

# Somos lo que decimos y cómo lo decimos: la gestión de la “Atención al Usuario en Bibliotecas”, una cuestión de comunicación

FCO. JAVIER GARCÍA GÓMEZ

*Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)*

*Facultad de Comunicación y Documentación. Universidad de Murcia*

*La gestión de la atención al usuario se ha convertido en una parte fundamental de la gestión bibliotecaria actual. La esencia de las bibliotecas actuales se basa en la relación que se establece entre personas, aquellas que prestan sus servicios y aquellas que hacen uso de los mismos. Así, siendo la atención al usuario una cuestión fundamentalmente de comunicación, analizamos las habilidades de comunicación necesarias para que el profesional bibliotecario pueda ofrecer un servicio eficaz y de calidad, la comunicación con los usuarios en situaciones de insatisfacción, la atención al usuario en situaciones no presenciales, la comunicación con usuarios con necesidades especiales, así como en situaciones excepcionales como la que nos obliga la actual crisis sanitaria. Concluimos ofreciendo unas recomendaciones para ofrecer una atención al usuario efectiva en bibliotecas.*

*Palabras clave: Comunicación verbal, Comunicación no verbal, Atención al Usuario, Bibliotecas, Gestión Bibliotecaria.*

**WE ARE WHAT WE SAY AND HOW WE SAY IT: THE MANAGEMENT OF USER SERVICE IN LIBRARIES, A MATTER OF COMMUNICATION**

*Abstract: The management of user service has become a fundamental aspect in library management today. The essence of the current libraries is based on the relationship between people, specifically between those who provide services and those who make use of them. Thus, as user service is mainly a matter of communication, several aspects are analyzed: the communication skills needed for the professional librarian to offer an efficient quality service, the communication with dissatisfied users, user service in no face-to-face scenarios, the attention to users with special*

*needs, as well as that provided in extraordinary situations, such as the one required by the ongoing health crisis. We conclude by offering some recommendations to provide an effective user service in libraries.*

*Keywords: Verbal Communication, non-verbal Communication, User Service, Libraries, Library Management.*

## INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en un recurso y en una herramienta de socialización que adquiere una relevancia en el momento actual que queda fuera de toda duda. Comunicamos continuamente, incluso cuando no tenemos intención de hacerlo: no solamente nuestras palabras transmiten información, sino también nuestras expresiones y movimientos corporales. En el ámbito bibliotecario, la comunicación está a la orden del día (Martínez, 2017). El quehacer bibliotecario se fundamenta en grandes dosis de comunicación, de tal modo que se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable en nuestra interacción con los usuarios (Nayar, 2009).

La importancia de lo que decimos y cómo lo decimos queda patente en una de las tareas fundamentales que realizan las bibliotecas: la atención al usuario. La gestión de la atención al usuario se ha convertido sin lugar a dudas en una de las labores de mayor peso en la gestión bibliotecaria actual. Las bibliotecas se deben a sus usuarios, ya que sin éstos resultaría muy complicado justificar su existencia. Las bibliotecas dejaron ya de ir única y exclusivamente de libros. Hoy en día, las bibliotecas van principalmente sobre personas: las que ofrecen los servicios bibliotecarios y las que los demandan y reciben. Y en ese ofrecer, solicitar y recibir servicios e información, se establecen situaciones de comunicación, unas conscientemente otras de forma inconsciente, entre el personal bibliotecario y los usuarios de las bibliotecas, y que constituyen la esencia de la gestión de la atención al usuario en bibliotecas.

La gestión de la atención al usuario en bibliotecas va más allá de la consulta que realiza éste cuando se acerca al mostrador de información de la biblioteca. Es cierto que en esa interacción presencial que se establece entre personal bibliotecario y usuario se generan situaciones de intercambio de información que son parte del día a día de las bibliotecas, pero no debemos obviar otras situaciones menos evidentes que no deben descuidarse a la hora de ofrecer al usuario la información que precisa. Por ejemplo, una adecuada señalización del espacio físico de la biblioteca es un recurso complementario de atención al usuario imprescindible para orientar al mismo en el uso de los servicios que ofrece la biblioteca (Peix, 2016): no os podéis imaginar la cantidad de preguntas habituales y repetitivas que se dan en los mostradores de información de las bibliotecas que podrían ahorrarse si nuestra biblioteca contara con una señalización adecuada.

Por otro lado, está la atención al usuario que no se ofrece de manera presencial y que, no por ello, merece ser descuidada. La atención al usuario que se debe prestar cuando atendemos consultas telefónicas o por medios telemáticos debe ser prestada con la misma diligencia y profesionalidad que cuando se realiza de modo presencial. Evidentemente, las circunstancias en las que se da la comunicación y los factores que condicionan la misma son diferentes a la atención al usuario presencial, pero el fin último debe ser siempre el mismo: ofrecer la información que necesita el usuario de una manera profesional, ágil y respetuosa.

Así las cosas, resulta necesario que los profesionales bibliotecarios dominen aquellas habilidades de comunicación (Díaz Rodríguez, 2011) que les permitan ofrecer un servicio de calidad al usuario con independencia del tipo de información a suministrar y el contexto en el que se genere el proceso de comunicación. Habilidades como la empatía, la asertividad, o la escucha activa, entre otras, se configuran como herramientas de trabajo que deben incorporarse al proceder bibliotecario en la gestión de la atención al usuario.

## QUÉ DECIMOS Y CÓMO LO DECIMOS: HABILIDADES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

En la gestión de la atención al usuario no solamente cuenta qué es lo que decimos, sino cómo lo decimos, ya que condicionarán la interacción y comunicación que mantengamos con nuestros usuarios. Importa tanto el lenguaje verbal que utilizamos como, el no verbal o el paraverbal (Moller, 2015). Influyen, y mucho, el tono de voz que utilicemos, los gestos como expresiones faciales, postura corporal, o los movimientos que hagamos con las manos. Del mismo modo, insistimos en la importancia de incorporar y cultivar habilidades de comunicación en el quehacer bibliotecario. Algunas de esas habilidades son (Navas, 2014):

- *La empatía.* Según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española [i]*, es “la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”. Es una habilidad social que permite ponernos en el lugar de otra persona y comprenderla, demostrando interés y curiosidad. En el terreno estrictamente bibliotecario, la empatía consistiría en detectar en el usuario las necesidades reales con las que decide preguntarnos o consultarnos (no solo a nivel informacional, sino también a nivel personal, ya que no puede dejarse de lado el contexto en el que se produce su consulta, pregunta, queja o sugerencia). En este sentido, la empatía es un excelente complemento para el desarrollo profesional de nuestra tarea de atención al usuario. Un ejemplo de caso en el que el profesional bibliotecario debería resolver aplicando la empatía sería el siguiente: *Un usuario nos hace una consulta un tanto ininteligible, lo que dificulta nuestra*

i Disponible en <https://dle.rae.es/>

*percepción de lo que realmente necesita. Manifiesta sus necesidades de una forma un tanto caótica y confusa, da la impresión de que no sabe muy bien lo que necesita o, al menos, que no sabe expresarlo con claridad. Percibimos en el usuario ansiedad, dudas y bastante inseguridad.*

- *La asertividad.* Según Olga Castanyer, se trata de “la capacidad de autoafirmar los propios derechos respetándose a sí mismo y a los demás” [ii]. La asertividad nos permite expresarnos con claridad, firmeza y amabilidad. Llevar la asertividad al ámbito bibliotecario consiste en mostrar seguridad y confianza en lo que hacemos y/o decimos de tal forma que genere seguridad y bienestar en nosotros mismos y, por supuesto, en el propio usuario. Y es que no hay nada que haga sentir más inseguro a un usuario que un profesional bibliotecari@ dubitativ@ y poco diestro a la hora de informar, responder o asesorar. Un ejemplo de caso en el que el profesional bibliotecario debería resolver siendo asertivo sería el siguiente: *Un nuevo residente en el barrio donde se ubica la biblioteca decide acudir a la misma y se acerca al punto de atención al usuario. Necesita información sobre la Biblioteca (horarios, servicios, condiciones de uso...). En ese momento, el profesional bibliotecari@ que le atiende será la cara visible de la Biblioteca, será la primera impresión que obtendrá de la misma.*
- *La escucha activa.* Goethe decía que aunque hablar es una necesidad, escuchar es todo un arte. Es necesario escuchar, aprender a escuchar, ya que es el germen de una comunicación efectiva. Del mismo modo, escuchar y oír no son lo mismo, aunque son dos términos que se usan indistintamente. Escuchar consistiría en oír e interpretar un mensaje. Según Rodrigo Ortiz [iii], escuchar de manera activa “(...) Significa escuchar con atención y concentración, centrar toda nuestra energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle a nuestro interlocutor que se siente bien interpretado”. Trasladándola al ámbito de la atención al usuario en bibliotecas, practicar la escucha activa significa que cuando alguien te habla (el usuari@ en este caso), el receptor/a (es decir, nosotr@s) participa de manera activa en la conversación para que ésta llegue al mejor puerto posible. Hagamos preguntas para intentar comprender mejor lo que precisa el usuario. Una escucha activa permite una comunicación bibliotecari@-usuari@ más pertinente, menos “ruidosa” o “silenciosa”. Un ejemplo sería el siguiente: *Si un usuario se acerca al área de información de la Biblioteca y no le escuchamos atentamente (al tiempo que nos habla, no le miramos, o estamos al mismo tiempo consultando el correo electrónico...) ni le hacemos preguntas sobre su consulta/necesidad para esclarecer la misma, posiblemente no podamos ayudarle convenientemente porque hay casos en los que ni el mismo usuario sabe lo que quiere o no sabe expresarlo correctamente.*

ii <https://youtu.be/ZVSfFNB9nUU>

iii ORTIZ CRESPO, Rodrigo: *Aprender a escuchar: cómo desarrollar la capacidad de escucha activa*. Lulu, 2007. Disponible en [http://www.aprenderaesuchar.es/images/AprenderaEscuchar\\_Preview.pdf](http://www.aprenderaesuchar.es/images/AprenderaEscuchar_Preview.pdf)

- La paciencia. Decía Rousseau que “la paciencia es amarga, pero sus frutos son dulces”. En unos tiempos marcados por lo instantáneo y por la adopción de soluciones rápidas, la paciencia es una habilidad y una virtud que adquiere un gran valor. ¿Quién no ha tenido que armarse de paciencia en algún momento en el ámbito personal, laboral, o profesional? Pues en el ámbito bibliotecario y más concretamente en la atención al usuario, la paciencia es una de las habilidades que debemos poner en práctica de manera habitual. Así, significa no perder la calma frente a situaciones que requieren espera, tranquilidad, tacto, comprensión... Es un auténtico arte para solventar situaciones que generan estrés a los profesionales bibliotecarios/as. Julián Marquina recogió las principales situaciones que más estrés causan en el personal bibliotecario, entre las que se encontraban aquellas relacionadas con la atención al usuario [iv]. Además, recientemente Daniella L. Smith [v], encontró que las cuestiones relacionadas con la interacción con los usuarios era el factor de mayor estrés entre el personal bibliotecario. Y es que nos encontramos con una amplia variedad de usuarios: tímidos, inquietos, desconfiados, extranjeros que hablan poco o nada nuestro idioma... que ponen a prueba las dotes de paciencia del profesional bibliotecario. Ejemplos en los que el personal bibliotecario tiene que echar mano de la paciencia en su relación con los usuarios hay muchos, innumerables, su origen puede ser múltiple y las situaciones son muy diversas.
- Transmitir confianza al usuario. La confianza es un elemento fundamental en las relaciones humanas. Cuando el usuario de una biblioteca acude al personal bibliotecario para realizar una pregunta o consulta, para solicitar información, para compartir su impresión sobre la calidad del servicio, etc. la confianza que deposita el usuario en el bibliotecario debe ser correspondida en el mismo sentido. El usuario quiere confiar en el profesional bibliotecario porque considera que va a proporcionarle la información que necesita. Y el bibliotecario debe transmitir esa confianza que deposita en nosotros el usuario. Transmitiendo confianza en el usuario, el profesional bibliotecario pretende fidelizar usuarios. Si el usuario confía en nosotros, conseguiremos convertirlos en usuarios fieles a la biblioteca. Debemos transmitirle al usuario la sensación de que “sabemos lo que hacemos” porque eso genera confianza. Un ejemplo de situación en la que bibliotecario debe mostrarse confiable al usuario sería la siguiente: *Un usuario se encuentra con un problema. Ha guardado un documento importante en un pendrive desde el escritorio de un ordenador de la hemeroteca científica de la biblioteca, pero ahora no lo localiza. Resulta que los sistemas operativos son*

iv MARQUINA, Julián: *Las 15 situaciones que más estrés causa a los bibliotecarios*. 5 de marzo de 2015. Disponible en <https://www.julianmarquina.es/las-15-situaciones-que-mas-estres-causa-a-los-bibliotecarios/>

v Daniella L. Smith, Bryan Bazalar & Maurice Wheeler (2020) *Public Librarian Job Stressors and Burnout Predictors*, *Journal of Library Administration*, 60:4, 412-429.

*distintos a los habituales.* Si el personal actúa con profesionalidad, mostrando interés en el problema del usuario y aportándole la información y orientación necesaria para resolverlo, se estará ganando la confianza del usuario

No son las únicas habilidades de comunicación, pero sí son a nuestro entender esenciales. Otras como la credibilidad (resultar creíbles), el lenguaje verbal y no verbal adecuado, el respeto, la amabilidad, entre otras, deben formar parte también del conjunto de herramientas a las que acudiremos para comunicarnos eficazmente con nuestros usuarios.

El lenguaje verbal y no verbal, corporal o de cualquier otro tipo que utilizamos habla de nosotros y ocupa un lugar fundamental entre las principales habilidades de comunicación comentadas. Normalmente, la mayor parte de la gente se hace una idea de la persona o personas en los primeros quince segundos de comunicación y esa impresión que se transmite en esos primeros segundos a menudo se convierten en opiniones duraderas. La frase de *la primera impresión es la que queda o la que cuenta*, adquiere una importancia capital en la comunicación y atención que prestemos a nuestros usuarios (García Gómez, 2020). Sea cual sea el motivo de ese primer contacto con nuestros/as usuarios/as, es necesario actuar con naturalidad y profesionalidad al mismo tiempo, desde una perspectiva optimista o positiva, evitando actitudes derrotistas, arrogantes o de superioridad ante nuestro/a interlocutor/a. En esa primera toma de contacto, la expresión de las emociones apropiadas a la consulta o necesidad de información del usuario ayudarán a comunicarnos eficientemente y a conectar mejor con el mismo. Especialmente elocuente nos parece la reflexión que, sobre este particular, ofrecen Fenoll y Lluca (2006): “Ofreced a los usuarios el recibimiento que se merecen. Ya sabéis que los dos primeros minutos son cruciales. Unos espléndidos ramos de flores en la entrada del equipamiento gustarán, y mucho, a todos los usuarios; un perfume agradable; caramelos para paliar el tiempo de espera mientras se prepara un nuevo carné, etc. ¿Qué ambiente queréis para la biblioteca? Jugad con los olores y las luces; con las texturas. Poned complementos decorativos. ¿Por qué no os decidís a ser la nueva estrella de Casa y Jardín? En serio: haced un ejercicio de abstracción y pensad ¿cuál es la acogida que os gustaría recibir? ¿En qué lugar os habéis sentido realmente cómodos al entrar? No es necesario decir que el primer punto a cuidar es la actitud. Seguro que sabréis ser los mejores anfitriones”.

## **EL USUARIO SE QUEJA: LA ATENCIÓN AL USUARIO TAMBIÉN IMPLICA AFRONTAR SITUACIONES DE INSATISFACCIÓN**

El trabajo en las bibliotecas no es ni mucho menos un remanso de paz y lejos de ese estereotipo social instalado en buena parte de la sociedad, se suceden también situaciones complejas de gestionar en términos de comunicación y atención.

Situaciones que en las más de las veces suelen resolverse con una buena dosis de empatía, asertividad, escucha activa, accesibilidad (estar accesible y disponible para los/as usuarios/as) y comprensión, pero que en menos ocasiones exige del personal bibliotecario sacar todo su arsenal de habilidades sociales para reconducir una determinada situación que se transforma en incómoda, irascible, incluso de cierta tensión. Para estas situaciones, para tratar, atender y comunicarnos eficazmente con personas difíciles, también hay que estar preparado/a.

Ahora bien, ¿qué entendemos por situación o comunicación difícil? porque no todos/as consideramos como difíciles las mismas situaciones o interacciones. La dificultad de esas situaciones vendrá marcada por el grado de insatisfacción que muestre el usuario con un determinado servicio o situación en la biblioteca. Esa expresión de la insatisfacción vendrá manifestada de formas bien diferentes y nos la harán llegar también de modos diversos en los que la queja, la reclamación, o la sugerencia se plantearán con la finalidad de obtener una corrección o solución en el menor tiempo posible. Estas muestras de insatisfacción tienen una clara carga subjetiva y debe ser el profesional bibliotecario quien, tras conocer los motivos causantes, analizará y valorará la información transmitida por el usuario y adoptará una decisión al respecto. En según qué situaciones, el personal bibliotecario puede verse obligado a poner límites o incluso a decir que no a una petición, siempre de forma razonada y justificada. Si el malestar del interesado/a que ha expresado su insatisfacción va en *in crescendo* y percibimos una alta carga de alteración y tensión en la situación, entonces tendremos que pedir ayuda a compañeros/as y evitar, en todo caso, el enfrentamiento personal.

Dado que las situaciones difíciles son inevitables en cualquier ámbito profesional y laboral, en el contexto de la atención al usuario en bibliotecas será importante contar con la información suficiente y necesaria sobre el origen de la insatisfacción o controversia. En estos casos, el empleo del lenguaje adecuado resulta determinante para manejar con garantías de una solución satisfactoria, estas situaciones poco o nada agradables. El lenguaje del que hagamos uso debe caracterizarse por su claridad, neutralidad, templanza y una buena dosis de empatía. Por supuesto, no descuidemos el lenguaje no verbal que utilizemos. En este sentido, la entonación, las expresiones faciales, el lenguaje corporal, nuestros gestos, etc. forman parte de nuestro lenguaje no verbal y tendrá tanta o más importancia que el lenguaje verbal utilizado.

Como dijo Ambrose Bierce, “hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará”. Nunca entremos al trapo en la discusión que pretende mantener el usuario con nosotros. Dejemos que exprese su malestar, solicitemos toda la información posible para conocer todos los detalles que han generado su enfado o molestia, utilicemos un lenguaje cercano y sencillo de entender, pongámonos en

el lugar del usuario, e indiquemos qué haremos para resolver la situación. En todo momento, debemos evitar entrar en la discusión o la confrontación, rehusar cualquier provocación y utilizar siempre un tono sosegado y amigable. Si aún así, la situación torna complicada, entonces solicitaremos ayuda y evitaremos siempre y en todo caso, “llegar a las manos”.

¿Sabemos gestionar críticas, quejas y/o reclamaciones que nos formulen nuestros usuarios? Las quejas y reclamaciones que presentan los/as usuarios/as de las bibliotecas suelen formar parte de esa parte del trabajo bibliotecario que es menos atractivo. Sin embargo, las quejas y reclamaciones deben verse desde una perspectiva positiva en el sentido que se trata de información que nos está proporcionando gratuitamente el usuario y que nos sirve para mejorar en el servicio prestado. No obstante lo dicho, es cierto que la insatisfacción de los usuarios/as de la biblioteca no debe ser una buena noticia. Y de hecho, deja una huella negativa en la imagen que de la biblioteca tienen o pueden llegar a tener los ciudadanos. Así, existe una máxima que dice que una persona contenta con el servicio que presta la biblioteca lo compartirá con tres personas, sin embargo una persona insatisfecha con el servicio que presta la biblioteca lo compartirá con diez personas o más (Vogt, 2004). Y es que, de manera consciente o inconsciente, solemos hacer mayor énfasis en las cosas negativas que en las positivas. Es una reacción típica de la esencia humana: nuestro cerebro está programado para sobrevivir y para asegurar la supervivencia suele magnificar la tristeza y las amenazas y, por tanto, la negatividad (Punset, 2015).

## **CUANDO EL USUARIO NO ESTÁ FRENTE A NOSOTROS: ATENCIÓN AL USUARIO “A DISTANCIA”**

La atención al usuario en bibliotecas puede llevarse a cabo de manera presencial (cara a cara entre el personal bibliotecario y los usuarios) y también de manera no presencial cuando la misma se realiza “a distancia”, concretamente cuando nos comunicamos por teléfono y por medios electrónicos. Vamos a centrarnos en este apartado, precisamente, en esas situaciones en las que debemos atender a los usuarios sin estar presentes físicamente en las instalaciones bibliotecarias.

Hablar por teléfono es una de las formas más habituales de comunicación que suceden entre el personal bibliotecario y los/as usuarios/as. En este caso, igual que sucede en otras situaciones como cuando nos comunicamos con el/la usuario/a por correo electrónico a través de un sistema de mensajería instantánea tipo chat, nuestro/a interlocutor/as no está frente a nosotros/as, pero aún así nuestra interacción no debe descuidarse. El hecho de que no pueda vernos físicamente no quiere decir que podamos mostrar desinterés, apatía, o desmotivación en el tratamiento de su consulta sin que el/la usuario/a no se dé cuenta, ya que incluso en estos casos



es capaz de “ver” y detectar nuestra predisposición (o no) a resolver la cuestión planteada.

No obstante lo dicho, hay que reconocer que hablar por teléfono tiene sus particularidades y por tanto, no es lo mismo que hablar en persona: “De entrada, es difícil construir una relación con otra persona sin experimentar la suficiente proximidad física, ya que la conversación y los intercambios significativos incluyen no solo las palabras sino también las expresiones faciales, los gestos y el estado emocional que refleja el lenguaje corporal. Por otra parte, el uso del teléfono no es fácil para algunas personas: no es una habilidad espontánea sino algo que tienen que aprender, empezando por superar la ansiedad que les produce comunicarse sin ver en persona a su interlocutor (...)” (Rojas Marcos, 2019: 55).

Decimos que comunicarnos con nuestros usuarios es una tarea habitual en las bibliotecas, pero debemos plantearnos una serie de preguntas al respecto: ¿la atención que se presta por teléfono es la correcta o adecuada?, ¿cuidamos los factores que facilitan o entorpecen la comunicación telefónica?, en definitiva, ¿cómo deberíamos actuar para atender las llamadas telefónicas de nuestros usuarios? Algunos consejos serían:

- *No dejar que el teléfono suene más de tres veces.* Si no puede atenderse la llamada, descolgaremos el teléfono y así se lo indicaremos al usuario que nos llama y le pediremos que nos deje su teléfono para devolverle la llamada lo antes posible. Por ejemplo: *“Biblioteca Municipal de Sanlúcar de Barrameda. Buenos días. No podemos atenderle ahora mismo, pero si nos deja un teléfono de contacto, le llamaremos lo antes posible”.*
- *Contestaremos siempre saludando, identificándonos* (nosotros o el servicio bibliotecario) y ofreciéndonos a colaborar y ayudar al usuario. Por ejemplo: *“Biblioteca Pública de Huelva, buenas tardes, ¿en qué puedo ayudarle?”*
- *Adoptaremos una postura adecuada y sonreiremos* cuando la ocasión se preste a ello. Tengamos en cuenta que, aunque la sonrisa por teléfono no se ve, iisí se percibe!!
- *Nos centraremos en la llamada*, eludiendo realizar cualquier otra actividad al mismo tiempo. Escucharemos activamente. Por ejemplo: *“Le escucho, dígame el título y autor del libro que voy tomando nota”.* Si es posible, utilizaremos el sistema de manos libres. Y en todo caso, tendremos a mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.
- *Hablar despacio*, otorgando siempre al usuario un trato personalizado y amable
- *Proporcionar información breve y concreta* sobre el tema de su interés
- *Mostraremos seguridad, interés y capacidad resolutive.* Por ejemplo: *“No se preocupe, en cuanto esté disponible el DVD le avisaremos por teléfono”.*
- *Muy importante: nunca, nunca debemos dejar esperando más de un minuto al usuario.* Si creemos que la espera puede demorarse, le indicaremos al usuario

que le devolveremos la llamada en cuanto tengamos la información solicitada. Por ejemplo: *“Si me deja su teléfono de contacto, en cuanto tengamos la información, le llamo”*.

- *Finalizar la llamada resumiendo la acción que se va a llevar a cabo o la información solicitada, con una despedida cortés y dejando que sea el usuario el que cuelgue. Por ejemplo: “Bien, entonces le apuntamos en lista de espera del curso de iniciación a Internet y si quedara alguna plaza libre para esta edición, le avisaríamos inmediatamente”*.

En cuanto a la atención al usuario que ofrezcamos por medios electrónicos, hay que tener en cuenta que es una modalidad que se ha incrementado notablemente los últimos años. Nuestros usuarios se relacionan y se comunican cada vez más por vía electrónica y esos nuevos hábitos han llegado para quedarse también en su interacción con las bibliotecas.

La comunicación en línea con los usuarios es bastante diferente a la clásica y tradicional comunicación cara a cara. Resulta algo más compleja por las propias características del medio (la Red Internet) y del proceso de información (a través de Internet). Es, gran parte, una comunicación de tipo no verbal que tiene sus propias particularidades (se utiliza mayoritariamente una comunicación de tipo textual, aunque la comunicación por imagen y voz está incorporándose poco a poco). Por ejemplo, para transmitir emociones o sentimientos, existen matices para conseguir una correcta interpretación del mensaje. De ahí, que cualquier imprecisión en la comunicación se entenderá siempre de la peor manera posible. Así, se considera como un uso indebido el uso de las mayúsculas en los textos de comunicación utilizados ya que puede dar lugar a la impresión de que estamos gritando a nuestro interlocutor.

Los principales sistemas de comunicación digital utilizados para gestionar la atención al usuario son el correo electrónico, los formularios electrónicos, los mensajes SMS, los sistemas de comunicación tipo chat, y los sistemas móviles y de redes sociales como WhatsApp.

Cada uno de estos sistemas electrónicos de atención al usuario en bibliotecas tiene sus ventajas e inconvenientes siendo su uso recomendado en función de la finalidad y funcionalidad del servicio y de la información a comunicar. Por ejemplo, si buscamos una comunicación instantánea con el usuario, seguramente las redes sociales y los sistemas móviles como WhatsApp y otros similares (algunas bibliotecas comienzan a plantearse el uso de otras aplicaciones móviles como Telegram) sean los más adecuados ya que garantizan una atención al usuario “al momento”.

Por contra, si lo que buscamos es ofrecer un sistema de pregunta-respuesta más estanco que permita valorar y analizar con tiempo la información a comunicar al usuario, entonces otros sistemas alternativos más eficaces sean los basados en el

correo electrónico o en los formularios electrónicos. Algunos sistemas de comunicación digital van perdiendo fuerza con el paso del tiempo y van cayendo casi en desuso como sería el caso de los mensajes SMS. Inicialmente, y con la generalización del teléfono móvil en gran parte de la sociedad, se utilizaron como un sistema de comunicación alternativo al correo electrónico que pretendía comunicar información muy escueta y específica a las necesidades reales y potenciales de los usuarios (por ejemplo, un cambio de horario en una actividad programada por la biblioteca). Pero la proliferación de nuevos sistemas de comunicación móvil mucho más ágiles y dinámicos ha provocado que el uso de SMS para comunicarse con el usuario sea algo prácticamente testimonial.

## QUÉ NOS DICEN Y CÓMO NOS LO DICEN: ¿ENTENDEMOS AL USUARIO? EL CASO DE LAS PERSONAS MAYORES

No será la primera vez ni seguramente la última que como profesionales bibliotecarios, nos encontramos ante un usuario o usuaria que presenta serias dificultades para plantearnos su consulta o parecer ante una determinada situación o necesidad. Las causas pueden ser muchas, pero siempre responden a una limitación que, consciente o inconscientemente, muestra nuestro/a interlocutor/a a la hora de entablar la comunicación. Por ejemplo, a una determinada edad, las personas solemos presentar más dificultad a la hora de establecer una conversación o simplemente plantear una pregunta o consulta sobre un asunto de nuestro interés.

Efectivamente, “El peso de los años moldea poco a poco nuestra forma de hablar y los temas sobre los que hablamos. Es algo que se deja sentir progresivamente y, aunque nuestros conocimientos e incluso el vocabulario sigan ampliándose, a partir de los cincuenta años, año más año menos, al conversar notamos más dificultad para dar con la palabra concreta que buscamos y los olvidos transitorios, sobre todo de nombres propios, son cada día más frecuentes (...). También somos cada vez más conscientes de la dificultad para definir con precisión temas complejos o extensos. Estos apuros no son causados por falta de conocimiento sino porque el trabajo de transformar las ideas en palabras sonoras se ralentiza” (Rojas Marcos, 2019: 80). Tengamos en cuenta estas apreciaciones a la hora de atender en la biblioteca a personas de edad avanzada a las que les pueda generar dificultad plantearnos una necesidad o interés de información.

Atender a personas mayores se está convirtiendo en algo habitual en las bibliotecas. Lo vemos en las muchas y variadas experiencias de trabajo bibliotecario que se vienen desarrollando en los últimos años [vi]. Y se incrementará en un futuro a

vi Véase algunos de nuestros últimos trabajos sobre esta cuestión. GARCÍA GÓMEZ, F. J. (2020): “Iniciativas bibliotecarias para personas mayores en tiempos de Covid-19”, en *Desiderata*, 15, pp. 92-98; GARCÍA GÓMEZ, F. J. (2019): “Algunas ideas para impulsar proyectos bibliotecarios con y para personas

corto o medio plazo debido al actual cambio demográfico que están experimentando las sociedades avanzadas, cambio caracterizado por el envejecimiento poblacional y una mayor esperanza de vida. Esta nueva generación de personas mayores reclamará más y mejores servicios públicos, estará mejor formada y llegará a la vejez habiéndose familiarizado con las tecnologías de la comunicación. Demandarán información de calidad y ajustada a sus necesidades, y las bibliotecas deberán readecuar sus servicios y recursos a un nuevo nicho de población al que ha tenido desatendido tradicionalmente. Recomendamos, en este sentido, el sitio web *Servicios y Recursos para Personas Mayores en Bibliotecas Públicas* [vii], desde el cual, es posible obtener todo tipo de información, noticias, recursos de interés, ejemplos de buena práctica, y experiencias de trabajo exitosas de bibliotecas públicas con el colectivo de las personas mayores.

Centrándonos en la atención y comunicación que mantengamos con personas mayores, debemos considerar las peculiaridades de un colectivo que, en su heterogeneidad, ofrece algunos rasgos que debemos reconocer para abordar con garantías una interacción fluida y eficaz. A determinada edad, las personas mayores aumentan sus pausas y repeticiones en sus conversaciones y en la comunicación que mantienen con sus interlocutores: “(...) las personas mayores son más lentas y menos precisas en el habla, algo que ocurre antes en los hombres que en las mujeres (...) Con la edad disminuye también la capacidad para retener y evocar información. Sencillamente, todo lo que grabamos en la memoria se borra antes, sobre todo los detalles (...) Sin embargo, los años no afectan tanto al lenguaje para tratar temas emocionales, ya que la información con tintes sentimentales se retiene y se expresa mejor que la información emocionalmente neutral” (Rojas Marcos, 2019: 81).

Así pues, algunas recomendaciones que debemos tener en cuenta a la hora de atender a personas mayores en las bibliotecas serían las siguientes:

- Resulta aconsejable acogerles con una actitud cordial, positiva, optimista y constructiva.
- Respetar su ritmo de expresión y comprensión sin impacientarnos.
- Vocalizar correctamente, elevando ligeramente el tono de voz si captamos deficiencias auditivas.
- Hablar con ritmo moderado o lento, si es necesario.
- Utilizar un lenguaje claro.
- Ser exhaustivos a la hora de dar instrucciones.
- Resumir las instrucciones o los datos generales con notas breves, siempre escritas con letra grande y clara.

---

mayores”, en *Desiderata*, 13, pp. 66-70; GARCÍA GÓMEZ, F. J. (2019): “¿Qué ofrecen las bibliotecas públicas a las personas mayores hoy en día?”, en *Desiderata*, 11, pp. 30-33; GARCÍA GÓMEZ, F. J. (2019): “Llegando a (más) personas mayores: experiencias de extensión bibliotecaria”, en *Desiderata*, 10, pp. 26-30

vii Sitio web disponible en <https://www.facebook.com/BibliotecasPublicasPersonasMayores>

## Y A PESAR DE TODO, SE HIZO LA COMUNICACIÓN... TAMBIÉN EN TIEMPOS DE PANDEMIA

En este artículo, venimos diciendo que la atención al usuario en bibliotecas es una cuestión fundamentalmente de comunicación en donde el lenguaje, tanto verbal como no verbal, que utilizemos juegan un papel muy relevante para comunicarnos eficazmente con nuestros usuarios.

Ahora bien, vivimos tiempos convulsos que obligan a limitar la interacción social y mantener medidas de seguridad exhaustivas con la finalidad de garantizar la seguridad de las personas. Una de esas medidas más significativas es la obligación de utilizar mascarillas. Siendo la atención al usuario en bibliotecas un servicio donde la palabra, los gestos, la entonación y las expresiones faciales son componentes indispensables en la comunicación que establezcamos, surge la duda de cómo atender al usuario presencial en estas circunstancias. A pesar de tener oculta la parte del rostro más expresiva, Teresa Baró [viii], especialista en comunicación no verbal, nos recuerda que podemos seguir siendo amables y simpáticos. En su opinión, las relaciones sociales no deberían resentirse si tenemos en cuenta el poder de otros gestos y de la voz.

El distanciamiento en las relaciones interpersonales que está provocando la actual crisis sanitaria exige adaptación a la nueva situación y esto va a condicionar el tipo de comunicación presencial que mantengamos con el usuario. La atención al usuario por medios electrónicos evidentemente no se ve afectada por estas nuevas limitaciones, incluso diríamos que potencian este tipo de comunicación a distancia. Pero es en el terreno de la atención al usuario presencial donde podemos observar cómo, tanto profesionales bibliotecarios como usuarios, estamos tomando mucha más conciencia de nuestra comunicación. Hemos visto que los sistemas de comunicación digital nos han permitido seguir en contacto con los usuarios y que, aunque se ha producido un distanciamiento importante en los sistemas de interacción que manteníamos hasta hace poco, lo cierto es que nunca podrán sustituir la calidez humana en el cara a cara presencial que se produce en la atención al usuario tradicional.

Pero volvamos nuevamente al tema del uso de las mascarillas. Hoy en día, cuando accedemos a una biblioteca, observamos desde el primer momento los cambios significativos que se han producido en estas instituciones en los últimos meses: obligación de usar mascarilla, toma de temperatura, uso de gel hidroalcohólico, aforo limitado, usos restringidos, y pantallas de protección en los mostradores o puntos de atención al usuario. También podemos ver que los profesionales bibliotecarios también hacen uso de mascarillas al igual que los usuarios y que cuando mantienen

---

viii Véase su sitio web profesional en <https://www.teresabaro.com/>

una comunicación verbal aparecen algunos inconvenientes que tienen que ver con la voz, el tono de voz o las expresiones faciales. Desaparece la sonrisa que es, sin lugar a dudas, una de las formas más agradables y expresivas que tenemos de darle la bienvenida a los usuarios que visitan nuestra biblioteca. No obstante, a pesar de que el usuario no pueda ver nuestra sonrisa, no debemos dejar de sonreír ya que la sonrisa se detecta incluso con esta barrera visual que suponen las mascarillas, además de ser un síntoma de nuestra actitud y predisposición a ofrecer un buen servicio al usuario.

A falta de una buena sonrisa, las manos son otro recurso que tenemos a nuestra disposición para reforzar nuestro mensaje a los usuarios. En una situación tan excepcional como la que vivimos, la gesticulación resulta fundamental en la atención al usuario que se ofrezca en la biblioteca. Con nuestros gestos acompañamos las palabras que transmitimos al usuario con ilustraciones de nuestras manos, por ejemplo, para saludar al usuario que accede a la biblioteca o para despedirnos del mismo podemos hacer uso de las manos ante la posibilidad de que, con el uso de la mascarilla, no se visualice nuestra sonrisa o no se escuche con claridad nuestro saludo o despedida.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión de la atención al usuario es una labor integral que va más allá de la respuesta que ofrecemos a una consulta o pregunta. Siendo una cuestión fundamentalmente de comunicación, en la atención al usuario en bibliotecas entran en juego diferentes facetas y recursos disponibles. Hemos visto que no solamente comunicamos con las palabras, sino también con nuestros gestos y actitudes, con nuestra (mayor o menor) disposición y accesibilidad, con nuestros recursos de información, etc. Todo es comunicación, incluso aquello que consideramos que no lo es. Todo influye, y por tanto, todo debe ser valorado.

Algunas recomendaciones finales que ayudarán a que en las bibliotecas se ofrezca una atención al usuario eficaz, serían las siguientes:

- *Sonríe, aunque no tengas ganas.* Una de las herramientas más útiles con la que contamos para ofrecer una atención al usuario de calidad en bibliotecas es, sin lugar a dudas, la sonrisa. Sonreír no cuesta absolutamente nada. Por tanto, sonríamos incluso cuando no tengamos ganas, ya que la sonrisa suele ser una gran generadora de bienestar interno: “Sonreid. No es tan evidente. Todos creemos que es mejor un buen servicio que un mal servicio con una sonrisa. Pero la realidad no es blanca o negra. La realidad es que las bibliotecas públicas ofrecen muy buenos servicios, servicios suficientes y algún servicio mediocre. En cualquier caso, si nos centramos en la atención al público, es necesario hacer un ejercicio de abstracción y pensar cómo queremos que nos traten a nosotros

cuando somos los usuarios. No es necesario leer a Sebastià Serrano (¡pero sí es recomendable!) para entender que una sonrisa relaja y hace sentirse cómoda a la persona que se dirige a otra” (Fenoll y Lluca, 2006).

- *Borra tu mal humor, ten sentido del humor.* El sentido del humor debe ser considerado como una habilidad social indispensable en nuestras comunicaciones con los/as usuarios/as: “(...) infundir dosis de humor y ocurrencia a nuestras palabras son herramientas muy sanas y eficaces para conectarnos con nuestros semejantes y también para proteger nuestro equilibrio emocional en tiempos de crisis. No cabe duda que el sentido del humor fomenta las relaciones beneficiosas entre las personas en muchas circunstancias difíciles o, incluso, peligrosas” (Rojas Marcos, 2019: 216-217).
- *No os centréis exclusivamente en lo negativo: busca lo positivo en lo negativo.* Las quejas y reclamaciones que presentan los usuarios a las bibliotecas mostrando su malestar o insatisfacción por un determinado servicio o situación, deben gestionarse desde la calma, la serenidad, el diálogo y el equilibrio emocional. Estas quejas y reclamaciones son, dentro de su negatividad, un aporte de información de gran valor que nos regala el usuario y que nos puede ayudar a mejorar el servicio que ofrecemos.
- *No seamos edadista: nadie es demasiado joven o demasiado mayor para utilizar la biblioteca.* Efectivamente, las bibliotecas son para todos los ciudadanos, independientemente de su edad. Todos son, deben ser, bienvenidos y todos deben ser tratados y atendidos con diligencia, respeto y profesionalidad
- *El contacto visual como sistema de bienvenida y comunicación.* Que la actual pandemia nos obliga a llevar mascarillas en las bibliotecas no debería ser un problema para seguir mostrándonos receptivos y accesibles a nuestros usuarios. Si el uso obligado de mascarilla nos oculta nuestra sonrisa como mensaje universal de bienvenida, utilicemos el contacto visual como sistema de bienvenida y comunicación. Miremos a los ojos del usuario con amabilidad e interés y mostrémonos con la mirada dispuestos a atender su petición o consulta. En estos tiempos de mascarilla en boca, nuestra mirada será en la mayoría de veces nuestro mensaje.
- *Gestionar quejas “in situ”:* la gestión de quejas y reclamaciones en persona nunca deja de ser un momento incómodo, a pesar de como hemos dicho anteriormente, suponga una gran oportunidad para obtener información de manera gratuita sobre en qué y cómo debe mejorar la biblioteca. Mantener la calma, escuchar atentamente a la otra persona, dejar que exponga su malestar (desahogo), mostrar empatía, indicar que vamos a hacer todo lo posible para solucionar el problema, asegurarnos que hemos entendido su petición o protesta (hagamos preguntas, repitamos lo más relevante, ofrezcamos un resumen final...), son algunas sencillas reglas que nos ayudarán a apaciguar los ánimos y llevar la situación de una forma más equilibrada.

- *Cuidemos nuestros gestos: nuestro cuerpo habla de nosotros/as.* Muchas veces y de manera inconsciente, “hablamos” con nuestro cuerpo y el mensaje que transmitimos puede ser o no bien interpretado por nuestro interlocutor. Nuestro cuerpo habla por nosotros y es un canal de comunicación más que también debemos cuidar y amoldar al momento de la atención al usuario. Los movimientos y gestos que hagamos con las manos, la postura corporal, o las expresiones faciales, hablarán sobre nosotros, nuestra actitud, o nuestras intenciones. Incluso cuando no hacemos absolutamente nada, cuando estamos completamente quietos, estamos lanzando un mensaje al usuario que puede llegar a ser muy elocuente.
- *Apostad por la amabilidad y la cordialidad.* Son dos habilidades fundamentales cuando se trata de atender al usuario en las bibliotecas. Debemos practicarlas constantemente en nuestra interacción con el usuario ya que, en ocasiones, aunque no podamos resolver la necesidad de información del usuario, éste obtendrá una muy buena impresión de nosotros al haber sido objeto de una atención basada en estas dos cualidades. El caso de las personas mayores es muy singular en ese sentido. De hecho, es el colectivo que mejor valora la tarea de atención al usuario que se practica en su biblioteca. Sin lugar a dudas, la amabilidad y la cordialidad son una excelente carta de invitación para fidelizar usuarios
- *Mejorad vuestra comunicación no verbal.* Hemos insistido, a lo largo y ancho de este texto, que la comunicación no verbal tiene tanta o más importancia que la comunicación verbal. Nuestros gestos, nuestra mirada, nuestra postura corporal, nuestro tono de voz... todo ello habla de nosotros y ayudan a construir nuestro mensaje en un sentido u otro.
- *Evitad los monosílabos y la jerga bibliotecaria.* Ofrecer al usuario una respuesta a su consulta con un simple “sí” o “no” dice poco y mal de nosotros. Seamos explícitos y comprensibles en nuestras respuestas, ofrezcamos aquello que espera y que no espera el usuario. Que no tenemos ese ensayo que les interesa, pues además de indicarles ese particular indiquémosle en qué otras bibliotecas se encuentra a disposición, incluso las posibilidades de hacérselo llegar mediante préstamo interbibliotecario. Por otro lado, el uso de la jerga bibliotecaria con nuestros usuarios, especialmente aquellos menos familiarizados con el uso y los servicios de las bibliotecas, no es precisamente lo más adecuado. Como dicen Fenoll y Lluca (2006), no hablemos como alienígenas, utilicemos un lenguaje que el usuario sepa entender y asimilar, expliquemos todo aquello que les resulte extraño: os sorprendería descubrir la cantidad de usuarios que desconocen lo que es, por ejemplo, una desiderata
- *¿Y si practicamos más a menudo la asertividad?:* En palabras de Elsa Punset, “(...) La asertividad significa que eres capaz de defenderte a ti mismo de un modo positivo y proactivo, que no te tragas tus sentimientos, como hacen las



- personas con un modo de comunicación pasivo, y que no necesitas expresarte agresivamente” (Punset, 2016. R122).
- *Sed educados/as: salud al inicio y al final de la comunicación con el usuario.* Algo tan elemental como practicar el saludo de bienvenida y de despedida no debería ser objeto de una amplia discusión profesional. No obstante, no está de más recordar que estos pequeños detalles marcan al usuario que atenderemos y que irán forjando la imagen que el mismo tendrá del profesional bibliotecario. Ofrezcamos al usuario el recibimiento y la despedida que se merecen. Especialmente, cuidemos esos primeros minutos en la acogida al usuario: “(...) haced un ejercicio de abstracción y pensad ¿cuál es la acogida que os gustaría recibir? ¿En qué lugar os habéis sentido realmente cómodos al entrar? No es necesario decir que el primer punto a cuidar es la actitud. Seguro que sabréis ser los mejores anfitriones” (Fenoll y Lluca, 2006).
  - *Generad confianza.* Nuestros usuarios necesitan confiar en quienes les están atendiendo. Necesitan saber y sentir que están siendo atendidos por la persona adecuada y que la información que recibirán será la apropiada a sus necesidades. Además, detectar en el usuario que confía ciegamente en nuestras recomendaciones, consejos, asesoramiento, orientación... tiene un plus de autoestima profesional sin parangón alguno
  - *Escuchad activamente:* Escuchar a nuestros usuarios es absolutamente necesario. Además de ser un derecho de las personas que acuden a la biblioteca, escucharles de manera activa nos ayuda a conocer mejor sus necesidades e intereses. Por ello, es preciso no interrumpir, mostrar interés en su mensaje tanto con los gestos como con nuestra mirada, sonrisa, voz, etc.. Haced preguntas concretas relacionadas con su consulta, inquietud, sugerencia o queja; asegúrenos de haber entendido perfectamente qué es lo que necesita, y porqué y para qué lo necesita. Resumid lo que os ha comunicado a modo de “si te he entendido bien, lo que sucede es que...”.

## BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ RODRÍGUEZ, M., *Habilidades de comunicación para la vida cotidiana*. Managua (Nicaragua): Artes Gráficas, 2011, ISBN 978-99964-874-0-8. [Consulta: 26 de enero de 2021]. Disponible en <https://rodin.uca.es/xmlui/handle/10498/16939>
- FENOLL CLARABUCH, C., LLUECA FONOLLOSA, C.: “Cincuenta ideas para sorprender desde la biblioteca pública”, en *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 2006, n.º 17. [Consulta: 18 de enero de 2021]. Disponible en <http://bid.ub.edu/17fenol2.htm>
- GARCÍA GÓMEZ, F. J., “¿En qué puedo ayudarle? La atención al usuario como la mejor (o peor) carta de presentación de una biblioteca”, en *Desiderata*, 2020, n.º 14,

- pp. 87-92. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7335628>
- MARTÍNEZ REY, N., “Comunicación eficaz en bibliotecas”, en: *BiblogTecarios*, 23 de febrero de 2017. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://www.biblogtecarios.es/nuriamartinezrey/comunicacion-eficaz-en-bibliotecas/>
- MARTÍNEZ REY, N., “Inteligencia emocional en bibliotecas, ¿para qué?”, en: *BiblogTecarios*, 17 de junio de 2016. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://www.biblogtecarios.es/nuriamartinezrey/inteligencia-emocional-en-bibliotecas/>
- MOLLER, S., “Comunicación no verbal en la atención al usuario”, en: *BiblogTecarios*, 4 de junio de 2015. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://www.biblogtecarios.es/sofiamoller/comunicacion-no-verbal-en-la-atencion-al-usuario/>
- NAVAS BENITO, E., “La inteligencia emocional: una herramienta bibliotecaria poco glamurosa, pero tremendamente efectiva en la atención al usuario”, en *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 2012, n.º 104, pp. 141-148. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4637885>
- NAVAR, L., *La comunicación efectiva con los usuarios*. Buenos Aires (Argentina): Consultora de Ciencias de la Información, 2009. [Consulta: 22 de enero de 2021]. Disponible en <http://eprints.rclis.org/13792/>
- PEIX, S., “Señalización en bibliotecas públicas”, en *BiblogTecarios*, 29 de noviembre de 2016. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://www.biblogtecarios.es/susanapeix/senalizacion-en-bibliotecas-publicas/>
- PUNSET, E., *El libro de las pequeñas revoluciones*. Barcelona: Destino, 2016, ISBN 978-84-233-5271-5.
- ROJAS MARCOS, L., *Somos lo que hablamos*. Barcelona: Grijalbo, 2019.
- URY, W., *iSupere el no!: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2012.
- VOGT, H., *El usuario es lo primero. La satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004. [Consulta: 11 de enero de 2021]. Disponible en <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones/publicacion/did/el-usuario-es-lo-primero>