

El perquè i el com d'un canvi organitzatiu: el cas de la Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra

Mercè Cabo, Montserrat Espinós i Josep Sort

RESUM: *L'article descriu el desenvolupament i els resultats d'un procés de reestructuració organitzativa en una organització complexa, com és una biblioteca universitària. En primer lloc, s'hi exposen els factors que condueixen a la decisió d'engegar el procés, partint de la premissa que es tracta d'un procés participatiu i amb uns resultats finals consensuats. S'hi expliquen, a continuació, els trets essencials i definitoris del seu desenvolupament. I, finalment, els resultats que se'n deriven: una nova estructura organitzativa que millora l'acompliment de les funcions pròpies, un nou sistema de presa de decisions més flexible i apropiat a la realitat de canvi continu de l'entorn, i un enriquiment dels llocs de treball de tots els professionals que hi treballen.*

1. EL CONTEXT ORGANITZATIU

Durant els seus primers anys d'existència, la Universitat Pompeu Fabra s'ha transformat contínuament. La biblioteca ha hagut d'afrontar constants canvis interns: incorporació de nou personal; augment de fons bibliogràfic i del nombre d'usuaris; modificacions d'espais; trasllats; nous estudis, etc. A més, el món de la informació en general es troba immers en un procés de gran transformació, que comportarà, i comporta ja ara mateix, un canvi en les necessitats dels usuaris i, també, per tant, en el treball bibliotecari. La voluntat de la biblioteca és respondre sempre, amb la màxima qualitat i rigor, a les exigències informatives de la comunitat a què serveix, amb una actitud proactiva d'avançar-se als esdeveniments. Per poder acomplir aquesta voluntat, es fa necessari un esperit crític d'autoanàlisi i una ferma decisió de renovació permanent. Aquests dos elements van portar la direcció de la biblioteca, l'any 1995, després de cinc anys de funcionament, a la constatació de la necessitat de revisar a fons si l'organització d'aquesta era la més adequada per al compliment de la seva missió¹ i si, a més, s'adeia amb les exigències de la situació present i l'en-

caminava correctament cap al futur. Aquesta constatació va motivar, doncs, un procés sistemàtic d'anàlisi del funcionament i de l'organització, del qual va derivar una proposta de reestructuració interna que es va fer efectiva a principis del curs 1996-1997.

La situació d'arrencada de la Universitat i de la Biblioteca a l'any 1990 presentava unes característiques determinades que s'han modificat molt en el transcurs d'aquests anys: la Universitat Pompeu Fabra neix com a universitat urbana amb la decidida voluntat d'inserir-se en el teixit urbà de la ciutat; l'any 1990, però, s'inaugura amb un sol edifici, que serà provisional. Pel que fa als estudis i a les titulacions, comença amb les llicenciatures de Dret i d'Econòmiques; era, però, imprevisible i incert el creixement posterior dels estudis, tant pel que fa a l'àmbit temàtic com al nombre i al ritme d'implementació d'aquests. La mateixa biblioteca, per la seva banda, ha de resoldre, en aquest context, la urgència d'engegar i posar-se en marxa i aconseguir un bon nivell de prestigi i de consolidació com a òrgan de servei dins de la institució en què s'inscriu.

D'altra banda, però, cal remarcar molt especialment que, des del seu inici l'any 1990, la biblioteca de l'UPF neix amb uns elements estructurals ben fixats, que li permetran desenvolupar-se i créixer, al mateix ritme que la Universitat, i que li proporcionaran la cohesió necessària per a mantenir i enfortir el disseny organitzatiu i el model implantat de biblioteca única, tot ampliant al mateix temps les seues i els serveis. Aquests elements sumàriament es podrien resumir en dos: pressupost únic per a la totalitat de la compra dels recursos d'informació, i recursos humans dependents d'una direcció única.² A aquests dos elements estructurals, se'n podria afegir un altre de més immaterial, però

1. L'enunciat de la missió de la Biblioteca de la UPF és el següent: "La missió de la Biblioteca de la UPF és donar suport i contribuir, amb criteris d'eficàcia, d'eficiència i d'economia, a la millora contínua de l'estudi, l'ensenyament, la recerca i altres activitats de la Universitat, encoratjant i facilitant l'accés als seus serveis i recursos i oferint assistència i formació a tots els seus usuaris per tal de satisfer llurs necessitats d'informació".
2. Ambdues característiques van ser recollides més endavant, en la redacció dels Estatuts de la Universitat Pompeu Fabra, aprovats l'octubre del 1993, en l'article dedicat a la Biblioteca:
"Article 136.
136.1.- La Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra és un servei de suport a la docència i a la recerca.
136.2.- La Biblioteca estarà constituïda per tots els fons bibliogràfics i documentals de la Universitat destinats a l'estudi, a la docència i a la investigació, qualsevol que hagi estat el concepte pressupostari o el procediment d'adquisició, el seu suport material i la seva procedència.
136.3.- La Biblioteca de la Universitat serà única i estarà integrada per la Biblioteca General, per les biblioteques de les àrees territorials d'estudi i d'instituts i pels fons de l'Arxiu històric de la Universitat Pompeu Fabra.
136.4.- La Biblioteca tindrà una direcció única i es regirà pels òrgans previstos en el seu reglament."

de molta força: la ferma resolució de ser una organització viva, flexible, dinàmica i adaptable a noves situacions i noves necessitats que sorgissin en el decurs del seu desenvolupament.

Així, doncs, l'any 1990 partíem d'un entorn que presentava oportunitats favorables pel que fa als recursos econòmics, que no presentaven les enormes restriccions del 1995 i anys successius, les quals ens aboquen inel·ludiblement a l'obtenció de recursos externs; d'altra banda, també l'entorn universitari era menys competitiu i més estable que l'actual: n'és evidència l'augment del nombre d'universitats públiques i l'aparició de les universitats privades, i el descens gradual de la població d'estudiants universitaris a Catalunya. Hi ha un altre factor molt important, no restringit tan sols a l'àmbit universitari, sinó d'abast social, que és l'acceleració de les transformacions tecnològiques i els canvis organitzatius i d'hàbits que comporta. Aquest canvi tecnològic continu que ja s'apuntava a l'any 1990 i que ha anat en augment constant des de llavors fins ara, presenta precisament els dos vessants: el d'oportunitat i el d'amenaça. Oportunitat, perquè ens permet oferir nous i millors serveis de valor afegit; amenaça, perquè les tecnologies tenen una obsolescència molt ràpida i els recursos econòmics són molt limitats, la qual cosa obliga a un esforç continu per planificar-los i gestionar-los amb molt de rigor, per tal d'assegurar els nivells d'excel·lència propis de la institució i mantenir la competitivitat.

És obvi que la situació a l'any 1990 era sensiblement diferent. L'anàlisi estratègica va portar la direcció de la biblioteca de l'UPF al convenciment que el canvi havia de ser entès com un element constitutiu de la vida organitzativa. Calia, doncs, dissenyar un procés de reenginyeria sobre l'organització i la seva matèria primera, els recursos humans.

2. LA NECESSITAT DE MILLORAR

Els recursos humans són, en una biblioteca, com en qualsevol altre tipus d'organització, el principal recurs. La resta de recursos són elements molt importants, imprescindibles, però absolutament intercanviables. Allò que dóna caràcter propi, que distingeix una institució de l'altra, el factor més crucial per aconseguir l'èxit i la consecució de tots els objectius és el personal amb què aquesta institució compta. El personal és la força activa més important per a la constitució de la biblioteca i representa una força potencial de projecció cap al futur. Tanmateix, és també l'element més car. La part més gran de les despeses d'una biblioteca correspon al capítol dedicat a personal. Per tant, cal que els costos en recursos humans es rendibilitzin al màxim establint una organització racional del personal que asseguiri que els recursos humans no es malba-

rataran ni es desaprofitaran, sinó que seran emprats i potenciats adequadament.

Hi ha moltes maneres possibles d'organitzar els recursos humans en una biblioteca i de donar-hi forma orgànica; possiblement no n'hi ha cap que pugui ser considerada la millor. Es tracta d'establir una estructura organitzativa que compleixi el màxim nombre de requisits i que s'ajusti al context concret de la biblioteca –marc legal i normatiu, institució de què depèn, etc.– i que permeti assolir els resultats plantejats en el marc dels plans estratègics i dels objectius de millora. Per tant, cal que aquesta estructura sigui prou flexible per a adaptar-se a entorns canvians. Cal una anàlisi permanent i una actitud sempre disposada a la introducció de canvis organitzatius. Es tracta, també, de sostenir la consciència que el model triat no pot ser considerat definitiu. La flexibilitat ha de ser un element present tant en l'estructura organitzativa com en l'actitud dels membres que la integren.

En el context de l'any 1990, la biblioteca de l'UPF va constituir-se amb un organigrama que presentava les característiques necessàries per a aquell moment inicial: sota la dependència d'una direcció única, es configuraven tres grans àrees que responien a un criteri d'organització per funcions: l'àrea d'adquisicions, encarregada de totes les tasques relatives a l'adquisició de documents; l'àrea de catalogació, encarregada del processament tècnic; i l'àrea de serveis als usuaris, encarregada de totes les funcions relatives a la prestació de serveis a l'usuari final.

Tanmateix, transcorreguts cinc anys, durant els quals s'havien modificat les circumstàncies externes i internes, es va anar fent manifesta la necessitat d'un canvi organitzatiu. Tenint en compte, d'una banda, les tendències que s'observaven en el món de la informació i, de l'altra, el context concret de l'evolució interna de la pròpia universitat, es feia palès que aquell organigrama –molt útil a l'any 1990– no situava la biblioteca en una posició adequada per a afrontar amb èxit els reptes que el futur plantejava. La pedra de toc més important per a engegar la reestructuració fou l'evidència que la separació per funcions, que es derivava de l'organigrama, entre bibliotecaris catalogadors i bibliotecaris referencistes, a més de produir en alguns casos ja fossin buits ja fossin solapaments en els circuits de funcionament, era la causa d'una mancança major: restava rendibilitat al seu bagatge i a la seva experiència professional en el coneixement de les fonts d'informació i dels instruments de recuperació de la informació. Optimitzar i potenciar l'expertesa dels bibliotecaris en el maneig i l'explotació de les eines era també, en definitiva, una manera d'augmentar el nivell de qualitat dels serveis d'atenció als usuaris.

La verticalitat dels organigrames per funcions exigeix un esforç addicional per a fer possible la comunicació horitzontal, ja que aquests organigrames no s'adiuen del tot amb la realitat de gran part de les tasques bibliotecàries, que

són, majoritàriament, operacions interdependents i connectades. La fragmentació, doncs, de les tasques dificulta la creació d'equips cohesionats i amb una visió global del servei i de l'usuari final. A més, la separació per funcions comporta un funcionament jerarquitzat, on la presa de decisions queda concentrada en uns nivells allunyats d'on es realitza la tasca.

En el procés reorganitzatiu es va plantejar, doncs, com un element fonamental d'anàlisi, la necessitat de l'establiment de les àrees clau de responsabilitat de cada una de les persones que treballaven a la Biblioteca, en la línia d'apropar, tant com fos possible, la decisió a l'operació. Es va evidenciar que calia redefinir l'entramat global dels nivells de decisió, la qual cosa era necessària per a un funcionament àgil i eficaç de l'organització que sorgís del canvi i també per a dotar de major contingut els llocs de treball. L'assumpció plena de la responsabilitat sobre les tasques i les funcions encarregades a cada persona passa per un determinat grau de capacitat decisòria sobre aquestes tasques i funcions. Aquesta capacitat decisòria, que s'aconsegueix mitjançant l'autoritat delegada, ha d'estar, però, molt ben establerta per tal d'assolir els resultats que es pretenen —un grau més alt de motivació i involucració. En el cas contrari —en no conèixer-ne els límits exactes—, donar una major competència de decisió a les persones que integren l'organització pot produir l'efecte oposat, ja que pot provocar una situació, general o particular, d'inseguretats, dubtes, incerteses, que impedeixi el correcte desenvolupament de les tasques i que, per tant, repercuteixi negativament en el funcionament global i en la qualitat dels serveis.

El servei és un procés en el qual el factor humà té un paper vital, ja que es posen en joc les actituds, les percepcions i les motivacions, en un complicat circuit d'interrelació entre qui presta el servei i qui el rep. Consta d'una sèrie d'activitats regides per la conducta i les actituds de les persones implicades. Per tal d'assegurar la qualitat dels serveis, en tots i en cada un dels casos, cal abans assegurar que les condicions que generen la motivació dels qui presten el servei són raonablement bones. Una d'aquestes condicions, entre d'altres, és la satisfacció que produeix la tasca encomanada, l'auto-realització a través de l'experiència laboral, l'enriquiment que representa el camp d'acció professional. Engregar un canvi organitzatiu que comportés una redistribució de les tasques i una redefinició de les funcions podia representar un enriquiment individual, ja que cada plaça podria tenir un camp d'acció professional més ampli. Enriquir el contingut dels llocs de treball és millorar les condicions dels qui els ocupen i augmentar la motivació professional. També és augmentar la polivalència, la capacitat d'acció i d'expertesa de les persones que hi treballen, la qual cosa les fa cada cop més necessàries i més imprescindibles per a l'usuari.

3. LA PREPARACIÓ DEL CANVI

L'experiència acumulada durant els cinc anys sobre el propi funcionament i el de l'entorn constituïa un factor clau per a portar a terme el canvi organitzatiu, sense oblidar, però, el context institucional de la biblioteca. El primer punt a plantejar va ser si és possible o no el canvi en l'Administració pública. Si la resposta era afirmativa, el següent punt a prendre en consideració és com es portaria a terme una reorganització en una administració pública. És evident que el canvi és possible si l'objectiu d'aquest s'encamina a aspectes professionals i de contingut dels llocs de treball. Es tractava d'enriquir el contingut de les places amb una nova distribució de les tasques, i de millorar globalment el funcionament de l'organització per tal d'augmentar la satisfacció dels que hi treballen, sense modificar cap dels aspectes relatius a les condicions laborals més estrictes com ara horaris, sous, etc., regulats en altres marcs més generals d'actuació, i sobre els quals la potestat d'autoorganització interna de la biblioteca no podia fer incidència.

D'altra banda, a l'any 1995, quan la biblioteca es plantejà la necessitat del canvi organitzatiu, es produïa la circumstància que en l'horitzó més pròxim hi havia la previsió d'un canvi també important en les instal·lacions: l'obertura d'una nova biblioteca en el campus de l'àrea de la Ciutadella. Aquest fet comportava la realització d'un disseny d'una biblioteca general amb una posició d'eix vertebrador del sistema bibliotecari de l'UPF, i amb una funció irradiadora cap a les biblioteques de centre i d'institut.

El fet, doncs, tenia una doble implicació: d'una banda, era, en part, motiu de la necessitat de replantejament de l'estructura organitzativa per les conseqüències que comportava el caràcter de biblioteca general amb un funcionament diferenciat de la resta de seus; de l'altra, brindava l'oportunitat de fer coincidir el canvi organitzatiu amb el trasllat al campus de l'àrea de la Ciutadella, de manera que se sumaven les dues accions i adquirien un sentit més complet, més integrat.

Durant el primer trimestre del curs 1995-1996 s'inicià, tal com era previst, el procés d'anàlisi de l'organització de la biblioteca, que conduiria a una nova estructura organitzativa, i que finalitzà en el tercer trimestre.

Pel que fa al mètode amb què es va portar a terme el procés de revisió i d'anàlisi del funcionament de la Biblioteca, els trets previs definitoris van ser els següents:

- a) Procés participatiu: calia establir uns mecanismes que fessin possible que tot el personal de la biblioteca participés de forma activa en el procés d'anàlisi, aportant-hi el seu punt de vista i les seves opinions, de manera

que els resultats finals tinguessin la garantia de fiabilitat i globalitat que dóna la suma de les aportacions de tots els membres implicats, i per tal que fossin consensuats i acceptats per tot el personal involucrat. El procés que es preveia complex, d'altra banda, necessitava un lideratge fort, una conducció decidida i resolta. Aquesta funció, la va portar a cap la direcció de la biblioteca, des de la seva posició de visió global i conjunta de tots i cadascun dels aspectes de funcionament de la biblioteca.

- b) Anàlisi global segmentada per sectors d'activitat: la revisió del funcionament de la biblioteca havia de ser global, però, per qüestions d'operativitat, es veié la necessitat de plantejar-la en dos processos consecutius: un per a les tasques bibliotecàries i un altre per a les tasques administratives.
- c) Resultats finals consensuats: els possibles canvis que sorgissin com a proposta final havien de ser-ho per voluntat de tot el personal implicat.

Per tal de facilitar la participació de tot el personal involucrat i per tal que el procés es desenvolupés ordenadament, es crearen dues comissions permanents de treball. Una d'elles, per a analitzar les tasques bibliotecàries, integrada per membres representatius del personal bibliotecari de les diferents unitats de la biblioteca. Aquest grup de millora era constituït per deu bibliotecaris (sobre una plantilla de 59). L'altra comissió, destinada a analitzar les tasques administratives, era integrada per sis persones dels tres col·lectius (administratius, auxiliars administratius i auxiliars de serveis) de les diferents unitats de la biblioteca (sobre una plantilla de 29) i per quatre bibliotecaris caps amb responsabilitats sobre aquestes tasques. Totes dues comissions van ser coordinades per la direcció.

Cada comissió permanent establia el calendari i els procediments de treball. Una de les primeres accions que van portar a terme va ser recollir els suggeriments de tot el personal involucrat, sobre els aspectes que caldria revisar per a millorar el funcionament intern de la biblioteca.

Basant-se en la informació recollida, les comissions van procedir a realitzar una anàlisi detallada de les tasques dutes a terme, amb la quantificació horària per a cada una d'elles i prepararen una proposta inicial, sobre la qual treballà tot el personal involucrat de la biblioteca. Les diferents unitats de la biblioteca van debatre internament les propostes que els feien arribar les comissions i podien fer-hi esmenes que retornaven a la comissió pertinent. Cada unitat de la biblioteca establí els mecanismes per a revisar-les i discutir-les internament, d'acord amb els respectius caps. Les actes de les reunions es van utilitzar com a instrument mutu de comunicació entre les comissions i la resta del personal.

Les dues comissions es reunien quinzenalment i acabaren la seva tasca a finals del segon trimestre, en què van redactar una proposta final. Després que

ambdues comissions la presentessin a la resta del personal implicat, que fos debatuda en les diverses unitats de la biblioteca, i acceptada, la direcció de la biblioteca procedí a la redacció d'una proposta única i refosa, a partir dels textos aprovats per les dues comissions, i incorporant-hi el nou organigrama que es derivava dels canvis organitzatius. Aquesta fou presentada a les dues comissions i elevada als òrgans de govern competents de la universitat per a la seva aprovació.³

4. EL CANVI

La proposta definitiva, que es va implementar a principis del curs 1996-1997, es desplega, a grans trets, en els següents resultats:

Una nova estructura organitzativa

Segons l'anàlisi de les tasques que es realitzen a la biblioteca, es dibuixen dos grans sectors d'activitat: les tasques que es realitzen amb els continents de la informació i les tasques que es realitzen amb els continguts de la informació. L'organització anterior de la biblioteca fragmentava aquests dos àmbits. Una organització que permeti mantenir-los íntegres millorarà notablement la qualitat final dels serveis.

La nova organització va quedar dissenyada en les següents unitats:

- Una biblioteca general com a eix vertebrador de tota l'estructura bibliotecària. Aquesta és integrada, a més de la direcció i de la sotsdirecció, per una coordinació tècnica amb una doble funcionalitat: per una banda, la gestió dels recursos humans, i, per l'altra, la difusió i comunicació internes; per una àrea dedicada als continents de la informació –Àrea de Recursos d'Informació (ARI)– i per una àrea dedicada als continguts de la informació –Àrea de Serveis d'Informació (ASI).
- L'ARI agrupa totes aquelles tasques relacionades amb els continents de la informació, és a dir, la gestió pressupostària; l'adquisició de qualsevol recurs d'informació (compra, donatiu, intercanvi, préstec interbibliotecari); la gestió de la col·lecció (inventari, preservació i conservació, circulació, ordenació i col·locació dels documents, etc.). L'ARI assumeix una doble responsabilitat: pel que fa a tota la biblioteca de l'UPF, marca els

3. La nova organització fou aprovada mitjançant la Resolució del Rector, de 5 de juliol de 1996, relativa a la reestructuració administrativa de la Biblioteca.

- critèris i estableix els procediments sobre les funcions esmentades i, pel que fa a la biblioteca general, les executa.
- L'ASI agrupa totes aquelles tasques relacionades amb els continguts de la informació, és a dir, la selecció, el tractament, la informació bibliogràfica, la formació d'usuaris, la web, etc. L'ASI, a l'igual que l'ARI, assumeix una doble responsabilitat: pel que fa a tota la biblioteca de l'UPF, marca els critèris i estableix els procediments sobre les funcions esmentades i, pel que fa a la biblioteca general, les executa.
 - Dues biblioteques de centre, que tenen la responsabilitat completa sobre l'execució de la majoria de les tasques, els procediments de les quals vénen marcades pels critèris que estableix la biblioteca general.
 - I una biblioteca d'institut, amb un funcionament molt similar al de la biblioteca de centre, però amb una particularitat diferencial donada per la tipologia i el nombre d'usuaris.

Cada unitat és un equip que, internament, es distribueix, de la manera més eficaç i més eficient i d'acord amb els objectius de la biblioteca, les tasques que té encomanades. Cada equip té autonomia per a autoregular les seves activitats, per tal d'adaptar-se a les particularitats dels usuaris a què serveix. La integració del personal en els diversos equips conjuga el contingut temàtic amb la distribució territorial de la biblioteca.

Un nou sistema de presa de decisions

Un dels objectius principals del canvi organitzatiu era dotar la biblioteca d'una estructura més flexible que li permetés adaptar-se als canvis continus que es produeixen en la societat de la informació. Aquesta estructura havia, necessàriament, de basar-se en un model de gestió participatiu, en què el personal s'ha d'involucrar totalment en el procés de presa de decisions, ja que cada cop és més inviable el model de la institució on la presa de decisions queda concentrada en mans de poques persones, les quals no poden dominar ni conèixer totes les informacions necessàries per a fer-ho amb èxit. El model participatiu que es va implementar va establir per a cada tasca els diversos nivells de responsabilitat en la presa de decisions.

La redistribució de les tasques entre tot el personal va acompanyada, doncs, de l'assignació dels nivells de responsabilitat per a cada una de les tasques. Els nivells de responsabilitat sobre les tasques es van definir de la manera següent:

- 1) Realització de la tasca
- 2) Coordinació de la realització de la tasca (a nivell de la unitat)

- 3) Coordinació de la realització de la tasca (a nivell de tota la biblioteca)
- 4) Aprovació
- 5) Vistiplau final

Al mateix temps, per a cada una de les tasques, es va definir si tenien abast circumscrit a la unitat o abast global de tota la biblioteca. És a dir, si eren tasques que podien autoregular-se a nivell d'equip o que, per la seva transcendència, calia estandarditzar-les globalment per a tota la biblioteca.

L'esquema dels nivells de responsabilitat i del procés de qualitat en el flux de la presa de decisions és el següent:

- a) Per a les tasques d'abast circumscrit a la unitat: d'entre les persones de l'equip que realitzen la tasca (1), n'hi ha una que té la responsabilitat de coordinar-la i de decidir sobre el procediment de la seva realització (2), i s'anomena enllaç. Les propostes de procediments presentades per l'enllaç són aprovades pel cap de la unitat (4), que hi dóna el vistiplau (5).
- b) Per a les tasques d'abast global de tota la biblioteca: d'entre totes les persones en cada equip que realitzen la tasca (1), n'hi ha una que té la responsabilitat de coordinar-la (2) dins del seu equip. Tots els enllaços es coordinen amb la persona que té la responsabilitat de decidir sobre el procediment de la realització de la tasca per a tota la biblioteca (3). Aquest tercer nivell de responsabilitat recaurà sempre en una persona de la biblioteca general. El cap directe de la persona responsable del procediment aprova les propostes que aquest li presenta (4). La direcció i la resta de caps d'unitat donen el vistiplau als procediments aprovats per un cap (5).

En aquest esquema d'establiment de la presa de decisions, evidentment, també hi queden configurades les relacions i la comunicació dins de cada nivell i entre els diferents nivells de decisió: la comunicació vertical i l'horitzontal o, segons una imatge segurament més apropiada, la comunicació radial i la concèntrica.

Com a eina real, efectiva i que reforça els circuits de comunicació interna, es crea una intranet d'accés restringit al personal de la biblioteca –pàgina web anomenada **Wib** (**W**eb **i**nterna de la **B**iblioteca)– que conté, d'una banda, tots els documents de la biblioteca relatius a circuits i procediments, amb els nivells de presa de decisions i els continguts dels procediments –*Wib procediments*–, i, de l'altra, les dades i els indicadors que hi fan referència –*Wib dades*.

Aquest instrument millora notablement la comunicació interna ja que la informació és: disponible d'una manera fàcil i còmoda; immediata: disponi-

ble en qualsevol moment; disponible per a qualsevol persona: qualsevol membre de la biblioteca té accés a tota la informació i pot conèixer-la, encara que no sigui una informació relativa a un àmbit de la seva responsabilitat.

Per tant, doncs, la Wib augmenta la seguretat de les persones a l'hora de realitzar la tasca i assegura la qualitat en la prestació dels serveis.

L'enriquiment dels llocs de treball

Tenint en compte que la distribució del personal per funcions no s'adequa a les noves exigències de la situació present, es creu que l'especialització temàtica, pel que fa als bibliotecaris, representarà un major aprofitament del seu potencial intel·lectual i del seu bagatge professional, i una eficàcia més gran en l'objectiu final de la biblioteca, ja que els processos no estaran fragmentats. Per tant, la reorganització estableix que cal agrupar el personal bibliotecari per equips de contingut temàtic. Cada equip porta a terme totes les tasques bibliotecàries, des de la selecció bibliogràfica fins a la informació a l'usuari final. El bibliotecari ha d'aportar als serveis que presta el valor afegit de la qualitat que destil·la del seu coneixement no tan sols en el maneig, sinó també molt especialment en els continguts de les fonts i dels recursos d'informació centrats en una àrea temàtica específica. Aquesta especialització també li permet donar un suport millor al personal acadèmic, tant en la vessant docent com en la investigadora.

Pel que fa a la resta de col·lectius, les seves tasques es reagrupen sense distinció que es realitzin internament o en l'àmbit dels serveis als usuaris. Aquesta redistribució també genera un enriquiment dels seus llocs de treball.

La redistribució de les tasques ha de propiciar que tot el personal sigui més polivalent i més adaptable, i que tingui una visió més global de la biblioteca i dels seus objectius i que, per tant, s'hi senti més integrat.

5. L'APLICACIÓ DEL CANVI

La nova estructura organitzativa es va començar a aplicar a principis del curs 1996-1997, tot coincidint amb la inauguració de la biblioteca general a l'edifici de Jaume I, a l'àrea de la Ciutadella. Durant el primer i el segon trimestre, es van portar a terme les accions de formació necessàries per a poder assumir amb èxit la redistribució de tasques que havia sorgit de la reorganització.

El pla de formació va dissenyar-se acuradament amb la voluntat de cobrir tots els aspectes teòrics de les noves funcions que el personal havia d'assumir. Però també, en molts casos, es va preveure un període posterior de tutoritza-

ció per part dels que ja realitzaven anteriorment la tasca cap als que s'hi incorporaven de nou. Tota la formació va ser duta a terme pel mateix personal de la biblioteca.

Les sessions de formació es van estructurar bàsicament en tres grans blocs:

- sessions per a les tasques de caire administratiu;
- sessions per a les tasques bibliotecàries relacionades amb el processament tècnic;
- sessions per a les tasques bibliotecàries relacionades amb l'atenció als usuaris.

L'esforç humà que es va realitzar per a la formació i el nombre d'hores emprades van ser molt importants (com a mitjana, es pot dir que cada persona va rebre entre 40 i 50 hores de formació). Tanmateix, la planificació i l'execució de la formació era la garantia que la reorganització tenia unes bases fonamentades i rigoroses, i que el seu èxit no depenia de l'atzar ni de la improvisació.

També aquest primer i segon trimestre va ser el període per a reorganitzar les tasques gradualment i sense cap repercussió sobre els serveis als usuaris. Va ser el temps per a detectar possibles desajustaments en els circuits i en els processos; per a introduir, si calia, les modificacions que els reconduïssin amb èxit, i també per a organitzar i per a ajustar els nous equips i establir correctament les relacions entre tots els seus membres.

La reorganització portada a terme al llarg del curs 1996-1997 ens ha permès revisar i redissenyar, quan ha estat necessari, totes les tasques de la biblioteca. Però el que és més important és que ha posicionat la biblioteca en una direcció que ens permet afrontar amb més seguretat i més flexibilitat els reptes que se'ns plantejaran en els propers anys: el creixement de la pròpia universitat, els canvis en el finançament de les universitats públiques, el desenvolupament de la biblioteca digital i tots aquells altres derivats de la nova societat de la informació.

Evidentment, el procés de revisió és continu i res de tot allò que s'ha establert fins ara es considera definitiu ni inamovable. Les biblioteques hem d'encaixar el futur tot oferint serveis de qualitat, amb criteris d'eficàcia, eficiència i economia. I això només ho aconseguirem disposant d'organitzacions dinàmiques i flexibles.