

SENDA: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNED

Benítez, Manuel; Calzas, Isabel; Contreras, Hugo;
Martín, Mar; Moreno, Alexis; Rubio, Margarita ;
Sampedro, Ana; Sanz, Flora; Tejada, Beatriz

1. Introducción

A día de hoy, la comunicación interna (CI) es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, y por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de las organizaciones.

El objetivo de la CI es que todas las personas que trabajan en una organización conozcan cuáles son sus proyectos y sus resultados, conseguir un clima de integración e implicación en los proyectos e incrementar la motivación y participación de todo el personal. Puede considerarse, además, el soporte y la base de la comunicación externa de la organización hacia sus usuarios/clientes, ya que mediante ella se consigue transmitir una imagen positiva hacia el exterior.

Según Nuria Saló¹, “la CI se fundamenta en puntos tales como:

- aumentar la cultura de la organización
- la implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo
- gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa
- la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones
- una buena estrategia de aplicación que asegure la calidad total
- asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación

Centrándonos en el ámbito de las administraciones públicas, como señala Zarco Martín² éstas se caracterizan por compartir una cultura en la que predomina la formalización, la estabilidad y el control. Como consecuencia, presentan una estructura fuertemente jerarquizada, con tendencia a la centralización y a dotarse de reglas y procedimientos fijos.

Según Pastor Albadalejo³ las consecuencias que este modelo presenta para la CI son tendencia a concentrar el máximo de información posible en los niveles superiores; predominio de los flujos de información descendentes; distorsiones en la información y proliferación de canales informales de comunicación (rumores).

El resultado es un panorama poco favorable que puede generar, en opinión de la citada autora, un ambiente entre los empleados públicos presidido por el individualismo, la desinformación, etc. Todo ello con los consecuentes efectos negativos para el funcionamiento de la organización.

Se puede afirmar que tradicionalmente las bibliotecas universitarias⁴ y entre ellas la de la UNED, han participado de esta situación general, presentando importantes carencias en el plano de la CI. Por otro lado, el contexto que viven actualmente se ve condicionado por factores tales como los nuevos requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), la necesidad de convertirse en CRAIs (centros de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación), las nuevas demandas de los usuarios y los continuos cambios tecnológicos. Este panorama variable hace que sea más necesario que nunca incrementar la capacidad de adaptación de las bibliotecas y, para lograrlo, la CI constituye una herramienta imprescindible.

¹SALÓ, Nuria. “La comunicación interna: instrumento fundamental de la función directiva”. En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009): <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>

²ZARCO MARTÍN, V. Flujos y barreras de comunicación. En: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Ed.) Los recursos humanos en las administraciones públicas. Madrid: Tecnos, 1995

³PASTOR ALBALADEJO, Gema. “La comunicación interna: ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas?”. Capital Humano. n.º 153 (marzo 2002), p.74-78

⁴Informe de Rebiun sobre comunicación interna en las Bibliotecas Universitarias, 2002. En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009): [http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/recursos_humanos.pdf&\]](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/recursos_humanos.pdf&)

En este sentido el presente *Plan de CI* se presenta como una herramienta que pueda contribuir no sólo a mejorar la gestión sino, en última instancia, servir para ayudar a dirigir el cambio y la modernización de la misma.

1. El Grupo de CI de la Biblioteca de la UNED

Este *Plan de CI* tiene como punto de partida el proceso de Evaluación de la Biblioteca, realizado por ANECA, que finalizó en marzo de 2007 y que tuvo como resultado el Plan de Mejora 2007-2009. La finalidad de esta iniciativa era doble: llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la Biblioteca, dentro y fuera de la organización; y analizar el funcionamiento de los procesos y servicios, identificando puntos fuertes y áreas de mejora. Para la evaluación se siguió la *Guía de Autoevaluación 2005*, propuesta por la ANECA, según el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Los resultados de la evaluación mostraron importantes carencias en lo relativo a la CI, por lo que se constituyó un Grupo de Mejora que trabajase en este campo.

El Grupo de Mejora de la CI, formado en junio de 2007 por personal voluntario de todas las escalas, tiene como objetivo estudiar la situación de la CI y plantear propuestas e iniciativas dirigidas a fomentar y mejorar la comunicación en nuestra Biblioteca. El trabajo comenzó con la revisión de planes elaborados por otras bibliotecas universitarias españolas como la de Málaga⁵, Jaén⁶, Castilla La Mancha⁷, Complutense⁸ y Rey Juan Carlos⁹, con el fin de incorporar buenas prácticas y aprender de su experiencia. Nuestra hoja de ruta final fue SENDA.

3. SENDA: Plan de CI de la Biblioteca de la UNED

La misión de nuestro *Plan de CI* es establecer, incrementar y potenciar los flujos de información internos de la Biblioteca en todas las direcciones, para mejorar la calidad del servicio y aumentar el grado de participación, satisfacción y compromiso de todo el personal.

Para la elaboración del Plan, se realizó previamente una encuesta sobre la comunicación entre el personal de biblioteca para sondear su opinión y recabar propuestas. Podemos destacar la alta participación (65%) y las interesantes sugerencias recibidas que ponen de manifiesto el interés existente por esta materia. Los resultados se han recogido en el propio documento del Plan y han servido para el análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Por ejemplo como debilidad citar el escaso desarrollo de vínculos cooperativos entre secciones; mientras que una fortaleza es que todo el personal tiene acceso a los medios de comunicación interna. Por otra parte, las amenazas y oportunidades se refieren a aspectos del entorno a los que la organización debe dar respuesta para lo cual se hace imprescindible un buen funcionamiento de la comunicación interna. Así, una amenaza sería la emergencia del EES y una oportunidad la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos que facilitan la comunicación interna (web 2.0).

⁵Hérmes: Plan de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga. **En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009):** <http://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/PlanHermes.pdf>

⁶Plan de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Jaén. " **En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009):** http://www.ujaen.es/serv/biblio/Nuestra/Grupos%20de%20Trabajo/Comunicacion/plan_de_comunicacion.pdf

⁷Plan de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Castilla-La Mancha. " **En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009):** <http://www.biblioteca.uclm.es/Archivos/plancomunicacion.pdf>

⁸Plan de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Complutense de Madrid. " **En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009):** <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc6475.pdf>

⁹Plan de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad Rey Juan Carlos. " **En línea (último acceso: 12 de febrero de 2009):** http://www.urjc.es/z_files/ac_biblio/nuevaweb/autoevaluacion/documentos/comunicacion.pdf

Las tres líneas estratégicas que se han establecido en el Plan de Comunicación se despliegan, a su vez, en quince objetivos estratégicos y cuarenta y un objetivos operacionales. Estas líneas estratégicas se corresponden con las tres etapas básicas de su desarrollo:

1. “establecimiento y mejora de un marco adecuado para la CI dentro de la organización”, implantando nuevas herramientas y mejorando las existentes.
2. “desarrollo y potenciación de una cultura de la comunicación dentro de la organización”, favoreciendo la difusión de los conocimientos y habilidades necesarias para ello.
3. “evaluación y mejora continuas”, actualizando los contenidos del plan, adaptándose a nuevos escenarios.

Por otro lado, en cuanto a tiempo y recursos disponibles, se estableció un cronograma para 2007-2008 con los plazos, fases de ejecución y responsables de proyectos. En 2009 se comienza a trabajar en la revisión y mejora de las debilidades detectadas. SENDA se abordó sin recursos económicos adicionales.

Podemos destacar dentro del Plan de comunicación una serie de canales desarrollados para potenciar la CI en nuestra Biblioteca:

a) Herramientas de SENDA

- La **intranet**: contiene información sobre cada una de las Secciones y Bibliotecas de la Sede Central (manuales de procedimiento, normas internas, informes, etc.), planes estratégicos, estadísticas, memorias, presupuestos, actas de reuniones, proyectos, información relativa a la evaluación y a los Grupos de Trabajo y de Mejora, formularios, información sobre recursos humanos.
 - El **boletín de novedades**: gestionado por el GMCI y enviado a través de la lista de distribución biblioteca@listserv.uned.es. Se recaba información a través de la Dirección, las Coordinaciones y los Jefes de Sección de la Biblioteca y se compone mensualmente un boletín donde se reseñan las novedades que se han producido el mes anterior respecto a servicios, colecciones, manuales de procedimiento, intranet, formación, personal, etc. **Cualquier persona de la Biblioteca puede enviar novedades o noticias** a los editores.
 - El **buzón de sugerencias**: gestionado por el GMCI a través de la dirección gcomunicacion@listserv.uned.es, su objetivo es facilitar los flujos de información ascendentes y potenciar la colaboración y la participación de todos
 - sirviendo como un vehículo a través del cual hacer llegar sugerencias de mejora, en un plano estrictamente profesional, respecto de la organización y funcionamiento de la Biblioteca, a los niveles directivos de la misma
 - asesorando a los trabajadores de la Biblioteca sobre asuntos relativos a la CI
 - recogiendo la información generada por las peticiones de los trabajadores y elaborando las estadísticas e informes correspondientes
 - Las **listas de distribución**:
 - **biblioteca**: lista general para todo el personal, a través de la cual se distribuye el boletín de novedades y a la que cualquier miembro de la Biblioteca puede enviar comunicaciones de interés para todos.
 - **catalogación**: lista en la que está dado de alta todo el personal que tiene relación con el proceso técnico de los documentos y se utiliza para transmitir información, normas y documentos de interés en ese ámbito.
 - **circulación**: lista en la que está dado de alta todo el personal que tiene relación con la circulación de los documentos y se utiliza para transmitir información, normas y documentos de interés en ese ámbito.
 - El **blog**: es una herramienta instantánea de comunicación informal que facilita la distribución horizontal de la información. Está abierto a todos para expresar ideas, observaciones, hacer comentarios u otras contribuciones, en un entorno basado en la confianza y en el respeto. Se puede acceder al mismo en la siguiente dirección: <http://bibliotecauned.blogspot.com/>
- Simultáneamente a la elaboración del *Plan de CI*, el Grupo de Mejora, con el apoyo de la Dirección de Biblioteca, ha desarrollado diversos proyectos, como un *Plan de Acogida para personal de nuevo*

ingreso, la realización de *Jornadas de Biblioteca*, que han supuesto una clara mejora de los flujos de información interna.

b) Actividades y productos de SENDA

- Las **Jornadas de Biblioteca**: reunión anual, cuya segunda edición ya se ha celebrado, de todo el personal cuyo objetivo es compartir información relevante como la planificación estratégica, los objetivos anuales, la memoria de actividades, los proyectos y servicios puestos en marcha.
- **BibUNED**: revista impresa de la Biblioteca, abierto también a la participación de los bibliotecarios de los Centros Asociados, que se publicó entre 1998 y 2004. Se pretende relanzar en formato electrónico. Constituye también un vehículo profesional de proyección exterior de la Biblioteca, tanto hacia la comunidad universitaria como al resto de bibliotecas.
- **Plan de Acogida para personal de nuevo ingreso**: elaborado por el GMCI con información exhaustiva sobre la Biblioteca y nuestra Universidad para el personal de reciente incorporación.

4. Presente y Futuro

Finalmente, aunque sea prematuro evaluar el impacto de la implantación de SENDA, tenemos unos primeros resultados positivos gracias a la encuesta de Clima laboral 2008 realizada por el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente de la UNED. En ella se detectan importantes avances con relación a los datos de 2006, tales como:

- Aumento de la participación activa e identificación del personal con la Biblioteca
- Importancia de las listas de distribución profesionales, uso del correo electrónico y otras herramientas recogidas en SENDA
- Conocimiento por la plantilla de sus funciones y tareas y de las de sus compañeros obteniendo una racionalización del trabajo
- Adaptación a nuevos métodos de trabajo enfocados a conseguir una prestación eficaz y eficiente de servicios de calidad

Además, SENDA ha contribuido a la obtención del Sello Compromiso a la Excelencia Europea 200+ concedido en diciembre de 2008. Fue presentado junto con el Plan estratégico de la Biblioteca 2007-2010 y la Carta de Servicios como acciones de mejora evidentes.

El seguimiento y la evaluación del Plan se harán de forma continuada y permanente. Como acciones para este año tenemos previsto realizar una encuesta sobre CI que nos permitirá observar si la metodología empleada ha sido correcta y si se han alcanzado los objetivos marcados; rediseñar la intranet y cuantificar el impacto de uso de las herramientas recogidas en SENDA mediante la inserción de contadores de visita.