

LA GERENCIA DE LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE INFORMACIÓN CONCEBIDOS COMO UNA EMPRESA AMPLIADA¹

Máster Orlando Arboleda-Sepúlveda²

Resumen

El concepto de empresa ampliada, dentro de la gerencia de servicios, permite analizar las funciones y objetivos de las bibliotecas, aprovechar oportunidades y superar limitaciones que tradicionalmente han sido motivo de estancamiento. La economía de servicios y los avances de la tecnología de los sistemas de información, exigen a las bibliotecas un papel más agresivo en cuanto a su identificación con la misión, visión y objetivos de las organizaciones a las cuales pertenecen. Aplicar el concepto de empresa ampliada, podría permitir a las bibliotecas lograr los beneficios propios de una red de valor, en contraposición de las desventajas de un trabajo aislado de sus clientes internos, externos y finales.

Palabras clave: Servicios de información. Administración de servicios de información. Empresa ampliada. Mercadeo de servicios de información

Abstract

Special libraries and information services as extended organizations are analyzed in order to take advantage of the opportunities in a competitive and changing world. The limitations of the traditional way of managing these information units might be overcome through the concept of an extended organization.

Keywords: Extended organizations. Management of special libraries. Marketing of information services.

1. TRABAJAR EN FORMA DIFERENTE VERSUS EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

La economía de los servicios y el trabajo en redes

En un mundo cada vez más competitivo, los servicios y sistemas de información constituyen un factor clave en el manejo estratégico y operativo de los elementos competitivos basados en los precios, la calidad del producto y del servicio. Las fases de desarrollo y empleo de la

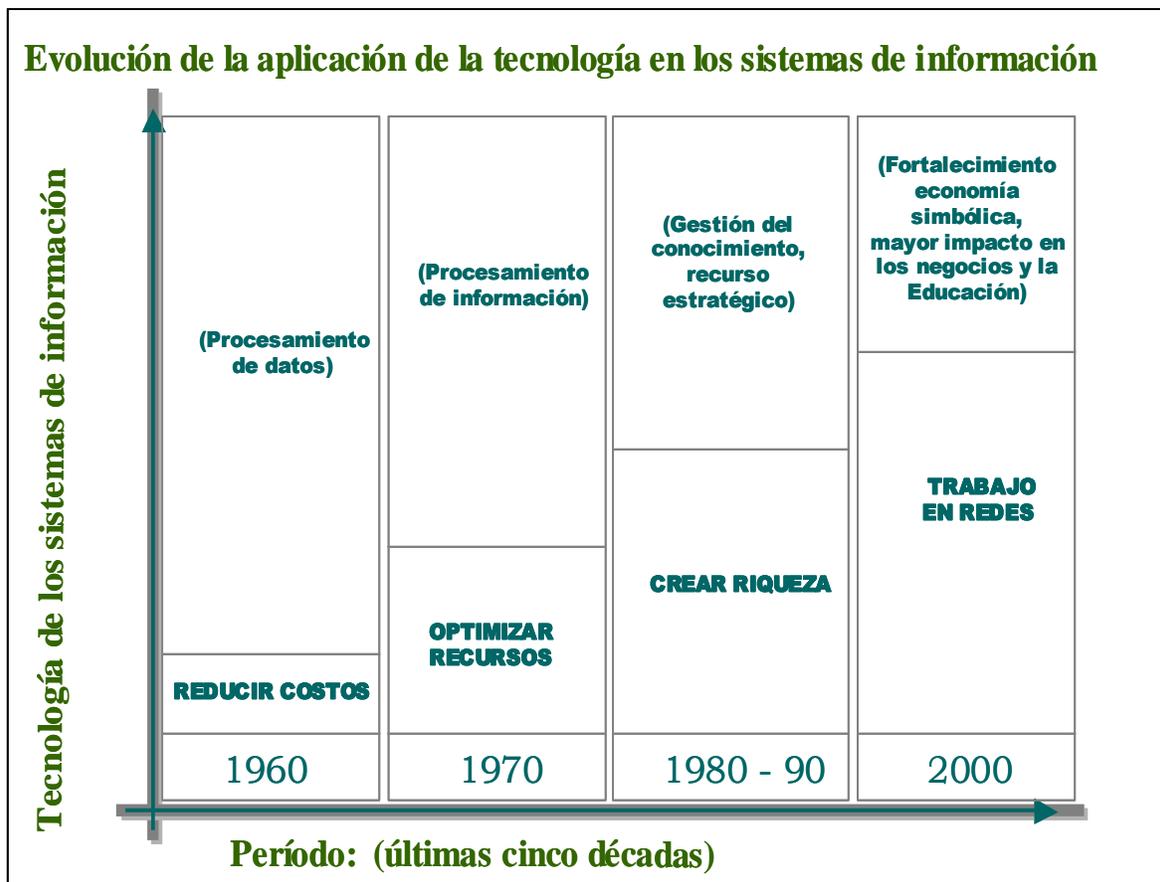
¹ Basado en material elaborado para el Curso de Gestión de Marketing de Servicios. 2003. Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información. Universidad Nacional. Heredia, **Costa Rica**

² Consultor Independiente. Tel: (506) 272 5034. Fax: (506) 283 0176 Correo: orledas@racsa.co.cr.

tecnología de los sistemas de información reflejan una secuencia similar a la forma como se han dado tales factores competitivos (Cuadro 1).

A partir de los años 60 del siglo pasado, la tecnología de la información se concentró en el procesamiento de datos para los sistemas internos de las organizaciones orientados a *reducir costos*. Más tarde durante los años 70s, su énfasis principal fue el de procesar información dirigida a controlar mejor los activos y *optimizar los recursos*. Posteriormente durante la década de los 80 y 90, su aplicación evolucionó hasta llegar a sistemas para apoyar decisiones estratégicas y *crear riqueza*.

Cuadro 1. Evolución de la aplicación de la tecnología de los sistemas de información



Fuente: Adaptado, modificado y actualizado de Picazo y Martínez (1992)

A fines de los años 90 y comienzos del 2000, se incrementaron las aplicaciones y los avances en la inteligencia artificial, los sistemas expertos, los sistemas de información geográfica, los sistemas de información gerencial, las telecomunicaciones, la telefonía celular, la reproducción de materiales, el procesamiento de texto, voz, imágenes, animación y las redes locales e internacionales de computadoras. Es

evidente cómo la tecnología, sobre todo *la red*, ha afectado en forma creciente la manera de hacer negocios, de transferir conocimiento y de administrar las organizaciones. Todos estos desarrollos de la tecnología de la información y comunicación, es lo que según Tapscott (1998) ha dado origen a la '*Generación Net*' la cual se distingue por estar integrada por grupos de personas que crecen rodeadas por medios digitales en continua evolución y perfeccionamiento. Las escuelas, los hogares, las empresas, y las oficinas disponen de computadores y todo tipo de tecnología digital. Medios que tienden a conectarse entre sí a través de internet, red de redes en constante expansión. Este estado de la situación, no solo abrió nuevas perspectivas al sector manufacturero para elevar su productividad, sino que una mayor proporción del sector poblacional se ha desplazado de los sectores primario y secundario (minería, agricultura, industria), hacia las áreas de la información, las relaciones y los servicios.

Por lo anterior, se presenta ya una relación elevada entre el nivel general de desarrollo de un país y el aumento del segmento de la población productiva en el sector de los servicios. Esto se observa en campos de mayor desarrollo como lo son: el turismo, las agencias de viajes, la banca, las áreas del espectáculo y el entretenimiento, la atención y el cuidado personal, el mercadeo, el proceso y difusión de los datos e información, la comunicación con los usuarios y entre empresas, la capacitación y transferencia de conocimientos, etc. (Ginebra y Arana 1999, Tapscott 1998). Ya no es posible imaginar la vida en el mundo actual sin la mediación de la tecnología de los sistemas de información y comunicación. A medida que la era de la información se acelera hacia fases más avanzadas en la era del conocimiento y de las relaciones, las organizaciones (incluidas las bibliotecas y servicios de información) no se pueden dar el lujo de obtener un progreso gradual, de la forma como lo pudieron hacer en la era industrial durante más de dos siglos de desarrollo.

El *supuesto principal* de este escrito es que los mayores logros de los sistemas y servicios de información que impliquen la creación y retención de usuarios satisfechos, se alcanzarán provocando cambios en la manera de pensar y de trabajar, y no solo mediante la instalación de tecnología. Los impactos a corto y mediano plazo se lograrán a través de modificaciones más significativas en el sistema de trabajo; en un ambiente de labor conjunta para crear productos y servicios, e interactuando con los proveedores y clientes, pero también con otras personas, autoridades y organizaciones, directa e indirectamente, relacionadas con la empresa. Las organizaciones que trabajan como sistemas integrados proveerán modos nuevos y diferentes de trabajar y de hacer negocios. El rediseño de tales sistemas de trabajo representará para los practicantes de la bibliotecología y ciencia de la información un nuevo e importante desafío.

El **objetivo de esta presentación** es el de suscitar el diálogo en torno a nuevas formas de ver la organización de los servicios especializados de información, a través de la disciplina conocida como ingeniería o *gerencia de servicios*, particularmente siguiendo las experiencias del Servicio Pan Americano en México, destacadas por Picazo y Martínez (1992). Como bien lo expresan estos autores, *la calidad de servicio no es para establecerse como un objetivo eventual, sino como parte misma de una cultura organizacional; es un factor competitivo crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse continuamente para transformar al cliente, comprador actual, en el cliente satisfecho que se convertirá en parte del futuro de la empresa.*

Este proceso enmarca la razón de ser de la *ingeniería de servicios*, cuyo propósito central es el de 'crear clientes satisfechos', como paso inmediato para que las organizaciones puedan lograr ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles. Con este planteamiento preliminar, el lector se dará cuenta que el propósito final de este escrito es el de introducir al estudiante y al practicante de la bibliotecología y ciencias de la información, a una forma diferente de interpretar el entorno en donde deberá aplicar sus conocimientos y experiencias. Sabemos que se enfrentará a un medio cambiante y competitivo, muy distinto al ambiente tradicional, relativamente estable y mucho menos competitivo y exigente que el actual y el futuro. Serán mundos nuevos y diferentes, en donde no será suficiente hacer correctamente el trabajo que nos gusta y al cual estamos acostumbrados, sino que será necesario desarrollar las acciones que realmente necesita la población de usuarios. Debemos tratar con poblaciones de usuarios cuyas actitudes serán diferentes y cambiantes, a la luz de las nuevas tecnologías de los sistemas de información, quienes trabajarán con más inteligencia, que dispondrán de un abanico de posibilidades y nuevos instrumentos de acceso a las fuentes de información, que deberán manejar una creciente y sofisticada info-diversidad.

Mediante observaciones recientes y por experiencias cercanas, sabemos que los presupuestos, los recursos y el apoyo institucional a los servicios de información ofrecidos tradicionalmente, cada vez son más escasos (Arboleda 2003). Podemos afirmar que nunca fue posible, y ya lo es menos, que las bibliotecas y servicios de información puedan contar con una población cautiva, fiel y satisfecha con los productos y servicios tradicionales disponibles.

2. EL CONCEPTO DE EMPRESA AMPLIADA

Tradicionalmente la forma de analizar y evaluar las organizaciones ha sido mediante el examen de sus áreas funcionales tales como: producción, mercadeo, recursos humanos, distribución, etc. En el caso de

las bibliotecas y servicios de información lo más usual ha sido analizar sus divisiones tales como: formación de colecciones, procesamiento técnico, servicios a los usuarios. Es decir, se considera como si la institución o empresa fuera un sistema cerrado, cuando en realidad las instituciones deben funcionar como sistemas abiertos. El enfoque de empresa extendida la proyecta en toda su plenitud y destaca todas sus interacciones con otras instituciones y con sus receptores o usuarios fundamentales.

Otro elemento que complementa esta idea, es que las empresas se pueden convertir en *corporaciones virtuales* o sea, organizaciones que se sirven de una combinación de alta tecnología con personal capacitado y actitud flexible, para modificar su estructura de acuerdo con la necesidad en tiempo real. Esto significa un aplanamiento de la jerarquía organizacional mediante una conveniente reducción de mandos medios. Estos son reemplazados por instrumentos de coordinación, tecnologías de comunicaciones y bases de datos, tramos de control más amplios para la administración superior y empoderamiento a los funcionarios y trabajadores de línea para que puedan tomar decisiones y resolver problemas al nivel o en el lugar de la organización en donde se produzcan las situaciones críticas.

Esta manera de considerar la empresa o la biblioteca, ayuda a las autoridades a actuar dentro de un panorama más amplio, a identificar oportunidades y a formular estrategias de solución. Con este enfoque, la organización logra además nuevas dimensiones al considerarla como un conjunto de flujos de información que nacen en: la concepción, producción, manejo, procesamiento de información, diseño del producto, su utilización y evaluación, y se extienden hasta el cliente final, con sus aptitudes y actitudes frente al proceso de información.

La utilización de la tecnología de los sistemas de información ha demostrado ser un factor estratégico y determinante para la transformación de las organizaciones, así como para buscar su eficiencia y eficacia. Mediante el empleo de la computación en las organizaciones se eliminan barreras dentro de ellas, lo cual ha posibilitado la formación de empresas integradas. Pero también se pueden superar las barreras existentes entre las organizaciones mediante la computación Inter-organizacional. Mediante el uso compartido de la información, las organizaciones se vuelven más competitivas porque les permiten formas diferentes de cooperación. Por ejemplo, la información sobre los usuarios facilita el establecimiento de alianzas estratégicas entre compañías para servir mejor a los diferentes segmentos de clientes. Como lo señala Tapscott y Caston (1995) cada vez tiene más sentido el hecho de compartir en una red, los datos del cliente, los costos de desarrollar una aplicación para satisfacer una necesidad común. Las compañías necesitan trabajar cada vez en forma más estrecha con varios asociados, incluida la

competencia, para poder resolver problemas comunes, y aprovechar las oportunidades mutuas y las tecnologías costosas que de otra manera sería difícil o imposible.

Lo que tradicionalmente se conoce como la *cadena de valor* en las empresas de negocios, se está transformando en una *red de valor* en el tanto en que las organizaciones entran en contacto, a través de la tecnología de los sistemas de información aplicada a sus operaciones y relaciones, con los *usuarios, accionistas, donantes, productores de insumos, grupos afines, proveedores e instituciones afines, cooperantes y aun con sus competidores*. Las organizaciones logran así, crear o afianzar sólidas ventajas competitivas. Esto se debe tanto a que les facilita ser más productivas, como porque su personal, a cualquier nivel ejecutivo, toma mejores decisiones estratégicas. Una representación de una unidad de servicios de información como *empresa ampliada* puede ser la que se describe en el cuadro 2:

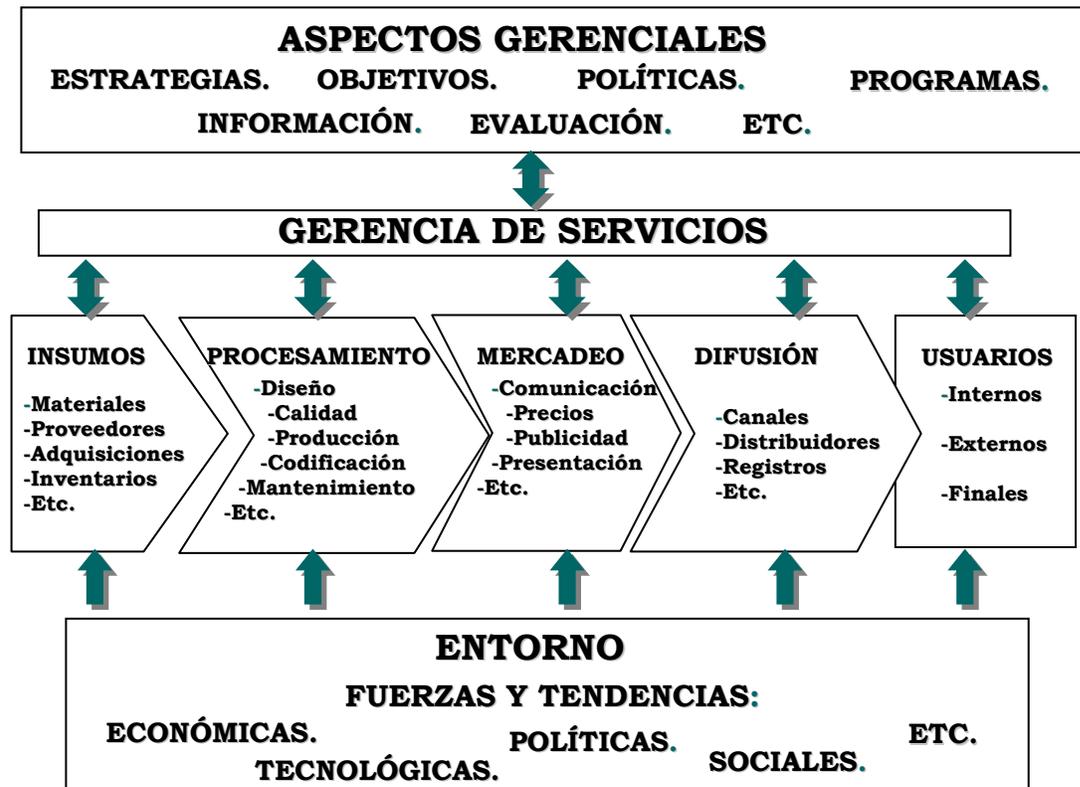
El examen de una institución extendida de servicios (ej. Biblioteca, centro de información), permite redimensionar su estructura organizativa y ampliarla hacia otras organizaciones con las cuales interactúa. Para mejorar los servicios y generar valor agregado, es preciso definir ante todo, cuales son los usuarios o clientes que intervienen en todos los procesos. Esto incluye a los funcionarios o clientes internos, así como a los intermediarios como clientes externos y usuarios finales.

Cómo se categorizan los usuarios

(...*Yo no sirvo a los mercados, los creo...* Akio Morita, fundador y presidente de Sony)

Se plantea aquí una forma diferente de considerar a la clientela, puesto que el principal objetivo de la gerencia de servicios, es el de establecer un mejoramiento constante del servicio, la creación de valor para el cliente y con ello, derivar ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles. Por tanto, deberíamos preguntarnos si tal vez sería mejor esforzarnos más por crear usuarios de la información que por servirlos. Tradicionalmente las bibliotecas y servicios de información han concebido y diseñado sus servicios para una sola categoría de usuarios, un usuario, a veces imaginario, cautivo y expectante que llega a las bibliotecas solo porque pertenece a la organización. Pero además, porque quizás éste nunca fue considerado en realidad como parte integral del sistema de información (Arboleda 1990).

Cuadro 2. Un modelo idealizado de empresa extendida aplicado a una unidad de servicios de información



Fuente: Modificado y adaptado de Picazo y Martínez (1992)

El criterio más acertado de creación de usuarios da por sentado que estos se caracterizan por ser partícipes activos en todas las fases del ciclo de vida de la información. Esto es, desde su generación, procesamiento, manejo, transferencia, utilización y evaluación. Un usuario así concebido, está en condiciones de aprovechar al máximo los servicios, productos e instrumentos de búsqueda y utilización de la información.

En la era del conocimiento el *capital clientela* se puede estimar encontrando aquellas medidas que capten mejor la nueva realidad de las relaciones eficientes y sensatas empresa-cliente o biblioteca-usuario. Son indicadores mediante los cuales se capta, de manera acumulativa, el volumen o flujo de las relaciones entre una organización y sus clientes actuales y potenciales. Los márgenes de utilidad o el rendimiento de una organización se basan en la construcción de una base constante de clientela o de diversos grupos de usuarios satisfechos.

La concepción tradicional del usuario, es uno de los factores por los cuales se han perdido oportunidades de diseñar y rediseñar servicios diferentes y más ajustados a las necesidades y deseos reales de los

usuarios. Por el otro lado, también se ha perdido de vista la posibilidad de aprovechar métodos, prácticas y estrategias de otras disciplinas. Por esta razón, consideramos de la mayor importancia agrupar la clientela como lo hace la ingeniería de servicios en tres categorías: *interno, externo y final*.

1. *Cliente interno*, es el personal de la institución o unidad de servicios de información. Es el receptor primario de la visión, misión, objetivos, estrategias y acciones, propuestas para crear valor y ofrecer mejores servicios al *cliente o usuario final*. Cada funcionario dentro de la unidad de servicios debe de estar consciente y convencido de que recibe un conjunto de acciones a realizar, orientadas a concretar la visión y la misión, con lo cual proporcionará un servicio de calidad, no solo por el acatamiento de una orden institucional, sino porque así lo siente. De esta forma, cada funcionario es un *cliente interno* que recibe insumos tales como información, tareas a desarrollar, instrumentos de trabajo, procesos a llevar a cabo, servicios a ofrecer, etc. Pero a su vez se convierte en uno o varios clientes internos (colegas) hasta llegar a los *clientes o usuarios finales*, en quienes hará realidad la calidad de servicio como resultado de la cultura organizacional que genera y vive el equipo de clientes internos. Esto solo puede ser característico de una organización orientada a las necesidades de sus usuarios finales.
2. *Clientes externos*, son los intermediarios que se relacionan directamente con la institución. Hacia ellos se orienta un valor agregado y una calidad de servicio diferenciado. Ejemplo de esto podría ser la relación entre un fabricante y sus proveedores de materias primas, o entre una biblioteca y las casas editoriales, las instituciones proveedoras de bases de datos, las librerías, los traductores, los productores o proveedores de implementos e insumos propios del trabajo en bibliotecas, los donantes, los consultores en áreas afines, los directivos de la organización a la cual sirve la biblioteca, tales como los ejecutivos en diferentes niveles, los planificadores, los jefes de proyectos o de unidades administrativas, de capacitación, de investigación y proyección externa, etc. Podríamos pensar también en la biblioteca o servicio de información que genera y ofrece servicios para profesores, investigadores y autores. Estos se convierten en intermediarios o clientes externos que se sirven de estos servicios especializados para llegar a sus alumnos, colegas y lectores, respectivamente. El trato o relación entre ellos tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia al *usuario final de los servicios de información*. Eventualmente todos estos grupos de clientes se convierten en favorecedores de los servicios de información, grupos de presión que facilitan la sostenibilidad de las unidades de información y bibliotecas.
3. *Cliente o usuario final*, es quien validará cuanto se haya dicho o publicitado acerca del producto o servicio. Serán los que deberán estar

convencidos del valor agregado o beneficio superior al que ofrecen otros proveedores. Concebimos al usuario final como aquel que participa activamente en el sistema de información y en distintas etapas del ciclo de vida de la información, pues no solo se acerca a leer en una biblioteca o servicio de información, sino que aporta tanto sus deseos, necesidades y expectativas, como los resultados de sus estudios e investigaciones los cuales se convertirán en nuevos insumos para el sistema de información. El usuario final es en realidad el grupo de presión más importante, pues de él depende la lealtad al producto, a los servicios y a la unidad de servicios de información. De la satisfacción plena de sus necesidades, depende que las autoridades correspondientes aprueben los recursos necesarios para el mantenimiento o el mejoramiento de los productos y servicios.

Las tres categorías de clientes descritas tienen gran importancia para el servicio o sistema de información, en su calidad de enlaces dentro de una serie de procesos de producción, procesamiento, almacenamiento, y distribución hasta alcanzar al cliente final y satisfacer la mayoría de sus expectativas.

3. VISUALIZACION A LARGO PLAZO

(...La imaginación es más importante que el conocimiento... A.Einstein)

Una visión diferente de los servicios de información y bibliotecas

(...Las personas solo ven lo que están preparadas para ver... R.W.Emerson)

La planeación a largo plazo es en realidad una actitud mental que nos ayuda a estudiar y prever un futuro discontinuo, incierto y complejo. De estos análisis se pueden extraer las acciones más apropiadas para que una empresa pueda responder a los fenómenos cambiantes del entorno, y determinar las oportunidades que se puedan convertir en ventajas competitivas. La práctica de la planeación estratégica permite lograr una visión de lo que se desea obtener a mediano y largo plazo, ayuda a definir la misión de la organización, y orienta en su fase de transición desde el punto donde se encuentra hoy hasta donde deberá estar en el futuro.

Desde la óptica de la *gerencia de servicios*, mediante el establecimiento de sistemas adecuados de información, es posible generar y ofrecer mejores servicios (Picazo y Martínez 1992). Esto se debe a que tales sistemas facilitan el cumplimiento de las especificaciones y de los estándares, lo cual le confiere calidad a las instituciones, a sus servicios y productos. Además es posible responder al usuario con mayor rapidez, reducir los costos de operación, incrementar las demandas por servicios, y hacer que la empresa sea más rentable y sostenible.

La *gerencia de servicios* nos puede permitir el logro de una transformación importante de la forma como hemos venido concibiendo, organizando y manejando las bibliotecas y servicios de información. Esto es, lograr una mayor concentración de esfuerzos y recursos en las necesidades y expectativas de los usuarios, que en las tecnologías, las fuentes y los medios de información. Reconociendo que el usuario no compra un producto, sino una función, adquiere aquello que puede hacer con el producto; no compra un televisor sino entretenimiento; no requiere un producto o un servicio de información sino reducir la incertidumbre.

El enfoque tradicional ha sido denominado por Levitt (1997) y ampliado por Drucker (1999) como *la miopía de la mercadotecnia*, la cual consiste en dar mayor atención al producto y sus características, que a las necesidades de los usuarios a los que se pretende alcanzar. Esta miopía, según ambos autores, hace que tanto una industria como el profesional, en forma individual, defina su negocio en términos muy estrechos, lo cual impide el crecimiento continuo de las organizaciones. Esto le sucedió a la industria de los ferrocarriles, cuya declinación era inevitable a la luz de los avances tecnológicos, porque la definición de su negocio era muy estrecha. Es decir, definió *la industria de los ferrocarriles* como tal, en lugar de definirla como *el negocio del transporte*.

Las empresas tanto como las profesiones, para continuar creciendo, deben identificar las necesidades, expectativas y deseos de sus clientes y actuar conforme a ellos, en lugar de tratar de afianzarse en una supuesta “larga duración” de sus productos y un pretendida “vigencia permanente” de sus servicios. Si el ejercicio de nuestra profesión se orienta al cliente y sus necesidades, es probable que no tengamos que lamentar en adelante la carencia de recursos o de apoyos institucionales, como se está escuchando con frecuencia en los distintos foros nacionales e internacionales.

Otras empresas, como las cinematográficas, han pasado por una angustiada reorganización. Algunas entraron en dificultades y otras desaparecieron o apenas sobreviven, no debido a la incursión de los medios electrónicos o de la tecnología de los sistemas de información, sino por causa de su propia miopía. En el caso de la producción de cine en Hollywood, afrontaron serios inconvenientes por haber definido mal su negocio. Creyeron estar en el negocio de las películas, cuando en realidad su negocio era el entretenimiento o el espectáculo. Las *películas* en su calidad de producto concreto, limitado, producían una fatua satisfacción o una falsa ilusión que, desde un comienzo, indujo a sus productores a considerar la televisión o a cualquier otra fuente de entretenimiento, como una amenaza, en lugar de haberla acogido como una oportunidad. Oportunidad que se les presentaba como un instrumento adicional para ampliar y diversificar su negocio del entretenimiento.

Sucede algo similar con numerosas disciplinas y profesiones actuales. En el caso de la bibliotecología y ciencias de la información, muchos creen estar en el negocio de los libros, de las publicaciones o de la tecnología de los sistemas de información, y no en el negocio de la transferencia del conocimiento o de la información. En otras palabras, su creatividad, imaginación e innovación no está centrada en la satisfacción de las necesidades de quienes pretenden servir. Más bien su obsesión son las tecnologías modernas, los productos novedosos y las metodologías sofisticadas. Por mirar el árbol pierden la oportunidad de aprovechar y disfrutar el bosque. Por tal motivo viven a la expectativa de las tecnologías más recientes para hacer lo mismo que hicieron antes, pero en forma más rápida, y al fin y al cabo aplicar otra tecnología cuyo ciclo de vida será también muy limitado o al menos impredecible.

La ilusión de las ventajas competitivas

La preocupación intensa por la adquisición y el empleo de la tecnología moderna, sin embargo, nos sugiere considerar que esta innovación acelerada es un factor que hace vulnerables a las unidades y servicios de información. En realidad, una ventaja adquirida por estos servicios mediante el uso de la tecnología, no les va a garantizar un éxito duradero, ni siquiera para un periodo definido. Esto se debe a que tanto sus usuarios o clientes como la competencia estarán también en condiciones de conseguir y utilizar dicha tecnología e incluso superarla casi en forma inmediata.

En el caso de las bibliotecas y servicios de información, si la competencia se pone al día con la tecnología, entonces ya ésta no nos sirve como ventaja competitiva para atraer y mantener la clientela a nuestro lado. Si es el usuario quien adquiere la tecnología más avanzada, entonces habrá una razón más para que continuemos la búsqueda o la creación de nuevas ventajas competitivas y formas diferentes de satisfacer sus nuevas expectativas y demandas.

Tomemos como ejemplo la telefonía celular y los cajeros automáticos. En un comienzo fue un número selecto de personas e instituciones quienes tuvieron acceso fácil a los teléfonos celulares, éstos eran costosos, un poco pesados e incómodos por el tamaño de la batería, y las líneas para venta al público eran limitadas. Estas características cambiaron, y además la tecnología avanzó tan rápido que, se han agregado otros servicios y ventajas en la comunicación, en menos de tres años hasta el punto de que estos aparatos los regalan quienes proveen tales servicios como atractivo para que su empleo sea más accesible y su uso más amplio.

Los cajeros automáticos de los bancos al comienzo les significaron una ventaja competitiva y un mejor servicio al cliente, pero esta ventaja no duró mucho puesto que en un corto plazo todas esas instituciones los pusieron a disposición de los usuarios hasta volverlos parte normal del servicio regular. La institución que no los haya puesto todavía, en el momento que lo haga, no le representará ningún valor agregado, ni una ventaja competitiva. Lo único que representará será el servicio mínimo estándar esperado por el usuario. Aquí podemos invertir el conocido refrán a: *más vale nunca que tarde*, puesto que si la competencia ya se nos adelantó, una adopción tardía no representa ningún beneficio en cuanto a la retención o atracción de la clientela.

El cómo y el porqué de formular una visión/misión

(“...Si no sabes adonde vas, cualquier camino te lleva allá..” Proverbio atribuido al Corán)

El **pensamiento estratégico** de una empresa u organización según Morrisey (1996) es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Tal pensamiento tiene como fin ayudarle a la empresa a explotar los muchos desafíos futuros, previsibles e imprevisibles, más que prepararla para un probable mañana único. El pensamiento estratégico (representa el *software* de la maquinaria organizativa) incorpora valores, misión, visión, objetivos y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos, esto es, basados en los sentimientos, más que en elementos analíticos o basados en la información.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores o dirigentes responsables de conducir la organización hacia el éxito. Algunos valores ya estarán establecidos, como su liderazgo, sus posiciones sobre la ética, la integridad, la calidad y la seguridad. Otros, como la comprensión a los clientes, la diversidad de productos y servicios, y la productividad, pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza del negocio. Los valores sirven como el fundamento de su pensamiento mientras usted se involucra con su misión, visión y estrategia.

La misión de una organización está, pues, definida por la **razón de ser y la relación**. La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porqué está usted en dicho negocio, a quién le es útil, así como los principios y valores bajo los cuales pretende operar. La misión es parte esencial de la planeación estratégica o de largo plazo de la organización. Planeación que debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir, y hasta alentar, la transformación de los planes a corto y mediano plazo, en respuesta a las

circunstancias de cambio. Este proceso dinámico reúne al equipo administrativo para traducir la misión, la visión y la estrategia, en resultados tangibles en el futuro.

Toda organización, por el hecho de participar en un contexto socioeconómico, tiene un propósito. Este se relaciona siempre con lo que la institución está dispuesta a ofrecer a sus usuarios y al entorno en el cual se desenvuelve. De esta circunstancia resulta la razón de ser de cada organización, pero a la vez se establece *su relación* con sus usuarios a través de los *productos y servicios*.

La visión es una representación de lo que usted cree que debe de ser el futuro para su organización a los ojos de los usuarios o clientes, empleados, propietarios, accionistas y otras personas e instituciones directamente vinculadas e interesadas en la empresa. Esta declaración puede estar separada o incluida como parte de la misión. La visión no es necesariamente fija, pues puede variar en la medida en que las condiciones del entorno así lo sugieran a la gerencia.

La estrategia (término tomado de la milicia con el cual se describe la planeación general de operaciones a gran escala. Una estrategia contiene los planes a través de los cuales una organización confía alcanzar sus objetivos). La estrategia consigna la dirección hacia la cual debe de avanzar su organización, su fuerza impulsora y otros factores esenciales que le ayuden a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

Para comprender mejor estos conceptos de misión y visión conviene imaginarlos dentro de un continuo así:

1. PRESENTE. Dónde estamos ahora?

2. MISION. Razón de ser, cómo lograrlo? Planeación estratégica. Gerencia de servicios.

3. FUTURO. VISION, qué queremos? En términos de resultados finales.

En la vida real de las empresas, la misión reviste gran importancia. Sin embargo, su enunciado formal no ha sido tan corriente o lo ha sido solo a nivel decorativo en las paredes de la institución. No obstante, que tal concepto marcará las pautas para la formulación de las estrategias en

la integración del personal, en la orientación de las decisiones al más alto nivel, y para dar congruencia a las decisiones operativas.

El objetivo central de un buen servicio

(...De servicios de información centrados en el bibliotecario o en los medios, a servicios centrados en las necesidades de los usuarios....)

Las bibliotecas, así como los sistemas, las redes y los servicios especializados de información se han preocupado, históricamente hablando, por el manejo y ofrecimiento de sus servicios tradicionales, y más recientemente, se han orientado en mayor medida, a la automatización de tales productos y servicios. La gerencia o ingeniería de servicios es una disciplina que trabaja siguiendo el planeamiento estratégico cuyas preguntas claves son: DONDE ESTAMOS? HACIA DONDE VAMOS?.

Lo que esto significa es que definir la situación actual implica **conocer al cliente**, o sea que este es el objetivo fundamental de la gerencia de servicios. El conocimiento pleno del usuario es el punto de partida para llegar a crear clientes satisfechos. La pregunta que se impone aquí es: cuántas de nuestras bibliotecas y unidades de información dedican tiempo y esfuerzos para conocer realmente a sus usuarios, y lo hacen en forma sistemática y apropiadamente?

Conocer al cliente, por supuesto, va más allá de plantear investigaciones, realizar llamadas telefónicas o practicar relaciones públicas sin un propósito definido de mercadeo. Por el contrario, conocerlo requiere identificar y entender, en forma regular, sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos para determinar lo que ellos quieren adquirir, cuando y por qué. Esto es: llegar a su mente, porque allí es donde en realidad se libra la batalla competitiva (entre la enorme y creciente variedad de opciones). Para fines estratégicos en general, como para conseguir un mejor desempeño de la gerencia de servicios, es indispensable conocer a profundidad la comunidad de usuarios (mercado) y de los clientes en particular, para determinar dónde está ubicada nuestra unidad de servicios de información, en cuanto a *su relación con el usuario*. Reconociendo que son los clientes quienes finalmente pueden garantizar la existencia y sostenibilidad de dicha institución de servicios.

Según Edvinsson y Malone (1998) con el concepto de la *empresa ampliada* y de la *corporación virtual* comienzan a desaparecer las fronteras y los pequeños reinos, dentro y fuera de estos tipos de organización. Esto significa comprometer al cliente en esta meta-empresa de creación conjunta de valor, en la cual el cliente ya no es solo la causa primaria sino también el juez último de los productos y servicios generados. Cada vez más se compromete también al representante del servicio, al diseñador y al

ensamblador del producto. Por lo anterior, la información (que nos lleva a conocer al usuario) que se debe de manejar constantemente coincidirá con las respuestas a preguntas tales como:

Cuál es el papel del cliente en el diseño, elaboración o entrega del producto o servicio?
De qué manera y cuándo generan información los usuarios?
Quiénes son nuestros usuarios?
Cuales son sus necesidades, expectativas y anhelos?
Porqué prefieren nuestros servicios o productos?
Cuando, con qué frecuencia y cómo adquieren tales servicios?
En qué forma podemos agrupar o categorizar a nuestros usuarios?
Qué otros deseos y expectativas tienen, adicionales a los ya conocidos?
De qué manera y en qué grado satisfacemos esas necesidades y deseos?
En qué forma las podrían cumplir otras posibles fuentes o unidades de información?
Cuáles debilidades o limitaciones nos impiden ofrecer un servicio de calidad y acorde con la demanda?

Los deseos, preferencias y expectativas no son siempre los mismos, cambian con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias del entorno (económico, tecnológico, legal, político, cultural, social). Por eso es importante conocer el índice de rotación de la actual base de usuarios. Por tanto se podría manejar otra información que responde a preguntas tales como:

Qué tendencias de cambio prevalecen sobre las necesidades, expectativas y preferencias del usuario?
Qué sucedería si sus razones para adquirir o tener acceso a nuestros servicios cambian en forma sensible?
Cuales podrían ser las repercusiones para nuestra unidad de servicios, a causa de los cambios y tendencias en la conducta de los usuarios?
Qué tipos de impactos causarán esos cambios de comportamiento en nuestra organización y en las otras fuentes o competencias?
Qué programas, instrumentos y tecnologías hemos establecido para asegurar la más alta calidad, satisfacción y éxito del cliente?
Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de usuarios potenciales a quienes aun no hemos llegado?

Las respuestas a las preguntas anteriores se deben relacionar con la situación actual del servicio/producto, y con las estrategias de la organización, pues los fenómenos analizados afectan también a las demás fuentes de información (competencia), al mercado (distintos grupos de

usuarios), y al concepto de negocio o misión de la unidad de servicios de información. Con base en tal información se encontrará otro elemento de gran importancia para la gerencia de servicios y para el plan estratégico:

Qué podremos hacer por los usuarios, que otros servicios de información aun no hacen? O también:
Qué debemos de dejar de hacer, porque ya otros lo hacen, tal vez con mayor eficiencia?

La política de analizar este tipo de información (dentro de un servicio o unidad de información orientada a las necesidades del usuario), creará dentro del personal, a cualquier nivel de ejecución, el hábito de estudiar todo fenómeno externo que se relacione con los servicios ofrecidos, y con la conducta del usuario. Esta práctica es poco corriente en nuestro medio, pues tradicionalmente hemos dedicado más atención a la información interna y a las rutinas operativas, que a la información externa de alcance estratégico.

Por lo visto anteriormente, la información que nos permite un conocimiento real del usuario va más allá de identificarlo y archivarlo como un código, un registro o una cuenta más en la base de datos. Tampoco es recomendable mantener información fría, de tipo meramente demográfico, la cual es útil sólo si se asocia con la información de carácter psicográfico, que facilite profundizar sobre las necesidades reales, su forma de pensar, su actitud frente a la búsqueda de soluciones a sus necesidades y aspiraciones. Todo dato e información sobre los usuarios, analizada adecuadamente y procesada, deberá traducirse en conocimiento de tipo estratégico. Conocimiento que incidirá en el rendimiento de la organización o unidad de servicios de información. En definitiva, conocer al usuario es saber llegar a su mente y no a su capacidad adquisitiva.

4. REFLEXIONES FINALES

*“...Las compañías no pueden ofrecer estabilidad laboral!!. Esto solamente lo hacen los clientes!!...
Jack Welch, Director ejecutivo, General Electric...”*

Los propósitos de conocer y escuchar al usuario se resumen en lo siguiente:

- Identificar los contactos de oportunidad o los momentos de verdad que la organización experimente con el usuario.
- Determinar el ciclo del servicio desde la percepción y la perspectiva del cliente.

- Extraer ideas a partir de las experiencias del usuario y de la forma como expresa sus deseos, expectativas y demandas de información.
- Mantener una comunicación saludable con el usuario, y mediante ella, hacer planes, gerencia de servicios y mercadeo con base en datos reales.

Esta visión de la gerencia de servicios, transforma la información del cliente en fuente de innovación constante para crear valor y para mejorar los servicios. Información que puede registrarse en bases de datos, la cual podría más adelante ser fuente de mayores beneficios y rentabilidad.

Un servicio especializado de información que participa en redes locales, nacionales e internacionales, visto desde esta perspectiva de la gerencia de servicios, podría obtener mayores beneficios además de optimizar sus recursos, en áreas tales como:

- **INFRAESTRUCTURA.** Los centros o unidades de información participantes en redes o sistemas mantienen acervos y recursos informativos adecuados a las demandas de los usuarios (bases de datos, colecciones, servicios, archivos, etc)
- **CENTROS ESPECIALIZADOS.** Se fortalecen en sus campos específicos, y se caracterizan por ser de un carácter más dinámico e integrador.
- **MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.** Facilita el diseño y el trabajo de una red coordinada y moderna de unidades interdisciplinarias. Lo cual promueve un ambiente favorable en todos los involucrados, facilita el acceso y el empleo del conocimiento disperso en la red, para lograr un mayor grado de innovación.
- **APOYOS HORIZONTALES.** Los centros participantes en la red, reciben apoyos horizontales, por lo general dentro de una economía de escala, que no sería fácil de lograr por si solos o fuera de convenios y esfuerzos cooperativos, tales como: consultorías en áreas específicas, herramientas cooperativas, modelos o patrones de trabajo, resultados de experimentación sobre aplicaciones de la tecnología moderna, experiencias con las telecomunicaciones, acceso a servicios altamente especializados, etc.
- **COORDINACION Y PLANEACION.** Trabajo suministrado por un cuerpo o equipo guía para todos los participantes de la red, dispersos en una localidad o región. Ej. Comité de representantes de las unidades o módulos, tanto a nivel gerencial como de carácter técnico, responsables del desarrollo y ofrecimiento de servicios en sus áreas de interés.
- **USUARIOS.** Los usuarios internos, externos y finales constituyen el elemento que justifica la creación y mantenimiento del sistema de información. El diseño y ofrecimiento de los servicios depende de la identificación clara de su ubicación, sus responsabilidades, funciones, deseos, necesidades y expectativas.

Kotler (1999) nos hace reflexionar sobre la necesidad de volvernos conscientes de nuestro impacto sobre la satisfacción y retención del cliente, de manera independiente del departamento o unidad de la organización a la cual pertenecemos. Para esto, es necesario establecer tres niveles de rendimiento del sector de mercadeo. Estos son el **marketing reactivo**, el **preventivo** y el **formador de deseos y aspiraciones**. Los tres son aplicables en el desarrollo y mejoramiento de los servicios de información y bibliotecas.

El *marketing reactivo* cumple la tarea de identificar y satisfacer necesidades. Ej. El reconocer que las personas necesitaban reducir el tiempo dedicado a los quehaceres del hogar, condujo a la invención de la aspiradora para limpiar el piso. Gran proporción del marketing actual es de este tipo. En el campo de las bibliotecas, podríamos también pensar en reaccionar al “descubrir” que ya algunas necesidades y anhelos de los usuarios requieren otros tipos de servicios y productos y no los tradicionales, al menos de la manera como se les venían ofreciendo.

El *marketing preventivo* es la función de reconocer una necesidad latente. A medida que se reconoció la preocupación y el deseo creciente, en la sociedad actual, de mantener la línea del cuerpo humano, se multiplicó la investigación y la producción de diferentes medicinas, dietas y tratamientos. En este caso se podría pensar en necesidades particulares que podrían estar latentes en segmentos de usuarios dedicados a la investigación científica. Se podría estudiar y proponerles formas y estrategias para difundir apropiadamente los resultados de sus investigaciones.

El *marketing formador de deseos y aspiraciones*, surge cuando un servicio o producto es introducido, aunque nadie lo haya solicitado, y que a menudo ni siquiera se ha imaginado. Se menciona como ejemplo la introducción del *walkman* de la Sony en la década de los 50. En el campo de la bibliotecología y ciencias de la información, podríamos cuestionarnos si estamos orientados a los usuarios o si somos sus orientadores y formadores.

Quienes *se orientan hoy a los usuarios* ya han avanzado bastante con relación a quienes se han orientado tradicionalmente a los productos o a los medios, puesto que aquellos se concentran más en la investigación de las necesidades de sus clientes actuales, en identificar sus problemas de información, en generar y adquirir nuevas ideas y probar otras alternativas de solución. Tales esfuerzos en general, desarrollan mejoras graduales, pero no innovaciones radicales.

Quienes reconocen que vivimos en una fase de transición hacia la economía de los servicios, son *orientadores de los usuarios*, son personas y organizaciones que crean y fortalecen mercados, ajustan y refinan los grupos de usuarios y fomentan o facilitan la modificación de sus actitudes frente a las fuentes de información, su acceso y su utilización.

Bibliografía

- Arboleda-Sepúlveda, O. 2005. La bibliotecología y ciencias de la información agrícola en un entorno cambiante; un análisis regional. *Códice, Revista de la Facultad de Sistemas de Información y Documentación, Universidad de La Salle (Colombia)* 1(1):37-55.
- Arboleda-Sepúlveda, O. 2003. Identidad profesional en la economía de la información: el papel del Colegio de Bibliotecarios. *Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Colegio de Bibliotecarios (Costa Rica)* 17(1/2):6-23.
- Arboleda-Sepúlveda, O. 1990. El cambio en las perspectivas del uso de los sistemas y servicios de información en América Latina y el Caribe. *Revista Interamericana de Bibliotecología (Colombia)* 13(2):61-81
- Drucker, P. 1999. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires. Sudamericana. 228p
- Edvinsson, L., Malone, M.S. 1998. *El capital intelectual*. Bogotá. Norma. 246p
- Ginebra, Joan, Arana, R. 1999. *Dirección por servicio*. México, D.F. McGraw-Hill. 258p
- Kotler, P. 1999. *El marketing según Kotler*. Buenos Aires. Paidós. 310p
- Levitt, T. 1997. La miopía de la mercadotecnia. *In: Dolan, R.J. La esencia del marketing. Vol.1: Estrategia*. Bogotá, Norma. Pp.15-46
- Morrisey, G.L 1996. *Pensamiento estratégico*. México, D.F. Prentice-Hall. 119p
- Picazo M., L.R., Martínez V., F. 1992. *Ingeniería de servicios*. México, D.F. McGraw-Hill. 254p
- Tapscott, D., Caston, A. 1995. *Cambio de paradigmas empresariales*. Bogotá, McGraw-Hill. 365p
- Tapscott, D. 1998. *Creciendo en un entorno digital, la generación net*. Bogotá, McGraw-Hill. 304p