EL PERSONAL DE LA LIBRERÍA

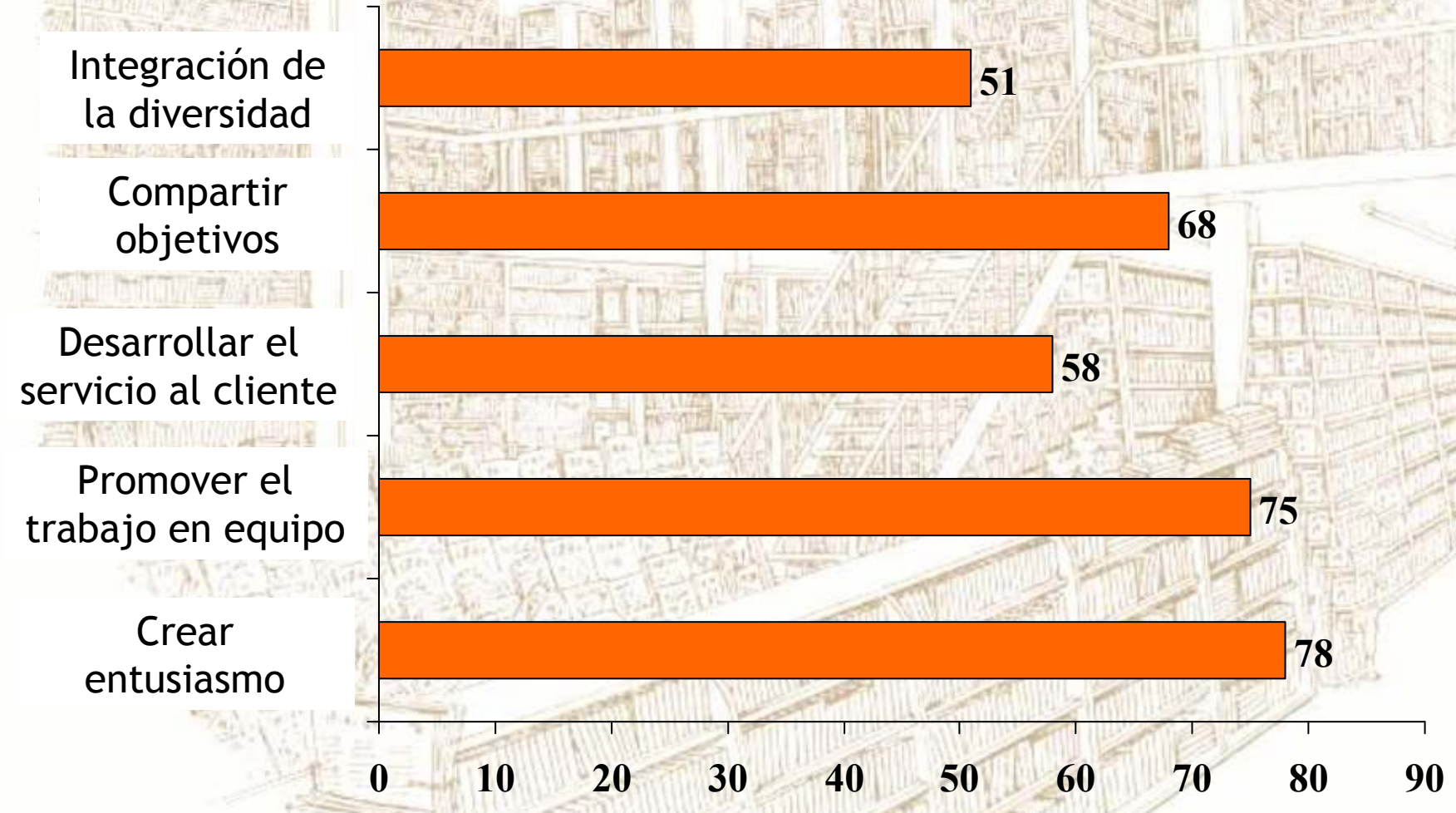
LA COMUNICACIÓN ESTÁ EN LA BASE DE LA RELACIÓN

PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DEL CLIENTE Y DEL PERSONAL EN LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS DE VENTA DEL LIBRO

EL PERSONAL

Factores clave en el área de recursos humanos según los gerentes (encuesta de opción múltiple: valores expresados en %)

Fuente: Encuesta Summit 2004



PERSONALMENTE NO TENGO DUDAS

Quien se ocupe de libros, en una editorial o en una librería, tiene el deber ético de ponerse a punto a sí mismo, exactamente como haría con un instrumento musical que, para poder generar melodía y valor en los otros, debe ser a su vez entonado.

Comprender y reformar radicalmente las estructuras editoriales o libreras, retomando y resolviendo las desviaciones acaecidas en los últimos años, fruto de indicadores existenciales desatados de la esencia de nuestra identidad, significa restituir a los hombres los valores de la ciencia, la economía y la literatura, patrimonio humanístico de nuestro oficio.

EL FACTOR HUMANO *Il Sole 24 Ore* - 3/09/2001

Conjuntamente con la crisis y las mayores exigencias de la clientela que contribuyen a la escasa actuación de las empresas, está la subvaloración del factor humano. Son muchas las empresas que, adquiriendo un paquete CRM (Custom Relationship Management), piensan resolver el problema de la satisfacción del cliente. Pero las cosas no son así de simples.

Estudios recientes han demostrado que
LA ESCASA MOTIVACIÓN
LA ROTACIÓN DE PERSONAL
LOS DESPIDOS MASIVOS
han minado con los años la eficiencia de los servicios de satisfacción de los clientes.

EL FACTOR HUMANO *Il Sole 24 Ore* - 3/09/2001

En resumen:

PARA GANARSE LA LEALTAD DEL CLIENTE

SE NECESITA, ANTES QUE NADA,

ASEGURARSE

LA FIDELIDAD DE

LOS DEPENDIENTES.

LA AUTOFORMACIÓN EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Hoy la profesionalidad ya no camina sobre las piernas de la empresa, sino sobre las del individuo.

En el sistema productivo de la era del conocimiento, el acento se pone en el talento y las competencias del trabajador. Por ello, la actitud hacia la profesionalidad se vuelve más activa. Son los individuos los que deben asumir la responsabilidad y los riesgos de su propio desarrollo profesional.

Quien trabaja debe, por ello, aprender a extraer ganancia de la incertidumbre y entender que *riesgo* significa también *oportunidad*.

En otras palabras, incluso los trabajadores empresariales se vuelven como cualquier otro profesionista que, como tal, debe mantener, con su comportamiento profesional, un elevado nivel de rentabilidad sobre el mercado que le garantice su inserción en el mundo del trabajo.

Desde esta perspectiva, también la formación ofrecida por la empresa se vuelve un elemento muy importante del nuevo contrato psicológico, ya que debe contribuir a satisfacer aquella instancia.

GESTIONAR LA COMPLEJIDAD DE LOS SABERES

Es necesario aumentar en la librería el peso de la **SUBJETIVIDAD** de las personas, liberando su capacidad de resolver los problemas, al crear emociones a través de una continua manipulación de las existencias, y **VALORAR EL TRABAJO INMATERIAL Y EL CAPITAL DE LA INTELIGENCIA,** que plantean posteriormente el problema de cómo gobernar estos recursos basados sobre los saberes.

EL FACTOR HUMANO *Il Sole 24 Ore*, mayo de 2004

Los instrumentos capaces para gobernar estos recursos basados sobre los "saberes" cambian: no es posible, en efecto, adoptar esquemas "fordistas" en la organización y un criterio burocrático-jerárquico en la gestión, ya que este nuevo tipo de

TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

no se puede enmarcar en reglas que no lo comprendan como productor de valores.

Manejar esta complejidad de lazos reclama una flexibilidad "de la cabeza" que sólo puede anticipar la flexibilidad exigida a los propios dependientes.

INVERTIR EN CONOCIMIENTO

HACE SENTIR

A LOS COLABORADORES

PERSONAS Y NO NÚMEROS

RITOS Y MITOS DE LA LIBRERÍA

Las palabras que definen el perímetro son FIDELIZACIÓN, CONFIANZA y PARTICIPACIÓN.

Tres grandes de la motivación, una escala creciente hacia la cooperación.

La confianza en la librería es un objetivo por conquistar cada día: no vive de rentas y tiene poca memoria.

El mantenimiento de la pertenencia no es algo extraordinario, sino una práctica cotidiana.

RITOS Y MITOS DE LA LIBRERÍA

¿Cuántas librerías descuidan el momento de la entrada de un nuevo empleado?

Sin embargo, la primera impresión para el recién llegado es el momento de la verdad: es la ocasión de sentirse de inmediato parte del grupo.

Deben existir también los ritos de cambio: son las responsabilidades asignadas a las personas y las pequeñas o grandes promociones. Lo que cuenta es la transparencia y la participación de todos en la gestión de los ritos, en otras palabras es la comunicación entendida como cooperación.

RITOS Y MITOS DE LA LIBRERÍA

Finalmente, deben administrarse los ritos de salida.

La salida por ancianidad es preferible por mucho al trauma de la salida por crisis.

El momento del retiro es tan importante como el del ingreso.

Una librería que se respete es aquella que sabe transformar la asunción y el adiós en un momento memorable.

LOS RECURSOS INVISIBLES,

llamados “intangibles”

SON INDICADORES FUNDAMENTALES DEL VALOR DE UNA LIBRERÍA

FACTORES INMATERIALES:
- EL CONOCIMIENTO
- LAS PERSONAS
- LAS RELACIONES

Ninguno hasta el día de hoy ha medido con parámetros objetivos y compartidos.

Éstos hacen la diferencia entre las librerías de éxito y las mediocres.

EL ENTUSIASMO

Si fuese el común denominador de cada papel, asumiría la característica de volverse la ventaja competitiva por excelencia.

Es la premisa
para la CALIDAD,
la FLEXIBILIDAD,
la PRODUCTIVIDAD
y el CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

EL ENTUSIASMO

El entusiasmo debe volverse premisa y consecuencia de un círculo virtuoso que quiere a las personas de la librería listas para afrontar las adversidades y los momentos críticos con actitudes constructivas y motivaciones positivas.

La persona entusiasta es:

- **FUERTE**
- **POSITIVA**
- **CONTENTA**
- **SE CANSA MENOS QUE LOS OTROS**
- **HACE MÁS COSAS Y CON MÁS FACILIDAD**
- **ACTÚA CON GANAS**
- **EJERCE SOBRE QUIENES LA RODEAN EL IMPACTO DEL JEFE NATURAL.**

EL ENTUSIASMO

Un director de librería

- Debe saber gestionar con **óptica positiva** a sus propios colaboradores
- Debe mostrar que **cree firmemente en los objetivos de la librería**
- Debe inculcar su **entusiasmo** a los colaboradores
- Debe **apreciar y revalorar a aquellos que demuestran poseer o adquirir el entusiasmo** y, a su vez, saber transmitirlo a sus propios dependientes
- No debe **desmotivarse frente a situaciones críticas**, sino **saber difundir el coraje** en las adversidades y el placer de combatir en las dificultades

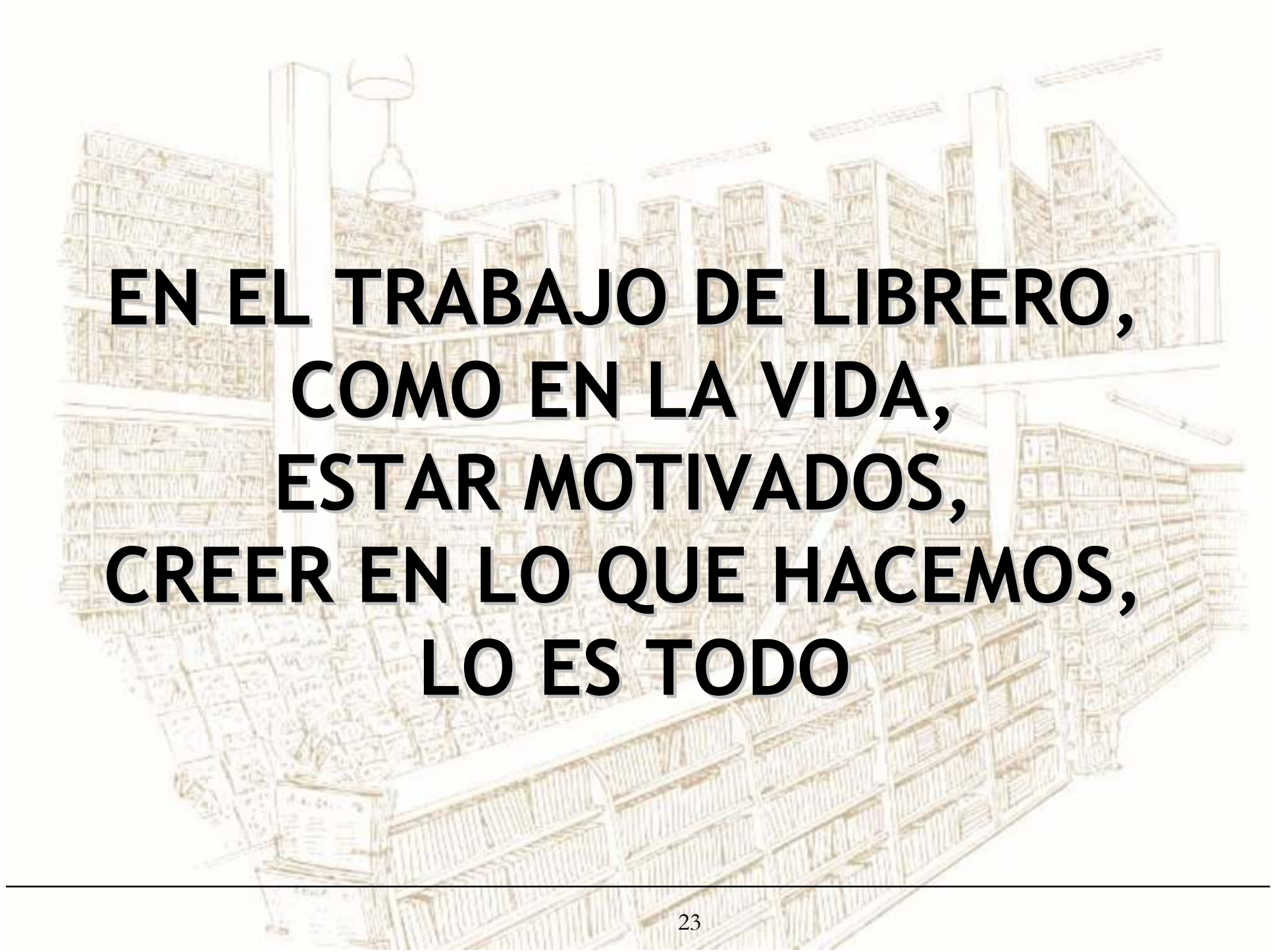
LOS JÓVENES TIENEN MÁS NECESIDAD DE EJEMPLOS QUE DE CRÍTICAS

ENTUSIASMO Y MOTIVACIÓN

La empresa debe
penalizar los comportamientos negativos
y dar señales positivas sobre
los comportamientos activos

MOTIVACIÓN:

- ambiente de trabajo sereno
- involucramiento en las decisiones empresariales
- participación activa en la gestión
- aumento de los conocimientos propios (operadores del conocimiento)
- buena comunicación interna: clara, transparente, oportuna



EN EL TRABAJO DE LIBRERO,
COMO EN LA VIDA,
ESTAR MOTIVADOS,
CREER EN LO QUE HACEMOS,
LO ES TODO

La motivación

Película: *Cada maldito domingo*

ENTUSIASMO Y MOTIVACIÓN

El personal de la librería debe ser:

COMPETENTE EN LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

1. Profesionalmente preparado
2. Disponibile, atento, proactivo
3. Mentalmente positivo, alegre, cortés

COMPETENTE EN LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE LA LIBRERÍA

4. Consciente de los efectos económicos de las decisiones (adquisición, exhibición, contacto, venta, servicios)
5. Capaz de trabajar en sintonía con los demás

EVOLUCIÓN DE LA LIBRERÍA

Años 90: el objetivo de la calidad

Atención particular a la gestión de recursos humanos.

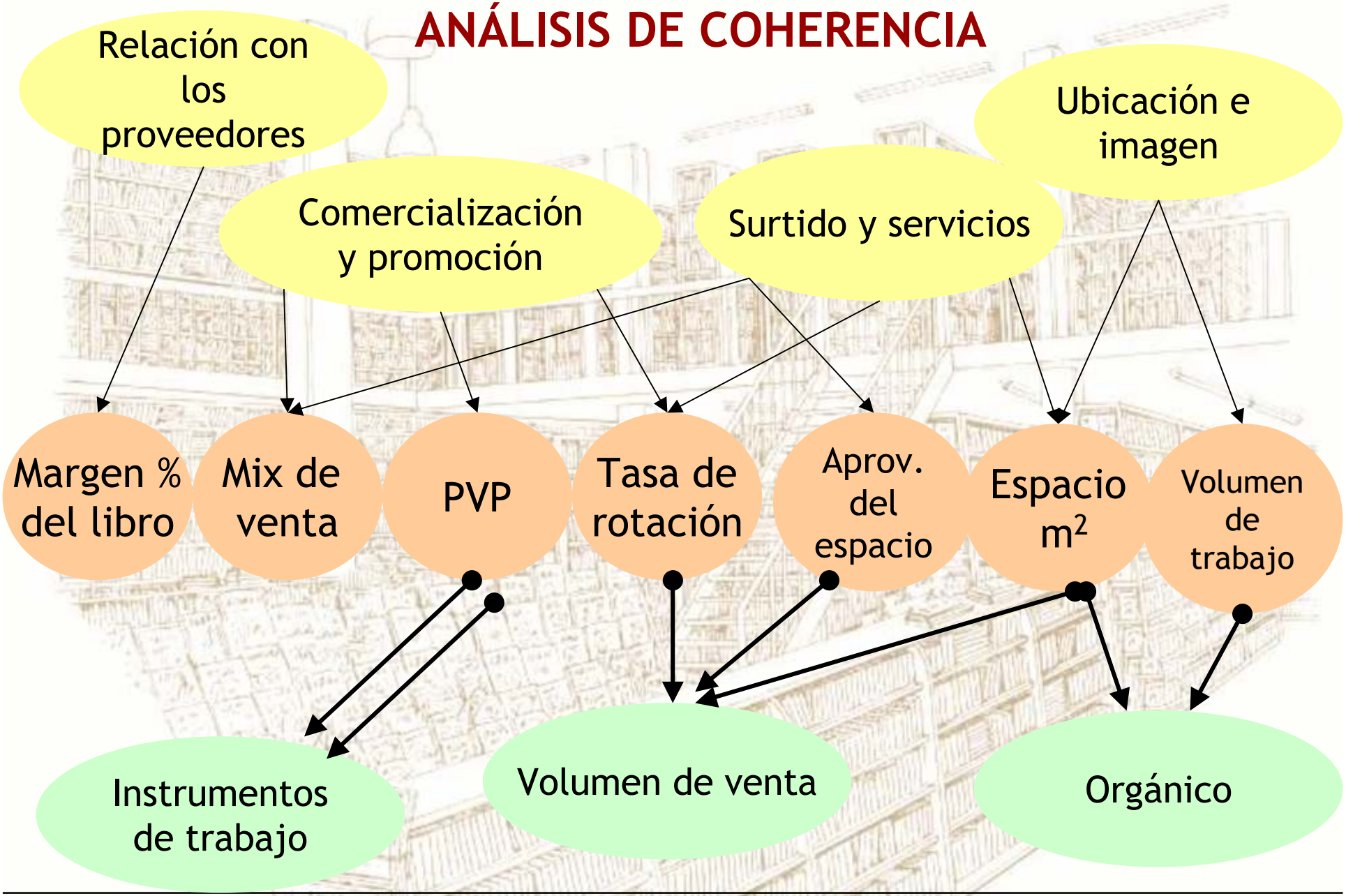
Años 2000: el juego en equipo

Buscar y dar prioridad a los talentos que garanticen una ventaja competitiva sobre la competencia.

Retener en la librería a las personas calificadas.

Estimular el juego de equipo.

ANÁLISIS DE COHERENCIA



FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

ES LA **VOLUNTAD DE LOS DEPENDIENTES**
PARA CAMBIAR DE FUNCIONES,
PARA ADOPTAR PRÁCTICAS DIVERSAS
COMO EL **TRABAJO EN EQUIPO**
Y LA **MULTIFUNCIONALIDAD.**

FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

ES UN FACTOR ESENCIAL PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RESPONDER A LOS DESAFÍOS TECNOLÓGICOS.

FLEXIBILIDAD PROFESIONAL

Permite tener en línea con las exigencias de la empresa

el nivel de profesionalidad del dependiente,

permitiéndole moverse de un trabajo a otro.

Necesidad de un sólido sistema educativo y empeño por parte del patrón, y también del dependiente, para crear nuevas profesionalidades.

LOS ERRORES CLÁSICOS DEL LIBRERO

1. NO SONREÍR cuando el cliente ingresa.
2. NO RECIBIR con cordialidad al cliente habitual.
3. MOSTRAR UN ACERCAMIENTO FÍSICO excesivamente indiscreto o indiferente.
4. LIMITARSE a responder a las demandas del cliente sin hacer más averiguaciones.
5. NO ESCUCHAR con atención las palabras del cliente.
6. NO OBSERVAR con atención, para captar la comunicación no verbal.
7. NO PROFUNDIZAR en las exigencias del cliente con preguntas específicas.

UN BUEN LIBRERO DEBE:

1. Prever una FASE DE ESCUCHA.
2. Prever una suerte de ENTREVISTA para profundizar las exigencias, el título o el tema solicitados.
3. ESCUCHAR LA RESPUESTA del interlocutor.
4. RECONOCER la eventual elección del cliente.
5. PROPONER una SOLUCIÓN CONCRETA a su demanda.

UN BUEN LIBRERO

Actúa en una librería surtida con lo mejor de las editoriales de su país:

Grandes - Medianas - Pequeñas

Debe satisfacer a

los CLIENTES CONSUETUDINARIOS: consumidores constantes

y a

los CLIENTES OCASIONALES: nacen y desaparecen según el momento.

Entre más hagas por el cliente,
entre más te canses con ello,
más gentil y memorable
serás para el consumidor.
Mientras más fiel te sea un cliente
mejor hablará de ti.

Una *fórmula de éxito:*
entre más inviertas
sobre ti mismo,
más fácil será para los clientes
comprarte.

Un desafío de éxito:
¿Qué dicen los clientes luego de haber
comprado contigo?

CÓMO SE VUELVE LA LIBRERÍA UN PUNTO DE REFERENCIA

Cuando las abejas vuelan en un enjambre es como si todas en conjunto asumiesen una nueva identidad: se mueven en una nube, un organismo con voluntad propia. Exactamente como las neuronas del cerebro o los chips de una computadora, estos insectos —que parecen insignificantes tomados individualmente—, cuando comienzan a anularse para dar vida a una unión, crean efectos que parecen mágicos. Esta lógica es aún más indicativa si se adopta para intentar entender las razones que empujan a los consumidores a la compra: las personas que componen el mercado vuelven impredecibles y mágicas las dinámicas de un éxito comercial. Cuando un enjambre se mueve, lo hace porque una abeja en los límites "decide" moverse hacia un espacio nuevo: entre más desorientada sea su nueva dirección, más espectacular es el efecto que produce sobre el conjunto del enjambre que la seguirá.

CÓMO SE VUELVE LA LIBRERÍA UN PUNTO DE REFERENCIA

DE LAS ABEJAS A LOS LIBROS

Los auténticos lectores son personas que indican los LUGARES del consumo de libros. No es gratuito que la tendencia para ir a “aquella” librería nazca del ambiente de quien ya consume libros.

Los lectores se pueden definir como iniciadores de tendencias y, como las abejas, se vuelven indicadores de los lugares en donde se pueden encontrar los libros, es decir:

LIBRERÍAS MUY BIEN SURTIDAS,
CON UN ÓPTIMO SERVICIO Y GRANDES LIBREROS

UN CLIENTE DE UNA LIBRERIA DE BOLONIA:

NOTAS DOLOROSAS

- Pero, ¿cómo es posible tener en servicio a empleados “desafortunados”?
- No tienen el mínimo de presentación: tenis, pantalones de montaña, barbas largas: nada que sea idóneo para un lugar como una librería.
- O bien, se necesita ser de los “desbandados” para recibir atención: las personas vestidas como “burgueses” son ignoradas.
- No hay hospitalidad ni gentileza: ¡falta un anfitrión!
- ¡Sólo se salva la cajera!

ESCASA CALIDAD DE LIBRERO:

Ante el pedido de un cliente,

¡jamás hay que manifestar dudas!

Ejemplo

Pregunta: - ¿Tienen el último de Fadanelli?

Respuesta: - No lo tenemos.

Pregunta: - ¿No lo tienen porque no distribuyen Anagrama?

Respuesta: - No, sí tenemos Anagrama.

El cliente va a la estantería y después dice: "¡Pero si lo tenían!"

RECURSOS HUMANOS

Nuestro objetivo es
que circule la mercancía,
¡no los dependientes!
De este modo, se puede dedicar
más tiempo a gestionar la librería
y no a entrenar
a nuevos dependientes.

EL LIBRERO SATISFECHO ES EL MEJOR VENDEDOR

La rotación de personal es uno de los grandes costos de cualquier empresa

EL PERSONAL

¿Cuando van a trabajar están motivados?

¿Conocen y comparten los objetivos y las estrategias de su empresa?

¿Se les estimula para ofrecer una contribución original e individual?

¿Sus competencias son requeridas y valoradas?

Significa que trabajan en una organización excelente.

La excelencia es un concepto exigente y con una peligrosa tendencia a patinar en la teoría, pero puede también transformarse en una ventaja competitiva para las empresas.