas reflejan que el jefe inmediato es quien trasmite la información con un 61%, aunque hay opiniones que manifiesta que no. Por otro lado, la frecuencia es por mayoría siempre, aunque le sigue muchas veces con 29%.

Tabla 31. Las reuniones para intercambio de información.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	27	7	21	4	7	12	78	85%
En ocasiones			5	2	1	3	11	12%
No		2	1				3	3%

Tabla 32. Frecuencia (en relación con la anterior).

Frecuencia	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Siempre	24	7	13	4	4	11	63	70%
Muchas veces	3		9	1	2	3	18	20%
Ocasionalmente			4	1		1	6	7%
Nunca		2	1				3	3%

El 85% del equipo de la biblioteca expresa que sí existen reuniones para el intercambio de información y opinión oral, con una frecuencia determinada como siempre.

Tabla 33. La comunicación entre los miembros del equipo.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Excelente	4	3	2	3		3	15	16%
Muy buena	13	1	5	4	4	6	33	35%
Buena	10	1	16		3	5	35	37%
Regular		3	2		1		6	6%
Mala		1	2			1	4	4%
s/í			1				1	1%

La comunicación entre los miembros del equipo es considerada en su mayoría como buena con un 35%, seguida de muy buena con un 33%.

Tabla 34. La comunicación entre turnos.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Excelente	4		3	1		2	10	12%
Muy buena	8	2	7	5	1	3	26	31%
Buena	14	2	11			7	34	40%
Regular	1	3	6		2		12	14%
Mala			1		1	1	3	4%

La relación entre turnos de la biblioteca es considerada buena con un 34% y sólo un 4% piensa que es mala.

Tabla 35. Se conocen los planes de la biblioteca.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	10	4	10	1	3	3	31	34%
En ocasiones	12	3	11	4	2	8	40	43%
No	4	2	7	1	3	4	21	23%
s/í	1						1	1%

El 40% de lo formulado en las respuestas en ocasiones conocen cuáles y cuántos planes existen en la biblioteca, seguido por el 31% que sí sabe y los conoce.

Tabla 36. Participación en la elaboración de los planes de la biblioteca.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	9	4	10	2	4	4	33	37%
En ocasiones	14	2	9	3	1	7	36	40%
No	2	3	9	1	2	4	21	23%

En ocasiones, el 40% de los trabajadores de la biblioteca participa en la elaboración de algunos de los planes de la biblioteca.

Para indagar la participación del personal en la elaboración de los planes de la biblioteca se preguntó ¿Cuáles?, las respuestas más recurrentes fueron:

- De mejora del servicio para los integrantes de la comunidad.
- Capacitación, promocionales y organización de colecciones.
- Desarrollo de aplicaciones.
- Vinculación académica
- Planes de mejora
- Remodelación de espacios
- Comunicación de biblioteca
- Manuales de procedimientos
- Actividades de extensión.
- Planeación de actividades.
- Desarrollo de colecciones.

Tabla 37. Elaboración y seguimiento de objetivos operacionales.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	13	6	13	1	6	7	46	51%
En ocasiones	10	3	6	4	1	6	30	33%
No	4		8	1		2	15	16%

El 51% sí participa en reuniones para redefinir y/o dar seguimiento a objetivos operacionales y un 30% solo en ocasiones.

Tabla 38. Participación del personal bibliotecario en la definición de objetivos.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	21	6	14	2	6	10	59	63%
En ocasiones	5	3	13	5	2	4	32	34%
No	1		1			1	3	3%

El 63% piensa que su jefe inmediato propicia la participación en la definición de objetivos.

Tabla 39. Propuestas de mejora.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	11	4	18		6	9	48	52%
En ocasiones	13	5	8	6	2	6	40	43%
No	2		2				4	4%

Las respuestas reflejan que el personal de la biblioteca en un 52% piensa que sí plantea propuestas de mejora sobre los procesos y servicios y un 43 % solo en ocasiones.

Tabla 40. Autonomía para las decisiones en los procesos y servicios.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	12	8	11	4	5	8	48	53%
En ocasiones	10	1	11	2	2	4	30	33%
No	4		5		1	3	13	14%

53% enuncian que tienen autonomía para tomar decisiones en relación con los procesos y servicios.

Tabla 41. La información generada de los cambios en procesos y servicios.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	26	6	17	5	6	11	71	77%
En ocasiones	1	3	9	1	2	4	20	22%
No			1				1	1%

De acuerdo con resultado evidente, el personal bibliotecario, acepta que recibe información sobre los cambios en los procesos y servicios

Tabla 42. Sentido del equipo de trabajo.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	26	6	13	6	6	10	67	72%
En ocasiones	1	4	8		2	4	19	20%
No			6			1	7	8%

Tabla 43. El fomento del trabajo en equipo.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	23	7	17	6	5	12	70	76%
En ocasiones	4		7		2	3	16	17%
No		2	3		1		6	7%

El 72% percibe a sus compañeros como un verdadero equipo de trabajo, y piensa que su jefe sí fomenta el trabajo en equipo.

Tabla 44. Información sobre las tareas y responsabilidades.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	19	6	19	5	5	13	67	74%
En ocasiones	7	1	5	1	2	1	17	19%
No		2	3			1	6	7%

El resultado afirma que el 74% sí conoce el reparto de tareas y responsabilidades de la biblioteca.

Tabla 45. Información para contribuir a la mejora.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	25	9	20	4	7	11	76	84%
En ocasiones	1		5	1	1	4	12	13%
No	1		2				3	3%

Las contribuciones para la mejora sí son percibidas por el personal bibliotecario, en un 84.

Tabla 46. Sentido de pertenencia.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	26	7	22	6	6	15	82	90%
En ocasiones	1	2	4		1		8	9%
No			1				1	1%

El personal de la biblioteca sí se percibe como parte del equipo.

Tabla 47. El reconocimiento.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Sí	24	6	13	3	3	8	57	61%
En ocasiones	5	1	10	3	4	5	28	30%
No		2	4		1	2	9	10%

61% consideran que sí tienen el reconocimiento en base a su trabajo.

Tabla 48. Satisfacción del nivel de comunicación.

Opción	ITAM	ITESM	U. Anáhuac	UDLACDM	U. Ibero	UP	Total	%
Excelente	5	3	3		3	1	15	17%
Muy bueno	17	3	9	6	3	8	46	52%
Bueno	4	1	9		1	2	17	19%
Regular	1	2	4			2	9	10%
Malo			2				2	2%

52% piensan que su nivel de satisfacción sobre el tema de comunicación es muy bueno, 10% piensan que es regular y un 2% que es malo.

Sugerencias para mejorar la comunicación.

El personal que participó en el estudio hace las siguientes recomendaciones para mejorar en comunicación.

- Comunicación inmediata, clara y explícita.
- Realizar reuniones con todos los integrantes de la biblioteca.
- Rotación para hablar de avances y áreas de oportunidad
- Respeto
- Mayor integración.
- Realizar eventos donde participe todo el equipo de la biblioteca
- Realizar reuniones con las diferentes áreas de la biblioteca.
- Promover la comunicación y participación con dinámicas.
- Charlas informales sobre las cuestiones que causan preocupación en materia de pendientes, dudas, procedimientos, trabajo cotidiano y esto generará un clima asertivo de confianza
- Involucrar al personal en todos los proyectos.
- Definir claramente puestos, responsabilidades por grados académicos y experiencia y no por amistad.
- Llevar a cabo este tipo de encuestas de forma periódica para conocer el grado de conocimiento y satisfacción con la comunicación y así poder establecer planes de mejora.
- Trabajar en la parte de motivación y pertenencia, ubicar a las personas que lo necesitan, dialogar y en su caso planear rotación de este.
- Cambio de actitudes en el desempeño de las actividades, sobre todo las de servicios.

3.4. Discusión de los resultados.

Los directores de las bibliotecas de instituciones universitarias privadas muestran interés en el tema de comunicación, debido a que se recibieron los cuestionarios de forma rápida y, en ocasiones, se acompañó de comentarios positivos hacia el tema. Esto se puede deber a que muchos dirigentes están tomando conciencia de lo que se menciona en el punto 2.6. en relación con el hecho de que “en una época caracterizada por las transformaciones constantes, los servicios bibliotecarios se enfrentan a nuevos paradigmas que, en muy poco tiempo, obligan a cambios radicales en la forma de hacer bibliotecología” (Molina, 2001, p. 1).

Hay preocupación y en ocasiones, hubo comentarios respecto a situaciones con el equipo de biblioteca, relacionadas con las actitudes que se podrían presentar en relación con el cuestionario dirigido al personal. Lo cual, evidencia problemas que pueden ser, específicamente, de comunicación, de este modo se pudiera vislumbrarse una falla como las mencionadas en el apartado 2.5. del capítulo 2, en el que se establece que “la comunicación en toda organización no suele ser sencilla, pues con frecuencia se cae en errores al momento de dar un discurso, una indicación, una orden, una noticia o novedad, ya sea a un interlocutor o bien a un grupo, esto debido a que los mensajes que se transmiten de forma equivocada, no claras, a destiempo” (Almanza, 2015, párr. 1)

El personal de la biblioteca universitaria, en su mayoría, tiene estudios en biblioteconomía y otro porcentaje importante cuenta con otras profesiones, lo que bien podría darnos una visión importante del grado de comunicación que maneja el bibliotecario. Esto nos puede enfrentar a la problemática de que el bibliotecario de carrera, al menos de las generaciones de los dirigentes actuales, no contó con materias que hablaran específicamente de los temas de comunicación y mercadotecnia, por lo cual se corre el peligro de llevar al dirigente al escenario de lo asentado en el inciso 2.5.3. del capítulo 2 en relación a que “la información que está disponible para los empleados puede ser de poca utilidad debido a su mala calidad...se proporciona información inadecuada, errónea, engañosa, exagerada y desorganizada (O’Hair, Friederich, Shaver, 1998, p. 11), no se pretende especificar que así

sea en las instituciones estudiadas, solo es la posibilidad que puede existir de acuerdo a las circunstancias vertidas en los cuestionarios.

El correo electrónico sigue siendo el de mayor uso para la comunicación interna, tanto el dirigente como el equipo de la biblioteca, hacen uso de este, y es algo razonable, porque en muchas ocasiones este documento electrónico sienta un precedente, además de cómodo, fácil, barato, etc., pero es vital que se establezcan políticas o se desarrollen protocolos para poder optimizar el tiempo y no saturar el medio. En la actualidad, muchos correos laborales son saturados con información del exterior que en ocasiones no tiene que ver con el ámbito de competencia, así mismo, al no existir políticas internas claras, se llega a prácticas como el que, de un correo masivo, se reciba determinada información la misma cantidad de veces que las personas copiadas en la misiva y hay que invertir tiempo o en ver de qué se trata, o borrar la repetición, lo que ejemplifica lo expuesto por O'Hair, Friederich y Shaver (1998, p.10) "la sobre carga de información solo ocasiona que la persona se sienta abrumada e incluso, que no centre su atención en lo verdaderamente relevante".

Respecto a la comprensión de los mensajes, el dirigente prefiere obtener información de la situación persona a persona, al igual que los integrantes del equipo, sin embargo, es claro que este tipo de prácticas deberán generar un escrito para que quede como antecedente durante el seguimiento, esto ayudará a dar claridad tanto al dirigente como al bibliotecario, debido a que los avances quedarán establecidos y, las resoluciones o correcciones que se implementen pueden, incluso, modificar o pasar a formar parte de los manuales de procedimientos lo que queda afirmado de acuerdo a Zaragoza (2011, p. 201) que en el inciso 2.7.2. del capítulo 2 establece que "se debe utilizar un lenguaje laboral pertinente, que incluya un esquema de autoridades y responsabilidades, apoyándose en procedimientos documentados y una cuidadosa capacitación del personal para los diferentes procesos que implican el servicio bibliotecario", recomendación que de llevarse a cabo acercaría al dirigente a una comunicación y, por tanto, calidad de servicio de excelencia.

Se revela que existe preocupación por realizar una planeación estratégica, sin embargo, hay poca atención por los planes de comunicación y mercadotecnia en específico, sin embargo, como se establecer en el inciso 2.9.4. los planes de comunicación y

mercadotecnia sirven para alimentar la confianza en lo que se va hacer respecto a dichas temáticas. Los planes de esta índole, ayudan a que el bibliotecario se comunique con su comunidad de manera más efectiva para poder transmitir los mensajes adecuados, pues la escucha, la comprende y actúa en consecuencia

Respecto a los manuales, las bibliotecas mencionan que son muy importantes para la labor bibliotecaria, sin embargo, no cuentan con una metodología para su desarrollo. La teoría dice que “los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos” (Martín, 2014, párr. 3), es decir, son vitales para el control de la calidad de cualquier área. Lo que debe quedar claro es que no solo hay que contar con un manual, se debe hacer hincapié en que, son organismos vivos que alimentan la calidad, por tanto, no deben seguir siendo documentos de ornamentación, deben tomar el lugar que les corresponde como actores principales para la calidad.

Los líderes de las bibliotecas usan como principal medio de comunicación, hacia su comunidad de usuarios, el correo electrónico y los productos promocionales. En relación al correo electrónico (e-mail), como se mencionó en apartado 1.2.8.1, se debe tener una estrategia bien establecida porque se ha demostrado que resultaría de gran utilidad para la comunicación y difusión de los servicios bibliotecarios, sin embargo, es importante puntualizar que de acuerdo a Gabriel (2010, p. 87) “es una de las herramienta que mejores resultados ha generado y que, a la vez, mayores *desastres ha ocasionado*” todo ello debido a la gran cantidad de información, de toda índole, que se genera por este medio. De igual manera, los productos promocionales son un apoyo, como se establece en el punto 1.2.7.1.3.2, los medios publicitarios son los vehículos mediante los cuales se entregan los mensajes publicitarios a sus públicos meta, esto es, el bibliotecario pretende atraer la atención de los usuarios, fomentando que pueda ser recordada por esta atención, sin embargo, es importante destacar que en la actualidad, existe una sobre saturación de este tipo de promocionales, con esto no se quiere decir que esté mal o bien, solo se hace la observación de que se deben buscar promocionales cada vez más novedosos o bien, que se adapten al tema de ser artículos verdaderamente útiles (personalizado) y originales, para evitar que sean desechados.

Por otro lado, en los resultados del estudio, es claro que no se hace ninguna distinción entre los principales nichos de mercado de la biblioteca, esto es, se usa el mismo mensaje y los mismos canales de comunicación, lo que contrasta totalmente con la idea de segmentación descrita en el punto 1.2.2.2. en el que se establece que: al aplicar mercadotecnia, la primera pregunta que se debe establecer es; ¿A cuáles usuarios atendemos? De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013, p. 165) “los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes y prácticas de compra y es a través de la **segmentación** del mercado que las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas”, esto es, la biblioteca universitaria deberá generar, por un lado servicios específicos para cada nicho de mercado y por tanto mensajes específicos para estos mismos grupos, es decir, no debe perder de vista que las necesidades específicas de sus usuarios y que dichas necesidades experimentan un cambio constante y permanente, para lo cual, debe adaptar su comunicación y apoyarse en estrategias mercadológicas cuyo éxito está comprobado.

En relación a los mensajes que la biblioteca envía al usuario, los de mayor frecuencia son: de cursos y talleres, avisos de ocasión y nuevas adquisiciones, situación que se puede ver como los temas de mayor importancia al momento, sin embargo, existe una cantidad enorme de información que se omite, y que podrían ayudar a potenciar el servicio bibliotecario, si se planea de mejor manera el tipo de información que se estará emitiendo, es así que, en el punto 1.2.7.1.3.1. se establece que: para mantener la atención del usuario, los mensajes deben ser planificados, imaginativos, entretenidos y más atractivos emocionalmente, así mismo, se deberá cuidar el aspecto de que los mensajes deben ser interesantes, útiles y divertidos, de lo contrario, muchos usuarios, simplemente, los omitirán.

Siguiendo con los descubrimientos de la investigación, el dirigente bibliotecario, establece que la mayor cantidad de observaciones que recibe por parte de sus usuarios son en relación a la actitud y aptitud del bibliotecario, para lo cual en el punto 1.2.1.5.1. citando a la autora Aurelia Orozco (1983, párr. 19) quien apunta que un bibliotecario debe poseer una indiscutible y sólida preparación con conocimientos de la profesión y potenciados con cultura, dominio de idiomas, etc. pero también hace hincapié en temas como: dinamismo, constancia, puntualidad, limpieza, honradez, sensibilidad, criterio, intuición, creatividad,

iniciativa, entre otros. Por otro lado, la autora Sofía Kleyma apunta a las diez dimensiones que se deben cuidar para que el servicio bibliotecario pueda ser percibido como de calidad, mismas que tienen que ver más con la actitud que con los conocimientos, entre ellas menciona: elementos tangibles (en cuanto tiempo, instalaciones, etc.), actitud responsiva, cortesía, trato, facilidad de acceso, comprensión, confiabilidad, competencia, seguridad, comunicación y credibilidad. Es así que ya existe en la teoría información relevante que puede permitir al bibliotecario hacer cambios preponderantes en ambos rubros, que son de suma importancia para otorgar un servicio no solo con calidad, sino con calidez humana.

Las bibliotecas universitarias de instituciones particulares utilizan el cuestionario para obtener la percepción de su usuario respecto a los servicios. Por otro lado, se aplican estudios para conocer a su comunidad debido a que los consideran importantes para los trabajos bibliotecarios, además de que están conscientes de que permiten obtener información respecto a sus necesidades, requerimientos y expectativas del servicio pero, reconocen, que no hay distinción entre los mensajes que se generan para distintos nichos, como ejemplo de ello: no hay distinción entre un alumno local, foráneo y extranjero, característica que podría ser aprovechada y/o considerada para crear mensajes personalizados hacia estos nichos. Queda claro que las bibliotecas objeto de estudio, no han aplicado ninguna estrategia como lo establece la investigación de mercado en el punto 1.2.3. que se refiere al diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos relevantes en una situación específica de mercado que le permita identificar lo que el usuario realmente está solicitando.

Del cuestionario aplicado al equipo de la biblioteca, se identificó que el correo electrónico y la consulta a la página de la biblioteca, son los medios utilizados con una frecuencia, además de considerarlos como muy útiles. De igual forma, la creación de grupos en la red social WhatsApp, los mensajes tradicionales, bitácoras y juntas de trabajo, también son considerados bastante útiles, en relación con el tema del uso de redes sociales y en general internet, se deberá poner especial atención a lo asentado en el punto 2.8.2. en el que se señala que deben existir objetivos claros, además de que deberá haber conocimientos, pues no se debe estar en las redes solo por obtener el distintivo de actualidad tecnológica.

Los bibliotecarios y personal auxiliar saben a quién dirigirse para expresar una idea de mejora y por lo regular es persona a persona. El responsable de la biblioteca sí genera mensajes directos al mismo personal, mismo que establece que es con mucha frecuencia, lo que debe quedar concientizado es que como se estableció en el punto 2.7.2. la comunicación debe ser clara y precisa, en ambos sentidos, de la alta gerencia al personal operativo y viceversa.

El personal bibliotecario establece que, con cierta regularidad obtiene información importante de manera informal, situación que no es novedosa, pero que en la mayoría de las ocasiones provoca inestabilidad, incertidumbre, estrés, en general, climas laborales hostiles. Los climas laborales hostiles son los que en muchas ocasiones llevan a cualquier trabajador, a tomar actitudes de incongruencia, inconsistencia y malas prácticas. La situación anterior solo se evitará con mejoras importantes en la comunicación, que incluya líneas de comunicación, políticas, medios, momentos, etc. con la claridad suficiente que eviten toda incertidumbre.

Por otro lado, las juntas y reuniones de trabajo siguen siendo de suma importancia, en los hallazgos se puede ver que el personal bibliotecario, sugiere con mucha claridad que se realicen con la participación de todo el personal, o que haya rotación de áreas para saber las buenas prácticas y la resolución de controversias. Desde el punto de vista de la administración, el dirigente bibliotecario debería tener la habilidad de llevar a cabo reuniones efectivas, para que realmente se vuelvan productivas, Nick Morgan (2009, p. ix) comenta que “en las reuniones se resuelven los problemas, se toman las decisiones y se va forjando la confianza”, además de que establece que “las reuniones deben pasar de ser tiempo perdido a ser un trampolín para la acción eficaz”, esto es, se debe lograr que las juntas de trabajo terminen con las responsabilidades distribuidas a quien corresponda, pero más importante, asegurar que se implementen las decisiones y se dé el debido seguimiento.

La comunicación entre los integrantes del equipo es considerada buena y en otro buen porcentaje muy buena, sin embargo, se debe considerar lo asentado en el apartado 2.7.2. en el que se dice que “se debe utilizar un lenguaje laboral pertinente, que incluya un esquema de autoridades y responsabilidades, apoyándose en procedimientos

documentados y una cuidadosa capacitación del personal para los diferentes procesos que implican el servicio bibliotecario” (Zaragoza, 2011, p. 201).

Respecto a los planes y su elaboración, el bibliotecario comenta que solo en ocasiones los conoce y participa en su elaboración, así mismo, participa en reuniones para hacer propuestas de mejora, elaborar y/o redefinir objetivos. Es claro que, aunque sí hay una participación del personal, es necesario verificar lo establecido en el punto 1.1.2.4. en el que George Terry citado por Gómez Ceja (1994) enfatiza que es: “la planeación permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales obrarán las otras funciones directivas” aunque la planeación deberá darse a todo nivel, ese patrón o modelo a seguir debe integrar a todo el equipo, mismo que deberá llegar a un objetivo común.

La planeación de igual forma, podría dar al bibliotecario el sustento necesario para tomar decisiones ante procesos y servicios, esto debido a que en el estudio se refleja que al momento un 49% únicamente toma decisiones respecto a sus actividades, solo en ocasiones o nunca lo hace.

El trabajo en equipo es un tema que en el estudio arroja resultados positivos, debido a que más del 70% tiene un sentido de equipo y piensa que su jefe, sí fomenta dicho espíritu, situación que contrasta con el apartado de sugerencias, en donde es evidente que no concuerda la petición de que se deben realizar mayores juntas de trabajo y que, todos los integrantes del equipo y de todas las áreas deberían participar. La importancia del trabajo en equipo, se explica gracias a las aportaciones García, et. al. (2010, p. 33), en el apartado 1.1.2.3. en donde señalan que “las contribuciones que logra el trabajo en equipo para la organización, son muchas..., ya que se logra mejorar el servicio que ofrece la organización, debido a que sus empleados poseen mejores herramientas o estrategias, adquiridas, gracias a un buen nivel de comunicación dentro del grupo, lo cual se manifiesta en el mayor conocimiento sobre las actividades que los miembros deben realizar”, por tanto, se enfatiza que la biblioteca universitaria debe impulsar en mayor medida la dinámica de trabajo colaborativo, debido a que de lo contrario, se generarán ambientes hostiles básicamente por no identificar claramente la parte que corresponde a cada quién, pero lo que es más, fomentar la existencia de objetivos comunes.

La imagen que tiene el bibliotecario de las instituciones objeto de estudio en relación al conocimiento de tareas y responsabilidades es positivo, debido a que la mayoría afirma tener conocimiento de las tareas y responsabilidades que le corresponden, así mismo, indican que sí le es permitido contribuir para el mejoramiento de las mismas y que sí recibe reconocimiento a su labor, situación que contrasta nuevamente con las sugerencias de mejora en las que se pide: comunicación inmediata, clara y explícita, respeto, mayor integración, involucrar a personal en todos los proyectos y lo que es más, definir claramente puestos, responsabilidades, entre otros.

Finalmente, como ya se ha reiterado en distintos apartados de esta discusión las sugerencias de algunos de los integrantes de los equipos de la biblioteca van en torno a que se tenga una comunicación en tiempo y forma, se solicitan reuniones con distintas audiencias, es decir, entre áreas y generales, se solicitan cambios de actitudes, sobre todo en las áreas de servicio, se pide motivación, involucramiento, en fin, todo se puede resumir a solicitar una mejora tanto en las comunicaciones, en los medios y en los contenidos, con lo que se concluye que las bibliotecas universitarias requieren de una serie de herramientas, que sin pretender que sean totalmente novedosas, vengán a abonar a la labor bibliotecario, sobre todo para el establecimiento de acciones que eleven la comunicación interna, para asimismo elevar la calidad y por tanto generar una comunicación eficaz con su comunidad de usuarios.

Finalmente, por todo lo expresado en la investigación, tanto por los dirigentes, como por el personal que labora en dichas instituciones, así como en base a la experiencia y a la teoría de una enorme cantidad de información, tanto en medios impresos como electrónicos, en el siguiente punto, se han establecido una serie de pautas cuyo objetivo es que sirvan de base para el establecimiento de una plataforma de comunicación eficaz que permita tener una mejora sustancial en la comunicación de las bibliotecas universitarias de instituciones particulares.

3.5 Conclusiones.

La biblioteca universitaria se enfrenta a grandes desafíos provocados por los cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje, mismos que se han visto afectados por las continuas transformaciones emanadas, en gran medida, de las tendencias tecnológicas y digitales. En este contexto es necesario que, las bibliotecas de instituciones de educación superior se adecúen a diferentes estrategias y adopten formas distintas de realizar su gestión, lo cual le permitirá dar respuesta a los grandes problemas de siempre.

Las bibliotecas de instituciones de educación superior particulares, en la actualidad, realiza grandes gestiones por tener colecciones y servicios adecuados a los requerimientos de alumnos y profesores, sin embargo, sigue teniendo las mismas prácticas en comunicación.

Los principales avances que existen en los temas de comunicación y mercadotecnia es el hacer uso de las redes sociales, sin embargo, no existen objetivos específicos para estar presentes en ellos.

El estado actual de la comunicación y mercadotecnia en la biblioteca universitaria de instituciones de educación superior particulares es, como se mencionó, disperso, esto debido que, no existen planes para la comunicación, ni al interior ni al exterior.

Las bibliotecas universitarias de instituciones particulares presentan una gran complejidad en relación con sus flujos informativos, por tanto, es necesario que recurra cada vez más a las estrategias mercadológicas para comunicar sus productos y servicios.

Los medios de comunicación de mayor uso por parte de las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares siguen siendo las reuniones y el correo electrónico, sin embargo, no se presentan avances significativos en el uso de medios de comunicación que promuevan el trabajo colaborativo o el uso de medios más novedosos y, posiblemente, más prácticos que agilicen y eficienten la comunicación.

Se concluye que, aunque en las bibliotecas de educación privadas, sí existen planes estratégicos, no cuentan, en su mayoría, con planes formales de comunicación y

mercadotecnia, lo que se considera como plan es básicamente un cronograma de difusión en medios que por lo regular son los tradicionales.

La comunicación al interior de las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares presenta grandes deficiencias en su interior, esto se puede reflejar en ambientes laborales hostiles. Se puede señalar la inminente necesidad de analizar la situación en comunicación para generar los cauces correctos y establecer dinámicas de comunicación más eficientes y, por qué no, más contemporáneas. Ejemplo de ello es el trabajo colaborativo en red, el compartir agendas, el uso de programas u opciones de mensajes hablados, video llamadas, etc. Así mismo, es evidente que se necesita una comunicación con mayor fluidez y claridad.

Entre las pautas generales que deben seguir las bibliotecas universitarias de instituciones de educación superior particulares, son: el establecimiento de una metodología básica para la generación de los planes de comunicación y mercadotecnia de acuerdo a su situación particular, la generación de la documentación que pueda asegurar la calidad de sus servicios y procesos, la capacitación de sus dirigentes dominar los temas de condonación y calidad, entre otros que se comentan a manera de pautas en el anexo 4.

Con la presente investigación se comprueba la hipótesis relacionada con el hecho de que las bibliotecas de instituciones particulares presentan formas de comunicación dispersa, tanto a su interior como a su exterior, debido a que no cuentan con planes de comunicación y mercadotecnia, lo que le lleva a realizar prácticas de comunicación tradicionales, mismas que ya no tienen el efecto esperado o bien, contemporáneas, pero sin una clara definición de los objetivos que busca. Así mismo, no existen estudios de comunidad que identifique las características, las necesidades y deseos de la comunidad, principios básicos para una buena práctica mercadológica.

Las bibliotecas universitarias de instituciones particulares no cuentan con planes formales de comunicación y mercadotecnia, como se explicó en distintos apartados, al momento, no se ha dado importancia al tema, muy probablemente porque se sigue considerando como una actividad propia de aspectos comerciales, con lo cual queda comprobada la hipótesis relacionada a este tópico.

Finalmente, en relación con la hipótesis, se afirma que el bibliotecario percibe fallas importantes en la comunicación, porque en el estudio, tanto el dirigente como el bibliotecario expresaron su preocupación por buscar mejores prácticas en este sentido, haciendo sugerencias diversas, que reflejan que el tema está presente, pero no se le ha puesto la atención debida.

Para comunicar los servicios, la biblioteca universitaria deberá hacer uso de las nuevas tecnologías y las plataformas disponibles en la Internet, pero lo debe hacer de una manera responsable y con objetivos de comunicación específicos, no es por una cuestión de moda, la biblioteca en todo momento deberá tener claridad para realmente cumplir con sus objetivos y de este modo, dejar de tener una comunicación dispersa o poco eficiente.

Finalmente, se concluye que la imagen que se viene manejando de la biblioteca, aún en nuestros días, sigue siendo negativa y lo más preocupante, es que mucha de esa mala percepción que se tiene, es apoyada por cuestiones de mala o falta de comunicación, tanto al interior como al exterior de las mismas, aunado a esto, la falta de un plan de comunicación apoyado con estrategias mercadológicas, complica aún más esta situación, pues todas las bondades de la labor bibliotecaria y los beneficios en la educación, no solo de la comunidad de la institución que la alberga sino, incluso, de la propia sociedad, no son comprendidos en toda su magnitud y, por lo tanto, tampoco valorados.

3.6. Recomendaciones.

Se recomienda que antes de iniciar una estrategia de comunicación y mercadotecnia, se lleve a cabo un análisis FODA, un plan para la calidad y uno de mejora continua con la finalidad de estar en condición de cumplir con la máxima en mercadotecnia y comunicación que es “todo lo que se difunde tendrá que ser una realidad”.

Existe una gran variedad de estrategias que pueden guiar a las bibliotecas universitarias de instituciones particulares, para crear ambientes para la comunicación, en el anexo 4, se desarrollaron una serie de pautas, tendientes a servir como sugerencias de tácticas para la

mejora en comunicación, se sugiere que la implementación esté basada en una planeación para la comunicación y mercadotecnia.

Se recomienda que tanto el dirigente como el personal bibliotecario, se capaciten tanto en el área de comunicación como de mercadotecnia, así mismo, involucrar a todo el equipo para trabajar en la comunicación tanto interna como externa.

El presente estudio incluyó solo bibliotecas universitarias de instituciones particulares, sin embargo, se recomienda para ser utilizado, guardando toda proporción, para bibliotecas tanto públicas como privada y de cualquier tipo, universitarias, públicas, especializadas, etc. debido a que la problemática de comunicación no corresponde solo al nicho estudiado.

Se recomiendan futuros estudios basados en las distintas etapas de la implementación de estrategias mercadológicas, con el objetivo de profundizar en ellas e identificar las que vengan a abonar para una mejora en los servicios y en el trabajo bibliotecario.

Realizar investigaciones que profundicen en la aplicación de tendencias mercadológicas o tipos de marketing contemporáneos entre ellos: neuromarketing, marketing de contenidos, marketing digital, marketing de redes sociales, mobile marketing, etc.

Referencias bibliográficas

- Allepuz Ros, T. (octubre 1995). Marketing, calidad y servicios de información. *El profesional de la información*. Revista internacional científica y profesional. Recuperado de http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/octubre/marketing_calidad_y_servicios_de_informacin.html
- Almanza, B. (11 de enero de 2015). 10 errores frecuentes en la comunicación corporativa. Lecciones de liderazgo y management. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2014/12/26/10-errores-en-la-comunicacion-de-una-empresa>
- Alonso, J. O. (2014). *Dictamen sobre Ley de Acceso Abierto en México*. 5 de marzo de 2014. México: Latindex. Recuperado de <http://www.latindex.unam.mx/noticias/resNotAct.html?id=246>
- Andrade, E. y Velázquez, E. (ene-mar 2011). *La biblioteca universitaria en las redes sociales: planificando una presencia de calidad*. *Biblios*. (42). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/161/16120044003.pdf>
- Anglada, L. (noviembre-diciembre 2012). Bibliotecas universitarias: cabalgando la tecnología, siguiendo al usuario. *El profesional de la información*. 21(6), pp. 553-556. Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformación.com/contenidos/2012/noviembre/01.pdf>
- Antúnez, M. (2012). Ideas efectivas para Facebook. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 20(1), 174-177. Recuperado de EBSCOhost.
- Armario, F. /24-28 de septiembre de 2017). Recursos humanos: formación, capacitación y aspectos económicos. En Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Memoria del Primer Encuentro Internacional Sobre Bibliotecas Públicas. Perspectivas en México para el Siglo XXI (h. 71-83). Ciudad de México: CONACULTA. Recuperado de

<http://dgb.conaculta.gob.mx/Documentos/PublicacionesDGB/BibliotecaBibliotecario/EncuentrosInternacionales/Memoria1Encuentro.pdf>

AVEDIS DONABEDIAN (s.a.). *Diseño de indicadores de calidad*. Instituto Universitario – UAB. Barcelona: El Instituto. Recuperado de <http://www.fadq.org/Portals/0/Servicios/Medir%20para%20mejorar/Dise%C3%B1o%20de%20indicadores/Dise%C3%B1o%20de%20Indicadores%20calidad.pdf>

Balagué, N., Rey, C. y Falomir, V. (2006). Evaluación y gestión de la calidad de las bibliotecas universitarias. *Marketing y Comunicación*. Estado de la cuestión y propuestas de mejora. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/113585/evaluacion_a2006m2.pdf

Barr, S. (20 de agosto de 2012). How should academic libraries communicate their own value? [Mensaje de un blog]. *Higher Education Network Blog*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/aug/20/academic-libraries-value-research-teaching>

Bermúdez P., J. M., González R., P. V. y Araujo, D. (2006). Influencia del tiempo de uso de las tecnologías de información y comunicación y subprogramas sobre las habilidades informacionales en estudiantes de la Universidad del Zulia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 8(3). 508-515

Berrio Gracia, C. (enero-junio 2007). La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejoras. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, (86-87), pp. 55-77. Recuperado de <file:///C:/Users/Gus/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnLasBibliotecasUniversitariasElPlanDeMej-2544096.pdf>

British Library y JISC (2008). Informe sobre el comportamiento informacional del investigador del futuro. *Anales de documentación*. No. 11, España, Universidad de Murcia. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/635/63501113.pdf>

Brito Ocampo, L. (2002). El profesional de la información y su potencial de liderazgo. CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN INFO 2002. La Habana, Cuba: Instituto de Información Científica y Tecnológica. Recuperado de

<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c2/f91ff386.dir/doc.pdf>

Cagnoli, R. (noviembre 2000). Marketing bibliotecario: ¿Usuarios o clientes? *Seminario dilemas de la biblioteca actual*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/7424/1/sem-dilemas-cagnoli.pdf>

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2007). *Gestión de calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.

CANABIP (s. a.). *Procesos técnicos de una biblioteca popular*. Argentina: CONABIP. Recuperado de <http://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/catalogacion.pdf>

Capriotti Peri, P. (2009). Branding corporativo. *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Paul Capriotti Peri.

Carranza Palacios, J. A. (1986). *Administración: un enfoque integral*. México: Limusa.

Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Comité Técnico para el Análisis y actualización de las Normas del CONPAB-IES. (2012). *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación* (2 ed.). La Paz, Baja California Sur: El Consejo. Recuperado de <http://www.conpab.org.mx/librosVersionHtml/pdf/Normas.pdf>

Contreras, F. (2005). Medición, evaluación y acreditación de la calidad de los servicios de las unidades de información. *Bibliodocencia: Revista de profesionales de bibliotecología*, (8), p.1-7

Contreras Sierra, E. R. (Julio – diciembre 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*. (35), pp. 152-181.

Costa, Joan (2004). El DirCom on-line: *El master de Dirección de Comunicación a distancia*. Bolivia: Grupo Design.

Costa, Joan (2009). El DirCom hoy. *Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Bolivia: Grupo Design.

- Cristofani, A. (mayo 2009). El comportamiento del usuario y la calidad de servicio en la biblioteca. *Espacios de crítica y producción*. (41), pp. 93-99. Recuperado de <http://www.filo.uba.ar/contenidos/secretarias/seube/revistaespacios/articulos41.html>
- Chirinos, N. (julio-diciembre, 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 4(2), pp. 133-153. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>
- Dvoskin, Roberto (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Equipo Editorial Buenos Negocios (5 de mayo de 2016). *10 claves de atención al cliente*. Galicia España: buenosnegocios. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/423-10-claves-la-atencion-al-cliente#>
- Farrell, O. C. y Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de marketing*. 5ª Ed. Australia, Cengage Learning.
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (2015). *¿Qué es FIMPES?* [Sitio Oficial de la Federación]. Recuperado de <http://www.fimpes.org.mx/index.php/fimpes/que-es-la-fimpes>
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (2015). Registro de excelencia [Sitio Oficial de la Federación]. Recuperado de <http://www.fimpes.org.mx/index.php/fimpes/que-es-la-fimpes>
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (enero – junio de 2006). *La Universidad Simón Bolívar (USB) entre las 13 universidades de excelencia de la República Mexicana*. 5(17), p. 29-30. Recuperado de <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/gaceta/gaceta17.pdf>
- Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Ferrer Torrens, A. y Rey Martín, Carina, (s.a.). Aplicación del LibQualt. *CRA1 de la Universidad de Barcelona*. Barcelona: Facultad de Biblioteconomía 1 documentación. En línea desde:
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. (4ª. ed.) México: McGraw-Hill.

- Flores, Z. (21 de julio de 2016). Seis rasgos que diferencian a millennials de centennials. *El financiero*. Economía. Recuperado de : <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/seis-rasgos-que-diferencian-a-millennials-de-centennials.html>
- García López, T. y Cano Flores, M. (s/i). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Universidad Veracruzana. IESCA. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- García Rubiano, M., Camargo Arévalo, J. P., Cervera Rojas, A. L., Ramírez Hernández, A. M., Romero Ureña, B. Z. (julio-diciembre, 2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psicología. Avances de la disciplina*. 4(2), pp. 31-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2972/297224090004.pdf>
- Gavilán, C. M. (2008). *La gestión de la calidad y la evaluación*. Temas de biblioteconomía. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBWQFjAA&url=http%3A%2F%2Feprints.rclis.org%2F14883%2F1%2Fgestcalidad.pdf&ei=2NqAVL_VKav1iQKKnoAw&usg=AFQjCNHnJx8SsK3S9xpE2kEkAwcZxuk3Og&sig2=mJvcEADZwkNbHeYuPBiHg&bvm=bv.81177339,d.cGE
- Gavolán, C. M. (2008). *La gestión de la calidad y la evaluación de los servicios bibliotecarios*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/14883/1/gestcalidad.pdf>
- Geoghegan, A. R. (2007). *Diccionario de management*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill, 1994.
- Gómez Zuluaga, O., Medina Muñoz, M.; Tobón Muñoz, O. y Villegas Echavarría, M. (2000). *Fundamentos básicos de calidad para la certificación de bibliotecas académicas* [Tesis]. Escuela Interamericana de Antioquia. Medellín: EIA. [Monografía presentada para optar por el título de Especialista en Gerencia de Servicios de Información] asesor Orozco Alzate, N.

<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/370/1/FundamentosBasicosCertificacionBibliotecasAcademicas.pdf>

González Fernández-Villavicencio, Nieves (diciembre 2009). *Bibliotecas y marketing en red*. Recuperado de <http://www.ub.edu/bid/23/gonzalez2.htm>

González Santos, O. (2012). La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de Cuba. *Ciencias de la Información*. 43(2) p. 15-20. Desde EBSCSO Host.

González T., M., & Máttar V., S. (2010). ¿Formato IMRaD o IMRyD para artículos científicos? *Revista MVZ Córdoba*, 15 (1), 1895-1896.

Granados Molina, C E; (2001). *CRM (Customer Relationship Management) y servicios de información: la biblioteca como un negocio de la nueva economía*. *Biblios*, 3() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16110302>

Gustafson, D. H., Sainford, F. y Eichler, M. (2003). Developing and testing a model to predict autocomes of organizational change. *Health Services Research*. 38(2). 751-775.

Gutiérrez-Rubí, A. (22 de diciembre de 2014). 6 rasgos clave de los millennialns, los nuevos consumidores [en línea]. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Haba Montero, M. (2011). El email marketing: Características y factores de interés. Recuperado de <http://www.maspixel.com/2012/02/el-email-marketing-caracteristicas-y-factores-de-interes/>

Hall, S. (2011). 5 tendencias en social media. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 19(9), 64-65.

Handley, A. (2012). Convierte tu blog en un vendedor. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 20(1), 30-33.

Hernández Bravo, J. (2005). Marketing de servicios. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mktdess.htm>

Hernández Pacheco, F. (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, ENBA, Libraryoutsourcing.

Hall, S. (2011). 5 tendencias en social media. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 19(9), 64-65.

Handley, A. (2012). Convierte tu blog en un vendedor. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 20(1), 30-33.

Hernández, A. (2 abril 2013). La comunicación con los usuarios y su participación en las bibliotecas [blog]. Recuperado de <http://www.infotecarios.com/la-comunicacion-con-los-usuarios-y-su-participacion-en-las-bibliotecas/>

Herrera Morillas, J. L. (septiembre/diciembre 2011). *Investigación bibliotecológica*. 2(55), p.175-200.

INFOSOL (2009). *Mercadotecnia de servicios*. Recuperado de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/la_mercadotecnia_de_servicios.html#.VLGCOckYFnQ

Imagen estrella. Recuperada de https://www.freepik.es/iconos-gratis/estrella-de-cinco-puntos-en-negro_743957.htm

Imagen de interrogación. Recuperada de https://www.flaticon.es/icono-gratis/interrogacion_12931

Imagen vaca. Recuperado de <https://pixabay.com/es/vaca-la-leche-l%C3%A1cteos-animales-30712/>

Imagen de perro. Recuperada de <https://pixabay.com/es/animales-perro-mam%C3%ADferos-mascota-2029726/>

Imagen interrogación. Recuperada de <http://www.ultracoloringpages.com/es/p/signo-de-interrogaci%C3%B3n-p%C3%A1gina-de-colorear/25e5d8688cf866608f292300b30b064b>

Játiva Miralles, Ma. V. (Julio 2012). *Diseño de servicios por tipología de usuarios* [Curso]. Recuperado de <http://ssyf.ua.es/va/formacion/documentos/cursos-programados/2012/promocions/promocio-a1/maria-victoria-jativa/tema-servicios-tipologia-usuarios.pdf>

Johnson, Y. (2002). Empowerment. *Gestiopolis*. Consultada en 22 de diciembre 2014. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

- Julio, G. J., & Mario, C. V. (2007). La difusión de las investigaciones y el formato IMRYD: Una pesquisa a propósito de la lectura crítica de los artículos científicos. *Acimed*, (1), 0. Recuperado de EBSCO Host.
- Jurán, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kottler, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* [libro electrónico]. México: Pearson. Recuperado de Biblioteca Virtual Pearson.
- Kleyman Nudel, S. (16 de julio de 2009). Opinión. La importancia del servicio al cliente. En *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Lair, R. (2000). *La comunicación eficaz*. España: Urano.
- Levitt, Theodore (mayo-junio 1981). Mercadotecnia para los productos intangibles y sus elementos intangibles. *Harvard Business Review*. México: Producciones Ejecutivas de México.
- Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir la estrategia de comunicación*. México, Limusa.
- Linguee. *Diccionario inglés-español*. Recuperado de www.linguee.es/español-inglés
- López Medina, A. y Zorita Vicente, L. (junio de 2008). Las bibliotecas universitarias y la gestión de la información en el entorno digital: unas consideraciones para repositorios digitales. *Bid Textos universitarios de biblioteconomía i documentació*. Barcelona: Facultat de Biblioteconomia i Documentació, Universidad de Barcelona. (20). Recuperado de <http://www.bid.ub.edu/pdf/20lopez2.pdf>
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. (6ª ed.) México: Pearson Educación.
- Manual de publicaciones de la American Psychological Association (2010). México: Manual Moderno.

- Mañas Moreno, J. E. (2000). *Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio*. Universidad de Castilla La-Mancha. Recuperado de <http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>
- Marcos Blázquez. A. (2013). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: Propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca de la IE* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Biblioteconomía y Documentación.
- Martín Torres, M. (11 de febrero de 2014). La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes (1ª. Parte). En Firmas. Milenio. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/universidad tecnologica del valle del mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_243755682.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_243755682.html)
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de Ebrary
- Matriz BCG: ¿Para qué sirve? *El periódico Marketing* [en línea]. Recuperado de <http://periodico-marketing.com/2013/12/27/para-que-sirve-la-matriz-bcg/>
- Merlo Vega, J. A. (noviembre 1999). *50 aplicaciones bibliotecarias de Internet*. Educación y biblioteca. (106), pp. 38-47.
- Merlo Vega, J. A. (2005). Servicios bibliotecarios para la comunidad universitaria. *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis.
- Mesa Editorial Merca 2.0 (15 de abril de 2015). ¿Qué es el valor agregado y cómo lo usan las empresas?. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- Miyagi, F. (2001). Marketing en unidades de información y afines: ¿Sólo una moda?. Seminario virtual de información para archivos, bibliotecas y museos. *Marketing de servicios*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16110304>
- Morales Campos, E. (30 de junio de 2001). La sociedad de la información en el siglo XXI y la biblioteca universitaria. *Revista digital universitaria*. 2(2). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num2/art1/>

- Morgan, N. (2009). *Reuniones efectivas*. Chile: Harvard Business Press.
- Münch, L. (2006). *Calidad y mejora continua. Principios para la competitividad y la productividad*. México: Trillas.
- Muñiz González, R. (2010). Marketing estratégico. *Marketing en el siglo XXI*. 5a ed. España. Centro de Estudios Financieros.
- Muro, P. (19 de mayo de 2010). *El concepto de "cliente interno proveedor interno". Innovación en el management desde la necesidad del cliente*. Recuperado de <http://www.arpcalidad.com/el-concepto-cliente-interno-proveedor-interno/>
- Nissa Begum, S. S. (Spring, 2003). Total Quality Management in the Academic Library. *Library Philosophy and Practice*. 5(2). Recuperado de <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/begum-tqm.html>
- OCLC. Online Computer Library Center. (2005) "*Perceptions of Libraries and Information Resources: OCLC 2005 Report*". Recuperado de <http://www.oclc.org/reports/2005perceptions.htm>
- O'Hair, D., Friedrich, Gustav W., Shaver, L. D. (1998). *Strategic communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Orozco, Aurelia (1983). *El bibliotecario profesional: cualidades y características*. Recuperado de <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV1/bibliotecario.html>
- Oxford University Press, (2018). Spanish oxford living dictionaries. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/know-how?locale=en>
- Perezbolde, G. (16 de diciembre de 2014). Conoce las diferencias entre millennials, genx y baby boomers [en línea]. *Merca2.0* Recuperado de <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/>

- Ponce Díaz, M. de J., Besanilla Hernández, T. y Rodríguez Ibarra H. A. (Julio 2012). Factores que influyen en el comportamiento del consumidor [en línea]. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/dhi.html>
- Portillo, A. (2009) *Del estudiante presencial al estudiante virtual*. Recuperado de <http://www.aporrea.org/educacion/a75219.html>
- Reyes Palacio Lozano, A. (1995). Sistemas de calidad total en bibliotecas y unidades de información. Boletín ANABAD(2), 107-116. Recuperado de <file:///C:/Users/claudia.baleon/Downloads/Dialnet-SistemasDeCalidadTotalEnBibliotecasYUnidadesDeInfo-50970.pdf>
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5ª. Ed. México: CENGAGE Learning.
- Romo, M. C. (2012). *Taller mercadotecnia por Internet y uso de las redes sociales* [Diapositivas]
- Ruiz, P. (2013). *Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Romo, M. C. (2012). *Taller mercadotecnia por Internet y uso de las redes sociales* [Diapositivas]
- Salgueiro, A. (1997). *Planificación: "El arte de establecer objetivos"*. Madrid: AENOR.
- SEP. Instituciones Educativas Particulares (2012). *Simplificación administrativa* [Sitio Oficial]. Recuperado de http://www.iep.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=143&Itemid=88
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Coordinación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (2003-2012). *¿Qué es México conectado?* Desde: http://mexicoconectado.gob.mx/sobre_mexico_conectado.php?id=66

Secretaría de Gobernación (20 de mayo de 2015). *DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ciencia y Tecnología, de la Ley General de Educación y de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Diario Oficial de la Federación. México: SEGOB. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5345503&fecha=20/05/2014

Sivankalai, S. and Thulasi Kavitha Yadav, S. (1 March 2012) Total Quality Management in Academic Libraries: A study. *International Journal of Educational Research and Technology*. 3(1), pp. 66-72. Recuperado de http://soeagra.com/ijert/ijert_march2012/11.pdf

Spalding, H. H. and Wang, Jian (2006). The changes and opportunities of marketing academic libraries in the USA: Experiences of US academic libraries with global application. *Library management*. 27(6/7), p.494-504

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

Stafford, Allen (12 de abril de 2013). *Marketing communication blog*. Recuperado de www.marketingcommunicationsblog.com/about-marketing-communications-blog/

Torres Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. México: Grupo Editorial Patria.

UCLA. *Administración de la información. Importancia de la Información en la Empresa*. Recuperado de <http://www.ucla.edu/ve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/resumen%20tema3.pdf>

Villanueva Lomelí, D., Villanueva Varela, A. (2008). *Liderazgo racional y emocional*. Puebla, México: Universidad de las Américas.

Yusuf, F. (June 2011). Effective Communication for Reference Service Delivery. Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Paper 644.

Zaragoza Tapia A. (2011). *Bibliotecas universitarias elementos estratégicos para la transformación de su cultura organizacional*. Morelia, Michoacán, México: Fondo Editorial Morevallado.

Anexo 1. Carta de presentación

Estimado Director(a):

Soy alumna del Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información en el posgrado de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de tesis doctoral denominado “LA COMUNICACIÓN Y LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE INSTITUCIONES PARTICULARES: PAUTAS PARA LA GESTIÓN DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ”, cuyo objetivo es identificar las prácticas sobre esta temática en instituciones particulares de excelencia de acuerdo con el registro FIMPES y en la cual se encuentra su Institución.

Por tal motivo, solicito de la manera más atenta acepte su participación en dicho estudio.

Tenga la seguridad de que los datos e información obtenida, se manejarán con estricta confidencialidad y se conservará el anonimato en cualquier publicación de resultados.

Estoy a sus órdenes por las siguientes vías:

Trabajo: 5628-8812

Móvil 5526772285

Correo electrónico: claudia.baleon@hotmail.com; claudia.baleon@gmail.com

Atentamente

Mtra. Claudia Baleón García

Estudiante del Doctorado

Anexo 2. Cuestionario 1. Directores o cabeza del Área de Biblioteca

Distinguido director(a):

Con el objetivo único de realizar una investigación académica le solicito, de la manera más atenta, responder las siguientes preguntas:

Fecha: _____

Institución: _____

Cargo: _____

No. de integrantes con carrera en bibliotecología o biblioteconomía: _____

No. integrantes de la biblioteca de otras áreas _____

1.- ¿De qué manera hace saber los nuevos proyectos, objetivos y planes al personal de la biblioteca?

- () Persona a persona
- () Correo electrónico
- () Juntas de trabajo (solo duran de media a una hora)
- () Reuniones de trabajo (tiempo indefinido pues puede durar muy poco o días)
- () Medio impreso
- () Trabajo colaborativo en línea (Ej. Google docs.)

2.- ¿De qué forma da seguimiento a la comprensión de su mensaje?

- Persona a persona
- Correo electrónico
- Juntas de trabajo (solo duran de media a una hora)
- Reuniones de trabajo (tiempo indefinido pues puede durar muy poco o días)
- Medio impreso
- Trabajo colaborativo en línea (Ej. Google docs.)

3.- ¿Cuáles de los siguientes planes elabora? (puede ser uno o varios)

- Planeación estratégica Plan anual
- Plan de comunicación Plan de marketing
- Planeación por proyecto No elaboro planes

4.- ¿Cuenta con una metodología para elaborar sus planes de comunicación y marketing?

- Sí No

¿Por qué? _____

5.- ¿Cuenta con manuales de procedimientos de procesos y servicios?

- Si No.

¿Por qué?

- () No son necesario
- () Son importantes para nuestra actividad
- () El personal cuenta con la experiencia suficiente para realizar sus procesos y otorgar el servicio.
- () Nuestras actividades están bajo control
- () Otro, ¿Cuál? _____

6.- ¿Cuál o cuáles de estos medios utiliza para hacer llegar su mensaje a su comunidad de alumnos?

- () Medios impresos
- () Correo Electrónico
- () Teléfono local o celular
- () Mensajería instantánea ¿Cuál? _____
- () Redes sociales ¿Cuál? _____
- () Productos promocionales
- () Otro, ¿Cuál? _____

7.- ¿Cuál o cuáles de estos medios utiliza para hacer llegar su mensaje a su comunidad de académicos?

- () Medios impresos
- () Correo Electrónico
- () Teléfono local o celular

- () Mensajería instantánea ¿Cuál? _____
- () Redes sociales ¿Cuál? _____
- () Productos promocionales
- () Otro, ¿Cuál? _____

8.- ¿Cuál o cuáles de estos medios utiliza para hacer llegar su mensaje a su comunidad de investigadores?

- () Medios impresos
- () Correo Electrónico
- () Teléfono local o celular
- () Mensajería instantánea ¿Cuál? _____
- () Redes sociales ¿Cuál? _____
- () Productos promocionales
- () Otro, ¿Cuál? _____

9.- ¿Qué tipo de información contienen los mensajes que envía con mayor frecuencia?

- () De nuevas adquisiciones (libros, revistas, bancos de información)
- () De nuevos servicios
- () De cambios en la infraestructura
- () Sobre cursos y talleres
- () Avisos de ocasión
- () Otro, ¿Cuál? _____

10.- Sobre qué tema de los que se mencionan a continuación ha recibido observaciones por parte de sus usuarios durante el pasado inmediato (seleccione todas las necesarias):

- () Sobre el servicio de circulación y préstamo
- () Sobre la calidad de las colecciones
- () Sobre la cantidad de las colecciones
- () Sobre el orden y mantenimiento de nuestras colecciones
- () Sobre la actitud del bibliotecario
- () Sobre la aptitud del bibliotecario
- () Otro, ¿Cuál? _____

11.- ¿Cómo obtiene el punto de vista de sus usuarios acerca de los servicios de biblioteca?

- () Aplico cuestionarios de satisfacción periódicamente
- () Se entrevista al usuario
- () Me baso en estadísticas de uso de colecciones y servicios
- () Buzón de sugerencias
- () Otro, ¿Cuál? _____

12.- ¿Realiza estudios para conocer a su comunidad de usuarios?

Si () No. ()

¿Por qué?

() No son necesarias

() Son importantes para nuestra actividad

() Se verifican los estudios de instituciones dedicadas a estudios sociológicos y generacionales.

() Se aplican cuestionarios que reflejen sus necesidades, requerimientos y expectativas del servicio bibliotecario.

() Otro, ¿Cuál? _____

13.- Existe alguna distinción del mensaje enviado a los siguientes grupos de usuarios:

() Usuarios locales

() Usuarios foráneos

() Usuarios extranjeros

14.- De existir algún plan de comunicación y/o marketing, podría compartirlos con fines de análisis (no es obligatorio).

Si () No. ()

¿Por qué?

- () Porque me interesa para apoyar el estudio
- () Me gustaría una retroalimentación basada en este estudio.
- () No existe
- () Son confidenciales
- () Otro, ¿Cuál? _____

Anexo 3. Cuestionario 2. Personal de Biblioteca

Fecha: _____

Con el objetivo único de realizar una investigación académica, le solicito se tan amable de responder las siguientes preguntas.

Área / Puesto _____ Turno _____

Nivel de estudios: _____ Carrera _____

1. Señale cuáles de las siguientes opciones de medios utiliza con más frecuencia. (Nota: contemplar la posibilidad de señalar varias opciones)

- () Correo Electrónico
- () Agenda compartida
- () Intranet
- () Página Web de la Biblioteca
- () Facebook

- () Juntas de trabajo
- () Mensajes escritos (Bitácora, recado, letrado, etc.)
- () Grupo de WhatsApp
- () Comunicación directa (persona a persona)
- () Otros, ¿Cuáles?: _____

2. Señala con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos:

a) diario, b) semanalmente, c) mensualmente, d) ocasionalmente, e) nunca

- () Correo Electrónico
- () Agenda compartida
- () Intranet
- () Página Web de la Biblioteca
- () Facebook
- () Juntas de trabajo
- () Mensajes escritos (Bitácora, recado, letrado, etc.)
- () Grupo de WhatsApp
- () Comunicación directa (persona a persona)
- () Otros, ¿Cuáles?: _____

3. Señala qué valor da a cada forma de comunicación, según su utilidad:

a) Muy útil b) Bastante útil c) Poco útil d) Inútil

- () Correo Electrónico

- Agenda compartida
- Intranet
- Página Web de la Biblioteca
- Facebook
- Juntas de trabajo
- Mensajes escritos (Bitácora, recado, letrero, etc.)
- Grupo de WhatsApp
- Comunicación directa (persona a persona)
- Otros, ¿Cuáles?: _____

4. ¿Con qué frecuencia te enteras de información relevante por medios “informales”? (el conocido “radio pasillo” u otro)

- Siempre Muchas veces Ocasionalmente Nunca

5. ¿Existen juntas (cualquier formato de reunión) para hablar de las buenas prácticas o retroalimentación de casos?

- Sí No

6. Si tu respuesta ha sido negativa, señala el motivo:

- No se realizan
- No me parecen útiles
- Mis actividades o área no permiten que asista
- Otros motivos. ¿Cuáles? _____

7. ¿Sabe cuál vía debe usar para que una idea de mejora llegue a la autoridad o dirigente que puede apoyarla?

Sí No

Si tu respuesta es sí responde ¿Cuál? _____

8. ¿Considera que recibe la información necesaria para el buen desempeño de tus actividades?

Sí En ocasiones No

Si su respuesta es sí o en ocasiones comente ¿De cuál? (nota: contemplar la posibilidad de señalar varias)

Información estratégicas (Planes, objetivos, tareas...)

Con qué frecuencia Siempre Muchas veces Ocasionalmente Nunca

Normativa (Manuales de procedimiento, guías, reglamentos...)

Con qué frecuencia Siempre Muchas veces Ocasionalmente Nunca

Profesional (Congresos, cursos formativos, promoción...)

Con qué frecuencia () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

() *Motivacional (Reconocimientos, planes de crecimiento, actividades de integración...)*

Con qué frecuencia () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

9. ¿Recibe información directamente del director o responsable de la biblioteca?

() Sí () En ocasiones () No

Con qué frecuencia () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

10. ¿Recibe información de tu jefe inmediato?

() Sí () En ocasiones () No

Con qué frecuencia () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

11. ¿Tiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o persona a persona) con su jefe inmediato?

() Sí () En ocasiones () No

Con qué frecuencia: () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

12. ¿Su jefe inmediato es accesible, escucha de manera activa y le responde?

() Sí () En ocasiones () No

Con qué frecuencia () Siempre () Muchas veces () Ocasionalmente () Nunca

13. ¿Cómo considera la comunicación entre los miembros del equipo de la biblioteca?

() Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala

14. ¿Cómo considera la comunicación del personal entre turnos? (si existen)

() Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala

15. ¿Conoce cuáles y cuántos planes existen en la biblioteca?

() Sí () En ocasiones () No

16. ¿Participa en la elaboración de algunos de los planes de la biblioteca?

Sí En ocasiones No

¿En cuál? _____

17. ¿Participa en la definición de los objetivos y proyectos operacionales de su área?

Sí En ocasiones No

18. ¿Participa en reuniones para redefinir y/o dar seguimiento a estos objetivos operacionales?

Sí En ocasiones No

19. ¿Su jefe inmediato potencia la participación del personal del área a la que pertenece, en la definición de objetivos?

Sí En ocasiones No

20. Basado en sus conocimientos y experiencia ¿Plantea propuestas de mejora sobre los procesos y servicios en los que estás implicado?

Sí En ocasiones No

21. ¿Su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora?

Sí En ocasiones No

21. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones que mejoren los procesos y servicios de su área?

Sí En ocasiones No

22. ¿Recibe información de los cambios en los procesos y servicios de su área?

Sí En ocasiones No

23. ¿Percibe a las personas de su área como un equipo de trabajo?

Sí En ocasiones No

24. ¿Fomenta su jefe inmediato el trabajo en equipo?

Sí En ocasiones No

25. ¿Conoce el reparto de tareas y responsabilidades del resto de las personas su área?

Sí En ocasiones No

26. ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su área?

Sí En ocasiones No

27. ¿Se siente parte del equipo de la Biblioteca?

Sí En ocasiones No

28. ¿Consideras que obtienes el reconocimiento adecuado por el interés en tu trabajo?

Sí En ocasiones No

29. ¿Tu nivel de satisfacción general sobre comunicación y participación es...?

Excelente *Muy bueno* *Bueno* *Regular* *Malo*

Sugiere al menos una medida para mejorar la comunicación y la participación del personal en la Biblioteca

Anexo 4. Pautas para la generación de una comunicación eficaz.

Autores como Lair (2000, p. 9) comentan que ningún tesoro enterrado, ningún libro encerrado en la biblioteca, ningún conocimiento guardado en la mente o amor en el corazón, tendrán valor, si no son expresados correctamente para que sean transformados en acción, reflexión que dejan claro que la comunicación juega un papel vital en la vida del ser humano que requiere de la habilidad de una comunicación eficaz que le permita evolucionar. En la anterior realidad, la biblioteca juega un papel primordial como parte de la generación del conocimiento, es por ello por lo que debe tomar su lugar como actor principal en el desarrollo de la educación de la sociedad, para tal fin, el comunicar sus colecciones y servicios dará lugar a ser reconocida y valorada y así, lograr tomar el lugar que le corresponde como actor principal en el desarrollo integral del ser humano.

Es por ello que, en base a la información obtenida del estudio de campo, se determina que existen grandes áreas de oportunidad en la biblioteca universitaria de instituciones particulares, tanto en su estructura de comunicación interna, como externa, motivo por el cual, en el siguiente apartado, se hacen una serie de recomendaciones, a manera de pautas, con el objetivo de poder contribuir a mejorar la imagen y, por ende, ser considerados, de nueva cuenta, como una buena opción como proveedor de información y servicios en favor del desarrollo integral de la comunidad universitaria.

Existen dos áreas en el siguiente apartado: la primera, incluye una serie de sugerencias o pautas para mejorar la comunicación interna, la segunda se propone un esquema de plan de comunicación y mercadotecnia, así como una serie de recomendaciones para mejorar la imagen de la biblioteca ante su comunidad.

La comunicación interna.

Joan Costa comenta que “no hay prácticamente acción que no tenga su correspondiente comunicación. Junto al mundo de las acciones y los objetos existe el mundo de las comunicaciones en correlación estrecha y necesaria con el anterior” (2004, p. 44). Debido a esto, el bibliotecario deberá considerar que todas las áreas de la biblioteca son interdependientes, es decir, todas son importantes para el buen funcionamiento de esta, y como el autor comenta, toda acción interna debe generar una acción en comunicación, de ahí la importancia de poder generar buenas estrategias de comunicación.

En base en la anterior determinación y lo identificado en el estudio, es que se hace la siguiente propuesta:

■ ***Pauta 1. Líder como comunicador.***

El director de la biblioteca no debe ser solo líder del área, también deberá ser líder en comunicación, esto es, debe considerar que es necesario contar con una estructura de comunicación basada en herramientas eficaces y con ello, lograr que se transmita, de manera efectiva, la propuesta de valor de la biblioteca.

Esto es, el director de biblioteca, jefe o coordinador deberá saber motivar a su equipo humano para lograr que se sienta identificado y comprometido con la misión, visión y objetivos institucionales, y es precisamente ahí, donde radica la importancia de la comunicación interna. La correcta aplicación de estrategias de comunicación aumentará la eficacia del elemento humano, actor principal para la consecución de los resultados. Si el bibliotecario se siente informado, conoce los planes, programas, políticas, procedimientos, estructuras, rangos de autoridad, logros y áreas de oportunidad, es decir, todo lo que de claridad y evite toda incertidumbre, potenciará el sentimiento de pertenencia.

Transmitir mensajes, informar sobre lo que ocurre dentro de la biblioteca, motivar y establecer una línea de comunicación eficiente, entre el equipo, la dirección y las diferentes áreas de la Biblioteca, son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna [adaptación]. (Muñiz, 2014) y para lograrlo, se deben crear los ambientes idóneos para

generar cambios, pues como el mismo autor comenta “si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuesta satisfactoria a los clientes externos”. Pero qué conocimientos y características, se necesitan para que el dirigente de la biblioteca lleve a cabo lo anterior, la respuesta está en la siguiente pauta basada en la propuesta de Costa y algunas aportaciones personales (2004, p.85-86).

■ ***Pauta 2. Formación académica y humana***

El dirigente bibliotecario como generador de cambio, deberá buscar adquirir los conocimientos necesarios que le permitan desarrollar las habilidades para lograr ser, no solo líder en su especialidad, sino líder en comunicación, entre estos conocimientos y habilidades deberá adquirir: conocimientos sobre ciencias de la información, la comunicación, psicología y áreas que estudien las relaciones humanas. Así mismo, deberá atender el desarrollo de habilidades gerenciales: manejo del tiempo, como dar feedback, manejo de conflictos, liderazgo, comunicación efectiva, negociación efectiva, en general todas y cada una de llamadas habilidades blandas., entre otros.

Del área humanista deberá: tener un carácter abierto y curioso, disposición para comunicar y relacionarse, una personalidad rigurosa y creativa, diplomático, tener disposición para escuchar y evaluar las ideas de los demás y, finalmente, tener la humildad de un aprendiz permanente.

Lo anterior es un perfil deseable, pero es claro que el bibliotecario dirigente, al no contar con todas estos conocimientos y virtudes, tendrá la responsabilidad de trabajar en desarrollar aquellas que aún no domina, sobre todo si tiene el firme propósito de generar el cambio [basado en Costa, 2014, p. 85-86].

El bibliotecario o integrante del equipo, también deberá ser capacitado en comunicación y deberá tener algún grado de supervisión para que todas las dinámicas y estrategias de comunicación se lleven a cabo de acuerdo a lo estipulado.

Por otro lado, Muñiz (2014) comenta que existen dos tipos de comunicación interna que son: información que se transmite de forma ascendente que emana de abajo hacia arriba y descendente que tiene lugar de arriba hacia abajo en el organigrama de la biblioteca

[adaptación], ambas indiscutiblemente necesarias y complementarias. Con la idea de conocer la situación que se tiene en relación a los temas de comunicación es importante que el dirigente bibliotecario ponga atención en identificar las áreas de oportunidad en este sentido. Es así, que basados en el mismo autor se adaptan al ámbito bibliotecario algunas de sus portaciones.

■ ***Pauta 3. Análisis de la comunicación interna (Check list)***

Con el objetivo de que la comunicación deje de ser un tema pendiente para la biblioteca, es necesario que el bibliotecario dirigente, propicie el desarrollo de ambientes basados en la comunicación, para ello, deberá iniciar con un análisis o auditoría de comunicación interna, la cual le permitirá identificar las áreas de oportunidad para actuar en consecuencia.

Por medio de la auditoría se deberán identificar aspectos tales como:

- ❖ Qué información generan las áreas y cómo esta información influye para la interrelación.
- ❖ Qué necesidades de información tiene cada área de la biblioteca.
- ❖ Qué medios o dinámicas se llevan a cabo para transmitir información y qué tan funcionales han sido.
- ❖ Qué actores intervienen en el flujo de la información (internos y externos).
- ❖ Percepción que se tiene el bibliotecario de la comunicación.
- ❖ Si existe claridad en los mensajes emitidos en determinados momentos, medios, lugares, etc.
- ❖ Cuáles son los medios de comunicación más utilizados por el equipo, aun cuando no sean los que se usen para la comunicación interna.
- ❖ Que información se vierte al exterior.
- ❖ Quienes son actores importantes que generan imagen hacia el exterior de la biblioteca.

Una vez terminado el análisis, se deberá hacer el conocido FODA en comunicación para con este, llevar a cabo estrategias que permitan con las fortalezas mitigar las debilidades y amenazas, así como aprovechar las oportunidades, todo esto con la finalidad de generar un ambiente para la comunicación.

■ ***Pauta 4. Generar ambientes para la comunicación.***

La correcta aplicación del análisis situacional en comunicación permitirá, como ya se comentó, identificar las áreas de oportunidad con el objetivo de corregir las disfunciones y las causas que las generan, ya que se contará con una radiografía que permitirá ver el camino a seguir para lograr un ambiente óptimo en comunicación.

Así mismo, la auditoría permitirá identificar si es necesario:

- ❖ Las necesidades de información.
- ❖ La claridad y velocidad con que se requiere la información.
- ❖ Cómo se debe organizar y clasificar la información.
- ❖ La necesidad de hacer uso de canales de comunicación acordes con los avances tecnológicos.
- ❖ Las responsabilidades y líneas de actuación.
- ❖ Dinámicas de seguimiento.
- ❖ Las herramientas y canales de comunicación acordes con necesidades específicas.
- ❖ Requerimientos de capacitación en comunicación.
- ❖ Cómo reducir costos, con propuestas de procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones.
- ❖ Generar dinámicas de participación a todos los niveles.

Entre los muchos beneficios que traen consigo, los ambientes en comunicación están el hecho de que:

- ❖ Las dinámicas laborales diarias, tienen mejoras significativas y, por tanto, los resultados tienden a mejorar en gran medida.
- ❖ Mejora los ambientes laborales dañados por la incertidumbre y falta de comunicación eficaz.
- ❖ Permite el avance y crecimiento de las áreas.
- ❖ Genera sentido de pertenencia en el equipo.
- ❖ Mejora la comunicación entre los distintos departamentos, lo que abona a la consecución de los objetivos departamentales y, por ende, institucionales.
- ❖ Apoya la difusión de una imagen positiva de la Biblioteca.

La comunicación tiene carácter dinámico, por lo que se debe ir adaptando a los cambios que vaya teniendo la propia biblioteca, permite maximizar el valor de la Biblioteca.

Con el análisis anterior, el dirigente junto con su equipo deberá identificar la información que es necesario fluir hacia el exterior, es decir, qué información va a difundir la biblioteca, con qué objetivo, cómo lo va hacer y cómo va obtener retroalimentación para identificar el cumplimiento de sus objetivos en comunicación.

Para lo anterior, la biblioteca deberá desarrolla (o reestructurar) un plan de comunicación y mercadotecnia, acorde con los lineamientos establecidos y que son los que han llevado al éxito a instituciones no solo económicas, sino de dinámicas similares a las generadas en la Biblioteca.

Comunicación externa

Pauta 5. Análisis situacional.

Cuestiones previas a la planificación

Es importante que, previo a la generación de un plan de comunicación y mercadotecnia, se realice un análisis de la estructura y funcionamiento de la biblioteca, es decir, se deberá revisar la capacidad que se tiene de cumplir con los servicios básicos, los aspectos de calidad que deben cubrir dichos servicios, así como, la forma de control que permitirá, no solo cumplir con la calidad sino, establecer una mejora continua en beneficio del usuario asiduo y potencial.

Por otro lado, uno de los principios de lo que se comunica con estrategias mercadológicas es que: debe ser real y cumplir con lo que se ofrece en el medio de comunicación que se decide utilizar, por tal motivo, la biblioteca universitaria debe conocer sus capacidades y limitaciones para no generar mensajes incorrectos que conlleven a una mala imagen de estas.

Por lo anterior, la autoevaluación es el primer paso para saber las condiciones en las que está la biblioteca en relación con los servicios clásicos o de nueva generación, basados en

la tecnología, con el objetivo de tomar decisiones para establecer políticas y procedimientos que permitan mantener una calidad constante en los mismos.

La administración moderna ha generado diversas técnicas que permiten tener claridad para determinar en qué situación se está y con ello poder generar los cauces a seguir establecidos en un plan, una de estas técnicas es la aplicación de un FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) las autoras Teresa García López y Milagro Cano Flores (s/a), establecen que el FODA permite identificar “cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece” (s/a, p. 85).

A manera de ejemplificación se establece el siguiente FODA:

	Positivos	Negativos
Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo con experiencia • Servicio orientando al usuario. • Colecciones que cubren los planes y programas • Aseguramiento de la disponibilidad de ejemplares • Mejora continua de las instalaciones • Atención personalizada 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo sin un plan de capacitación personalizado. • Resistencia al cambio. • Bajos sueldos • Biblioteca y bibliotecarios mal conceptualizados. • Procesos con alto grado de inconsistencias. • Procesos dispersos • Desequilibrio en actividades y responsabilidades
Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el acervo según necesidades • Uso de tecnología de punta • Conocer las mejores prácticas de la competencia • Actualización del acervo apoyándonos en los cambios de planes de estudio • Reorganización institucional • Conocimiento profundo de nuestros usuarios sobre su forma de aprendizaje 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económicas • Inestabilidad en el tipo de cambio • Internet como único medio de consulta de los alumnos • Compra directa de los libros por parte de los alumnos • Rápido avance de la tecnología • Licencias de uso caras y limitadas • Los alumnos tienen acceso a la tecnología de punta, antes que nos llegue a nosotros

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis de estos factores permitirá a la biblioteca definir con claridad las diversas actividades y estrategias a seguir para recapitular, o bien generar dinámicas que le permitan cumplir con sus objetivos. Así mismo, el FODA de la biblioteca permite con sus fortalezas disminuir o terminar con las debilidades y aprovechar las oportunidades para minimizar los efectos de sus amenazas.

Una vez que la biblioteca obtenga su análisis FODA, estará en condiciones de planear sus servicios, generando una mejora continua y, con ello, influir para insertar la calidad óptima que satisfaga las necesidades y expectativas de su comunidad.

Es claro que un programa de trabajo bien establecido permitirá a la biblioteca tener una visión clara de hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos y aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, los cambios serán controlados en base a la información contenida en el plan.

Otra herramienta de suma importancia para asegurar la calidad de los servicios bibliotecarios son los manuales de políticas y procedimientos. La teoría nos dice que por las características del servicio personalizado que se proporciona en las bibliotecas, en la mayoría de las ocasiones, no se genera de la misma manera aún en condiciones similares, todo ello debido a que el bibliotecario, en la mayoría de las ocasiones, no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, o bien, contando con este, decide no seguirlo y aplicar su criterio para ciertas situaciones. Las afirmaciones anteriores se pueden subsanar, por un lado, con la estructura de un manual de procedimientos y políticas que cubra cualquier controversia que pudiera existir en su aplicación, así como, una supervisión fehaciente de su cumplimiento. También es recomendable que el trabajador de servicio de primer contacto, participe en su elaboración, aportando las experiencias y características de excepciones que se vayan generando en el desarrollo de su actividad.

De igual forma, se recomienda una revisión periódica de los mismos con el objetivo de mantenerlos al día, así como el hecho de asegurar que los cambios sean conocidos y aplicados de la forma establecida.

Teniendo la calidad de los servicios bibliotecarios en control, es posible iniciar la planeación para la comunicación con estrategias mercadológicas y para ello se deberá iniciar con un análisis de la situación en comunicación.

■ ***Pauta 6. Análisis para la comunicación.***

Análisis de la situación en comunicación externa

Este tema va más relacionado con la situación directa en comunicación hacia el exterior (comunidad a la que sirve la biblioteca dentro de la Universidad), es decir, qué es lo que se ha hecho hasta el momento para difundir los servicios y colecciones, qué tanto ha funcionado, qué medios, que inversiones, pero, sobre todo, qué resultados. Es importante mencionar que tanto los éxitos y como las áreas de oportunidad son igual de importantes, por un lado, los primeros son el resultado de las buenas prácticas que hay que seguir manteniendo y mejorando, por otro lado, las inconsistencias o áreas de oportunidad nos permiten aprender de ellas e ir mejorando para desarrollar mejores cosas en el futuro.

Debido a la enorme cantidad de información que se genera día a día, no solo por los avances de la ciencia y las humanidades, sino por la cantidad mensajes por medio de anuncios publicitarios, en diversos medios tradicionales y contemporáneos, es necesario buscar formas simples de comunicar lo que se quiere, para tal efecto, es indispensable que la biblioteca universitaria seccione sus servicios y recursos con el objetivo de darlos a conocer a su público objetivo. Para ello, se propone la aplicación de una matriz BCG.

■ **Pauta 7. Matriz BCG**

Aplicación de la matriz BCG (Boston Consulting Group)

Una vez que se ha realizado el análisis anterior y tomado las decisiones para modificar o generar una estructura eficaz de servicios bibliotecarios, se debe hacer un análisis acerca de la situación en relación a su “rentabilidad”, es decir, ¿Cuáles serían los servicios o colecciones que requieren una mayor inversión en difusión?, esto se puede determinar si se aplica una matriz BCG²¹, misma que, aunque se refiere a un tipo de inversión más de tipo económico, permite delimitar qué de toda la cartera de servicios requiere de mayor difusión, de acuerdo a su situación ante la comunidad.

Matriz de Boston (Matriz de participación)

Como análisis situacional y con el objetivo de visualizar el estado de las colecciones y servicios en relación al conocimiento que tienen de ellos los integrantes de la comunidad, se propone generar una matriz de Boston²² para detectar los servicios que ya están bien cimentados, aquellos que, se sabe, están teniendo buena aceptación pero que necesitan mayor difusión, a los que hay que dar un mayor impulso y, finalmente, detectar los que es muy probable ya no valga la pena invertir ningún esfuerzo en darlos a conocer, pero que hay que ir sacando de stock poco a poco, o bien repensarlos para volverlos nuevamente estrella.

Con la finalidad de hacer más gráfica la matriz, se usan una serie de figuras, a manera de analogías, para hacer más comprensivo el mensaje, es así como tenemos que la figura **estrella** que representaría aquellos servicios que están teniendo éxito, como se sabe, la analogía iría en relación a lo brillante, a lo destacado del propio servicio. La representación de la **interrogación** estaría relacionada con aquellas colecciones y servicios en los que existe duda en algún sentido, podría ser porque no han sido bien planteados, bien cimentados o que ya fueron puestos en marcha y no hubo la respuesta esperada y, existe

²¹ Boston Consulting Group

²² De acuerdo a los expertos de El Periódico Marketing, el objetivo de este modelo es ayudar a las bibliotecas a posicionar sus colecciones y servicios en su comunidad de usuarios. La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones para difundir estratégicamente lo que se desee [Adaptación]. (El Periódico Marketing, 2013).

la duda de repensarlos y volverlos estrella o bien, bajarlos al cuadrante perro y ver su posible descarte, debido a que su uso no iría en relación a la inversión en mantenimiento o difusión.

En cuanto a los productos o servicios en el cuadrante vaca, sugieren que al igual que el animal que lo representa, estarían dando frutos o ganancias constantes en el sentido del uso, está tan arraigado en el universo de usuarios, que ya no necesitan de mayor inversión el uso se genera en cascada. Finalmente, el cuadrante **perro**, representa la idea de que forman parte del stock, pero en realidad la inversión es más grande que la respuesta en uso.

Se propone la siguiente matriz a manera de ejemplo:

Matriz de Boston Aplicada a los Servicios y Colecciones de la Biblioteca.

 <ul style="list-style-type: none"> • Sala de estudio colaborativo • Sala de estudio individual • Mobiliario • Colección de medicina • Testoteca • Servicio de Tecnología para la Docencia e Investigación. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca digital • Préstamo Interbibliotecario • Préstamo trasnacional. • Recuperación documental • Talleres DHI • Materia electiva • Bibliocarreras • Bibliotecario profesional • Atención en línea • Servicios en línea • Biblioteca China
 <ul style="list-style-type: none"> • Préstamo a domicilio • Préstamo en sala • Bibliografía básica • Catálogo en línea (OPAC) 	 <ul style="list-style-type: none"> • Colección de mapas • Colección de referencia • Boletín de nuevas adquisiciones (formato actual)

Fuente: Elaboración propia

- **Servicios y/o colecciones del cuadrante estrellas.** Las colecciones o servicios están teniendo mucha difusión y se espera que, una vez posicionados en la mente de nuestra comunidad de usuarios, puedan pasar a formar parte del cuadrante vaca. SE

RECOMIENDA SEGUIR APOYANDO SU DIFUSIÓN HASTA QUE SE VUELVAN VACA.

- **Servicios y/o colecciones de la cuadrante interrogación.** Son aquellos que aún no han alcanzado su potencial de crecimiento, es decir, se usan o consultan poco, se debe dar un gran impulso para generar su crecimiento y volverlos estrella o bien, pueden alcanzar la categoría perro y pensar en sacarlos de stock. REQUIEREN DE GRANDES CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN.
- **Servicios y/o colecciones del cuadrante vaca.** Corresponden a este cuadrante los servicios y/o colecciones cuyo uso ya es parte de la vida cotidiana de nuestra comunidad, son los servicios básicos de nuestra comunidad y permitirán el desarrollo de otros servicios estrella. SE REQUIEREN CAMPAÑAS DE REFORZAMIENTO.
- **Servicios o colecciones perro.** Se enlistan los servicios y/o colecciones que han perdido peso en las preferencias de nuestra comunidad, se encuentran en su etapa final de vida, bien porque la tecnología rebaso su utilidad, porque ya hay otras soluciones con mejores características etc. Se valora el poder sacarlos de stock o intentar volverlos estrella, se tiene que revalorar. Se recomienda deshacerse de estos cuando sea posible. SE DEBE DEJAR DE INVERTIR EN DIFUSIÓN.

Una vez que se determinan o clasifican los servicios mediante la matriz CBG, se estará en la posibilidad de establecer tanto los objetivos estratégicos como los de comunicación.

■ ***Pauta 8. Establecimiento de objetivos de estratégicos.***

El objetivo es el elemento central de un plan de comunicación y mercadotecnia, pero antes del establecimiento de un objetivo de comunicación se deberá gestar uno estratégico encaminado al cumplimiento de los objetivos institucionales [adaptación] (Labaert, 2006, p.133). El propósito del análisis previo deberá desencadenar objetivos estratégicos que pueden ser:

- Aumentar el uso de una base de datos.
- Incrementar el conocimiento y, por tanto, la consulta de una revista específica.
- Difundir un evento organizado por la biblioteca.

- Recaudar una donación de libros con determinada finalidad.
- Persuadir para evitar el ruido en determinadas áreas de la biblioteca, entre otros.
- Generar presencia en redes sociales.

Es recomendable que los objetivos estratégicos den respuesta a objetivos departamentales y/o institucionales, así mismo, que sean claros, bien definidos (que contesten las pregunta qué, cómo y para qué), reales y cuantificables.

Los objetivos estratégicos deberán desencadenar objetivos de comunicación. Libaert (2006) comenta que “los objetivos de comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la biblioteca...” (p. 133)

■ **Pauta 9. Establecimiento de objetivos de comunicación.**

Una forma de establecer objetivos de comunicación podría estar basada en el modelo de Joan Costa (2004., p.78) que consiste en dar respuesta a 7 preguntas, mismas que se mencionan a continuación:

<p style="text-align: center;">¿Quién comunica?</p> <ul style="list-style-type: none"> •El autor comenta que se debe especificar quién estará a cargo de comunicar, el director, porta voz, encargado de comunicación, etc. Es importante quién comunica por que el sentido y el valor variará según quién lo emite.
<p style="text-align: center;">¿Qué comunica?</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se debe definir la intención de comunicación en forma ordenada jerarquica, explicando de modo sintético los diferentes argumentos.
<p style="text-align: center;">¿A quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se debe explicar con detalle y puesto por orden de interés estratégico.
<p style="text-align: center;">¿Con qué objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> •El autor se refiere a los objetivos estratégicos definidos con anterioridad.
<p style="text-align: center;">¿Con que inversión?</p> <ul style="list-style-type: none"> •No solo se deben considerar costos financieros, sino en medios humanos requeridos.
<p style="text-align: center;">Por qué medios</p> <ul style="list-style-type: none"> •No solo se refiere a medios como plataformas para transmitir información, sino a estrategias como promociones, eventos, etc.
<p style="text-align: center;">¿Con qué resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se refiere al análisis del resultado de la interrelación de los anteriores puntos. Puede ser necesario aplicar un cuestionario.

Fuente: elaboración propia basada en Costa (2004, p. 79)

Un ejemplo del anterior del modelo puede ser:

1	Director, coordinador, asesor externo a la Biblioteca, área de comunicación, etc.	Quién
2	Calidad de las colecciones, resolución de necesidades de información, solución de problemas de información, atención personalizada. Etc.	Qué comunica
3	Alumnos de licenciatura (de primeros semestres), investigadores, área de finanzas, área médica, escuela, facultad, etc.	A quién
4	umentar el uso de determinada base de datos, uso de un título de revistas específico, el servicio de referencia, talleres, etc.	Con qué propósito
5	Creatividad, estrategia, medios, tiempo, lenguaje, etc.	Cómo lo comunica
6	Humana, financiera, de tiempo.	Con qué inversión
7	Identificar aciertos y áreas de oportunidad, vertidos de la aplicación de los puntos anteriores	Con qué efectos

Fuente: elaboración propia basada en Costa (2004, p. 79)

Otra sugerencia de objetivos puede ser:

El bibliotecario dirigente deberá generar los cauces necesarios para promover el uso de los servicios y recursos a la comunidad universitaria de acuerdo con grupos específicos, con el objetivo de aumentar su uso, invirtiendo los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y haciendo uso de los medios de comunicación más utilizados por cada sector de la comunidad.

Otros objetivos:

1. Transmitir una imagen clara y positiva de la Biblioteca bajo los conceptos de modernidad y adaptabilidad.
2. Brindar mayor conciencia y comprensión sobre las colecciones, servicios e iniciativas de la Biblioteca de las universidades particulares en México.
3. Desarrollar y difundir mensajes claros, relevantes, originales e impactantes para promover el uso de los recursos y servicios de la biblioteca.
4. Establecer puentes de comunicación para incrementar la interacción con los usuarios, usando los diversos medios de comunicación.
5. Fomentar un enfoque de equipo para la comunicación en toda la biblioteca.
6. Promover el conocimiento de la experiencia del personal de la biblioteca, su profesionalismo y su manera amistosa y accesible.
7. Promover a la biblioteca como una parte importante de la experiencia del estudiante dentro y fuera del campus.

Los objetivos, sin lugar a duda, deberán estar dirigidos a la población total o a nichos de mercado específicos, por ello, es necesaria conocer características que puedan ser utilizadas para que la promoción o difusión, se tenga los resultados esperados y se provoque una acción o reacción. Una forma de conocer las características de la población pueden ser las siguientes:

■ ***Pauta 10. Conocimiento de comunidad.***

Población

Se debe considerar que la población de las universidades de instituciones particulares está constituida por tres principales tipos de generaciones, entre estas se encuentran las siguientes:

Baby Boomers

1946-1964

*Profesores,
administrativos,
directivos, alumnos de
posgrado.*

- Migrantes digitales.
- Consideran al trabajo como modo de ser y existir.
- No dedican mucho tiempo al ocio o a la actividad recreativa.
- Acostumbran ver, escuchar y leer noticias.
- Leen principalmente novelas y libros de superación personal.

Generación X

1965-1978

*Profesores,
administrativos, directivos,
alumnos de posgrado.*

- - Migrantes digitales.
- - Orientado a resultados
- - Escéptico
- - Organizan su vida alrededor del trabajo
- - Pragmáticos
- - Lealtad con la empresa
- - Hemisferio izquierdo más desarrollado

Millennials

1979-1996

*Alumnos de posgrado,
alumnos de licenciatura*

- 100% digitales.
- Multipantalla y multidispositivo.
- Nomófobos y appdctos.
- Muy sociales (redes sociales).
- Críticos y exigentes.
- Exigen personalización.
- Requieren de un CRM avanzado.

Centennials

1995-

*Alumnos de licenciatura,
administrativos*

- Nativos digitales 100%
- La tecnología y las redes sociales son omnipresentes.
- Valoran lo natural.
- Buscan objetivos a corto plazo.
- Están en pro de la contribución y la movilidad.
- Buscan ser bilingües.
- Realistas.
- Pragmáticos.
- Uso responsable del consumo.
- Persiguen la autonomía
- Apuestan por el equilibrio

Fuente: Elaboración propia basada en Gutiérrez-Rubí (2014) y Chrinós (2009, p. 140).

Considerar estas características puede apoyar los estímulos al momento de generar mensajes a los distintos tipos de nichos de nuestra comunidad.

Establecidas las características generacionales, se deberá proceder a la integración del plan de comunicación, que se encargará de considerarlas en su estructura, ello con la finalidad de que funcione lo mejor posible.

A continuación, se establece el contenido mínimo que debe contener un plan de comunicación y mercadotecnia.

■ ***Pauta 11. Plan de comunicación y mercadotecnia.***

Generar una comunicación eficaz apoyada en estrategias mercadológicas, permitirá identificar las necesidades, no solo latentes, sino futuras del usuario con lo cual, se estará en la posibilidad de satisfacerlas de forma eficiente y efectiva, desde la perspectiva de que se tendrá la información suficiente para generar servicios que cumplan con la calidad que el usuario demanda, todo ello en un proceso cíclico gracias a la evaluación y retroalimentación que conlleva una buena comunicación.

De igual modo, como se ha visto en el transcurso de la presente investigación, la mercadotecnia no se puede ver como una tarea eventual, sino se debe llevar a cabo como parte fundamental de la planeación de la biblioteca misma, razón por la cual, se hace patente la necesidad de implementar un plan de comunicación y mercadotecnia, con el objetivo de crear comunidades que haga uso de los recursos y servicios de la biblioteca y, por medio de dicho plan, proporcionar un mensaje unificado de las bondades de los servicios bibliotecarios.

Por otro lado, es prudente mencionar que se debe hacer un análisis a conciencia de los servicios y recursos que ofrece la biblioteca, con el objetivo de generar las herramientas necesarias que permitan un equilibrio entre calidad y satisfacción, esto es, la biblioteca deberá generar servicios de calidad, no solo en las colecciones y servicios que presta, también es necesario que el personal responda ante el servicio con eficiencia, eficacia, pero sobre todo, con calidez humana, es decir, un verdadero espíritu de servicio, de lo contrario, ningún esfuerzo de comunicación logrará el éxito esperado.

El propósito de este plan de comunicación y mercadotecnia es generar los cauces necesarios y, aprovechar los existentes, para comunicar, de manera eficaz, los servicios y recursos de información que ofrece la biblioteca universitaria, así como, establecer puentes de comunicación con su comunidad de usuarios.

ESQUEMA

Existen diversos autores que hablan sobre los planes de comunicación, Kotler, Fischer, Patricia Daniel, etc., quienes de una o de otra forma, con términos distintos o similares, pero que manejan una forma básica de plasmar un plan de comunicación.

Como se mencionó en anteriores apartados, el plan de comunicación y mercadotecnia deberá estar basado en una realidad única, es decir, cada biblioteca deberá considerar sus circunstancias y, con base en ellas, crear un plan acorde con su realidad.

Es así como, haciendo un análisis de los formatos, más sugeridos en la teoría, se llega a la conclusión de proponer el siguiente esquema como base para su elaboración.

Resumen ejecutivo

Es un esbozo de los principales objetivos estratégicos y de comunicación que se desean alcanzar, una breve descripción de cómo se haría, así como los recursos financieros y materiales que implicará el plan. Típicamente 1-2 páginas y su objetivo es que, con la lectura de este, el bibliotecario logre hacer un panorama lo suficientemente claro y convincente que logre generar apoyo, ya sea de sus autoridades o de quienes podrían financiar, en un momento dado, el plan.

Introducción

El bibliotecario deberá hablar de los antecedentes que llevaron a determinar la necesidad de realizar el plan de comunicación, basándose en la historia del área, en relación con el tema de difusión y comunicación, establecerá los objetivos del plan, así como las limitaciones de este.

Metas y objetivos

Esta sección servirá para dejar plasmadas, de forma más detallada, las metas y objetivos, dando claridad en el orden que se deberá seguir, además del

establecimiento de objetivos claros y totalmente acordes a la realidad de la Biblioteca.

Análisis Situacional.

El análisis de la situación deberá responder a las preguntas qué se hace, cómo se hace, con qué se hace, pero lo más importante será hasta dónde se puede, hasta dónde se sabe lo que quiere el usuario, cómo se va a saber, etc., esto con el objetivo de tener claridad de la capacidad que se tendrá para responder a los requerimientos y expectativas de la comunidad.

Así mismo se deberá realizar el análisis FODA para identificar, las amenazas externas, oportunidades externas como son: Ambiente político, entorno público (actitudes del público, conciencia de la cuestión, valores fundamentales más relevantes a la cuestión, demografía), entorno mediático (calidad y cantidad de cobertura hasta la fecha) aliados, competidores, así como la capacidad organizativa (es decir, capacidad, recursos, posicionamiento en cuestión, perfil), entre otros.

Público objetivo

Se trata de generar una descripción detallada del público al que queremos dirigir los esfuerzos de comunicación y mercadotecnia. Esta descripción deberá contener datos generales y datos específicos. Es importante resaltar que toda la información será de utilidad para la generación de los mensajes y la determinación de los medios más idóneos para transmitir los mensajes y que se logre el objetivo de comunicación.

Se requerirán datos demográficos, actitudinales y fuentes de información que puedan proporcionar un conocimiento extenso del público meta.

Mensajes

Se deberán incluir ideas de mensaje que representen de forma explícita o implícita la idea que se desea dejar en el público objetivo. Se debe incluir una justificación, bajo qué criterios se debe generar, ideas de imágenes gráficas, etc.

Se integrarán recomendaciones tácticas y estratégicas que detallen lugares de entrega, temporalidad de exhibición, relaciones con encargados de áreas de comunicación, etc.

Mecanismos de Evaluación

El bibliotecario deberá implementar mecanismos que le permitan identificar si las estrategias tuvieron el impacto deseado, para ello, deberá aplicar rastreos con encuestas, estrategias de benchmarking, organizar grupos focales, monitorear los medios que transmitieron los mensajes, establecer diálogos utilizando redes sociales, entre otros formatos.

Plan de trabajo y plazos

Establecer el plan de acción junto con los tiempos que se deberán cumplir, será una forma de asegurar el cumplimiento. Estos pueden ser generales o detallados, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Presupuesto y recursos necesarios

Es importante presupuestar, no solo los recursos materiales, sino las inversiones en tiempo, ya sea en la ejecución o en la valoración de su funcionamiento.

■ **Pauta 12. Consideraciones mercadológicas.**

Consideraciones importantes.

Es importante que para la generación de mensajes se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

Mensajes

Las características de los mensajes que se deben usar son:

- Reales al 100%.
- Mensajes claros.
- Mensajes con frases en versiones frescas, nuevas y *divertidas*.
- Fáciles de recordar.
- Breves.
- Que cuenten historias.
- Que hagan remembranzas.
- Nostálgicas.

La teoría mercadológica dice que, para causar un real impacto, se debe tocar la mente, pero, sobre todo, el corazón del usuario.

Imágenes

La imagen dependerá, en gran medida, de la idea del mensaje, sin embargo, las características básicas que se deben conservar son:

- Calidad
- Claridad
- Sin tantos colores

Logotipo

Diversas bibliotecas a nivel mundial cuentan con un logotipo propio que, en la mayoría de las ocasiones, es muy similar al de la propia universidad. La característica principal de un logotipo es que debe representar el área y debe ser fácil de recordar

El logotipo puede ser usado para la generación de imagen de la propia biblioteca

Medios

- Impresos
- Audiovisuales
- Espectaculares (banderines en poste)
- El uso de espacios espectaculares es estratégico, pues estos son ideales para enviar mensajes rápidos, concisos, cortos e impactantes

Temporalidad

De acuerdo con el plan que se establezca se deberán enviar mensajes especiales en momentos especiales, esto es, hay características de comportamiento en algunos periodos, del año natural principalmente, que se deben considerar para emitir un mensaje. Por ejemplo, en verano no conviene promocionar una colección electrónica importante, pues la mayor parte de la comunidad estará de vacaciones y muy pocos lo verían, sin embargo, se podría enviar un mensaje a la comunidad de administrativos, que pueden tener el tiempo para ver algo sobre la biblioteca, algunos ejemplos de lo anterior pueden ser:

- Inicio de semestre
- Medio semestre
- Fin de semestre
- Verano
- Invierno
- Navidad
- Semana Santa y Pascua

- Fechas especiales (día de la amistad, día de alguna profesión, etc.)
- Periodo de exámenes de medio o final de semestre.
- Semanas académicas.

■ ***Pauta 13. Campañas.***

Cada año se puede pensar en campañas especiales de acuerdo con un objetivo específico, esto es, la campaña deberá tener una intención específica, que puede ser, dar a conocer algo nuevo o puede ser campañas con una intencionalidad, como es: persuasión o generar alguna actitud, etc. Las campañas pueden dividirse en dos: pre campaña y campaña.

La precampaña se usa para levantar expectativa y la campaña es la puesta en marcha de las estrategias que lograrán difundir una idea o generar una actitud. Algunos ejemplos son:

- Campaña de persuasión (silencio, mutilación, de orden).
- Campaña para generar alguna actitud (devolver a tipo los préstamos, actualiza tus datos, sigue las redes sociales de la biblioteca).
- Campaña de donación de libros.
- Campaña para colocar en la mente un nuevo servicio.
- Campaña de fomento a la lectura.

■ ***Pauta 14. Relaciones públicas favorables.***

Para Nancy Tamosaitis, de Thompson-Vorticom, piensa que las relaciones públicas han avanzado con la tecnología y que su rol en la gerencia se ha incrementado, “las relaciones públicas consisten en definir y comunicar la narrativa de una compañía para proveer de claridad en la percepción del mercado que se busca alcanzar” (Merca2.0, 2013, s.p.). Su importancia radica en que permitirán asegurar que la imagen que se está pretendiendo generar de la Biblioteca sea la correcta, así como entablar relaciones rentables en beneficio de la propia biblioteca y su comunidad.

En el caso de la biblioteca universitaria de instituciones particulares, las relaciones públicas se pueden llevar a cabo por medio de la participación en grupos establecidos con objetivos de colaboración e intercambio de buenas prácticas. Entre esos grupos están:

Directivos de Bibliotecas de Universidades Particulares en la Ciudad de México

Bibliotecas en convenio

Proveedores nacionales e internacionales

Organizaciones como: AMBAC, Grupo AMIGOS, ALA, IFLA, CNB, etc.

■ **Pauta 15. La identidad de la Biblioteca.**

Es innegable que la identidad de la biblioteca ha cambiado, sin embargo, los estereotipos que se manejan de esta siguen siendo los mismos que hasta hace años, en donde se le relacionaba con situaciones restrictivas en su máxima expresión. Sin embargo, es evidente que se deben poner en marcha estrategias que logren ocupar un espacio en la mente del usuario, pero con connotaciones de tolerancia, eficiencia, actualidad y empatía, y de esta manera generar una imagen o identidad positiva de la biblioteca.

Algunas estrategias pueden ser las siguientes:

Generación de una imagen gráfica		
	Descripción	Nota
Logotipo	Imágenes y letras en un dibujo que represente de forma positiva a la biblioteca.	Permitirá ir generando una imagen propia que será asociada a toda acción, a favor de nuestra comunidad universitaria, que realice la biblioteca, se espera que este logo permita el diseño de una imagen o identidad de la Biblioteca.
Slogan	Frase sencilla de recordar que describe la idea que desea se establezca y forme parte de los pensamientos de una persona, al momento de decidir ante una necesidad de información o servicios como los que ofrece la Biblioteca.	La biblioteca pretenderá, por medio de esta frase, ofrecer una solución o ventaja ante otros servicios con igual tesitura. Ejemplo: Biblioteca "Nombre" "Por donde transitan las grandes mentes del futuro"

Papelería	<p>Hojas impresas y electrónicas. Fondo de correo electrónico. Diplomas de reconocimiento en actividades que se organicen por parte de la Biblioteca. Portadas de manuales de organización. Presentaciones con distintos temas sobre la Biblioteca utilizando programas novedosos como: Knovio, PowToon, Prezi, Emaze, Hakiu Deck, Slidebean, Canva-Presentaciones, Google Slides, Visme, Swipe, Keynot (MAC)</p>	De igual forma cualquier información emanada del área deberá ser fácilmente identificada por nuestra comunidad.
<p>Documentos y medios de comunicación Impresa y virtual sobre la Biblioteca</p>	<p>Poster o cartel general (Que se puede renovar por año o semestre)</p> <p>Manuales: De organización De procedimientos De funcionamiento</p> <p>Folletos: General Por colecciones Por servicios Por biblioteca</p> <p>Infografías con distintos temas Imagen en redes sociales Protocolo de atención in situs. Protocolo de atención virtual (CHAT, APP)</p>	Todos estos documentos pueden ser impresos o electrónicos, según la idea que se tenga, se deberá considerar, nuevamente, el tipo de público al que se dirige, en este caso es principalmente el usuario interno, sin embargo, muchas acreditadores solicitan esta información como parte de la calidad.
Señalización	<p>Colecciones Servicios Personal Pisos Bibliotecas</p>	La señalización deberá ser tan clara que se pueda lograr bajar a su mínima expresión la orientación de ubicación de temas generales en la colección y el que constantemente estén preguntando la ubicación de áreas, colecciones, servicios, etc.

Souvenirs	Los souvenirs tienen el objetivo de estar presentes para recordar a la biblioteca	Con esta estrategia se pretende motivar a los alumnos a determinadas acciones como pueden ser: actualizar datos, seguirnos en redes sociales, participar en actividades de la biblioteca, promover servicios y recursos, etc. Por otro lado, se pretende apoyar los lazos de cooperación con diversas instituciones afines, como pueden ser: directores de otras bibliotecas (TEC, IBERO, ITAM, UV, UDLA, etc.) dirigentes de asociaciones como AMBAC, Colegio de Bibliotecarios, CONRICYT, etc.
-----------	---	---

Pero no todo es un logotipo especial y bien diseñado, un slogan llamativo o con fuerza, también es la imagen del servicio la que hará que nos vean de una forma diferente, esto es, no es solo la calidad del servicio o colección es también la calidez con la que se atiende al usuario, punto en el que aún hay mucho camino por recorrer, motivo por el cual, se hacen las siguientes dos propuestas.

■ **Pauta 16. Generar un protocolo de atención al usuario.**

El bibliotecario de primer contacto, es decir, quienes atienden al usuario, tienen una gran responsabilidad; debido a que, en gran medida, depende de él marcar la diferencia entre ser considerados o percibidos como un mal o buen servicio.

Si la idea es retener a los usuarios reales y atraer a los usuarios potenciales, se debe poner atención a las siguientes claves que pueden ayudar a conseguir la calidad en la atención:

1. Lo primero, **el saludo**: es el primer mensaje que recibe el usuario:

Se sugieren:

“Buenos días (tardes, noches), le atiende...”, “¿Cómo le va?”, “Buenas tardes”;
“Bienvenido, mi nombre es...”; “Qué tal”, “Hola “*nombre*”” (coloquial, pero si el usuario lo permite, puede ser)

El tono dependerá de la formalidad del usuario.

Hablar de usted hasta que el usuario marque lo contrario.

Lo único seguro es que “nunca debe faltar”.

2. La cordialidad, siempre: el trato no debe ser distante o indiferente; es importante que quien esté en contacto con el usuario sea cortés y agradable. La cordialidad debe mantenerse aun cuando el usuario esté enojado o el empleado haya tenido un mal día.
3. Respetar el tiempo del usuario: a nadie le gusta esperar, la atención debe ser eficiente y eficaz. Esto no implica hacer todo de forma inmediata, pero si valorar el tiempo del usuario. El bibliotecario debe dejar lo que está haciendo para interesarse en el usuario; si está atendiendo a otra persona, debe darle a entender que en cuanto pueda estará disponible, y repetírselo si la situación se demora.
4. ¡No me avasalles, por favor! Cuando un usuario ingresa a la biblioteca, lo ideal es intentar descifrar si está buscando ayuda o si simplemente desea “mirar”. Atosigar al usuario no es una buena opción, ya que el efecto es contraproducente. Lo recomendable es acercarse luego de un tiempo prudente y decirle “¿Puedo ayudarlo en algo?” o “Ante cualquier consulta estoy a su disposición”.
5. Información confiable: es fundamental conocer ampliamente las colecciones y servicios que se están ofreciendo. Si al asesorar a un usuario, éste percibe que entiendes de lo que estás hablando, estará más tranquilo y escuchará con mayor atención. Se debe estar preparado para brindar un asesoramiento de calidad, acerca de las colecciones y los servicios de la biblioteca (contenido, calidad y cantidad de las colecciones, funcionamiento, accesibilidad, apoyos, comunicación, etc.) así como las políticas y reglamentos del servicio (derechos y obligaciones, multas).
6. La apariencia sí importa. La calidad también se puede ver afectada por una mala imagen: del bibliotecario, de la biblioteca, de las colecciones que se ofrecen. Todo lo que ve el usuario debe brindar un aspecto formal y profesional. Esto incluye la presentación física del bibliotecario, el buen estado y orden de las colecciones, la limpieza de la biblioteca, de los lugares de trabajo.
7. Cada mensaje enviado es un contrato: las promesas que se le hacen a un usuario deben respetarse. Siempre que se asuma un compromiso es imprescindible poder cumplirlo: un horario, un plazo de entrega, un servicio. Si existe la mínima posibilidad

de no poder cumplir, el bibliotecario debe ser honesto; es preferible la sinceridad antes que prometer algo para convencer o salir de apuros. No se debe subestimar al usuario. *Por una promesa incumplida se pierde toda la confianza lograda hasta el momento.*

8. Se debe trabajar con un poco de flexibilidad: no tiene sentido excusarse en las estrictas políticas del servicio con tal de no complacer al usuario. El bibliotecario debe estar dispuesto a ser flexible (en la medida de lo posible) y a hacer ciertas concesiones que se consideren convenientes para generar un buen trato.
9. La discusión no es una opción: siempre hay que actuar de forma profesional. Ante una opinión o reclamo por parte de un usuario, se debe evitar discutir o debatir, sino mantener una postura amable y abierta al diálogo. Es fundamental respetar la opinión del usuario, aunque el bibliotecario no comparta la misma opinión.
10. Quejas y sugerencias: significan una oportunidad de mejora: cuando un usuario realiza algún tipo de observación o reclamo, está dando lugar a observar un área de oportunidad. Toda organización es perfectible.

Seguir estos códigos de conducta asegura que toda persona en contacto con usuarios comparta estos criterios básicos, a través de capacitación o protocolos de atención. Aun al brindar solo una orientación, el seguir estos lineamientos garantizará un estándar de calidad previsible en el trato es esencial para retener a nuestros usuarios asiduos y atraer a los potenciales. (Equipo Editorial Buenos Negocios, 2016, s. p.)

**“Un usuario satisfecho con la colección, pero insatisfecho con la atención,
puede dejar de ser usuario en cualquier momento”**

■ Pauta 17. Generando dialogo con la comunidad.

Es importante que la biblioteca establezca canales de comunicación eficientes para mantener un dialogo con su comunidad, estos puentes deberán ser determinados por el usuario mismo. Se debe considerar que los públicos objetivos de la universidad aún hacen

uso de medios de comunicación contemporáneos, pero también tradicionales, y el bibliotecario deberá respetar la preferencia del usuario.

Entre algunos medios de acercamiento para escuchar al usuario, no solo para saber si están valorando los esfuerzos de la biblioteca, sino también para conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas, se encuentran las siguientes:

Tradicionales:

- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevistas
- ❖ Grupos focales
- ❖ Buzones de quejas y sugerencias
- ❖ Correo electrónico
- ❖ Teléfono
- ❖ Buzón de sugerencias (impreso, electrónico)

Contemporáneos como son:

- ❖ Redes sociales.
- ❖ Sistemas de mensajería instantánea como son: WhatsApp, Messenger
- ❖ Generación de alertas electrónicas.
- ❖ Participar con el alumno en eventos organizados por ellos mismos, es decir hacerse presente ofreciendo apoyo con los recursos y servicios de la biblioteca o con otro tipo de apoyo.

Lo que debe quedar claro es que el medio lo debe decidir el propio usuario y el bibliotecario deberá, no solo atender el deseo, sino apoyarlo en hacer todo lo que esté en sus manos para que se consiga el objetivo de comunicación.

Mensaje.

El mensaje dependerá del objetivo que se pretenda conseguir, para lo cual, se deben considerar las características del nicho al que se desea llegar porque de eso dependerá el lenguaje que se utilizará para transmitirlo.

Es claro que se debe ser totalmente claro, honesto, serio y cortés con las respuestas, aunque en muchas ocasiones el usuario, es probable que, por temor, no indique su nombre o quiera que se sepa, sin embargo, existen estrategias para, de igual forma, informarle que ya se dio respuesta a su solicitud, observación o requerimiento.

Finalmente, las pautas antes señaladas son solo algunas ideas de una gran cantidad de otras que existen tanto en el campo de la comunicación, como de la mercadotecnia. Cada pauta deberá ser desarrollada, y como se anotó en la introducción, se deberá considerar una clara tropicalización o personalización debido a que cada una se debe adaptar a las características específicas de la comunidad a la que serán dirigidas. Así mismo, debido a la amplitud del tema se recomienda una futura investigación debido a que cada una de las pautas, puede dar lugar al desarrollo de una línea de investigación.