

EL TRABAJO EN GRUPO EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Cristina Seguí / Universidad de Zaragoza / Biblioteca. Comité de Calidad / csegu@unizar.es

Elena Escar / Universidad de Zaragoza / Biblioteca. Comité de Calidad / eescar@unizar.es

INTRODUCCIÓN

La participación del personal es uno de los aspectos clave en cualquier sistema de gestión de calidad, y entre los sistemas de participación, uno de los que más destaca y que más se ha adoptado es el de los grupos de mejora.

Para esta comunicación hemos preferido utilizar la terminología de “grupo de trabajo” a la de grupos de mejora o a la de círculos de calidad, que es la clásica que se suele utilizar para denominar a los grupos encargados de llevar a cabo acciones de mejora, ya que, como iremos viendo a lo largo del desarrollo de esta comunicación, no lo son en sentido estricto, puesto que su función va más allá de la de mejorar un proceso o solucionar un problema, por lo que preferimos hablar de grupos de trabajo, si bien hay que señalar que cumplen con algunas de las características básicas de los grupos de mejora:

- equipos temporales
- voluntariedad en la participación
- formado por personal de distintas bibliotecas/categorías profesionales

En la biblioteca de la Universidad de Zaragoza (BUZ), los grupos de trabajo se han utilizado como base para llevar a cabo un importante número de las acciones del Plan de Mejora 2006-2008. Como se trataba de un Plan de Mejora muy ambicioso, para gestionarlos de un modo correcto y poder coordinar todas las acciones, el Comité de Calidad de la BUZ diseñó una serie de acciones que se centraron en dos líneas de actuación:

- diseño y funcionamiento de una base de datos para controlar la actividad de los grupos de trabajo y que permitiera recoger toda la información que éstos generaban
- procedimientos que regularan su funcionamiento, ya que se les quería dotar de autonomía de trabajo y en la toma de decisiones

Una vez cerrado el Plan de Mejora y con la perspectiva que da el tiempo transcurrido desde su finalización, al hacer un balance de los resultados (más allá de los datos de acciones finalizadas, participación, etc.) y siendo conscientes de que se han tenido que superar algunas

dificultades en la puesta en marcha de algunas acciones, creemos que la apuesta por el trabajo en grupo ha supuesto un punto de inflexión en la gestión de la BUZ.

El trabajo en grupo ha aportado numerosas ventajas:

- motivación del personal
- necesidad de crear nuevos mecanismos para la coordinación de los procesos clave de la BUZ
- concienciación en la idea de biblioteca como servicio único
- aplicación de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el trabajo diario
- instaurar un sistema interno de gestión del conocimiento

Pero además de estas ventajas, nuestra experiencia nos ha llevado a ver en el trabajo en grupo una alternativa a una estructura vertical, basada en modelos jerárquicos, orientándonos hacia un modelo de liderazgo compartido que busca un modelo organizativo horizontal que le permita abordar una gestión por procesos. Con la creación de grupos de trabajo se gana en flexibilidad, agilidad de análisis, creatividad en la toma de decisiones, etc.

En el entorno cambiante en el que nos encontramos, con la rapidez de cambios tecnológicos y los cambios de papel que asume la biblioteca en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior, las organizaciones que quieren innovar no pueden constreñir su funcionamiento a una estructura rígida: es necesario buscar modelos que nos garanticen flexibilidad y capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

EL PLAN DE MEJORA 2006-2008 Y EL CONTEXTO DE LA BUZ

La biblioteca de la Universidad de Zaragoza, tras su proceso de autoevaluación que finalizó en 2005, diseñó un Plan de Mejora 2006-2008, que contenía 75 acciones, divididas en 7 grandes líneas, y que afectaban a todos los aspectos de la organización:

1. Nueva política bibliotecaria
2. Nueva gestión de los recursos económicos
3. Nueva gestión de las colecciones
4. Nueva gestión de los servicios
5. Nueva gestión de las TIC
6. Nuevas infraestructuras e instalaciones
7. Nueva organización del personal

El llevar a cabo este Plan de Mejora suponía transformar todas las áreas de gestión de la BUZ. Además, hay que tener en cuenta que era un plan muy ambicioso, y que la mayor parte de las acciones eran diseños de proyectos con un peso estratégico importante:

- Redactar, aprobar y desarrollar un nuevo Reglamento
- Elaborar el Plan estratégico de la BUZ
- Diseñar un Plan de gestión de las adquisiciones
- Establecer procedimientos para actualizar y garantizar la bibliografía recomendada
- Evaluar sistemáticamente el uso de las colecciones
- Plan de formación de usuarios
- Normativa y procedimiento de préstamo
- Creación de un servicio de referencia
- Diseño de la página Web
- Centralización del préstamo interbibliotecario
- Desarrollo de un repositorio de documentación institucional
- Elaborar planes de emergencia para todas las bibliotecas
- Plan de Comunicación interna
- ...

Y así hasta 75 acciones. A la hora de definir un proyecto que pudiera articular el sistema que nos permitiera llevar a cabo todas estas acciones, el Comité de Calidad debía tener en cuenta, además de estas características del Plan de Mejora que le asemejaban a un Plan estratégico, la estructura organizativa de la BUZ, una estructura fundamentada en bibliotecas de centro con sólo dos servicios centrales que gestionaban procesos soporte:

- gestión del sistema automatizado (catalogación, circulación)
- gestión centralizada de suscripción de publicaciones periódicas

Nos encontrábamos pues, ante una estructura divisional, en el que las distintas bibliotecas de centro, 20 en total, formaban “divisiones” con cierta autonomía de actuación en el control de algunos procesos y en la toma de decisiones. Se compartían y estaban unificados aquellos procesos vinculados con el sistema automatizado y con la adquisición centralizada de publicaciones periódicas.

Con esta estructura organizativa de la BUZ, heredada y difícil de modificar, como la mayor parte de las estructuras de las bibliotecas universitarias públicas (sobre todo de las “históricas” que heredan unas estructuras atomizadas basadas en la idea de “biblioteca de centro”), se diseñó un plan de actuación que se basó en el trabajo de grupo para ejecutar la mayor parte de las acciones.

LOS GRUPOS DE TRABAJO Y EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

Como hemos expuesto anteriormente, nuestro plan de mejora no era un plan típico ya que las acciones que debían emprenderse eran en muchos casos proyectos, algunos con gran impacto estratégico, y nuestra estructura organizativa era difícilmente adaptable a los cambios que se debían asumir. Ante esta situación la Dirección de la biblioteca con el recientemente constituido Comité de Calidad de la BUZ (noviembre de 2005) centraron su estrategia en planificar la ejecución de las acciones de mejora apostando por los grupos de trabajo y fomentando la participación del personal para abordar la mayor parte de las acciones.

Tras el estudio efectuado en el *Informe final*¹ del proceso de Autoevaluación, mediante una matriz de priorización que atendía a las variables de impacto en la institución, facilidad de

ejecución y el plazo de implantación, se presentaron las acciones del Plan de Mejora y se elaboró un cronograma como herramienta para la revisión y control de la marcha del Plan.

Todo el personal del BUZ fue invitado a participar en algún grupo de trabajo. Durante el primer año (2006) se constituyeron 11 grupos de mejora con una participación de 53 personas, lo que supone casi un 30% de la plantilla. Hay que recordar que la participación en estos grupos era totalmente voluntaria.ⁱⁱ

Desde el Comité de Calidad se vio esencial facilitar una formación básica, tanto en herramientas de calidad como en técnicas y metodología de resolución de problemas, ya que era esencial que el personal integrante de los grupos de trabajo pudiera efectuar su misión con eficacia. También el Comité de Calidad recibió formación externa. A partir de este momento la gestión de la BUZ va a estar marcada por una gestión de calidad basada en la mejora continua.

Excepto la línea 1: *Nueva política bibliotecaria*ⁱⁱⁱ y la línea 2: *Nueva gestión de los recursos económicos*, la mayor parte de las acciones del resto de las líneas de mejora se acometieron con actuaciones de grupos de trabajo. Éstas acciones desarrolladas por los grupos se centran en la línea de los servicios a usuarios, es decir, en los procesos clave. Esta circunstancia ha potenciado la idea de que la BUZ es un servicio único y la necesidad de disponer de unos procedimientos de actuación comunes.

A lo largo de los tres años de vigencia del Plan de Mejora, los grupos de trabajo diseñaron, por ejemplo, las siguientes acciones:

- Formación de usuarios
- Diseño de un servicio de referencia virtual y presencial
- Formativa y procedimiento de préstamo
- Plan de Comunicación interna
- Plan de marketing
- Diseño de un plan de Expurgo
- Acceso a las tesis de la UZ
- Difusión de novedades bibliográficas
- Actualización de la Bibliografía recomendada
- Diseño de la página web
- Gestión de carné de usuario externo
- Unificar la gestión del préstamo interbibliotecario
- Diseñar un sistema de control de acceso a las bibliotecas
- Establecer un sistema claro y homogéneo de señalización
- Impulsar la Intranet como instrumento de cooperación entre el personal de la BUZ

Como puede apreciarse, sin los grupos de trabajo no hubiera sido posible alcanzar los resultados obtenidos en la ejecución del Plan de Mejora: de las 75 acciones, 51 finalizaron, 11 fueron anuladas y 13 acciones no finalizaron, pero fueron retomadas en la formulación de acciones del Plan Estratégico; esto supone un 80% de grado de ejecución de las acciones de mejora. El desarrollo de este Plan de Mejora dependió en gran medida de la implicación del personal que participó en los grupos de trabajo.

Para conseguir estos resultados con el trabajo de los grupos y para que las acciones tuvieran una fácil implantación, se articuló un sistema de doble coordinación. Por un lado, el Comité de Calidad ofrecía apoyo técnico durante el análisis de la situación y durante la elaboración de los procedimientos y normalización de los procesos; es decir, tenía un papel de “facilitador”

del trabajo. Por otro lado se creó la figura de “responsables de línea” para orientar las acciones de los grupos, de tal forma que fueran viables en su ejecución y se ajustaran a la visión y planteamientos de la Dirección de la BUZ. Cada responsable de línea debía coordinar una de las siete grandes líneas del plan de mejora. Los responsables de línea debían formar parte del equipo de directores o responsables de la BUZ ya que su función era de asesoramiento en la toma de decisiones del grupo y de intermediario entre el grupo y otros responsables universitarios. Un responsable de línea tenía la visión de la dirección y del equipo de gobierno. Además uno de los miembros del grupo de trabajo ejercía de coordinador y era quien lo lideraba.

No obstante, y a pesar de este entramado funcional, se dio bastante autonomía a los grupos, si bien es cierto debían adaptarse a un procedimiento de actuación, ya que se quería garantizar un análisis eficaz y sistemático de las actuaciones a emprender. A estas pautas de trabajo les dimos forma de procedimientos según la documentación de un sistema de calidad y fueron presentadas como “instrucciones técnicas” que regulaban tanto la formación de los grupos de mejora (número de participantes, obligatoriedad del acta, modo de actuación...), como metodología que debían seguir al analizar y presentar el plan de acción. Toda la información debía estar documentada, así como todas las fases del análisis. Lo que se pretendía era no coartar su creatividad en aras de unos procedimientos, pero sí que se quería documentar el proceso de análisis, pues la información extraída por los grupos es muy valiosa para análisis posteriores.

CONSECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EN EL MODELO ORGANIZATIVO DE LA BUZ

Con este diseño de plan hemos podido integrar uno de los modelos clásicos de participación para el desarrollo de las acciones de los planes de mejora, se integre en nuestro sistema organizacional de la biblioteca y así superar las trabas de un modelo organizativo basado en una estructura divisional.

Analizando a posteriori estas actuaciones vemos que fueron fruto de buscar diseños compatibles con nuestra realidad organizativa y con la necesidad de ejecutar las acciones de mejora. Creemos que con esto, conseguimos superar algunos de los inconvenientes de una estructura divisional en la que no se favorece la coordinación de los procesos clave, ni el desarrollo de proyectos transversales adoptando de un modo indirecto, una estructura de tipo matricial.

Esta afirmación la hacemos conscientes de que, si fuéramos estrictos en la definición de estructura matricial, ésta no encajaría cien por cien, aunque sí que encontramos algunas concomitancias, ya que en este tipo de estructuras se favorece el desarrollo de proyectos, de forma temporal con dos “responsables” en cada uno de los proyectos y se establecen funciones de trabajo que van más allá de las funciones de un puesto concreto, ya que se percibe que el trabajo desarrollado tiene repercusiones en el conjunto de la organización. Son estas concomitancias las que nos permiten hacer la comparación de nuestra estructura organizativa durante el desarrollo del Plan de Mejora con una estructura matricial.

Como expondremos en las conclusiones, esta experiencia organizativa, nos ha llevado del modelo adoptado para diseñar las acciones del plan de mejora, al desarrollo de nuevos proyectos y a asumir el control, desarrollo y la mejora de los procesos.

BASE DE DATOS PARA LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PROPUESTA.

Para facilitar el trabajo de los grupos se diseñó una herramienta de tipo groupware. Con ella se quería paliar los inconvenientes de la burocratización que a veces conlleva la dinámica del trabajo en grupo: convocatorias de reunión, actas, asistentes, reservas de sala, etc. además, en esta base de datos se incorporó el esquema de la metodología propuesta para el trabajo de los grupos, metodología de “resolución de problemas”.

Se quería aportar un apoyo no sólo técnico, si no también metodológico para el análisis de las acciones que debían estudiar los grupos. El esquema de actuación propuesto constaba de las siguientes etapas

1. Razones para la mejora: Identificar tema y razones para trabajar en él. En esta fase se identifica un tema y la razón por la que se trabaja en él, es decir la oportunidad para la mejora. Este tema o asunto es el que debe ser mejorado y debe ser medible mediante un indicador. Las razones que se den deberán estar orientadas al cliente.
2. Situación actual: Seleccionar el problema y objetivo de mejora y se marca un objetivo de mejora que debe ser medible mediante el indicador seleccionado en la fase 1.
3. Análisis: Identificar y verificar causas del problema. Esta fase corresponde a la identificación y verificación del origen del problema. Debe explicar el porqué del problema. Para ello:
 - a. Se aplica el análisis causa/efecto al problema
 - b. Se eligen causas del problema tratables
 - c. Se seleccionan las causas de mayor impacto
 - d. Se usa información que verifique las causas
4. Medidas o soluciones propuestas en relación con causas identificadas: En esta fase el grupo planifica e implanta acciones correctivas par corregir el origen de las causas del problema. Las acciones correctivas se plasmarán en un plan de acción que indicará: quién, qué , cuándo, dónde, cómo se debe llevar a cabo la acción
5. Resultados: Verificación de la efectividad. Permiten confirmar que ha desaparecido el origen del problema y que se ha alcanzado el objetivo de mejora (etapa 2.)
6. Normalización: Una vez que el grupo comprueba que las acciones correctivas han tenido éxito, el equipo comienza a normalizar su sistema para la mejora
7. Planes futuros: Planificar lo que se va a hacer sobre otros problemas y evaluar la efectividad del equipo. Se presenta un informe del trabajo del grupo con todas las fases; además el grupo señala temas pendientes que ha observado durante su análisis y que no ha podido abordar y evalúa su propia eficacia.

Para cada una de estas fases se aconseja la utilización de las herramientas de calidad más apropiadas.

Este esquema también se incorporó a la herramienta groupware para facilitar el informe final ya que se podía rellenar directamente desde esta aplicación los datos e informaciones que

quería aportar cada grupo y al mismo tiempo el Comité conocía en que etapa de su análisis se encontraba y de este modo, y en el caso de que fuera conveniente, les podía orientar.

De este modo, como cualquier herramienta groupware, el diseño de esta base de datos en línea nos permitía las funciones de:

- comunicación (basada en el correo electrónico) servía de instrumento de comunicación entre el coordinador y el resto de los miembros del grupo
- colaboración: base de datos compartidas
- coordinación: se aúna la comunicación y la colaboración. Fundamental para el Comité de calidad pues podía llevar un seguimiento de las actuaciones de los grupos de mejora y supervisar su desarrollo

Lo más importante de esta herramienta de control es que fue una ayuda para los grupos de trabajo; de este modo se fue creando un conocimiento “organizacional” que se generaba por el trabajo de los grupos y del personal que en ellos trabajaba.

Creemos que la utilización de este tipo de herramientas y el adoptar una metodología de análisis fue calando entre el personal que participó directamente en el Plan de Mejora, e indirectamente en todo el personal, concienciándoles de la necesidad de seguir un sistema de gestión de calidad y empezar a trabajar en una gestión de los procesos con la finalidad de trabajar en una gestión por procesos.

CONCLUSIÓN

El motor del cambio en la BUZ, durante los años 2006-008, ha sido el Plan de Mejora, el cual nos se hubiera llevado a cabo sin la participación del personal de la BUZ y el trabajo de los grupos.

Aparte de las tradicionales ventajas inherentes al trabajo en grupo (motivación, participación...), desde la experiencia de la BUZ, hemos comprobado que, si se articula un sistema de funcionamiento y se diseñan unas herramientas tipo groupware, se logra además del éxito en la implantación de acciones de mejora, otras ventajas como la gestión del conocimiento del personal y, en organizaciones muy atomizadas, se introduce la idea de “servicio único”, al mismo tiempo que se adoptan técnicas de gestión de calidad en el trabajo diario.

Éstas eran las ventajas que esperábamos obtener del trabajo en grupo y creemos que se han conseguido. Pero además hemos comprobado que el trabajo en grupo ha permitido salvar el obstáculo de una organización rígida y de estructura vertical, de tipo divisional, y dar paso a una organización con una estructura de tipo horizontal al utilizar un modelo de liderazgo colaborativo.

En la actualidad se ha aprovechado la experiencia de la implantación del Plan de Mejora para desarrollar nuevos proyectos (por ejemplo, *Desarrollo de herramientas web 2.0*) o para gestionar procesos clave (por ejemplo *Gestión de la Bibliografía recomendada*, y *Formación en competencias informacionales*.) Con este nuevo sistema de modelo organizativo basado en el liderazgo compartido, creemos que es más fácil adoptar una gestión por procesos ya que ésta se basa en la horizontalidad de la organización, y con este esquema se logra una coordinación de los elementos de los procesos con la ventaja añadida de que las acciones

propuestas por los grupos de trabajo son asumidos por el personal de la misma para la innovación y la mejora continua.

Nuestras conclusiones son el resultado de nuestra propia experiencia. No obstante y, tras consultar algunos trabajos, comprobamos que el liderazgo compartido (self and shared leadership) es una de los modelos de liderazgo recomendadas para aquéllas organizaciones que quieren innovar y quieren aprovechar la potencialidad creativa de su personal.

En muchas de nuestras bibliotecas, la necesidad de ir adaptándonos a las exigencias del entorno cambiante en el que nos encontramos, unido a la necesidad de innovar en algunos de nuestros procesos y a la imposibilidad de realizar cambios organizativos y estructurales importantes (máxime ahora con los recortes presupuestarios), nos obliga a buscar otras soluciones que aúnen la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones. Creemos, en este sentido, que un planteamiento renovado del trabajo en grupo puede ser una solución práctica que además nos ayuda a adoptar una gestión por procesos basada en la innovación y en la creación de conocimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BLIGH, Michelle C.; PEARCE, Craig L.; KHOLEN, Jeffrey C. The importance of self and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial psychology*, 2006, vol. 21, nº 4, p. 296-318

CAWTHORNE, Jon E. Leading from the middle of the organization: an examination of shared leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 2010, vol. 36, nº 2, p. 151-157

GARCÍA LORENZO, A; J. Carlos PRADO PRADO. *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*. Madrid: Asociación Española para la Calidad, Comité de Participación y Mejora, 2002

HELLRIEGEL, D; SLOCHUM, J.W. *Comportamiento organizacional*. México: Internacional Thomson, 1999

PRADO, J.C. *El proceso de mejora continua en la empresa*. Madrid: Pirámide, 2000

RICO VALLEJO, César. Seis sigma, learn, grupos de mejora... cuándo utilizar cada metodología. *Forum calidad*, 2006, nº 169, p. 23-25

NOTAS

ⁱ Informe final de Autoevaluación: http://biblioteca.unizar.es/documentos/informe_final.pdf

ⁱⁱ Se pueden consultar todos los datos referentes a la implantación de las acciones del Plan de Mejora BUZ, consultando las memorias anuales de calidad.

Memoria de calidad 2006: http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria_2006_v2.pdf

Memoria de calidad 2007: http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria_2007.pdf

Memoria de calidad 2008: http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria_2008.pdf

ⁱⁱⁱ Una de las acciones línea 1 era Elaborar el Plan Estratégico: esta acción fue realizada de un modo totalmente colaborativo y en el que se implicó a todo el personal de la biblioteca.