

EVENTOS

II JORNADAS UNIVERSITARIAS
DE CALIDAD Y BIBLIOTECAS

2010



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



crue

Universidades
Españolas

Red de Bibliotecas
REBIUN

II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas



El trabajo en grupo en el desarrollo del Plan de mejora de la BUZ: hacia un cambio organizacional

Cristina Seguí

Elena Escar



Guión

- Antecedentes: Pequeña reseña sobre la situación de la BUZ
- Grupos de trabajo en la BUZ durante la implantación del Plan de Mejora
 - herramientas groupware
 - metodología de trabajo
- Hacia un cambio organizacional: liderazgo “compartido”
- Conclusiones

Objetivo

- Mostrar la experiencia de la BUZ en la puesta en marcha del Plan de Mejora 2006-2008 cuya base ha sido el trabajo en grupo.
- Mostrar como el trabajo en grupo puede ser una solución a unas estructuras organizacionales divisionales y descentralizadas, favoreciendo una gestión por procesos

La idea

- Nuestra realidad
 - Plan de mejora ambicioso
 - Grupos de trabajo que debían abordar + que acciones de mejora auténticos proyectos
- Nos obligó a
 - Adoptar una metodología de trabajo
 - Normalizar una estructura de apoyo y coordinación a los grupos de trabajo
 - Adoptar herramientas groupware
- Nos está conducido a adoptar un liderazgo compartido

Antecedentes. El Plan de Mejora

- Y en el principio fue...

LA AUTOEVALUACIÓN:
año 2004

tras la visita del Comité
externo y la elaboración
del informe final

... y tras la
autoevaluación llegó
el Plan de Mejora
2006-2008:

- 7 grandes áreas
- 75 acciones a
desarrollar en tres
años: 2006-2008

Antecedentes. El Plan de Mejora

Acciones muy ambiciosas y de gran impacto en la organización:

- Formación de usuarios
- Procedimiento y normativa de préstamo
- Creación de un servicio de referencia
- Diseño de la página web
- Centralización del préstamo interbibliotecario
- Plan de comunicación interna
- Plan de expurgo y gestión de la colección
- Plan estratégico...

Antecedentes: la estructura de la BUZ

- Estructura divisional con 20 bibliotecas de centro
- Estructura descentralizada: sólo dos servicios centralizados para procesos soporte
- Basada en una estructura jerárquica
- Estructura rígida difícil de modificar

Antecedentes

Las características de este Plan de Mejora y la estructura organizacional de la BUZ, condicionó el funcionamiento y puesta en marcha de los grupos de trabajo/mejora y otras acciones metodológicas y de funcionamiento

Los grupos de trabajo

Características

- Equipos temporales
- Voluntariedad en la participación
- Formado por el personal de las distintas bibliotecas y categorías profesionales

Se les dio formación en herramientas de calidad y en una metodología de resolución de problemas

Los grupos de trabajo

Diseño de una herramienta groupware para la coordinación del trabajo de los distintos grupos que además:

- Simplificaba la “burocracia”: convocatorias actas...
- Permitía el control de las actuaciones de los grupos → asesoramiento
- Facilitaba la realización del informe → “hoja de ruta” de las distintas etapas que debían acometer los grupos en su estudio

Los grupos de trabajo

- Los grupos de trabajo ayudaron a superar las limitaciones organizacionales de la BUZ.
- Y para ello se articuló y normalizó un sistema de “doble” responsabilidad en los grupos de trabajo con figuras como el de *responsable de línea de mejora* y el del *coordinador de grupo*. El *Comité de Calidad* de la BUZ → facilitador.
- Gracias al trabajo de los grupos se pudieron finalizar el 80% de las acciones del Plan de Mejora

Hacia un cambio organizacional

- De una estructura descentralizada / divisional a una estructura tipo “matricial” consecuencia de la apuesta por el trabajo en grupo:
 - doble dependencia técnica y funcional para cada uno de los proyectos liderados por grupos de trabajo
 - ventajas:
 - Concienciación de la BUZ como “servicio único”
 - Coordinación en los proyectos
 - Gestión del conocimiento organizacional
 - Utilización de técnicas de calidad en el trabajo diario (medición, análisis de problemas,...)

Hacia un cambio organizacional

Alta incertidumbre del entorno actual que hace muy difícil y arriesgado encasillarse en un organigrama rígido:

- EEES / EEI
- TIC
- Problemas presupuestarios y de financiación

Además:

- Dificultad de hacer cambios en la plantilla
- Dificultad para reorganizar departamentos o servicios

Hacia un cambio organizacional

Tras analizar las ventajas del trabajo en grupo

- Tradicionales:
 - Motivación
 - Conocimiento de técnicas y herramientas de calidad
 - Mayor eficacia
 - Mayor aceptación de las acciones diseñadas
- Además → aportaban una alternativa a la estructura organizativa de la BUZ

Hacia un cambio organizacional: liderazgo compartido

- Asumido por todos los líderes de la BUZ: 20 directores de Centro + dos responsables de servicios centrales
- Se reúnen en Comisión Técnica en la que se llega a consenso de determinadas actuaciones
- Los líderes, además de la Dirección de su Centro colaboran en la mejora y diseño de los procesos de la BUZ coordinando la mejora de alguno de los procesos clave

Liderazgo compartido: ventajas

- Se favorece la creatividad y la innovación
- Se favorece la horizontalidad estructural
- Se aprende de las experiencias de todas las bibliotecas BUZ
- Se flexibiliza la organización a las necesidades del momento: se priorizan acciones según los procesos clave que se quieran potenciar
- Posibilidad de realizar una gestión por procesos
- Mayor cohesión en el equipo directivo

Conclusión I

La estructura de la BUZ ha pasado de ser una "debilidad" a convertirse en "fortaleza":

- Se mantiene la cercanía con el usuario
- El diseño y mejora de los procesos se coordina por personal que está en contacto directo con los usuarios
- Gracias al trabajo en grupo se ha conseguido un liderazgo repartido entre todo el equipo directivo de la BUZ

Conclusión II

Los grupos de trabajo pueden ser una alternativa a cambios estructurales de RPT en estructuras muy rígidas y sirven para adoptar una gestión por procesos, siempre y cuando:

- Se implique los líderes, formalmente en la coordinación
- Se coordinen mediante herramientas groupware
- Se aplique una metodología de análisis
- Se asienten las bases para la creación de un conocimiento organizacional



MUCHAS GRACIAS

