

# El marketing interno. Aproximación a su valor en la biblioteca pública.

M.<sup>a</sup> Isabel Buján Bernárdez

Bibliotecaria

Concello de Culleredo

## Introducción

No resulta ya extraño para nadie el concepto de marketing aplicado a bibliotecas, viendo al usuario en su dimensión de cliente, despojándolo del aspecto lucrativo y buscando otro tipo de rentabilidad, la rentabilidad social. Se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de la gestión bibliotecaria, "surge vinculado con el concepto de calidad, y promueve adecuar los servicios y productos de la biblioteca a las necesidades reales de sus usuarios para aumentar su grado de satisfacción."<sup>(1)</sup>

Es esto lo que entendemos por marketing bibliotecario, aunque últimamente hay autores que comienzan a apuntar la importancia del marketing interno, que se concibe como una herramienta para aumentar la productividad y la motivación del personal o como el modo de hacer visible la biblioteca ante los responsables de su financiación.

Para impulsar un plan de marketing interno, será necesario conocer de forma detallada las necesidades del personal, así como sus intereses, expectativas y capacidades para adecuarlas, en la medida de lo posible, a los intereses generales de la biblioteca.

Igulamente, se necesitará conocer las motivaciones e intereses de los responsables de la financiación de la biblioteca, para demostrarles cómo algunas de sus necesidades pueden verse satisfechas con la actuación de la biblioteca.

## 1. Marketing interno: responsables políticos

La financiación suele ser uno de los obstáculos más frecuentes con los que se encuentran muchas bibliotecas públicas y determina en buena medida la calidad de servicios que podemos ofrecer.

“La percepción que tienen los políticos de la biblioteca pública suele constituir un factor determinante a la hora de aprobar los presupuestos destinados a las bibliotecas y a la hora de alcanzar acuerdos relativos a los planes y proyectos que les afectan”(2). De ahí la necesidad demostrarles la rentabilidad social de la biblioteca pública, y cuál es su valor frente a otros servicios.

No todos ellos cuentan con la misma sensibilidad hacia las bibliotecas; basta observar sus programas políticos. Pero independientemente de su implicación, deberemos ser capaces de aumentar la credibilidad de la biblioteca ante ellos, y esto se consigue trabajando y desarrollando proyectos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.

Además nos será útil demostrar,

1. Que la biblioteca pública no es sólo un lugar de lectura y préstamo de materiales, sino que es un servicio básico que influye en la educación, en la formación permanente, en el intercambio social, en el ocio y en el nivel cultural de la comunidad a la que atiende, reforzando su imagen.
2. Que somos profesionales competentes, cualificados y bien preparados.

### 1.1. Promoción del bibliotecario/a

El objetivo es alcanzar una imagen de profesionalidad, demostrar que el trabajo no es fruto de la casualidad, sino de un proyecto de planificación, y que el dinero público que gestionamos está en buenas manos. La profesionalidad viene garantizada por tener una serie de conocimientos teóricos, de habilidades, y aplicarlo con una serie de valores.

Vamos a tener que luchar contra muchos estereotipos que gravitan sobre nuestra profesión, y que pueden ser un lastre para nuestro desarrollo profesional. “El desconocimiento social de la titulación, el considerarla una profesión auxiliar de otras disciplinas, el ser llevada a cabo mayoritariamente por mujeres, la creencia de que la profesión se ciñe sólo a la aplicación de unas farragosas técnicas para la organización de los materiales, el bajo nivel de uso de las bibliotecas, el bajo índice de lectura..., todo ello se refleja en un ajustado salario, en la precariedad contractual y por ende en el prestigio”.(3)

Pero en la falta de visibilidad de la profesión nosotros tenemos una gran parte de responsabilidad. “ Si después de tantos años de

servicio a la sociedad, ésta no nos ve, o no nos ve como nos gustaría, la culpa, en su mayor parte, solamente puede ser nuestra".(4)

Nuestro reto, en este sentido, será aumentar nuestra visibilidad dentro y fuera de la institución mediante:

- La formación permanente que determina en buena medida nuestro grado de profesionalidad.
- La cooperación con otros bibliotecarios buscando ayuda y ofreciéndola.
- La pertenencia a asociaciones o colegios profesionales.
- La participación en jornadas, seminarios, congresos.
- Acudir a los actos que se celebren en el entorno municipal.
- Familiarizarse con la estructura política y buscar la relación directa con los responsables.
- Relacionarse con otros departamentos de la administración y mostrarnos abiertos a proyectos de colaboración.
- Demostrar flexibilidad para saber adaptarse a los cambios y ajustar las prioridades de la administración.
- Defender los intereses de la biblioteca a la hora de conseguir los recursos necesarios que garanticen la continuidad de los proyectos.
- Establecer relaciones cordiales con todos los actores de la vida municipal.

## 1.2. Promoción de la biblioteca

La biblioteca compete dentro de su propia administración por la asignación de recursos con otros servicios, frente a los que debe reafirmarse como una entidad eficiente y con fuerte impacto social. El objetivo final es crear una imagen corporativa, que la biblioteca sea fácilmente identificable y que tenga prestigio profesional. Para ello nos podemos valer de un plan de promoción.

### 1.2.1. Público diana

Habrá que delimitar quién financia la biblioteca, de dónde se obtienen los recursos, quién decide qué recursos se destinan a ella, qué necesidades pueden influir en la toma de decisiones, y si quien financia la biblioteca la conoce o utiliza, qué expectativas tiene del servicio.

### 1.2.2. Objetivos y acciones del plan

*Objetivo 1:*

*- Presentar a la biblioteca como una organización profesional:*

- Atender con la máxima celeridad las demandas que los políticos o los funcionarios hagan a la biblioteca.

- Elaborar informes profesionales, claros, concisos y redactados según las necesidades de los destinatarios.
- Presentar a los políticos la carta de servicios que recoge los compromisos de la biblioteca con sus usuarios.
- Ofrecer servicios de calidad de acuerdo a los recursos con los que contamos; implantar un sistema de calidad.
- Trabajar guiados por un plan estratégico compartido por los responsables políticos.

*Objetivo 2:*

*- Probar su rentabilidad social:*

- Presentar la memoria anual e informes mensuales de funcionamiento.
- Evaluar constantemente los servicios y productos.
- Comparar el uso de la biblioteca frente a otros servicios públicos.
- Elaborar encuestas de satisfacción de usuarios.

*Objetivo 3:*

*- Ofrecer una imagen positiva:*

- Divulgar los logros de la biblioteca mediante radio, prensa, television, e Internet.
- Concertar visitas con los responsables políticos a las instalaciones.
- Participación en premios, grupos de trabajo, congresos.
- Invitar a que las autoridades participen en las actividades con más repercusión pública.
- Instaurar un programa de publicaciones para describir los servicios bibliotecarios y promover su utilización.
- Diseñar y mantener actualizada la página web.

Para cada una de las acciones detallaremos:

Acción	Visita guía a la biblioteca de responsables políticos
Descripción	Recorrer las diferentes secciones de la biblioteca, explicando brevemente su organización y el funcionamiento de los servicios.
Objetivo	3- imagen positiva de la biblioteca
Público diana	Alcalde y concejales
Recursos humanos	Dirección biblioteca y responsables técnicos de las diferentes áreas
Calendario	23/04/2008 de 12.00 a 14.00
Costes previstos	0

#### 1.2.4. Evaluación del plan

Estableceremos qué indicadores nos permitirán evaluar el éxito del plan, aunque es obvio que el aumento en los recursos destinados a la biblioteca y la implicación de los políticos en sus proyectos, es garantía de ir por buen camino.

## 2. Marketing interno dirigido al personal

El marketing interno, entendido hacia el personal de la biblioteca, es un instrumento de enorme valor, además teniendo en cuenta que “hoy en día, se considera que la calidad de las relaciones establecidas con quienes están fuera de la empresa depende de la calidad de las relaciones que se mantengan entre las personas que están dentro de la organización y para lograr altos niveles de calidad en las primeras es necesario alcanzar a su vez altos niveles en las segundas”.(5)

Los recursos humanos constituyen el valor más importante de cualquier organización. Son las personas que integran la organización las que individual o colectivamente, contribuyen a que aquélla logre sus objetivos. Pero en cualquier organización, y más cuanto mayor sea, confluyen todo tipo de personas, con visiones sobre la misma diferentes y con un conocimiento que varía de lo que se espera de cada una de ellas.

El marketing nos aportará técnicas adecuadas para implicarlos en los objetivos de la biblioteca, con el fin de fomentar su motivación e influir directamente en su productividad. Esto se hará a través de la gestión de las actitudes, fomentando la motivación, y a través de una adecuada gestión de la comunicación.

### 2.1. Gestión de las actitudes

La gestión de las actitudes nos permitirá:

#### 2.1.1. Crear una cultura corporativa

Debe transferirse e intentar conectar a todo el personal con la visión y la misión de la biblioteca, para que comprendan y participen de la posición que se pretende alcanzar y las capacidades que se planea desarrollar. Los empleados estarán más comprometidos en alcanzar resultados, cuando saben qué es la biblioteca y hacia dónde se dirige.

#### 2.1.2. Motivar al personal

Es importante que el líder se reúna periódicamente con su equipo e intente motivarlo, haciendo que cada uno de sus integrantes se

sienta útil, mediante el reconocimiento del trabajo y del esfuerzo personal. Se puede intentar que las tareas encomendadas coincidan con sus habilidades y preferencias personales.

### **2.1.3. Conseguir un clima laboral participativo**

Crear un clima laboral que propicie la sinergia, el desarrollo de habilidades y del potencial intelectual. Promover un ambiente de trabajo participativo, implicando a los trabajadores en la toma de decisiones y estimulando la creatividad . Todo ello redundará en una mayor motivación del personal y un mayor grado de bienestar y retendrá a los buenos trabajadores

Relacionado con esto, sería importante crear un clima de confianza, pues "ésta es esencial para el éxito de las relaciones y un factor clave de la calidad de las mismas, ya que determina su duración, y reduce los conflictos entre las partes, condiciona el grado de participación, la comunicación entre ellas, y el nivel de implicación de los socios".(5)

### **2.1.4. Mejorar la eficacia en el trabajo**

Se consigue haciendo que la información técnica fluya entre los trabajadores, incidiendo en la mejora de los servicios, y además ayuda a que cada uno sepa qué labor tiene encomendada y cómo está conectada con la misión de la biblioteca. Se conseguirá así una mayor eficiencia en los servicios, y por tanto, una mayor proyección social y política de la biblioteca, mejorando notablemente su imagen.

### **2.1.5. Generar un liderazgo participativo**

A través de una continua interacción entre el líder y los trabajadores se evita la excesiva centralización y lejanía de la toma de decisiones, y mejora la participación y la satisfacción de estos últimos. Es importante, estar abierto a la creatividad de los otros, valorar el trabajo en equipo, facilitar la comunicación en los dos sentidos, y escuchar a todas las partes, además de estar capacitado para apreciar el esfuerzo de los empleados.

## **2.2. Gestión de la comunicación interna**

La comunicación puede añadir un valor diferencial al servicio y convertirse en un elemento clave de su éxito. Sobre todo sabiendo que la implicación del personal con los usuarios depende en gran medida de su vinculación con los fines de la organización.

Cada biblioteca posee una imagen propia, una identidad que viene definida por su cultura organizacional y por el modo en que

se relaciona su personal con la comunidad a la que atiende y con otras instituciones. Y la comunicación puede producir mejoras en esa identidad:

- Favorece el liderazgo eficaz, la motivación, la introducción de cambios y la transmisión de la cultura organizacional.
- Es un instrumento útil para transformar la imagen que la sociedad recibe de la organización en la imagen que realmente queremos que reciba.

Una buena comunicación en la organización favorece un buen funcionamiento interno y genera actitudes positivas, pero además cuando no existe comunicación o ésta es deficiente se produce una falta de coordinación entre las personas y entre éstas y la dirección. Entonces, pueden irrumpir los rumores, la desconfianza y la desinformación. A la larga, la biblioteca perderá credibilidad, y disminuirá la calidad de sus servicios.(6)

La biblioteca debería desarrollar un buen sistema de comunicación interno que favoreciese los flujos de comunicación en todos los sentidos y que ayudase a la gestión del conocimiento inherente a cualquier organización. Detallamos a continuación los instrumentos con que contamos.

### 2.2.1. Comunicación de la dirección al personal (descendente)

No hay que identificarla con la simple transmisión de información, sino que comprende también las respuestas del personal. Busca la cohesión del grupo y su conexión con el plan estratégico de la biblioteca, y el conocimiento del contexto en que desarrollan su labor. Este tipo de comunicación se puede ver afectada por la falta de credibilidad del líder, pero bien gestionada y tratada con profesionalidad, puede ser un elemento clave para reducir la incertidumbre y promover la participación. Son informaciones sobre el funcionamiento de la organización, sobre los resultados de la misma, la transmisión de la cultura corporativa o de cambios en ella, temas de recursos humanos, órdenes de tipo técnico, encargos, etc.

Los medios que se suelen utilizar son:

- Manual de acogida: destinado al personal que se incorpora a la biblioteca para facilitarle su integración, y en el que se recoge información de carácter interno (organigramas, servicios, sistemas de trabajo, misión y objetivos, información sobre el programa de gestión bibliotecaria, sobre el sistema de calidad, fuentes de información, etc.).
- Manuales de procedimiento: explican los procesos que se desarrollan en la biblioteca, detallando el funcionamiento general de la misma. Permiten identificar claramente responsabilidades, evitan el trabajo intuitivo y aumentan la eficacia del personal.

- **Intranet:** permite compartir la información que circula por toda la organización, acercando al personal y fortaleciendo la comunicación y la participación. Son muchos los contenidos que pueden recoger, calendarios laborales, foros, manuales de procedimiento, memorias, actas de grupos de trabajo...; depende de cada biblioteca definir los fines que se persiguen, y en consecuencia, la mayor o menor complejidad de contenidos.
- **Circulares:** enviada en papel o por correo electrónico, sirve para proporcionar informaciones y criterios sobre procedimientos y servicios.
- **El tablón de anuncios:** puede estar vinculado a la intranet, y resulta útil para transmitir información de carácter operativo vinculada al día a día del trabajo( órdenes, noticias, horarios, información sobre temas de personal,...).
- **Comunicación directa:** es necesario fomentarla a través de reuniones, conferencias, charlas.

### 2.2.2. Comunicación del personal a la dirección (ascendente)

Es imprescindible en liderazgos de tipo participativo y es el mejor medio para introducir la innovación constante en los productos y los servicios. Su objetivo es implicar a todo el personal en los objetivos y que se sientan con libertad para aportar ideas de mejora. Para ello es necesario que el líder se vaya ganando la confianza de los trabajadores y que sea capaz de crear un clima participativo. La comunicación ascendente permite conocer el grado de consecución de los objetivos, los resultados, los problemas que se generan, y por otro lado, es el cauce de recepción de propuestas de mejora. Esto se consigue a través de:

- **Grupos de trabajo:** pueden ser por áreas, por funciones, equipos de mejora, para impulsar un proyecto concreto, pero lo más importante es se revelan como una herramienta muy útil de participación y de gestión del conocimiento. Fortalecen el espíritu de equipo, luchan contra la desmotivación y favorecen que el personal se identifique con la biblioteca.
- **Buzones de sugerencias:** puede formar parte de la intranet y recoger las ideas de mejora de una forma menos sistematizada que la anterior.
- **Encuestas de clima interno:** ayudan a canalizar las críticas, evitando el miedo a expresarlas en público.

### 2.2.3. Comunicación horizontal

Es la comunicación que se produce entre las diferentes áreas de la organización, propiciando su cooperación y cohesión interna. Se

comunican los conocimientos, tanto técnicos como de gestión, facilitando la descentralización y el aprovechamiento de recursos. Los medios más utilizados para generar comunicación horizontal son los equipos de proyecto (personas de diferentes departamentos colaborando en un proyecto común), la formación, la asistencia a convenciones y jornadas, como todas las actividades de carácter lúdico en las que participen los trabajadores.

## Conclusiones

La promoción de la biblioteca y de sus profesionales, la gestión de las actitudes y de la comunicación de los recursos humanos, se nos revelan como instrumentos valiosos para conseguir los objetivos que se plantea la biblioteca. No debemos pasar por alto, que todas estas acciones tienen un elemento en común: el líder, actor clave en el marketing interno.

Es verdad que la realidad para el personal bibliotecario no es en muchos casos alentadora, que debemos hacer frente a la escasez de recursos de todo tipo, a la inexistencia de grupos de presión interesados en la biblioteca, a la poca visibilidad que a veces tiene la biblioteca dentro de la administración de la que depende.

Es cierto que resulta tentador resignarse y adoptar una conducta pasiva; es más fácil. Pero queda la otra opción, la de buscar soluciones de mejora, la de quitarnos la invisibilidad y el conformismo, y la de revelarnos como bibliotecarios visibles. No todas las bibliotecas contarán con suficientes recursos para abordar todas las propuestas que desde aquí se han hecho; pero quizá sí pequeñas acciones puntuales. Sean acciones grandes o pequeñas, es lo mismo; en esto, como en tantas otras cosas, lo que importa no es el tamaño del paso, sino su dirección.

## Bibliografía

(1) RAMOS SIMÓN, Luis Fernando. "Administración, gestión y marketing de unidades documentales", en: Manual de información y documentación. Madrid: Ediciones Pirámide, 1996 p.513-531.

(2) FERNANDEZ Y FERNANDEZ CUESTA, Paz. Bibliotecas y personas: hacia un nuevo enfoque en biblioteconomía. Gijón: Trea, 2005, p. 72.

(3) CODINA, Lluís. "El futuro de los estudios de biblioteconomía y documentación y su adecuación a la demanda social". Documentación de las Ciencias de la Información, vol. 25 (2002) 217-234, p.221.

(4) DÍAZ MARTÍN, Ana María, VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo, DEL RÍO LANZA, Ana Belén. Nuevos planteamientos de marketing: la gestión de las relaciones. [en línea]. Universidad de Oviedo. [consultado 2008-06-09]. Disponible en World Wide Web: [http://www.uniovi.es/econo/DocumentosTrabajo/2000/226\\_00.pdf](http://www.uniovi.es/econo/DocumentosTrabajo/2000/226_00.pdf)

(5) LOZANO DÍAZ, Roser. La biblioteca pública del SXXI: atendiendo clientes, movilizandoo personas. Gijón: Trea, 2006.