

## A.5. Rentabilidad y servicios de información: la pescadilla que no se muerde la cola

Por **Salvador Zambrano-Silva**

**Zambrano-Silva, Salvador.** "Rentabilidad y servicios de información: la pescadilla que no se muerde la cola". En: *Anuario ThinkEPI*, 2008, pp. 27-29.



**Resumen:** Se realizan comentarios referentes a la rentabilidad de los servicios de información y documentación, sean públicos o privados, tratando especialmente las relaciones con la organización de la que depende el servicio. Se toma como base de las reflexiones el libro de **Roser Lozano** "La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizándolo personas".

**Palabras clave:** Rentabilidad, Servicios de información y documentación, Bibliotecas públicas, Relaciones en las organizaciones.

**Title: Profitability and information services: The dog that doesn't chase its tail**

**Abstract:** The profitability of information and documentation services, whether public or private, is discussed, with special attention to the relationship with the organization that provides the service. The study is based on ideas in **Roser Lozano's** book "Public libraries in the 21<sup>st</sup> century: Dealing with clients, mobilizing people".

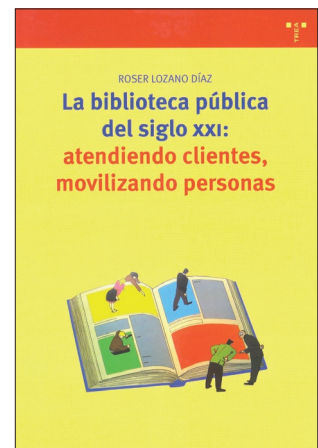
**Keywords:** Profitability, Information and documentation services, Public libraries, Internal relationships in organizations.

**LA SIGUIENTE NOTA NO ES UNA RECENSIÓN del libro de Roser Lozano, directora de la Biblioteca Pública de Tarragona, "La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizándolo personas", sino unos comentarios a un tema, de los muchos que trata, y que está presente en diversas partes del libro: la interrelación entre la biblioteca y la institución de la que depende. Para no extenderme demasiado, iré al grano resaltando algunas cuestiones que comenta la autora en el libro y aportando otras.**

En mi opinión, aunque esta obra está centrada en bibliotecas públicas, muchos comentarios y reflexiones se pueden aplicar a cualquier servicio de información y documentación, dependa de una entidad pública o privada.

Como bien apunta la autora, para trabajar con calidad es esencial averiguar y entender las necesidades y expectativas de nuestros usuarios considerados como clientes –clientes, dice **Roser Lozano**, porque ya han pagado con los impuestos-. Asimismo señala que hay

que tener en cuenta los intereses de la biblioteca como organización y también refiere la necesidad de integrar los objetivos, intereses, necesidades y expectativas del ente del cual dependemos. En mi opinión, esta última cuestión es crucial, ya que no sólo hay que integrarla en el trinomio clientes –biblioteca u otro servicio de información y documentación– administración u otra entidad, sino que hay que partir de ésta a la hora de planificar actuaciones. Es fundamental para romper el



---

**Para trabajar con calidad es esencial averiguar y entender las necesidades y expectativas de nuestros usuarios considerados como clientes**

---

## Si conseguimos ser un servicio estratégico, nuestras posibilidades de influir son mucho mayores

círculo, la pescadilla que se muerde la cola. Extraigo dos párrafos del libro:

– “Todos conocemos la existencia de bibliotecas decadentes, carentes de recursos, no muy frecuentadas o únicamente destinadas a salas de estudio, y que brindan un servicio que los políticos y administraciones consideran indiferente y poco atractivo para invertir sus presupuestos”.

– “Cuando una biblioteca sufre una falta de recursos endémica, sus servicios bajan de calidad y su imagen se resiente, lo que produce a su vez que el ayuntamiento o administración no vea la biblioteca como un servicio importante en el que invertir. Se inicia un círculo que una vez ya cerrado es muy complicado de romper”.

Si no tenemos en cuenta de principio, los objetivos, intereses y necesidades de la organización de la que dependemos, si en nuestra estrategia de funcionamiento no es prioritario, no seremos rentables ni social ni económicamente para nuestra institución. Esto conlleva que no seremos un servicio relevante y por tanto obtendremos menos recursos para poner en funcionamiento servicios que satisfagan las necesidades de nuestros usuarios-clientes.

Muchos podréis pensar que de esta forma prevalecen los criterios de la entidad, que pueden no ser los más idóneos. Es cierto, pero si conseguimos ser un servicio estratégico, nuestras posibilidades de influir son mucho mayores. Cuanto antes lo logremos,

antes se podrá establecer la deseable y necesaria implicación en nuestros proyectos de las personas que dirigen la institución. Como señala **Roser Lozano** una vez conseguidos los aliados todo es mucho más fácil.

Si nuestra institución quiere vender pipas, demostremos que nuestro servicio le ayuda a aumentar las ventas de pipas. Luego serán mucho más receptivos a nuestra sugerencia - apoyada en datos objetivos como dice la autora- de que nuestros clientes quieren cacahuets y no pipas y que vender cacahuets les reportará mayores beneficios.

Debemos demostrar el impacto positivo de nuestras actuaciones, pero tendrá mucha más repercusión si van dirigidas a los objetivos que intenta conseguir la organización de la que dependemos.

**Adela d’Alòs-Moner**, en una nota publicada en el *Anuario ThinkEPI 2007* con el título “10 años después en gestión del conocimiento: lecciones aprendidas”, indica tres puntos como denominadores comunes en casos de éxito en organizaciones donde han tenido un papel importante profesionales de la información. En el primero de ellos dice: “Una visión amplia de la organización para la que trabajan, y una identificación con su misión y sus valores, lo que les ha permitido salir del marco estricto de la biblioteca o centro de documentación y realizar propuestas que incidían en los procesos vitales del negocio”.

<http://www.thinkepi.net/repositorio/10-anos-despues-en-gestion-del-conocimiento-lecciones-aprendidas/>

Por otra parte, no creo que en la práctica rentabilidad social y rentabilidad económica vayan separadas totalmente o sean excluyen-

tes; además, tendría en cuenta otros tipos de intereses de los que, una vez satisfechos, no sé si sería adecuado hablar de rentabilidad institucional o de la entidad y la personal.

Siempre prima un tipo de rentabilidad pero en todos los casos intervienen, en mayor o menor medida, otras formas. Ante cualquier proyecto es importante conocer las diferentes rentabilidades y los efectos negativos que se pueden dar en los diversos actores implicados. Si somos un servicio público primará la rentabilidad social pero puede -y es aconsejable- tener alguna repercusión económica positiva.

Un proyecto de una biblioteca puede ser rentable socialmente para el ayuntamiento pero perjudicar al prestigio de un concejal. Nos podemos encontrar con otro proyecto que trata de paliar determinadas carencias detectadas en la comunidad en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas; la biblioteca contempla rentabilidad social para sus usuarios y económica para diversos establecimientos comerciales de la comunidad, pero el proyecto no tiene rentabilidad institucional en estos momentos ya que el ayuntamiento desea concentrar sus esfuerzos en otro objetivo que se plantea como prioritario.

En otro orden de cosas, me gustaría señalar el papel que pueden jugar los estamentos de la administración central y autonómica para fomentar el acercamiento entre técni-

---

**Si somos un servicio público primará la rentabilidad social pero puede -y es aconsejable- tener alguna repercusión económica positiva**

---

cos de bibliotecas y su administración. “Es la primera vez que viene el concejal a la biblioteca en dos años” nos decían algunos bibliotecarios que entrevistamos en un estudio que ahora no viene al caso. Iniciativas como la de organizar reuniones conjuntas de varios ayuntamientos con la participación del director de la biblioteca y el concejal de cultura han dado muy buenos resultados.

**Roser Lozano** habla además de una nueva biblioteca para una nueva sociedad, de la gestión del cambio, de los activos de la organización, de trabajar con planificación, con calidad, de la importancia de establecer estrategias de comunicación y cooperación... Un libro muy aprovechable, muy “rentable” no sólo para los que trabajen o le interese el mundo de las bibliotecas públicas. Lo recomiendo:

*La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandando personas.* Gijón: Ediciones Trea, 2006.  
<http://www.trea.es/>

The image shows a screenshot of a website interface. At the top left is the logo for 'biblioteca pública' with the text 'Red de sedes web' below it. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a search section titled 'Localizar sede web por' with options for 'Comunidades Autónomas', 'Provincias', and 'Localidades', followed by a search bar and a 'Buscar' button. Below this is a welcome message in Catalan and Spanish: 'benvinguts - ongi etorri - benvidos - benvinguts - welcome -'. At the bottom left, there is a banner for 'de Cero a Dieciocho' with the text 'La sección más joven de tu biblioteca' and an illustration of a child reading. The right side of the page features a large blue area with the text: 'Bienvenido/a a la Red de sedes web de las Bibliotecas Públicas' and a paragraph explaining the service: 'La Red de Bibliotecas públicas es la dirección electrónica, proporcionada por el Ministerio de Cultura, donde se encuentran las sedes web de las bibliotecas públicas. De este modo, personas de todas las edades pueden beneficiarse de los servicios ofrecidos por las bibliotecas en Internet. Elija una de las opciones de la columna de la izquierda para localizar la sede web que desea visitar.' To the right of this text are several small images of library buildings and interiors.