



68th IFLA Council and General Conference August 18-24, 2002

Code Number: 123-106-S
Division Number: I
Professional Group: University Libraries
Joint Meeting with: Management and Marketing
Meeting Number: 106
Simultaneous Interpretation: Yes

Gestión del cambio cultural: el reto de la fusión de los servicios bibliotecarios, el desarrollo de los planes de estudios y la formación continua

Sue McKnight

Executive Director, Learning Services & University Librarian
Deakin University
Geelong, Australia
suemck@deakin.edu.au

Resumen:

La ponencia describe en líneas generales varios procesos que los Servicios de Formación de la Universidad de Deakin han puesto en práctica para realizar cambios culturales importantes y continuos entre el personal de una organización mixta, que consta del servicio de la biblioteca universitaria, las funciones de diseño y desarrollo de los planes de estudios y la formación continua del personal. Los procesos incluyen talleres de trabajo con objeto de averiguar las necesidades de los usuarios, la planificación estratégica, el control del rendimiento basado en los objetivos de satisfacer las necesidades de los usuarios e identificar los valores compartidos por el personal que sirvan de guía en el trabajo tanto dentro de los servicios de formación continua como con los usuarios.

Introducción

El cambio es endémico. Es rápido y, a menudo, tiene consecuencias importantes. Algunos miembros del personal son “adictos a los cambios” y otros son menos capaces de aceptarlos. Sin embargo, el impacto del cambio en el personal de las bibliotecas universitarias es profundo y hay

que asegurarse de que el personal lo comprenda lo mejor posible y de que participe en la realización de los mismos.

Las bibliotecas universitarias hacen frente a una multitud de agentes de cambio, desde la reducción del presupuesto, el uso cada vez mayor y el cambio rápido de las tecnologías de la información, los cambios en la edición científica y las demandas de mayores responsabilidades laborales y la evaluación por comparación, para diseñar y poner en práctica nuevos servicios para una población de usuarios cada vez más avanzados y exigentes. Muchas bibliotecas universitarias también tienen que enfrentarse a estructuras organizativas y de servicios convergentes, en las que las bibliotecas se están combinando con los departamentos de servicios basados en la tecnología de la información y unidades de apoyo a la enseñanza y al desarrollo de los planes de estudios.

Esta ponencia trata del cambio cultural dentro de la organización, que se ha descrito como

“Cambios estructurales y sociales duraderos (dentro de una organización o un conjunto de organizaciones relacionadas), ADEMÁS DE cambios duraderos en las formas comunes de pensamiento, creencias, valores, procedimientos y relaciones de las partes implicadas.”ⁱ

Este debate se centra principalmente en los aspectos internos de la gestión del cambio cultural. Se presta atención al cambio cultural relacionado con la creación de un entorno de trabajo, que es una combinación de profesionales, procesos de transformación, creación de nuevos equipos y la necesidad general de establecer un conjunto compartido de valores que defina a esta nueva organización mixta.

La mayor parte del cambio cultural interno se ha desarrollado a partir del interés sobre los grupos de usuarios, del entendimiento de sus necesidades y deseos y del descubrimiento de lo que no les gusta de los servicios y recursos actuales. La investigación realizada para definir las necesidades del usuario ofreció la evidencia que condujo al cambio interno.

Información General sobre la Universidad de Deakin y los Servicios de Formación Continua

La Universidad

Deakin pretende ser la universidad más progresista de Australia, ser reconocida mundialmente por la importancia, innovación y pertinencia de sus actividades internacionales docentes, de investigación y de colaboración.ⁱⁱ

La Universidad de Deakin se creó en 1974 y comenzó su actividad docente en 1977, cuenta con 70.000 estudiantes y se especializa en la enseñanza superior y en la formación permanente. Tiene seis campus en el Estado de Victoria, tres en Melbourne, la capital del Estado australiano de Victoria, dos en la segunda mayor ciudad del Estado, Geelong, que se encuentra a 70 km de la capital, y uno en Warrnambool, un centro regional importante a 200 km de Geelong. Deakin tiene cinco facultades: Bellas Artes, Empresariales y Derecho, Ciencias de la Educación, Medicina y Ciencias del Comportamiento, y Ciencia y Tecnología. Ofrece desde los estudios de diplomatura al doctorado.

Todos los estudiantes de Deakin pueden escoger la forma en la que quieren estudiar. Pueden asistir a conferencias en el campus y recibir las enseñanzas en persona, aunque miles de profesionales han descubierto una forma diferente de estudiar, realizando cursos flexibles en línea. Los estudiantes reciben materiales de estudio que incluyen la enseñanza asistida por ordenador, simulaciones y videos.

Este sistema permite que el alumno estudie en el campus o fuera del mismo, a tiempo completo o parcial, o mezclando diferentes formas de estudio. En Deakin, los estudiantes pueden obtener un título en diferentes áreas, de diplomatura o licenciatura, desde cualquier lugar del mundo, en casa o donde trabajen. Los alumnos que estudian tanto en el campus como fuera de éste obtienen exactamente el mismo título.

En 1993, la Universidad de Deakin creó Deakin Australia (ahora Deakin Prime), una empresa filial, con el objetivo de adaptar la enseñanza y la formación a las necesidades de los usuarios corporativos. Trabaja con una gran variedad de instituciones nacionales e internacionales, asociaciones profesionales y agencias gubernamentales.

Deakin Prime ha crecido hasta convertirse en el mayor proveedor de Australia de educación y formación para instituciones, con más de 40.000 personas matriculadas mediante convenios y contratos.

En 1995 se eligió a Deakin como la “Universidad Australiana del Año” por su uso innovador de la tecnología de la información en la enseñanza. En 1997 recibió una valoración de cinco estrellas del Consejo de Titulaciones Universitarias de Australia.

En 1999 Deakin se convirtió en la única universidad de Australia a quien se le ha concedido dos veces la codiciada distinción de Universidad del Año, en esta ocasión por sus productivos acuerdos con las empresas y la industria.

Servicios de Formación

Se crearon a finales del 2000 a partir de la fusión de lo que fue la Oficina de Formación Flexible, el Centro para el Desarrollo Académico, los Servicios de Recursos para la Formación y la Biblioteca. En la actualidad, los Servicios de Formación constan de cuatro unidades organizativas bastante diferentes:

La Unidad de Apoyo a la Enseñanza y a la Formación que es responsable del diseño educativo, la formación continua, la coordinación del sistema de gestión de la formación a nivel corporativo y la investigación y evaluación de la enseñanza y la pedagogía.

Los Recursos para la Formación es responsable de la creación de recursos a partir del material educativo que puedan usar los profesores y los alumnos, tanto en entornos electrónicos interactivos como en páginas web, CD-ROM multimedia, casetes y cintas de vídeo, materiales impresos y recursos para el estudio dirigidos a los estudiantes con discapacidades.

Los Recursos para el Acceso y la Información incorporan las funciones de los servicios técnicos tradicionales de una biblioteca (adquisición, catalogación, gestión de la colección) aunque también intervienen, cada vez más, en la gestión de los recursos y sistemas de información para objetos digitales (textos electrónicos, información digital para estudiantes con discapacidades y materiales para cursos digitales, respetando los derechos de autor, la propiedad intelectual y la legislación y normas contra la discriminación por discapacidad).

Los Servicios Bibliotecarios son los servicios públicos tradicionales de la biblioteca. Es responsable de los servicios de referencia e información, suministro de recursos incluidos préstamos, préstamos dentro del campus y fuera del mismo, préstamos interbibliotecarios y

colocación de los fondos en los estantes, los programas de alfabetización en información y el desarrollo de la colección.

En julio del 2002, los Servicios de Formación empleaban aproximadamente a 300 personas en 230 puestos de trabajo a tiempo completo en los seis campus. Hay una gran variedad de categorías profesionales representadas en los Servicios de Formación, entre las que se encuentran bibliotecarios y auxiliares de biblioteca; profesorado con preparación específica en el diseño educativo, la investigación y la evaluación y la formación continua; diseñadores de material educativo (muchos con experiencia docente); diseñadores gráficos; programadores y administradores de servidores web; administradores de sistemas y bases de datos; fotógrafos; editores/redactores de material educativo y responsables del apoyo a la edición; impresores y revisores; productores de material audiovisual; contables; gerentes; expertos en derechos de autor y personal administrativo y auxiliar.

Como puede ver, hay bastante variedad, y si se tienen en cuenta la filosofía de cada una de estas áreas profesionales, comenzará a entender los retos de reunir culturas y experiencias diferentes. Sin embargo, creemos que podemos prestar un gran servicio y ser más que la suma de las partes individuales de los Servicios de Formación, trabajando juntos en el nuevo entorno electrónico y digital.

¿Por qué debemos cambiar?

Al igual que la mayoría de las instituciones, las universidades están realizando importantes cambios debido a la “masificación” y globalización cada vez mayor de la enseñanza superior, a las presiones ocasionadas por las limitaciones de espacio y económicas y al aumento del imperativo comercial de buscar nuevos mercados y conseguir otras fuentes de ingresos. Esto, junto con los rápidos cambios en las tecnologías de la información y el aumento de las expectativas de los estudiantes hace que el personal empleado en el sector de la enseñanza superior deba hacer frente a cambios continuos, no sólo en el trabajo sino también en la forma en que piensan los estudiantes y otros miembros del personal.

Las universidades reflejan cada vez más el lenguaje, las normas y los procesos del mundo empresarial.

Merece la pena destacar que durante los últimos diez años, la Universidad de Deakin ha emprendido importantes cambios organizativos, convirtiéndose en una organización mixta, que consta de la Universidad de Deakin original (Geelong), que fue en sí misma una fusión de dos instituciones, el Instituto Warrnambool para la Educación Avanzada (en Warrnambool) y la Facultad Victoria (en Melbourne), otra institución mixta. Por lo tanto, tiene diversas culturas, que reflejan los orígenes diferentes de los miembros que la constituyen.

La Biblioteca, como unidad institucional, ha tenido una vida relativamente estable, ha realizado varias reorganizaciones internas secundarias aunque ha mantenido su condición de “biblioteca”. Sin embargo, los demás componentes de la unidad institucional que yo ahora dirijo han tenido una larga historia de reestructuraciones y cambios organizativos debido a diversas razones. Yo creo que las reestructuraciones frecuentes y desestabilizadoras fueron el resultado de: una falta de visión del papel de los grupos dentro de la Universidad, un enfrentamiento de las culturas profesionales y el hecho de que se le haya dado mucha importancia a las barreras profesionales, lo que ha dado como resultado divisiones laborales, en lugar de centrarse en las necesidades de los estudiantes y profesorado y en trabajar juntos para atender estas necesidades.

Por lo tanto, la fusión de una Biblioteca relativamente estable, con un función destacada, que atiende a los estudiantes y al profesorado como individuos, con un grupo de unidades institucionales que rara vez se relacionaban con los estudiantes y a cuyos servicios, aunque de excelente calidad, sólo podían acceder unos cuantos miembros selectos del profesorado, presentó un reto interesante para hacer frente al cambio cultural.

También hubo presiones externas para que se realizase un cambio que condujera a una reevaluación de nuestras relaciones laborales dentro de los Servicios de Formación. Lo que principalmente condujo a esto fueron los cambios en la Ley Australiana sobre Derechos de Autor y la Ley para el Plan Digital, en relación con la enseñanza de la información electrónica a los estudiantes. La Biblioteca y los Servicios de Recursos para la Formación intervinieron en el cumplimiento de los derechos de autor, participaron en la digitalización de material para los estudiantes, para que se usaran en el servicio de lectura electrónica de la Biblioteca y para el suministro de material de estudio a los estudiantes con una discapacidad lectora. Los cambios legislativos necesitaban un método mucho más coherente para el suministro a los estudiantes de material con derechos de autor.

Los cambios rápidos en la infraestructura de la tecnología de la información también están conduciendo a la convergencia de los sistemas que permiten el acceso a la información a los estudiantes. Una de mis frases favoritas es “Los estudiantes no saben, o les importa, dónde terminan los temarios de las asignaturas y dónde comienzan los recursos de información que les sirven de apoyo.” Conforme nos adentramos progresivamente en un entorno electrónico, o al menos con una gran dependencia en los recursos electrónicos, para la enseñanza y el aprendizaje, hay una fusión entre los servicios y recursos suministrados por el sistema integrado de gestión de la biblioteca, el sistema de gestión del aprendizaje (sistema de gestión de cursos) y el depósito de objetos digitales. En una Universidad como Deakin, que durante muchos años ha creado material de estudio para enviarlos a estudiantes a distancia, tanto impresos como en otros formatos multimedia o electrónicos, también existe la necesidad incipiente de conectar el sistema de planificación y producción de materiales de estudio con el depósito de objetos digitales, conectar el depósito de objetos digitales con un sistema de impresión digital y también integrar las funciones de almacenamiento y envío. Todos estos avances hacen más necesario hacer frente a importantes cambios ya que el personal ha tenido que desarrollar nuevas tareas y destrezas, entender a los nuevos usuarios y formar nuevos equipos dentro de la organización y al mismo tiempo trabajar con nuevos colaboradores dentro de los Servicios de Formación y de la Universidad en general.

Otro avance en la Universidad de Deakin es el cambio para facilitar más y más oportunidades de formación en línea. La necesidad de asegurar entornos de formación en línea muy integrados, unida a todos los servicios de apoyo tradicionales, ha dado lugar a una reevaluación de cómo diseñar espacios de formación para los estudiantes, para integrar el acceso a los recursos de información y a la formación en conocimientos básicos de documentación en concreto, con los materiales tradicionales del plan de estudios.

El catalizador final del cambio que mencionaré es el cambio del planteamiento económico en las universidades de Australia, y yo supongo que en todo el mundo, donde estamos intentando hacer más con menos, donde somos conscientes, como gestores, de que debemos obtener unos beneficios importantes a partir de la inversión hecha y de la necesidad de rentabilizar el uso y el valor añadido de los recursos existentes. Este método empresarial de gestionar el personal y los recursos crea la necesidad imperiosa de cambiar en el entorno laboral actitudes que a menudo están muy arraigadas.

¿Cambiar Qué? Conocimiento de las Necesidades de los Usuarios

Mi filosofía de la gestión se puede resumir como el conocimiento de nuestros usuarios y de lo que realmente les interesa. Para lograrlo, preguntamos a los usuarios. Si entendemos el entorno en el que trabajamos, si entendemos las opiniones de nuestros usuarios, si identificamos servicios nuevos o modificados que pudieran ayudar a satisfacer mejor las necesidades de nuestros usuarios y reducir su nivel de descontento, podríamos desarrollar un plan de actuación.

Haciendo partícipe al personal en esta investigación sobre el usuario, animándoles a que analicen los resultados de la investigación que ayudan a satisfacer las necesidades de los usuarios, integrándoles en equipos creados para definir qué cambios se necesitan realizar en la organización para mejorarla de cara al usuario, creamos un entorno interno que no sólo está preparado para el cambio, sino que lo promueve desde la base, en lugar de que sea impuesto desde arriba por el equipo de dirección. De esta forma, hay una mayor posibilidad de que el personal lo asuma como suyo y es mucho más probable que el proceso de cambio tenga más éxito y apoyo.

El proceso implica realizar “talleres de trabajo para descubrir al usuario”ⁱⁱⁱ donde grupos de usuarios (estudiantes de diplomatura, de licenciatura, de doctorado, alumnos que estudian fuera del campus, profesorado, etc) participan en los talleres de trabajo. También asiste el personal de los Servicios de Formación, como oyentes, sin intervenir ya que esto afectaría a los comentarios de los usuarios. En la primera parte de los talleres de trabajo, los asistentes identifican, en silencio e individualmente, los aspectos negativos que perciben en los servicios existentes. De esta forma, se identifican los problemas pero no se da la situación “si crees que esto es malo, escucha lo que me sucedió a mí”. A continuación, estos comentarios se analizan después de los talleres de trabajo.

Posteriormente, se conduce a los participantes a través de un ejercicio de visualización, donde se les pide que imaginen una situación, dentro de tres o cinco años, una vez que han finalizado con éxito su trabajo en la universidad y se les pide que identifiquen qué servicios, ofrecidos por los Servicios de Formación, les ayudaron a lograr ese éxito. Este ejercicio, mediante un proceso de priorización, conduce a la identificación de los servicios y recursos que más valoran.

A continuación, se les pide a los participantes que valoren el funcionamiento actual de los Servicios de Formación de cara a los servicios que están ofreciendo. Esto da como resultado una jerarquía de valores y un análisis de las lagunas existentes de modo que se puedan desarrollar estrategias para eliminarlas.

Cuando se crearon los Servicios de Formación, la Biblioteca ya había realizado durante varios años este tipo de talleres de trabajo, por lo que el personal estaba acostumbrado a este proceso y a utilizar los comentarios para mejorar su trabajo. Tras la creación de los Servicios de Formación, surgió la necesidad de realizar talleres de trabajo similares que se centrasen en la nueva y amplia variedad de servicios que no se habían identificado anteriormente en los talleres de trabajo realizados por la Biblioteca.

Para los Servicios de Formación los valores más altos son, en orden de mayor a menor importancia:

Factores que dan Valor a la Biblioteca

- Colección bibliográfica importante, actual y accesible
- Acceso fácil a más recursos bibliotecarios en línea
- Suficientes ejemplares de textos básicos

- Personal asequible, experto y competente
- Acceso a y disponibilidad de revistas
- Fotocopia e impresión asequible, flexible y segura
- Apoyo informático de última tecnología
- Acceso en un tiempo razonable al personal de la biblioteca y ayuda en línea
- Entorno favorable para el estudio
- Horario adecuado
- Formación en los conocimientos básicos sobre el uso de la biblioteca para encontrar información
- Señalización clara

Factores que dan Valor a la Unidad de Apoyo a la Enseñanza y a la Formación/Recursos para la Formación

- Asesoramiento y apoyo a la educación práctico y actualizado
- Servicio puntual
- Trabajo en equipo
- Recursos gestionados de forma adecuada y apropiada
- Interés en la calidad y el perfeccionamiento
- Que la formación y el desarrollo profesional respondan a mis necesidades
- Servicio flexible
- Personal amable, competente y cooperativo
- Compromiso de facilitar la creación de recursos en línea
- Conocimiento de y acceso al personal y a los servicios

El proceso descrito ha sido el sistema usado para realizar los cambios. Se basa en preguntar al usuario y no asumir que sabemos lo que es bueno para él, lo que ha puesto en entredicho las políticas existentes y la forma de trabajar y da un mayor valor al trabajo en equipo, ya que el usuario normalmente no distingue entre las diferentes facetas del servicio, que quizás pertenecen a diferentes partes de la organización. Lo que describen es el resultado de un proceso total y para que tenga éxito, todas las partes de la organización, en nuestro caso los Servicios de Formación, deben trabajar juntas.

Se forman equipos interdisciplinarios, a menudo con la participación de usuarios, para analizar los resultados de la opinión de los usuarios. Estos equipos examinan la forma de trabajar actual e identifican nuevas formas de proporcionar el servicio para eliminar los aspectos negativos y darles un valor añadido. Al escuchar las opiniones de los usuarios, el personal de los Servicios de Formación se ha dado cuenta de que los cambios son necesarios y que, quizás, podrían mejorar la labor que actualmente desempeñan. Este análisis obliga a realizar una evaluación honesta de los servicios y recursos y resalta, desde la perspectiva de los usuarios, por qué es necesario el cambio. Por lo tanto, los cambios están determinados por los usuarios y no por una dirección que impone sus criterios.

Antes de la fusión que dio lugar a los Servicios de Formación, la biblioteca había adoptado una “declaración de intenciones”, en lugar de una visión o misión, que guiase los pensamientos y acciones. Este objetivo fue “Ayudar a que la gente aprenda.” Después de la fusión que dio lugar a los Servicios de Formación, el objetivo fue “Ayudar a que la gente enseñe y aprenda”, que refleja el papel directo de los Servicios de Formación en la ayuda al profesorado a elaborar material didáctico y al papel del grupo en la formación continua. Creo que, si la biblioteca no se hubiera fusionado con otros grupos, habría cambiado su objetivo por éste, ya que los bibliotecarios participan cada vez más en el diseño de entornos de formación integrados en línea y en la formación de usuarios (estudiantes y profesorado), tanto en clase como a través de Internet.

Los talleres de trabajo de conocimiento de la opinión de los usuarios se están sustituyendo ahora por sesiones más pequeñas y frecuentes de intercambio de opiniones.

El personal de los Servicios de Formación usa los datos de la investigación sobre los usuarios para identificar los objetivos que satisfagan las necesidades de los usuarios y que, en consecuencia, formarán la base del Plan Estratégico de los Servicios de Formación. El Plan Estratégico se expresa según el método del Balanced ScoreCard (BSC) teniendo en cuenta las perspectivas Económica, del Usuario, de Procesos Internos y de Formación y Crecimiento, para asegurarse que todos los aspectos de nuestras operaciones reciban atención para satisfacer las necesidades de los usuarios.^{iv}

Los objetivos que contiene el actual Plan Estratégico de los Servicios de Formación, incluidas las tareas bibliotecarias, son:

Perspectiva del Usuario

C1. Satisfacer a nuestros usuarios

Contribuir al éxito de nuestros usuarios y mejorar continuamente su satisfacción centrándonos en lo que ellos creen que es importante.

C2. Ser la primera opción

Desarrollar nuestra reputación de manera que los Servicios de Formación sean la primera opción en la que se piense cuando se necesite ayuda en la enseñanza y el formación dentro de la Universidad de Deakin. Somos el líder reconocido, la primera opción. Los usuarios asocian nuestros productos y servicios con la excelencia. También conocen, entienden, valoran y usan nuestros servicios y recursos.

C3. Ampliar nuestro alcance

Aumentar el número de personas y niveles de interacción con nuestros servicios y recursos.

La experiencia profesional, los recursos y los sistemas de los Servicios de Formación sustentan los proyectos de gestión del conocimiento y las prioridades estratégicas de la Universidad.

Perspectiva de los Procesos Internos

I1. Mejora drástica de los procesos básicos

Mejora drástica de la efectividad y eficacia de los procesos básicos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Reducción drástica del tiempo total de los procesos básicos clave.

I2. Mejora continua de la productividad

Esforzarse por mejorar la productividad para lograr ahorros que puedan servir para mejorar aún más nuestra productividad.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

L1. Invertir en la gente

Invertir en seleccionar, mantener y desarrollar profesionalmente a nuestra gente en un entorno laboral alentador e innovador, donde se les reconoce y premia por su buena labor.

L2. Tecnología al servicio de la estrategia

Explotar tecnologías existentes y nuevas para optimizar la productividad y el valor.

L3. Vivir de acuerdo con nuestros valores

Demostrar un compromiso con nuestros objetivos y valores a través de nuestra conducta, normas y prácticas cotidianas.

Perspectiva Económica

F1. Optimizar la utilización de los recursos

Bucar continuamente formas de optimizar el uso de nuestros recursos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y de la Universidad y minimizar los gastos poco productivos.

F2. Desarrollar convenios beneficiosos

Mantener y buscar convenios beneficiosos que mejoren nuestros servicios y recursos.

F3. Conducir el cambio y la toma de decisiones

Desempeñar un papel clave en el éxito de la planificación y la toma de decisiones de la Universidad.

Asegurar que las decisiones y directivas de la Universidad estén influidas por la visión y necesidades de los Servicios de Formación.

Asegurar que se asignen los fondos suficientes para apoyar nuestras prioridades estratégicas.

Un aspecto importante de usar la técnica *Balanced ScoreCard* es que ésta se centra en la evaluación del rendimiento. Los Servicios de Formación actualmente están utilizando el programa *CORVU balanced scorecard* para que todo el personal pueda seguir de cerca la labor que se está realizando. Tengo que admitir que no ha sido fácil identificar el modo más adecuado para seguir de cerca nuestra labor, aunque estamos cada vez más cerca de conseguir la perfecta combinación de indicadores positivos y negativos para poder detectar a tiempo los problemas (allí donde nuestra labor no es lo que esperamos o deseamos) para que se puedan tomar las medidas necesarias antes de que sea demasiado tarde.

La representación según esta técnica de nuestros objetivos y la labor de planificación estratégica es una buena forma de compartir los resultados y ayudar a la comunicación, tanto para el personal de los Servicios de Formación como para nuestros usuarios y colaboradores. Nuestro trabajo aparece reflejado en formato web, con enlaces a las opiniones de los usuarios, según los análisis realizados, a los objetivos de los Servicios de Formación y a las estrategias a nivel operativo para conseguir los objetivos y, finalmente, a las metas y otras medidas similares de todas las unidades de los Servicios de Formación.

Esta forma tan abierta de mostrar lo que estamos intentando conseguir, cómo vamos a lograr nuestros objetivos y la labor actual que estamos realizando es una gran manera de facilitar el cambio cultural de la institución. El personal ve cómo su aportación individual se integra con los objetivos globales de la organización, cómo pueden trabajar como equipo para satisfacer las necesidades de los usuarios y cómo pueden aprender a pensar en un servicio global en lugar de simplemente centrarse en su “pequeña parcela” dentro los Servicios de Formación.

Impedimentos para el Cambio

A pesar de esta retórica idealista, la realidad es que los Servicios de Formación no son perfectos, ni mucho menos, pero estamos haciéndolo muy bien en comparación con otras partes de nuestra Universidad. Los procesos empleados consiguen minimizar en gran medida el impacto de las políticas internas y los egos personales, que pueden ser obstáculos importantes para el cambio.

Uno de los principales impedimentos que se encontró para el cambio fue el vacío existente entre la disposición de la Biblioteca para trabajar en base a los análisis de las necesidades de los usuarios y la técnica *Balanced ScoreCard* y la de las otras partes de los Servicios de Formación con los que se había fusionado. La Biblioteca llevaba cuatro años trabajando de esta forma y los demás estaban comenzando de cero. Por lo tanto, el personal de la Biblioteca sentía cierta frustración ya que todos tenían que ponerse al mismo nivel y pensaban que no estaban avanzando. Además, se sentían celos de la Biblioteca debido a su reputación y estatus dentro de la Universidad.

El siguiente impedimento fue que todo el personal de los Servicios de Formación comprendiera la necesidad del cambio. Esto se logró, en parte, mediante la participación del personal en los talleres de trabajo de descubrimiento de las necesidades del usuario y el posterior análisis de los resultados. Sin embargo, aún hay muchos empleados que no han tomado parte en este proceso y sólo con el paso del tiempo adquirirán la experiencia personal de escuchar a los usuarios y aceptar su opinión para poder seguir mejorando. Mientras tanto, el personal que realmente se siente identificado con este cambio y que han participado en el proceso actúan como ejemplo para sus compañeros de trabajo.

Se han realizado actividades de formación continua del personal que se organizan a nivel central, incluidas la formación en la Gestión del Cambio y en los Servicios a los Usuarios. Un gran número del personal de los Servicios de Formación han participado en estas actividades.

En el proceso de analizar los resultados de las opiniones de los usuarios y el posterior análisis de nuestros procesos básicos se hizo evidente que hay un enfrentamiento de culturas profesionales, ya que el profesorado empleado en los Servicios de Formación le da más importancia a la investigación, al análisis y a la evaluación de las acciones, mientras que los que trabajan en la Biblioteca y en los Recursos de Formación, en concreto, le dan más importancia a la acción. Al entender que todos estamos involucrados en una cadena de acciones que conduce a un resultado, un producto o un servicio que se presta a los usuarios (alumno o profesor), estamos mejor preparados para valorar nuestras propias diferencias y comprender que todo debe encajar para dar al usuario lo que necesita, lo que está rompiendo poco a poco la mentalidad de “ellos y nosotros”.

También existen diferencias lingüísticas y falta de comunicación. Algunas palabras significan diferentes cosas en diferentes disciplinas profesionales y estamos intentando desarrollar un vocabulario común para que haya claridad cuando usemos los términos. La escasa comunicación no es algo nuevo en las organizaciones y especialmente en una que está tan dispersa geográficamente. Nunca seremos perfectos, aunque estamos esforzándonos por mejorar la comunicación entre los grupos de los campus para que haya un entendimiento más amplio entre todas las partes de la organización y que la información esté disponible para que todos la interpreten y usen cuando la necesiten.

Se usa mucho la Intranet para compartir la información y se envían correos electrónicos a todo el personal para mantenerlo al corriente de las noticias importantes.

Finalmente, existen prácticas arraigadas e historias pasadas que impiden el cambio y que pueden ocasionar la desconfianza y la mala interpretación. Sólo el tiempo y las experiencias positivas lo superarán. Sin embargo, demostrando el éxito mediante la satisfacción tanto de los usuarios como de los otros participantes en el proceso, empezaremos a compartir “logros” y demostrar el valor de la colaboración que ayuda a desarrollar la confianza y las experiencias positivas y compartidas. El éxito genera éxito.

Valores Compartidos por el Personal

Durante el 2001, el equipo de gestión se dio cuenta de que nuestro cambio se vería ayudado si pudiéramos realizar un ejercicio similar al que habíamos hecho con nuestros usuarios, para entender lo que valoramos como personas que trabajamos en los Servicios de Formación. La investigación realizada por St. Hubert Saint-Onge^v indica que si se identifican los valores compartidos integrándolos en el lugar de trabajo, hay una mayor sinergia entre diferentes grupos de trabajo.

El aglutinante que une todos los aspectos de una organización con éxito son los Valores Compartidos.

Más de 170 empleados de los Servicios de Formación participaron en talleres de trabajo para identificar los valores que guían nuestro departamento en el trabajo. Un pequeño equipo cogió los resultados de estos talleres de trabajo y desarrolló una lista final de nuestros valores fundamentales:

Nos comprometemos con nuestros compañeros y usuarios.

Nos responsabilizamos.

Compartimos gustosamente nuestro conocimiento y destrezas.

Conectamos las ideas con la acción.

Fue muy importante poder demostrar que había un conjunto sólido y común de valores dentro de los Servicios de Formación. A pesar de las diferentes carreras profesionales, éramos una organización, con valores y filosofías comunes, que proporciona servicios y recursos de calidad a la comunidad universitaria.

En este momento, estamos en el proceso de realizar talleres de trabajo con cada uno de los grupos para que puedan decidir por ellos mismos, en su situación concreta, cómo pueden aplicar estos valores en el lugar de trabajo. Estamos convencidos de que este proceso conseguirá romper en gran medida las pocas barreras que aún existen entre las entidades fusionadas que componen los Servicios de Formación.

Cuando regrese al trabajo tras este congreso, mi equipo de dirección considerará la concesión de premios mensuales a los trabajadores que fomenten la demostración de nuestros valores compartidos. De este modo esperamos interiorizar nuestros valores, demostrando constantemente que los consideramos importantes y premiar al personal que “predica con el ejemplo”.

Futuro

Creo que hemos conseguido el cambio cultural de la institución. El personal es consciente de las necesidades de nuestros usuarios, se centra en satisfacer sus necesidades y están orgullosos tanto de sus aportaciones como las del grupo para lograrlo. Existe un sistema común para dialogar sobre la forma de trabajar y hemos mejorado el seguimiento de nuestra labor.

Se ha mejorado la moral del personal. Hay un mayor entendimiento de cómo encajan todas las partes de los Servicios de Formación. Hay una menor preocupación sobre cambios futuros, ya que más que verlos como “algo malo” el personal puede realizar cambios ya que éstos mejoran nuestro rendimiento para satisfacer las necesidades de los usuarios. Ahora entienden las razones del cambio y que éstos tendrán un impacto positivo en nuestros usuarios.

Como resultado del interés en las necesidades de los usuarios, hemos mejorado la gestión general: los Planes Estratégicos son "estratégicos"; los planes operativos se unen con los planes estratégicos; se usa la evaluación del rendimiento y todo el personal puede consultar en internet informes sobre nuestro trabajo; los presupuestos siguen (o lo intentan) las decisiones estratégicas y nuestras direcciones estratégicas vienen guiadas por planes de formación continua del personal.

El resultado es que tenemos una gran reputación dentro de la Universidad por estar dirigidos a los usuarios, por suministrarles lo que necesitan y por demostrar una gestión económica y de personal sólida. Esto aporta beneficios a los Servicios de Formación cuando se necesitan fondos adicionales para proyectos o cuando se pretende recortar los presupuestos. Debido a que podemos enlazar nuestros planes y presupuestos con las necesidades directas de nuestros usuarios, tenemos una posibilidad mucho mayor de obtener recursos adicionales o sobrevivir a los recortes presupuestarios. Además, hemos aumentado nuestra reputación como proveedores expertos de servicios.

El cambio ha sido profundo y aún se está realizando. Dado el entorno en el que trabajamos, se prevé un cambio más importante. Sin embargo, consideramos el futuro como una oportunidad para suministrar servicios y recursos aún mejores.

De algún modo nos hemos atrevido a ser diferentes. Nos hemos comportado más como una empresa comercial que como una universidad o una empresa de servicios tradicional. Sin embargo, ha merecido la pena, y continua mereciéndola.

“Observa a la tortuga, sólo progresa cuando se arriesga a sacar la cabeza”.

Confucio

ⁱ Alison Scammell, “The Bigger Picture: cultural change and the eLib programme”, International Institute for Electronic Library Research, De Montfort University, Milton Keynes, UK
<http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/ans-1997/scammell/iap-html/tsld001.htm>

ⁱⁱ Deakin University Strategic Planning Framework
<http://www.deakin.edu.au/vc/vc/strategic/strategic.php>

ⁱⁱⁱ El proceso pertenece y ha sido facilitado por los asesores, Austin Thompson and Associates, Sidney, Australia, que desde 1996 han estado trabajando con la Biblioteca y ahora con los Servicios de Formación.

^{iv} Robert S. Kaplan, David P. Norton, “The balanced scorecard: translating strategy into action”, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1996.

^v Saint-Onge, Hubert, “Creating a knowledge-driven enterprise”, notas del taller de trabajo patrocinado por Clarica y presentado en Sydney, Australia, el 5 de julio del 2001.

Traducción de A. Lozano Palacios y E. Poyatos Huertas, Universidad de Granada.