

No. Lat. 007036
No. Adq. _____
No. Sist. 5465
Tipo de Adq. Donación
Fecha 14. Octubre 2011

INSTITUTO VENEZOLANO
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS

Ma. Concepción Barquet

INFOBILA

No. 48

CONCEPTOS DE
ORGANIZACION DEL TRABAJO
APLICADOS A LA BIBLIOTECA

Por:

Demetrio Dimitroff
Biblioteca "Gral. San Martín"
del H. Consejo Deliberante
Rosario, Argentina

1968.

INFOBILA

CONCEPTOS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO APLICADOS A LA BIBLIOTECA

Uno de los problemas de mayor dificultad que se plantean a los dirigentes de las bibliotecas es el de la organización del trabajo, es decir, el de la forma de desarrollar las tareas y servicios que habitualmente debe realizar este dinámico instituto para beneficio de la comunidad.

El empirismo lleva inadvertidamente a la repetición de lo aprendido por mera práctica, y las posibilidades de mejoramiento quedan generalmente limitadas a lo que se tiene oportunidad de ver en otras bibliotecas similares o de mayores recursos.

La imaginación del bibliotecario y su espíritu de investigación de sucesivos métodos mejorados quedan casi siempre anegados bajo el cúmulo de problemas directos que en la prestación de los servicios enfrenta día tras día. Y cuando le toca a él dirigir un grupo de personas --se trate ahora de la biblioteca toda, o de un departamento o sección solamente--, deja en manos de los más capaces la responsabilidad de encontrar la mejor manera de hacer las cosas, sugiere algunas leves modificaciones para adecuarla a lo que él considera más acertado y, finalmente, se limita a las declaraciones estadísticas y a exigir una actitud de contracción y disciplina que si bien son indispensables no hacen el todo para lograr el óptimo resultado anhelado.

En el campo del trabajo, desde que el hombre comprendió que la formación de grupos para la realización de distintas tareas podía dar ventajosos resultados, se sucedieron distintas etapas hasta encontrarnos actualmente con el reconocimiento de lo eminentemente social que hace necesario, por una parte, el respeto del individuo que realiza las tareas y, por otra, el necesario aumento del rendimiento del trabajo humano para acrecentar la cantidad de bienes y servicios realizados en beneficio de una mayor cantidad de seres habilitados para

su goce. De aquí que cobra gran importancia la forma en que se realizan los trabajos y de que en la biblioteca la responsabilidad por su correcta organización quede incorporada a su órgano directivo.

La realización de las tareas y servicios exige de los directivos: a) partir con el conocimiento amplio y profundo de la actividad a organizar, es decir de la orientación, significado e intención de la misma; b) establecer clara y sistemáticamente la lista de tareas y servicios necesarios para cumplir los objetivos perseguidos, definiéndolos hasta donde sea necesario; c) descomponer toda actividad o función compleja en sus componentes elementales; ch) análisis de lo esencial de cada actividad para separarlo de lo superfluo y, en consecuencia, saber hasta donde se quiera y adonde no se debe llegar;

d) integración del cuerpo social que tendrá a su cargo la realización de las tareas y servicios en base a las necesidades específicas de las funciones a cumplir; e) provisión de los elementos materiales para su realización; f) adopción de normas de racionalización; g) conocimiento del método de ejecución para cada tarea que compone el complejo total de actividades; h) saber expresar (enseñar) con claridad ese procedimiento y adiestrar al personal; i) previsión de todas las alternativas posibles para lograr la rápida solución de cada gestión (incluso las eventuales); j) dar a cada tarea particular su desarrollo y ubicación, en tiempo y lugar, para que afluya natural y armónicamente dentro de la corriente total de actividades; k) ordenar su ejecución; l) comprobar su realización y evaluar los resultados para corregir errores y posibilitar el mejoramiento gradual de los mismos en razón de calidad y economía.

La organización del trabajo bibliotecario participa del complejo que particulariza la estructura y los fines de la biblioteca misma. Por una parte se ve influida por las características propias de su edificio y equipo, la colección de los materiales que integran su acervo bibliográfico, los lectores, su personal y los servicios prestados. Por otra, y quizás más directamente, influye el grado de desarrollo administrativo de la

biblioteca; el diseño de la planta de operaciones o funciones de la biblioteca representada por la disposición racional de los distintos elementos que la integran; estudio de sus objetivos sociales, técnicos, administrativos, etc; el planeamiento, ejecución y control de sus actividades diversas; estudio de movimientos y tiempos; evaluación de la calidad de sus operaciones y servicios; normalización y control de los materiales utilizados y de los productos resultantes; aprovechamiento de los equipos, y su conservación; ambientes de trabajo y de los sectores en que se cumplen los servicios; normas de seguridad; controles de erogaciones y presupuestos; formación profesional anterior, adiestramiento en el mismo lugar de trabajo y normas generales para la selección del personal; relaciones de los agentes con las autoridades, con los lectores y entre sí mismos, etc.

La prolija revisión de cada uno de estos puntos haría demasiado extensa esta contribución; se agrega, por otra parte, la difícil demarcación de los territorios de algunos de estos temas de modo que se encuentra en la literatura una patente sinonimia en las expresiones utilizadas, a la vez que distintos puntos de interés participan igualmente en distintos tópicos. Estos conceptos se orientarán hacia los principales aspectos de la organización del trabajo bibliotecario desde un punto de vista eminentemente administrativo.

Organización del trabajo, costos y productividad.

En las empresas industriales y comerciales en las que el lucro motiva su existencia, se ha llegado a un alto nivel en la organización del trabajo por el estímulo constante del control de los costos de producción que se va facilitado por la normalización de los productos, la repetición de las operaciones y la mecanización.

La gestión que cumple una biblioteca no pueda ser totalmente expresada mediante identificación con la de una empresa industrial; ambas son empresas complejas --quizá en muchos ca--

cos la biblioteca lo sea en grado mayor que una fábrica que reduce su actividad a una línea simple de productos obtenidos por métodos altamente repetitivos--, pero la normalización en la biblioteca como método de trabajo es mucho menor que en ésta, es menor la mecanización, aumenta el grado de participación intelectual en la realización de las tareas hasta el punto de que algunas lo son predominantemente (selección, clasificación, consulta, etc.) y el estudio de los costos se encuentra en muchísimos casos descuidado.

Costo es el precio que se paga por la propiedad, posesión o uso de un objeto o de un servicio. Los costos, computados a través de la operación de contabilidad bibliotecaria, se convierten en el índice de los recursos que la biblioteca gasta para realizar sus tareas y servicios, y permiten a la dirección -- cuando los utiliza juiciosamente tener un índice bastante satisfactorio de los progresos y retrocesos del rendimiento de la biblioteca. Sólo con este propósito los citamos en esta contribución.

Como el objeto inmediato de nuestras bibliotecas es la realización de todas las gestiones que permiten el cumplimiento óptimo de sus servicios socio-educativos característicos, el bibliotecario deja en general de interesarse por el aprovechamiento integral de los recursos disponibles. Sabe que cuenta con ciertos medios --más o menos definidos-- que no podrá recuperar y que por lo tanto deberá invertir en la mejor forma posible de acuerdo a su capacidad y experiencia; por otra parte, al finalizar cada ejercicio sabe a través de estadísticas compiladas qué resultados se obtuvieron como producto de su gestión. Dado que estos valores son considerados en forma macroscópica, sin ser -- totalmente incorrecta la administración, se pierden las posibilidades de un aprovechamiento más racional de los recursos.

Hemos tenido oportunidad de definir a la biblioteca como empresa compleja no lucrativa. Jamás la biblioteca debe condicionar un servicio al costo que el mismo insume, pero podrá intentar un abaratamiento del mismo servicio considerado, un mejoramiento de éste con igual costo, o bien ambas cosas a la vez.

El costo de operaciones o servicios determinados puede expresarse en sumas totales o unitarias según consideremos las erogaciones en forma íntegra o por unidad de trabajo. Y así podremos señalar que el costo del proceso técnico insumió una determinada suma de dinero (costo total) o bien que cada obra costó tantos pesos para ser procesada (costo unitario), aunque este último sea un valor promedio y no el costo exacto de proceso de una obra determinada.

En cuanto al control de costos, éstos pueden ser clasificados en fijos, los que no varían con la fluctuación del volumen de producción (depreciación, por ejemplo); variables, los que aumentan o disminuyen en forma sensiblemente proporcional al volumen de producción (materiales, sueldos, etc.); y semivARIABLES, los que varían directamente pero pueden tener reajustes con el tiempo.

Si todo el trabajo de la biblioteca correspondiente a un período determinado se resumiera en unidades de trabajo y servicios, sería posible estimar los costos unitarios que tenderán a variar disminuyendo con el aumento de unidades de tareas y servicios realizados, y viceversa.

El incremento de las tareas y servicios bibliotecarios entra en el concepto general de rendimiento o productividad, que ha sido definida como la relación entre la cantidad producida y los recursos utilizados para obtenerla. Siempre se aspirará a lograr el mayor rendimiento con inversión de recursos financieros, tiempo y esfuerzos físicos menores, con la máxima satisfacción para los directivos, el personal y los usuarios de la biblioteca.

Compete a la dirección de la biblioteca canalizar los recursos de la institución (dinero, edificio, materiales, instalaciones, aparatos, útiles, equipo, mobiliario, etc., y servicios de los agentes), obteniendo los datos necesarios, planeando, dirigiendo, coordinando y controlando para obtener la producción óptima de bienes y servicios.

El objeto inmediato del aumento de productividad bibliotecaria no es el de prescindir de algunos agentes (como ha sido comúnmente denunciado en la industria) sino el de incrementar - cualitativa y cuantitativamente los servicios prestados con los mismos recursos manifiestamente insuficientes de nuestros institutos.

No será racional aumentar la productividad considerando sólo algunos aspectos de la organización, sino que habrá que -- atender equilibradamente los distintos factores que la integran. Constituye, en consecuencia, un tremendo error suponer que el -- mayor rendimiento se basa en una inhumana exigencia de mayores esfuerzos a los agentes de la biblioteca. A veces el mismo edificio se torna en elemento negativo: una concepción equivocada de sus dimensiones y de la distribución de los distintos departamentos, divisiones o secciones, las pobres condiciones físico-ambientales de los sectores en que se cumplen las tareas y servicios, etc., constituyen graves problemas que perturban la normal realización de los cometidos anhelados. Cosa parecida pue-
de decirse de los anticuados equipos, máquinas, mobiliario, mate-
riales utilizados, etc., para la realización de trabajos y servicios bibliotecarios. De sus condiciones de racionalización y eficiencia dependerá también el pleno aprovechamiento de los recur-
sos humanos.

Un aspecto que particulariza a la biblioteca, como instituto de servicio, es que ciertos sectores deben condicionar su rendimiento efectivo a demandas variables de tareas o servicios según lo exijan los lectores que fluctúan según estaciones, ho-
rarios, o circunstancias diversas.

Vale la pena destacar que una biblioteca con una correc-
ta administración estará en inmejorables condiciones de resol-
ver acertadamente todos estos aspectos generales de la organiza-
ción racional del trabajo y que convendrá solucionar satisfacto-
riamente la organización administrativa bibliotecaria antes de

intentar mejorar las condiciones especiales de trabajo (1).

Condiciones generales de trabajo

Además de la existencia de una perfecta organización administrativa, resulta sumamente conveniente tener en cuenta las condiciones generales de trabajo antes de estudiar sus métodos, ya que deben ser óptimas para que éstos sean adoptados y logren plenamente su objeto de elevar el rendimiento. Mencionaremos algunos de los aspectos fundamentales que toda organización bibliotecaria deberá considerar como factores de presencia necesaria.

Las relaciones laborales, es decir las actitudes psicológicas de los distintos agentes humanos respecto a los otros integrantes del personal --superiores, iguales y subordinados-- y a la biblioteca misma considerada como instituto patronal, deben tender al desarrollo de un espíritu de amplia colaboración; a través de condiciones de trabajo satisfactorias, una elevada moral y espíritu de cuerpo se contribuye al logro del éxito del método para cada tarea o servicio. La clara comprensión por el agente de la finalidad de la acción que ejecuta posibilita su dedicación a la tarea asignada ya que se siente identificado con la biblioteca a la que pertenece. Esta actitud espiritual de estrecha colaboración se logra mediante la transformación lenta y progresiva del comportamiento de cada uno hasta lograr el nivel óptimo; la autoridad, la disciplina, las unidades de mando y de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, y la unidad del personal --principios de administración sustentados por Fayol que hemos considerado en otro trabajo--, coadyuvan a lograr el clima necesario.

(1) Para conocer nuestro pensamiento en lo referente a este tema puede verse "Conceptos de organización administrativa bibliotecaria". "Universidad", publicación de la Universidad Nacional del Litoral, No. 38. Publicado también en "Cuadernos Bibliotecológicos", No. 47.

Si los agentes de la biblioteca tienen confianza en la integridad y sinceridad de la Dirección aceptarán cualquiera técnica que se les sugiera para la realización de sus tareas y cooperarán ampliamente con cualquier nuevo método propuesto.

Otra de las cuestiones previas al mejoramiento de los métodos de trabajo, compleja por la multiplicidad de los elementos que la integran, es la de las condiciones físico-ambientales de trabajo: iluminación, temperatura y ventilación, ruidos, limpieza, espacio para trabajar, seguridad, disposición de los diversos sectores que integran la biblioteca, etc. Es difícil determinar el grado exacto en que las buenas condiciones físico-ambientales que rodean al agente de la biblioteca pueden contribuir a su productividad personal, pero hay indicios indudables de que un ambiente atractivo y confortable sirve de estímulo para efectuar las tareas y servicios bibliotecarios.

La iluminación natural y artificial debe ser cuidadosamente provista ya que todas las actividades bibliotecarias son eminentemente visuales.

La eficacia de la iluminación depende de su intensidad y de su calidad.

No hay luz superior a la natural; ésta debe ser controlada en determinadas circunstancias mediante artificios para reducir su intensidad. La calidad de la luz está dada por la difusión, dirección y uniformidad de distribución, color, br^{il}lantez y bajo deslumbramiento, y son éstas las características que se buscan cuando debe sustituirse a la luz solar con fuentes artificiales de iluminación.

Entre los beneficios de la iluminación óptima pueden destacarse: mayor rendimiento en cantidad de unidades de trabajo y servicios, mejor calidad del trabajo, reducción del esfuerzo visual y de la fatiga mental, disminución de los errores y desperdicios de materiales, reducción de accidentes, mayor seguridad y eficiencia de los agentes, elevación del ánimo del empleado y aumento del prestigio de la biblioteca.

Se recomienda, igualmente, la atención de aspectos secundarios como la correcta iluminación de sectores que no son propiamente lugares de trabajo o lectura (escaleras, pasillos, etc.), la limpieza de paredes y cielos rasos, y buena conservación y reposición de los artefactos utilizados.

La temperatura ambiental suele considerarse junto con la ventilación ya que a la temperatura óptima para la realización de las tareas debe agregarse la calidad del aire en cuanto a su pureza y humedad. Dentro de la biblioteca podemos encontrarnos con sectores que demandan una temperatura controlada y, quizás, modificada; siempre deberá buscarse, dentro de las exigencias propias de la residencia geográfica y las variaciones estacionales, las condiciones que hagan posible el máximo comfort de los agentes y usuarios de la biblioteca. También por razones de comodidad e higiene importa mucho el control de la humedad ambiental y de la pureza química y mecánica del aire; por ello debe preverse su renovación natural o artificial con la utilización de equipos mecánicos especiales (renovadores de aire) o un adecuado planeamiento de las aberturas en el edificio para lograr la renovación fácil por corrientes que no perjudiquen la salud del elemento humano que permanece en la biblioteca.

Los ruidos constituyen elementos indeseables en la biblioteca, y el silencio es una de las condiciones ambientales que siempre se procura conservar en ella. En general se ha logrado controlar el ruido hasta niveles que distan mucho de ser perjudiciales para la salud de sus agentes, pero su presencia aún en niveles mínimos provoca perturbaciones por la incidencia psicológica al dispersar la atención (aumenta la distracción y dificulta la concentración) con acrecentamiento de los errores y la fatiga para provocar a corto plazo una disminución de la moral.

La intermitencia de los ruidos es el mayor problema ya que no lo es su intensidad. La solución debe buscarse en uno o más de los siguientes criterios:

1. Atacar el ruido en su origen: buscar los elementos y equipos menos ruidosos, montarlos de modo que resulten menos notales durante su utilización (bases elásticas, etc.).

2. Aislar los equipos ruidosos llevándolos a sectores en los que resulten inocuos para la mayoría de los agentes.

3. Construir interiores a prueba de ruidos de modo que impidan la repetición del sonido, que no permitan su trascendencia al exterior y que no admitan los exteriores.

Las experiencias recogidas hasta el presente permiten afirmar la influencia del color sobre el ser humano por sus efectos psicológicos. Tiene propiedades dinámicas que estimulan y activan las emociones, hacen agradables y atractivos los ambientes y los distintos objetos de la biblioteca, producen la impresión de agrandar el espacio de trabajo, sugieren sensaciones de frescura o calor según se los emplea, subrayan la limpieza de los ambientes y posibilitan --indirectamente al menos-- el logro de una elevada moral y un mayor rendimiento humano.

La limpieza es esencial para estimular la moral, elevar el rendimiento y conservar la salud de los agentes que trabajan y lectores concurrentes. La eliminación del polvo y los desechos, la exclusión de insectos y plagas diversas que puedan intentar establecerse en la biblioteca y el cumplimiento natural de las elementales normas de higiene cuestan poco una vez que se ha logrado el nivel correcto y son indispensables en toda organización bibliotecaria.

Las actividades propias de la biblioteca no llevan en sí mismas problemas de seguridad importantes de destacar. Las dificultades se reducen al mantener una actitud de prevención para evitar las causas técnicas, físicas y humanas que pudieran ocasionar riesgos de accidentes o siniestros. Bastará con el respeto a las normas y reglamentos técnicos, el cuidado y conservación del material, atención a la salud y bienestar de los agentes, adiestramiento en el manejo de los elementos utiliza-

dos para combatir incendios, la perfecta conservación y máxima eficacia de los matufuegos y demás elementos necesarios para anular o mitigar los siniestros, marcas de atención en sectores peligrosos por causas eléctricas, mecánicas, térmicas o de otro orden, buena iluminación de escaleras y pasillos, etc.

Las asignaciones de espacio de trabajo para cada agente estarán acordes a las necesidades de las tareas y servicios que cumplen y a su comodidad. La ubicación deberá evitar la acción perjudicial de ciertas fuentes luminosas y procurará el mayor contacto con otros puestos de trabajo relacionados por razones de comodidad, dependencia, etc. Puede resultar altamente conveniente tener en cuenta: los pasillos serán lo suficientemente anchos para posibilitar la libre circulación y serán cuidadosamente planeados para lograr una vía de comunicación fácil y eficaz; las distintas unidades de servicios relacionados se colocarán siguiendo rectas ideales para que el trabajo fluya naturalmente hacia adelante; el mobiliario y equipo deben ser de tamaños y características similares para lograr una mayor uniformidad y flexibilidad; pueden hacerse separaciones parciales o absolutas para las tareas que requieran concentración o reserva, o cuando se usan equipos ruidosos que puedan molestar a otros.

La disposición de los distintos sectores ha sido siempre uno de los problemas fundamentales para arquitectos y bibliotecarios. La necesidad de facilitar el acceso desde el exterior hacia las unidades de mayor contacto con el público, por una parte, y las relaciones mutuas entre las distintas dependencias para que el trabajo o servicio se realice más eficientemente con un menor número de agentes y con menor esfuerzo, las condiciones favorables de comodidad y salud para los empleados y lectores, la impresión atractiva para los lectores y visitantes, la previsión de una adecuada flexibilidad para resolver cambios y desarrollos futuros, la facilidad para supervisar, etc. constituyen otros tantos factores interdependientes que hacen del tema que estamos considerando un complejo problema de amplia consideración en la literatura referida a arquitectura bibliotecaria.

ESTUDIO DEL TRABAJO

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido al estudio del trabajo como las técnicas del estudio de métodos y de las medidas del trabajo mediante las cuales se asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea determinada, entendiendo por estudio de métodos el registro, análisis y examen crítico sistemático de las formas existentes y propuestas para realizar un trabajo o servicio, y el desarrollo y aplicación de métodos más sencillos y eficaces, a la vez que se comprende a la medida del trabajo como la aplicación de técnicas para determinar el contenido de trabajo de una tarea definida, fijando el tiempo que un operador calificado invierte en realizarla con arreglo a una norma de rendimiento preestablecida.

La expresión estudio del trabajo equivale a otras utilizadas en la literatura referida a organización, como: estudio de movimientos y tiempos, cronocinergología, normalización del trabajo, organización de la producción, etc., que en muchos casos son sinónimos y en otros pueden tener alcances más amplios o restringidos.

Algunos de los conceptos que se mencionan a continuación para desarrollar el estudio del trabajo pueden ganar en limitación a medida que la tarea se hace más intelectual; el lector sabrá apreciar para cada actividad la incidencia de los aspectos materiales y mentales que la configuran, al punto que para las gestiones puramente intelectuales se aplicará la metodología apropiada para estas tareas.

Etapas fundamentales. Ocho son las etapas para realizar el estudio del trabajo en forma completa. En tres de ellas participan el estudio de métodos (e.m.) y la medida del trabajo (m.t.). Anotamos a continuación de cada etapa del procedimiento básico para el estudio del trabajo, con abreviaturas, su correspondiente participación:

1. Seleccionar el trabajo o proceso a estudiar (e.m. y m.t.).
2. Registrar mediante la observación directa cuanto su-
cede utilizando las técnicas más apropiadas (e.m. y m.t.).
3. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico,
analizando cada acción y teniendo presente: a) el propósito
de la actividad; b) el lugar donde se lleva a cabo; c) el orden
con que se ejecuta; d) quién lo ejecuta; y e) los medios emplea-
dos (e.m. y m.t.).
4. Desarrollar el método más económico luego de tener
en cuenta todas las circunstancias (e.m.).
5. Medir la cantidad de trabajo que exige el método ele-
gico y calcular el tiempo medio para su ejecución (m.t.).
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente
para que pueda ser identificado en todo momento (m.t.).
7. Adoptar el nuevo método como práctica general para
el tiempo fijado (e.m.).
8. Mantener la nueva norma mediante un procedimiento de
control adecuado (e.m.).

ESTUDIO DE MÉTODOS

El estudio de métodos, ya definido un poco más arriba,
tiene como fines primordiales: 1) mejorar los procesos y proce-
dimientos; 2) mejorar la disposición de la biblioteca, departa-
mentos y lugares de trabajo, y el diseño del equipo y las insta-
laciones; 3) economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga;
4) mejorar la utilización de materiales, aparatos, máquinas y
trabajo humano; y 5) crear mejores condiciones generales de tra-
bajo.

De las ocho etapas que constituyen el procedimiento del
trabajo en su conjunto, podemos examinar el procedimiento básico
apropiado para el estudio de métodos:

- A) Seleccionar el trabajo que será objeto de estudio.
- B) Registrar todos los hechos pertinentes acerca del mé-
todo actual mediante la observación directa.

- C) Examinar esos hechos críticamente, en sucesión ordenada, utilizando las técnicas más apropiadas para cada caso.
- CU) Desarrollar el método más práctico, económico y eficaz teniendo en cuenta todas las contingencias posibles.
- D) Adoptar ese método como procedimiento corriente.
- E) Mantener dicho método mediante comprobaciones regulares y periódicas.

ESTUDIOS DE
MÉTODOS

para mejorar los
métodos de trabajo

SELECCIONAR

el trabajo cuyo estudio
es ventajoso

Definir el alcance del estudio

disposición de
los locales
mediante

REGISTRAR

En el lugar de
trabajo por
medio de

De las operacion
es

Diagrama
de proceso

hombres

Símbolos
Therbligs

de análisis.

material

Diagramas de
movimientos
simultáneos

Diagrama de actividades
Otros múltiples
medios Diagramas de recorridos
Modelos

EXAMINAR CRITICAMENTE

Someter a prueba

Propósito - Lugar - Sucesión - Personas - Medios

Buscar alternativas

Buscar indicios

Eliminar Combinar o cambiar Simplificar

DESARROLLAR

un proyecto de método mejorado

Examinar nuevamente
el proyecto para establecer
el mejor método en las circunstancias
del caso

DEFINIR

procedimiento - disposición - equipo - materiales
calidad - instrucción - condiciones de trabajo

ADOPTAR

el método perfeccionado
planear - distribuir - aplicar

MANTENER

Comprobar a intervalos regulares
si se utiliza el método perfeccionado

Para conseguir mejor disposición de
la biblioteca y de los lugares de
trabajo; mejor diseño del equipo;
mejores condiciones de trabajo;
reducción de la fatiga; para

OBTENER MAYOR RENDIMIENTO

Síntesis de Estudio de métodos.

A) Al seleccionar el trabajo o tarea para su estudio, - deberán hacerse consideraciones de índole económica, de orden - técnico y las que comprenden las reacciones humanas. Las primeras son importantes en todos los casos ya que el estudio de métodos se justifica por la importancia del trabajo y la duración de su adopción; convendrá considerar con prioridad la solución de agolpamientos que retrasan otras operaciones subsiguientes, - las operaciones altamente repetitivas en las que participan muchos agentes, se mantienen durante mucho tiempo y constituyen - parte importante de las tareas totales de la biblioteca, el -- desplazamiento de los materiales utilizados atendiendo a la extensión del camino recorrido y la participación del número de - agentes. Del mismo modo, cobran importancia las consideraciones de orden técnico --como el caso de un sistema de reproducción - determinado que puede acrecentar el ritmo bibliotecario de producción, pero ~~se~~ abandona por el pobre resultado final--, y las de orden humano. Las reacciones de índole mental son difíciles de prever ante la investigación o el cambio de método; debe dar se con anterioridad toda la información posible al personal -- afectado para facilitar su comprensión; si a pesar de ello se = insinúa un malestar o resentimiento que se descuenta profundo e insuperable, es preferible abandonar el estudio o cambio de método puesto que los mismos estarán dirigidos a facilitar las tareas de los agentes y no a afectarles. Los estudios de los problemas con ánimo de superar los métodos de ciertas tareas tedio sas, reduciendo la fatiga y el desagrado, siempre serán bien - acogidos.

Al seleccionar un trabajo para su estudio conviene adop tar una lista normalizada de tópicos para no descuidar ningún - aspecto, desde la definición de los límites de la investigación hasta los diversos pormenores del trabajo, equipo y disposición de los locales afectados, producto y economías o aumento del - rendimiento.

B) Después de seleccionar una tarea como objeto de estu dio es preciso registrar todos los hechos relativos al método; como estos elementos han de ser utilizados para el examen críti

co y desarrollo del método perfeccionado es importante realizar un registro minucioso, claro, exacto y total.

Para evitar anotaciones complejas y poco claras se desarrollaron distintos medios e instrumentos que facilitan la registración, como el diagrama de proceso, el diagrama de las operaciones del proceso y el diagrama de análisis del proceso.

a) El diagrama del proceso es la representación gráfica de la sucesión de hechos o fases que se presentan al aplicar el método o procedimiento de trabajo, clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada uno: permite dar forma visible a un procedimiento con el propósito de mejorarlo.

Existe amplio acuerdo en destacar cinco pasos diferentes:

operación,
inspección,
transporte,
espera,
almacenamiento.

Los distintos símbolos que se utilicen (círculo, cuadro, flecha, medio cuadro unido con medio círculo y triángulo con el vértice hacia el observador respectivamente) pueden variar de un sistema de codificación a otro y sólo tienen el valor de la idea representada.

Se dice que hay operación cuando se modifican las características físicas o químicas de un objeto, cuando se prepara para un paso subsiguiente como el transporte, inspección o almacenamiento; existe operación cuando se hacen cálculos o planos, cuando se registra un dato, cuando se facilitan informaciones.

Existe inspección cuando un objeto es examinado para identificarlo o comprobar sus atributos cualitativos y cuantitativos; no contribuye por sí misma en el logro del producto fi-

nal pero permite comprobar que la operación se ha ejecutado correctamente; persigue esencialmente un nivel de calidad.

Existe transporte cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro, salvo que esta traslación sea parte de la operación o de la inspección misma.

Existe espera cuando es necesario aguardar por razones deseadas o no, cuando pueden ser previstas o no (por ejemplo: libros que esperan ser reubicados en la estantería; una carta que espera ser firmada). Se la ha llamado también almacenamiento temporal.

Existe almacenamiento cuando un objeto es guardado o protegido (por ejemplo: libro guardado en la estantería, carta archivada, etc.)

También pueden representarse dos pasos simultáneos combinados mediante la unión o superposición de los símbolos correspondientes (por ejemplo, un círculo dentro de un cuadrado para significar operación e inspección combinadas).

b) El diagrama de las operaciones de proceso --muy útil para poder contemplar en forma panorámica la totalidad del proceso o actividad antes de emprender su estudio detallado--, es la representación gráfica de la sucesión de todas las operaciones de que consta el proceso, bastando entonces el uso de los símbolos de estos pasos y poniendo al lado de cada uno que señala la sucesión de pasos una nota breve sobre su naturaleza y el tiempo asignado.

c) El diagrama de análisis del proceso indica las diversas actividades a que da lugar un trabajo; se logra componiéndolo del mismo modo que el diagrama de las operaciones del proceso, pero utilizando además de los signos de operación e inspección, los de transporte, espera y almacenamiento. Como en el proceso intervienen el material y el operador, conviene aclarar que los diagramas de análisis del proceso se refieren concretamente a la manipulación del material.

Al preparar un diagrama de análisis del proceso deberá tenerse en cuenta: a) se realiza en forma gráfica para registrar y disponer de una visión panorámica de su contenido a fin de facilitar la comprensión general y destacar la relación mutua de los distintos hechos entre sí; b) los detalles deberán obtenerse por observación directa en el mismo lugar de trabajo. No deberán hacerse de memoria, sino a medida que se observa el trabajo, salvo para visualizar un nuevo método propuesto; c) deberán ser prolijos, exactos y cuidadosos; ch) deberán ser convenientemente anotados con toda una serie de datos: individualización del diagrama, persona que lo realiza, codificación de símbolos, material utilizado, tarea ejecutada, lugar en que se realiza, fecha, resumen de distancia, tiempo y, de ser posible, -- costo para comparar los métodos actuales con los nuevos; d) comprobar, al finalizar el diagrama, si se han registrado los hechos correctamente, si se han registrado todos y si no se ha incurrido en exceso de simplificación haciendo incompleta y quizás inexacta la investigación.

C) Luego de registrar los hechos, segunda etapa básica, corresponderá examinarlos críticamente. Para ello se recurre a un método imparcial y objetivo sobre la base de sucesiones de preguntas.

Si dividimos los cinco pasos registrados en el diagrama de análisis del proceso entre el almacenamiento (inactividad) y las que modifican o ejercen una actividad con ella o sobre ella, podemos decir que en este segundo grupo existen gestiones activas (operación), preparatorias (transporte) y de salida (transporte, inspección).

Las activas, que contribuyen positivamente al logro de los objetivos, son aquellas mediante las cuales se ejecutan las actividades propias de la organización como, por ejemplo, cumplir con un servicio de información, escribir a máquina o intercalar una ficha en un catálogo; son las únicas productivas y las únicas a las que se le aplica el símbolo de operación. A las otras mencionadas, no productivas, deben aplicarse la serie de preguntas para determinar:

El propósito para el que
 el lugar donde
 la sucesión en que se emprenden tales actividades
 la persona por la que
 o los medios por los que

eliminar
combinar
 con el objeto de reordenar dichas actividades
 o
simplificar

Las preguntas pueden combinarse así:

<u>Propósito:</u>	¿Qué es lo que se hace? ¿Es necesario? ¿Por qué es necesaria la actividad?	<u>Eliminar</u> partes innecesarias del trabajo.
<u>Lugar:</u>	¿Dónde se hace? ¿Es necesario hacerlo allí?	<u>Combinar</u> siempre que sea posible.
<u>Sucesión:</u>	¿Cuándo se hace? ¿Es necesario hacerlo entonces?	<u>Reordenar</u> la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados.
<u>Persona:</u>	¿Quién lo hace? ¿Podría hacerlo mejor otro?	
<u>Medios:</u>	¿Cómo se hace? ¿Podría hacerse más económicamente de otro modo?	<u>Simplificar</u> la operación.

El análisis de los propósitos, lugares, sucesiones, personas y medios apelando a los interrogantes, ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién? y ¿cómo? que hacen posible la eliminación de partes innecesarias de las tareas, su nuevo reordenamiento, la combinación como alternativas económicas y la simplificación de las operaciones gana mucha importancia en todo centro de trabajo y es esencial para la biblioteca.

CH) La cuarta etapa es la del desarrollo del método perfeccionado. Se puede enunciar como la exposición paralela del método hasta entonces empleado y el nuevo método propuesto, destacando la eliminación de fases no productivas, las economías de distancias recorridas y tiempos empleados y el posible ahorro de recursos que será empleado para otros aspectos de la organización bibliotecaria.

Para poder seguir el recorrido de los agentes y de los materiales dentro de la biblioteca, de un departamento o división, puede apelarse a los diagramas de recorrido, que son una modalidad del diagrama de proceso y se utilizan para complementar el diagrama de análisis del proceso. Se trata esencialmente de un plano de la biblioteca o de uno de sus departamentos hecho a escala, con sus lugares de trabajo, equipo y máquinas o aparatos utilizados, claramente expresados, en los que se marca el movimiento de los objetos o personas, utilizándose los símbolos del diagrama de proceso para expresar las actividades cumplidas.

Para ello debe prepararse previamente esquemas de la disposición de la biblioteca, departamento o zona de trabajo que deberá reflejar adecuadas soluciones ya que si la disposición fuera desacertada originaría movimientos innecesarios con demanda de mayores tiempos y energías de los operadores sin contribuir a la mejor finalización de las tareas o servicios a pesar de la larga y complicada trayectoria de su curso.

Puede recurrirse al diagrama de actividades múltiples cuando se desea analizar las actividades de un agente con respecto a otro en la realización de un trabajo dado. Además de registrar la sucesión de actividades interdependientes de varias personas, permite destacar los tiempos cimproductivos de los mismos para lograr la reducción de inactividades, como el caso de un servicio de lectura en el que una persona recibe solicitudes escritas y las deriva a otros auxiliares que desde depósitos deben hacer llegar los materiales al mostrador de servicio.

Al examinar los movimientos de hombres y materiales en un plano amplio se persigue la mejor utilización del equipo, lugar de trabajo, materiales y de los agentes.

Se ha desarrollado con este objeto una serie de prin-
cipios de economía de movimientos destacándose a Frederic Tay-
 lor y a Frank Gilbreth como propulsores del estudio de movimien-
 tos y la aplicación de estos principios. Se tiene en cuenta: -
 a) la utilización del cuerpo humano y sus distintos componentes:
 b) distribución del lugar de trabajo; y c) diseño de útiles y -
 equipos. Ralph M. Barner, gran estudioso de la técnica de orga-
 nización del trabajo, trae en su libro "Estudio de movimientos
 y tiempos" una hoja de comprobación en la que se incluyen vein-
 tidos reglas que, aunque no todas son aplicables a todas las -
 operaciones, constituyen por sí una base o código para perfeccio-
 nar el rendimiento y reducir la fatiga. Con ligerísimas modifi-
 caciones de forma para adaptarlos a las características biblio-
 tecarias tomamos los principios de economía de movimientos por
 considerarlos de amplia aplicación a las necesidades de nues- -
 tros institutos, ya que incluyen todas las actividades, aun las
 no bibliográficas. a) Utilización del cuerpo humano. 1. Ambas
 manos deben comenzar y completar sus movimientos a la vez. 2.
 Ambas manos no deben estar inactivas a la vez, excepto durante
 los períodos de descanso. 3. Los movimientos de los brazos de-
 ben hacerse en direcciones opuestas y simétricas, v simultánea-
 mente. 4. Los movimientos de las manos deben quedar confinados
 a la clasificación más baja con la que es posible efectuar satis-
 factoriamente el trabajo. 5. Siempre que sea posible, debe em-
 plearse la impulsión para ayudar al operador, y ésta debe redu-
 cirse al mínimo si ha de ser vencida por esfuerzo muscular. 6.
 Son preferibles los movimientos continuos suaves de las manos a
 los movimientos en zig-zag o en línea recta en los que hay cam-
 bios de dirección repentinos y bruscos. 7. Los movimientos ba-
 lísticos son más rápidos, más fáciles y más exactos que los res-
 tringidos (fijación) o controlados. 8. El ritmo es esencial pa-
 ra la ejecución suave y automática de una operación y debe dis-
 ponerse el trabajo para permitir un ritmo suave y natural siem-
 pre que sea posible. b) Distribución del lugar de trabajo. 9.

Debe haber un sitio definido y fijo para todos los útiles, herramientas y materiales. 10. Las herramientas, materiales y mandos deben situarse cerca y directamente frente al operador. 11. Deben utilizarse depósitos de suministro por gravedad para entregar el material cerca del punto de utilización. 12. Siempre que sea posible deben utilizarse entregas por caída. 13. Deben situarse los materiales y los útiles, herramientas y aparatos para permitir el mejor orden de movimientos. 14. Deben prevverse condiciones de visibilidad adecuadas. Para tener una percepción visual satisfactoria, el primer requisito es una buena iluminación. 15. La altura del lugar de trabajo y la del asiento correspondiente a cada operador deberán combinarse de forma que permitan a éste trabajar alternativamente sentado o de pie, según las necesidades de su actividad. 16. Debe instalarse para cada agente una silla del tipo y altura adecuados para permitir una buena postura. c) Diseño de útiles, herramientas y equipo. 17. Debe relevarse a las manos de todo trabajo que pueda ser realizado más satisfactoriamente con una plantilla, aparato de sujeción o dispositivo accionado por el pie. 18. Siempre que sea posible deben combinarse dos o más herramientas. 19. Siempre que sea posible deben ponerse los útiles, herramientas y materiales en posición previa. 20. Cuando cada dedo realiza un movimiento específico, tal como escribir a máquina, debe distribuirse la carga de acuerdo a las capacidades inherentes de los dedos. 21. Los mangos utilizados en los instrumentos, aparatos, útiles, etc. deben diseñarse para que sea posible la mayor superficie de contacto con la mano. Esto es de especial importancia cuando hay que ejercer una fuerza considerable al utilizar el mango. 2. La palanca, barras cruzadas y volantes deben situarse en posiciones tales que el operador pueda manipularlos con un mínimo de cambio de posición del cuerpo, y con las mayores ventajas mecánicas.

También se han estudiado los micromovimientos, elementos esenciales comunes en todos los movimientos que hacen posible sus análisis. han logrado actualmente gran desarrollo y son particularmente importantes para las actividades altamente repetitivas. Corresponde a Gilbreth el mérito de la concepción de

la posibilidad de clasificar la actividad humana en movimientos o grupos de movimientos esenciales, lo que hace posible su ordenamiento para repetir las operaciones con menos esfuerzo y fatiga. Tienen caracteres eminentemente manuales o manuvisuales y mentales, siendo denominados por Gilbreth con el neologismo therbligs, obtenido por la inversión de su apellido. Todos los movimientos imaginables se pueden clasificar en 17 o 18 therbligs fundamentales que se caracterizan con nombres específicos, pudiendo igualmente apelarse a símbolos, colores, rayados, abreviaturas, etc. para su representación.

La American Society of Mechanical Engineers ha reordenado los therbligs, agregando un elemento a los 17 descritos por Gilbreth, del siguiente modo: a) elementos físicos fundamentales: alcanzar, llevar, cambiar de dirección, asir, sostener, dejar la carga, colocación previa, abandonar; b) elementos semimentales básicos: posición, buscar, seleccionar; c) elementos mentales básicos: planear, examinar; ch) elemento objetivo fundamental: hacer; d) elementos de espera fundamentales: espera evitable, espera inevitable, equilibrar espera, descansar para sobrellevar la fatiga.

El estudio de los micromovimientos es uno de los más difíciles de interpretar y se recomienda practicarlo sólo con la ayuda de los expertos: es muy necesario para las operaciones altamente repetitivas, es decir aquellas de ciclos cortos en que con gran frecuencia vuelve a repetirse la misma operación, y ventajoso para las eminentemente físicas y manuales.

Una de las técnicas para el estudio de los micromovimientos se encuentra en el simograma (2) que registra los therbligs ejecutados durante la realización del trabajo con su correspondiente escala de tiempos. Se utiliza también la película cinematográfica para registrar memomovimientos (estudio de operaciones completas durante períodos relativamente largos), micromovi-

(2) Simo es la contracción de la expresión inglesa "simultaneous motion".

mientos (dando registros fieles, permanentes y positivos), y para la enseñanza de determinadas operaciones a los nuevos agentes sin necesidad de consagrar un instructor para estas tareas específicas o sacar de las ocupaciones específicas a un agente altamente calificado para dedicarlos a la enseñanza del recién ingresado.

El estudio de métodos tiene como propósito fundamental el de desarrollar medios perfeccionados para la ejecución de determinadas tareas y servicios; por ello hemos dedicado tanto espacio a este punto.

D) Para la implantación del método perfeccionado será deseable una exposición clara de los esfuerzos y costos necesarios para realizar el trabajo con uno y otro método en forma regular, el costo de implantación del nuevo método -con inclusión de los nuevos equipos y el reordenamiento de los lugares de trabajo en los casos necesarios-, y las decisiones ejecutivas indispensables para aplicar el nuevo método que se pondrá por escrito con los detalles y documentación necesarios.

De la demostración clara y evidente de las ventajas del nuevo método sobre uno anterior que se viene practicando con resultados conocidos dependerá su consagración. Podrá, si es necesario, realizarse una práctica experimental durante un período prudencial, con el doble propósito de comprobación y adiestramiento antes de su adopción definitiva, ya que resultaría sumamente contraproducente su implantación apresurada y posterior abandono para volver al método anterior.

E) Para el mantenimiento del nuevo método deberá verificarse que el mismo sea observado fielmente, que no se lo postergue para seguir con métodos superados ni sufra modificaciones -por otra vía que la sugestión analizada y adoptada para dar lugar a otro método nuevo.

El estudio de métodos tiene su fundamento en la premisa de que siempre existe una manera mejor de realizar las tareas y

servicios; esta actitud mental, la observación e investigación constante, la permeabilidad a las sugerencias del personal que realiza las tareas específicas y el ánimo de conquistar esos mejores métodos harán que el progreso se registre en forma sistemática.

Deberá tenerse en cuenta, de todos modos, que al principio será preferible buscar la mejoría de los métodos generales y no en estudios avanzados cuya eficacia se ve notablemente reducida por las características de la mayor parte de las tareas propias de nuestras bibliotecas.

MEDIDA DEL TRABAJO
para computar el
esfuerzo humano

SELECCIONAR
el trabajo a estudiar

REGISTRAR
todos los datos pertinentes
Descomponer la tarea en elementos

MEDIR
cantidad de trabajo necesario en

TRABAJO REPETITIVO

TRABAJO NO REPETITIVO

mediante

mediante

ESTUDIO DE
TIEMPO
Registrar cada elemento
Comprobar el tiempo
transcurrido

SINTESIS
de valores
elementales
establecidos

EVALUACION
ANALITICA
Aplicar valores de los
elementos establecidos
y evaluar los restantes

ASIGNAR
Normalizar
Resumir elementos análogos
Seleccionar tiempos normales
para cada elemento

ASIGNAR

ASIGNAR
Total tiempos normales
Agregar suplementos
por descanso

Agregar suplementos
por descanso
Total tiempos normales

para señalar el
contenido de trabajo en tiempo

Agregar otros suplementos justificados

DEFINIR
exactamente al procedimiento
establecer el tiempo asignado
por unidad de trabajo

Para lograr:
Mejor planificación y control
Mejor dotación de instalaciones
Indices fidedignos del rendimiento
del personal
Base firme para el control del presupuesto

MAYOR RENDIMIENTO

Síntesis de Medida del trabajo.

Medida del trabajo

Del mismo modo que se destaca el estudio de métodos como la técnica principal para reducir el contenido de trabajo de una tarea o servicio determinados, eliminando los movimientos innecesarios y mejorando el procedimiento, la medida del trabajo procura investigar, reducir y eliminar el tiempo improductivo.

Al analizarse el tiempo necesario para realizar una tarea o servicio determinado pueden destacarse los siguientes elementos: a) contenido básico de trabajo, es el tiempo total que sería necesario invertir si las tareas se realizaran en forma perfecta y tiempo mínimo: es el ideal al que se tenderá siempre reduciendo o eliminando factores superfluos; b) contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en las características y forma de realizar el producto o servicio por falta de normalización o fijación incorrecta de sus características; c) contenido de trabajo suplementario debido al método va sea por útiles o aparatos inadecuados, disposición de la biblioteca, departamento o lugar de trabajo; ch) tiempo improductivo imputable a la dirección, entre los que pueden contarse los causados por deficientes condiciones ambientales de trabajo, falta de elementos o materiales esenciales para la realización de las tareas y servicios, la falta de una oportuna planificación de las distintas etapas que debe cumplir el proceso, operación o servicio, etc.; y d) tiempo improductivo imputable al agente, cuyas causas más importantes pueden ser: llegar tarde al trabajo, no ponerse a trabajar inmediatamente después de iniciado su horario de labor, ausentarse del lugar de trabajo sin causa justificada, no trabajar o hacerlo despacio deliberadamente, trabajar con descuido originando errores que motivan desechos y repeticiones de trabajo, etc.

Siempre trata de eliminarse los contenidos de trabajos suplementarios y tiempos improductivos, tratando de llegar al contenido básico de trabajo. Si se consigue destacar la existencia del tiempo improductivo y sus causas, podrán disponerse las medidas necesarias para reducirlo.

La medida del trabajo, además de su condición correctiva recién señalada, posee la de impedir la incorporación de - - tiempos improductivos luego de fijado el tiempo tipo de ejecución. No deberá olvidarse que lo más importante es evitar los tiempos improductivos imputables a la dirección, por las dificultades que surgen al intentar corregir otras causas sin sanear previamente aquéllas.

Conocemos las etapas fundamentales para el estudio del trabajo, del que forma parte la medida del trabajo, y recordamos las de nuestro interés para este punto: a) seleccionar el trabajo que va a ser motivo de estudio; b) registrar todos los datos que se refieren a la realización del trabajo, a los métodos y a los elementos que contienen aquéllos; c) medir cada elemento en función de tiempo tantas veces (ciclos) como sea necesario para obtener un valor representativo; ch) examinar críticamente los datos registrados y los elementos de tiempo para destacar los factores improductivos o fortuitos y determinar el tiempo tipo de cada uno; d) asignar un tiempo real para la operación, es decir, que a la vez que se eliminan los tiempos improductivos se incluyan adecuados períodos para descanso, contingencias, necesidades personales, etc.; e) definir con precisión las actividades, el método de operación y el tiempo tipo.

Existe siempre una razón que justifica el estudio de una tarea determinada, entre las que pueden destacarse: novedad de la tarea no realizada anteriormente, cambio de métodos que requieren un nuevo tiempo base, retrasos en una operación que provoca la acumulación de trabajo en un determinado sector con demoras en las operaciones siguientes, protestas del personal afectado a la tarea por exigencias de mayores unidades de servicios, etc.

Resulta fundamental la determinación del método acertado en la realización de la tarea pues el tiempo se referirá exclusivamente a un método específico.

En los trabajos en los que la repetición priva notablemente y lo intelectual está francamente ausente se utilizan el cronómetro, el tablero de observaciones, regla de cálculo y - - otros elementos para medir distancias y velocidades. Estos elementos configuran una técnica del estudio de tiempos tan espectacular que atrae la atención de los profanos que creen que la solución de la normalización de tiempos y producción reside en la utilización del cronómetro, y es muy común oír mencionar a - la oficina de tiempo como el órgano empresario que debe resolver los problemas que ocupan nuestra atención en este trabajo. Este complejo capítulo de administración laboral está todavía - un poco alejado de los intereses inmediatos de nuestras bibliotecas. A pesar de la importante contribución que se lograría - en una biblioteca con el desarrollo de esta técnica refinada, - reservada para personas de gran experiencia y destreza -difíciles de encontrar en nuestros institutos si no es como personal contratado con carácter consultivo o asesor-, será preferible - dar atención a la parte general del estudio de tiempos aunque - se apele a promedios de observaciones y otros métodos menos exactos pero igualmente racionales, como la síntesis obtenida de datos elementales o la valuación analítica.

Para hacer el estudio de tiempo se tiene en cuenta: a) obtención y registración de toda la información posible acerca de la tarea, el agente y las condiciones generales existentes - que puedan influir en la ejecución del trabajo; b) descripción completa del método, descomponiendo la operación en elementos; c) registración del tiempo que un agente adecuadamente adiestrado necesita para realizar cada elemento de la operación; ch) determinar la rapidez del agente referido a una cierta velocidad normal preestablecida; d) convertir los tiempos observados en - tiempos normales; e) determinar los excesos del tiempo que se - consideraba normal; f) asignar el tiempo para la operación.

Utilizamos la palabra elemento para designar una parte esencial y definida de una actividad o tarea determinada, compuesta por uno o más movimientos del agente, los movimientos de un aparato o máquina y las fases de un proceso seleccionado para fines de observación.

Los elementos, que suelen dar la característica propia a cada operación, pueden ser calificados como: elementos de repetición (los que se reiteran en cada ciclo o en una actividad o tarea determinada), constantes (idénticos en su especificación y tiempo, sucediéndose en varias operaciones), variables (el tiempo de ejecución cambia con ciertas características del producto, equipo o proceso), contingentes (no ocurren en cada ciclo de la tarea, sino a intervalos que pueden ser regulares o irregulares), y elementos extraños (es decir observados y que no son parte necesaria de la operación o actividad estudiada).

Se ha dado en llamar ciclo de trabajo a la sucesión completa de elementos necesarios para llevar a cabo una operación, actividad, tarea o unidad de producción o servicio determinados.

Se recurre, para registrar toda la información posible, a formularios impresos denominados hojas de estudio de tiempo, en las que se identifica cuidadosamente la operación o tarea observada, los elementos utilizados, disposición del lugar de trabajo, descripción del método, y se asientan los valores en tiempo de los distintos elementos durante una serie de ciclos continuados.

Quizá, los aspectos más difíciles de resolver sean la estimación o valoración de los tiempos llamados normales y los suplementos adecuados para cada tipo de trabajo.

Sabemos que la valoración es un proceso mental por el que se compara la actuación de un agente observado con otra situación ideal, abstracta, que se estima normal para un método determinado; incluye tiempo de operación y calidad de los resultados. Cuando nos interesamos por los tiempos de ejecución aplicamos el criterio de ritmo normal a la velocidad de trabajo del operador medio que actúa bajo una dirección competente, sin estímulos (remuneración especial por rendimiento, presión psíquica por vigilancia, etc.), pudiéndose mantener fácilmente sin fatiga física o mental excesiva, y caracterizándose por la realización de un esfuerzo constante y razonable.

Siempre se tenderá a evaluar los resultados finales y - bastaría conocer las estadísticas reales en base a los elementos humanos y materiales utilizados para realizar valoraciones aproximadas. Pero no se podrá realizar la observación si no me dia una adecuada experiencia para evitar errores de apreciación motivados por los movimientos y acciones ineficaces. La intensidad del esfuerzo y el grado de dificultad que en una tarea encuentra un operador son cuestiones que deberá determinar el buen juicio de un experto en la clase de trabajo de que se trata; se agrega un factor de dificultad al valorar operaciones que demandan una actividad mental, con posible perjuicio para un agente concienzudo. Debe destacarse la importancia de otros aspectos, además del de la velocidad física que si bien contribuye al desarrollo de la eficacia no es todo en determinados aspectos de la actividad bibliotecaria. Deberá estimarse la contracción y disciplina, por una parte, y por otra las particularidades físicas y mentales de la tarea objeto de estudio. El ojo puede - - apreciar los aspectos repetitivos de las operaciones, pero sólo el conocimiento de la materia observada permitirá una justa valoración del alto grado de participación intelectual.

Podemos señalar, no obstante, los factores que influyen en el rendimiento. Entre los no dependientes del agente se - - cuentan: calidad de los elementos básicos utilizados en la tarea (materiales, repertorios, etc.), eficacia funcional de las máquinas, aparatos y equipo en general, cambios en los métodos o condiciones de la operación, grado de concentración mental necesario para la realización, condiciones ambientales del lugar de trabajo; los factores dependientes directamente del agente - están dados por las variaciones aceptables en la calidad de la tarea realizada (producto o servicio), la pericia o destreza - del agente y su actitud psicológica respecto de la organización de la que forma parte.

Al llegar a establecer los valores normales para la ejecución de una tarea determinada, es decir el tiempo normal para la realización de una tarea dada con un método preestablecido, será necesario añadir los suplementos para lograr un tiempo básico correcto.

Los suplementos han sido agrupados en: a) suplementos por características del proceso, b) suplementos por descanso y necesidades personales, c) suplementos especiales, y ch) suplementos discrecionales.

El suplemento por características del proceso es el margen que se concede para compensar la inactividad forzosa debido a la operación o proceso mismo que se ejecuta. Quizá uno de los casos más comunes dentro de la biblioteca es el de varios agentes que forman un grupo de trabajo para cumplir una tarea en forma interdependiente sin que pueda evitarse que alguno que de inactivo durante ciertos momentos breves del ciclo de trabajo.

El suplemento por descanso es el margen de tiempo que se añade al tiempo normal para dar oportunidad de que el agente se recupere de la fatiga (definida como un estado de lasitud física o mental, real o imaginaria, que influye adversamente en su capacidad de trabajo.) Los aspectos fisiológicos imponen valores constantes y valores variables como adicionales: los constantes están dados por los lapsos necesarios para recuperar energías y satisfacer las necesidades personales inmediatas (la varse, beber agua, tomar un refrigerio, etc.) y los variables se asignan por distintos factores: por trabajar de pie, por trabajos en posturas anormales, por uso de fuerza o energía muscular notables, por mala iluminación, por condiciones atmosféricas desfavorables para el confort (temperatura del medio, humedad, corrientes de aire, etc.), concentración intensa, monotonía y tedio, etc.

Los descansos organizados pueden ayudar a sobrellevar mejor la tarea ya que se trabaja con capacidad plena de los agentes. La variación o rotación de corto alcance cumple con la finalidad de evitar el tedio y tiene valor semejante al descanso, aun cuando su significado sea esencialmente distinto.

Los suplementos especiales pueden concederse para actividades que no forman parte fundamental del proceso estudiado pe-

ro que contribuyen sensiblemente a su éxito. Pueden ser acci--
dentales o periódicas, y consideramos entre ellas la limpieza,
ajuste y mantenimiento de máquinas y aparatos diversos, inspec-
ciones periódicas, interrupciones por contingencias previstas o
no, etc.

Los suplementos discrecionales son asignados por la di-
rección como alicientes o compensación para el agente durante -
la primera época en que se aplica un nuevo método de trabajo, -
para el aprendizaje de los recién incorporados a la biblioteca
hasta adquirir plena pericia, por contingencias propias del ma-
terial o los diversos elementos auxiliares utilizados, etc.

De los suplementos citados, el realmente importante e -
indispensable es el que se da por descanso y necesidades perso-
nales; los otros deberán ser considerados en cada oportunidad -
para determinar si son o no pertinentes. Estos suplementos de-
berán apreciarse porcentualmente respecto del tiempo normal y,
agregados a éste, permitirán llegar al tiempo asignado para una
operación o tarea, por lo que se le ha dado en llamar tiempo ti-
po de la misma.

Así podrá entonces hablarse, desde el punto de vista ad-
ministrativo, de lograr un programa de trabajo y aprovechamiento
de los recursos de la biblioteca. Sintetizando diremos que el
mismo deberá incluir: 1) lo que se va a hacer; 2) cantidad; 3)
métodos adoptados; 4) instalaciones, equipos y útiles neces- -
arios; 5) personal necesario (calidad y cantidad); 6) tiempo pre-
visto para cada operación, que también puede expresarse como can-
tidad de unidades de trabajo o servicios que se espera realice
un agente en un período dado.

La medida del trabajo contribuye igualmente en la deter-
minación de los costos normales de la actividad humana dentro de
la biblioteca, dando suficientes elementos para regularlos y ha-
ciendo posible también el control del presupuesto al comparar -
estimaciones de cada nivel de actividad con el costo efectivo.

MAQUINAS Y APARATOS EN LA BIBLIOTECA

La aplicación de máquinas y aparatos diversos en la biblioteca constituye uno de los recursos para elevar sus realizaciones en materia de trabajos y servicios. Si bien se sostiene que la biblioteca no ha adoptado la mecanización en el grado en que lo ha hecho la industria o la oficina, se viene observando en las últimas dos décadas una mejor predisposición hacia su incorporación en base a experiencias y comprobaciones de eficacia. Pero no puede pensarse sin el suficiente espíritu crítico en la mecanización, ya que estos elementos auxiliares son caros por el costo de compra, caros para mantener y utilizar en general, tienen un alto índice de envejecimiento y depreciación, demandan un alto grado de normalización en los materiales utilizados y su adopción puede motivar la perpetuación de un procedimiento de trabajo que de otro modo quizá podría modificarse y mejorarse.

Se han señalado tres grandes grupos de máquinas y aparatos que tienen cabida en nuestras bibliotecas: las que pueden adoptarse sin cambios, las que deben ser adaptadas a las necesidades de nuestros institutos, y las que se proyectan y fabrican para ser utilizadas exclusivamente en bibliotecas. Haciendo un rápido análisis podríamos afirmar que la mayor parte de las máquinas o aparatos utilizados se encuentran en los dos primeros grupos, y que el bibliotecario se muestra en general como un oportunista y no como un inventor en este campo. Recién en los últimos años se comienza a apreciar una inquietud en el campo bibliotecario por el desarrollo de una tecnología mecánica bibliotecaria.

Muy a menudo el bibliotecario se plantea un interrogante: ¿Podría mejorarse la realización de un trabajo o servicio con la adquisición de una máquina o aparato? Y si así fuese, ¿qué máquina es necesaria por su tipo y características?

Entre los argumentos que podrán tenerse en cuenta para mecanizar una operación técnica o de servicio podemos anotar: - a) reducción de los costos; b) reducción de la monotonía y el tedio; c) reducción de la fatiga; ch) mejoramiento de la calidad del trabajo; d) aumento de rendimiento por la posibilidad de realizar un mayor número de unidades de trabajo o servicios; e) mejoramiento de la terminación o apariencia de los productos de una tarea determinada; f) logro de un mejor control o su eliminación llana; g) reducción de los agolpamientos de trabajo y demoras de los servicios y tareas; h) obtención de un servicio más rápido cuando éste resulte deseable o benéfico; i) posibilidad de resolver con más rapidez y facilidad los problemas de adiestramiento; j) probabilidades de que la operación o servicios a mecanizar tengan carácter permanente, etc.

Cuando se decide incorporar una máquina o aparato para realizar determinadas operaciones y servicios, es común que se dude entre los distintos modelos disponibles. La elección depende en mucho de los factores señalados más arriba y que pudieron decidir la incorporación de este elemento auxiliar, pero además podrá tenerse en cuenta: a) cuál reúne las características específicas que mejor responden a las exigencias de la tarea o servicio que se mecanizará; b) cuál responde mejor, por sus condiciones de flexibilidad y adaptación, a las necesidades especiales de otras operaciones bibliotecarias; c) precio y vida media de los distintos elementos de posible adquisición para optar de acuerdo a su rendimiento y costo de operación; ch) cuál tiene menores problemas de supervisión, mantenimiento, reparación, operación, etc.; d) cuál tendrá mayor aceptación entre el personal que deberá operar la máquina o aparato, etc.

Las posibilidades de incorporar máquinas a la biblioteca crecen en razón directa al tamaño de la misma y a la complejidad de su gestión; cuanto mayor es la demanda de servicios y aumentan los trabajos y operaciones que se realizan para su satisfacción, mayor es su necesidad.

Sin pretender haber agotado la consideración eminente--mente administrativa, recordaremos los distintos elementos auxi--liares que podemos utilizar en la organización del trabajo bi--bliotecario y el cumplimiento de sus servicios.

De acuerdo a sus finalidades, podemos agrupar las máqui--nas y aparatos en: las consagradas a la comunicación bibliote--caria, transporte, el control de préstamos a domicilio o circu--lación, uso de los materiales audiovisuales, selección mecánica de la información, reproducción de materiales, máquinas y úti--les de aplicación en oficinas, etc.

Uno de los típicos elementos mecánicos del grupo consa--grado a la comunicación es el teléfono. Podríamos agregar los intercomunicadores, sistemas de señales codificadas, con letras, colores, números, sistemas eléctricos o transistorizados con mī crófonos, parlantes, etc., teletipos, circuito cerrado de tele--visión, sistemas de comunicación facsimilar interbibliotecaria (del tipo del Ultrafax, etc). Es natural que los costos de ad--quisición y mantenimiento hacen más comunes a los primeros cita--dos que a los últimos.

El objeto de los elementos de transporte es el de faci--litar el traslado y movimiento de las personas y materiales di--versos en el ámbito de la biblioteca. Los grandes edificios -- exigen la presencia de ascensores para el personal y los lecto--res, transportadores verticales, horizontales y combinados para los libros, etc. Un rápido análisis de las cosas que deben -- transportarse en la biblioteca incluye a las personas, materia--les bibliotecarios, mensajes escritos, equipos, materiales di--versos, aire de temperatura y calidad controladas, agua, calor, electricidad y energía diversa, luz, etc., de modo que surgen -- inmediatamente en nuestra mente la diversidad de recursos apli--cados a su solución, tales como los tubos neumáticos, carritos para el transporte de libros, aspiradoras de polvo, acondiciona--dores de aire, generadores de electricidad, instalaciones para el agua, etc. Muchos de estos elementos podrán incorporarse en cualquier momento a la biblioteca, pero muchos otros exigen que

se los provea en el momento en que se construye o adapta un edificio para la biblioteca.

El elevado número de operaciones de circulación de material bibliográfico puede crear agudos problemas de aglomeración de usuarios del servicio de bibliotecas medianas y grandes. Surgieron así, por imperio de la necesidad de dar una rápida solución a cada operación de registro de préstamo, los sistemas mecánicos propiamente dichos (Dickman y Gaylord), los fotográficos (Photocharger de Remington Rand, Recordak, Diebold), audibles (con grabadores de discos y cintas y alambres magnetofónicos), fichas perforadas (de selección manual o electrónica, etc.

Los elementos audiovisuales, son aceptados con mayor amplitud día a día. Exigen la incorporación de aparatos especiales para la elaboración de materiales y reconocimiento de sus contenidos. Caen en este grupo los proyectores cinematográficos, de películas fijas y de transparencias, aparatos microlectores de films, microfichas y microcards, aparatos tocadiscos o gramófonos, grabadores, dictáfonos, etc.

Entre las máquinas y aparatos duplicadores o reproductores encontramos la máquina de escribir (elemento que hoy es indispensable y que provocó hace menos de un siglo agudas polémicas sobre la conveniencia de incorporarla a la biblioteca, semejante a la que se registra en estos días con referencia a otros aparatos avanzados), mimeógrafo, hectógrafo, pequeñas impresoras con sistema off-set, adreógrafos, filmadoras, reproductoras fotográficas, fotostat, ampliadoras, sistemas de reproducción fotoconductivos (como la xerografía), sistemas térmicos y electroconductivos diversos, etc.

Para la selección mecánica de la información se recurre a sistemas de fichas perforadas marginales, sistemas de fichas perforadas con elementos electrónicos, sistemas de selección electrónica combinada con reproducción en microfilmes, etc. Este grupo, lo mismo que el anterior, han sido tratados adecuadamente.

mente en el Manual on document reproduction and selection publicado en inglés, francés y alemán por la Federación Internacional de Documentación.

En la biblioteca tienen cabida además la mayor parte de los elementos de uso frecuente en las oficinas: borradores eléctricos, estilo eléctrico, tijeras, quillotinas, prensas, empastadoras, máquinas para sumar y de contabilidad, aparatos numeradores, etc. forman parte de una lista infinita de accesorios, aparatos y máquinas que facilitan la realización de sus objetivos.

La mecanización ha sido citada frecuentemente como uno de los elementos inseparables de la administración científica, destacándose la adecuada combinación de hombres y máquinas para la realización de las tareas como una de las funciones primordiales del administrador o de quien haga sus veces.

Se impone, de todos modos, el juicioso análisis de las posibilidades de cada máquina ya que a veces bastará la simplificación y mejora del método para la realización de la operación antes que la inversión onerosa en una máquina poco flexible que puede generar posteriores problemas con su incorporación. En general puede decirse que la máquina permite independizar al agente de la parte tediosa y repetitiva de la tarea para permitirle una mayor atención a la solución de aspectos mentales del servicio bibliotecario, superando la rutina y posibilitando el progreso de nuestros institutos.

INSTRUMENTOS DE COORDINACION

Dentro de la compleja actividad desarrollada en la biblioteca moderna, resulta sumamente conveniente coordinar la acción de modo de lograr una armonía perfecta en las funciones de las distintas partes que la componen.

La coordinación es uno de los resultados de la buena organización y un factor importante del mantenimiento de una alta

moral en el personal. Su finalidad inmediata es la establecer y mantener la unidad de propósito, de estructura y de proceso, ante la necesaria división creada en la múltiple tarea bibliotecaria para facilitar su realización.

Entre los instrumentos de coordinación de mayor importancia se encuentran las normas bibliotecarias y el manual para el personal.

Normas bibliotecarias. Son especificaciones que se deben tener en cuenta como base para la organización de la biblioteca, la prestación de sus servicios y la evaluación de los resultados logrados; integran un cuerpo firme y flexible de criterios que ayudan a conducir a nuestra biblioteca con éxito ante la multitud de interrogantes que surgen a lo largo de nuestra vida profesional; es un digesto o reunión orgánica de principios de aceptada autoridad, acrisolados por la experiencia y aceptados por la mayoría como modelo o guía para la administración de la biblioteca, facilitando su funcionamiento eficaz, uniforme y coordinado. Su flexibilidad admite los necesarios ajustes y cambios fundamentales que surgen a medida que se superan las distintas etapas del progreso bibliotecológico.

Las normas deben abarcar el amplio panorama de la biblioteca moderna con inclusión entre otros aspectos, de la organización y dirección de la misma, de los materiales bibliográficos y no bibliográficos que integran su acervo, del personal técnico y administrativo, de la organización técnica y el control de los materiales, de las condiciones del edificio y las comodidades físico-ambientales brindadas a los lectores y al personal - además de los espacios requeridos para depositar la colección y brindar los servicios, etc. Como la biblioteca tiene como último y definitivo objeto la prestación de sus servicios característicos, las normas deben poner especial énfasis en ellos y todos los otros aspectos podrán señalarse en función de esos servicios. Permitirán así la periódica evaluación de los servicios prestados y harán posible que los recursos bibliográficos, financieros, de personal, etc. puedan ser reconsiderados y acondicionados para el período siguiente.

Como este es otro aspecto que no ha sido suficientemente tratado en nuestra bibliografía nacional, podemos buscar un modelo en las normas elaboradas por la American Library Association para las bibliotecas públicas, que fueran publicadas bajo el título de Public Library service; a guide to evaluation, with minimum standards. Se han desarrollado también normas para bibliotecas escolares, universitarias y especializadas.

Estas normas bibliotecarias no tienen el mismo alcance limitado y especial de las normas de catalogación o las normas de calidades de materiales, instrumentos, aparatos, útiles, etc. que se utilizan en el trabajo diario. Las reglas señaladas para la solución de problemas de organización bibliográfica tienen importancia y constituyen una vía de coordinación y unificación particular dentro del amplio quehacer bibliotecario; las normas tecnológicas señaladas en segundo término posibilitan el mejor aprovechamiento de los recursos materiales porque sirven para el análisis de cualidades y especificaciones particulares de modo tal que los muebles, adhesivos, máquinas, sistemas, etc. que adquiera la biblioteca llenarán un mínimo de calidad que les garantiza como adecuados para el instituto. En cambio las normas bibliotecarias hacen al todo de la biblioteca en sus distintos aspectos y permiten promover a aquéllas cuyas aspiraciones pudieran quedar dormidas al llamar la atención acerca de los niveles exigidos en un momento dado, a la vez que pueden facilitar una comprensión interbibliotecaria para la existencia de sistemas bibliotecarios de carácter regional y nacional.

Manual para el personal. Es un instrumento escrito, preparado por la misma biblioteca, en el que se reflejan todas sus particularidades estructurales, se analizan los elementos que la componen, se dan indicaciones sobre las características de los servicios que se prestan, se aclara la política bibliotecaria sustentada y se establece en forma definida la relación entre las distintas tareas y entre los distintos puestos de trabajo.

Del manual para el personal pueden destacarse dos partes fundamentales: el reglamento o escalafón y el manual del procedimiento.

En la primera parte debe incluirse una reglamentación clara que permita al personal trabajar sin imprevistos ni sobresaltos; sintetizará la experiencia de la biblioteca en lo referente a administración del personal y constituirá un instrumento de tipo estatutario que permita las más altas condiciones en las relaciones laborales.

En la parte que se ha dado en llamar manual de procedimientos, que en algunas bibliotecas podemos hallar separado de las normas anteriores, han de encontrarse instrucciones positivas y específicas acerca de los distintos procesos, trabajos, servicios, etc. que se realizan con un ordenamiento claro de cada actividad para que resulte de fácil y pronta comprensión para todo el grupo de agentes de la biblioteca. Como recurso administrativo el manual promueve una eficaz coordinación al asegurar uniformidad en los procesos comunes y lograr para cada trabajo la secuencia correcta.

El manual para el personal no dejará de incluir el organograma que destaca la relación coordinada de los distintos elementos funcionales; junto a cada puesto de trabajo se anotará el nombre del titular del mismo posibilitándose la humanización de la plantilla.

Este manual para el personal, lo mismo que cualquiera de sus partes separadas: reglamento para el personal, reglamentos de servicios, organogramas, manual de procedimientos, etc., debe ser elaborado por la misma biblioteca con una amplia participación de todos los individuos que la integran: desde los elementos directivos superiores hasta el agente más modesto. Podrán tenerse en cuenta los manuales similares de otras bibliotecas de características parecidas, podrá hacerse una exhaustiva investigación de la bibliografía referida a este tema, pero finalmente la misma biblioteca deberá elaborar su manual poniéndolo por escrito.

Cada agente o el grupo de personas con función similar deben redactar su parte para ponerla a consideración de una reunión plenaria en la que se discuten, mejoran y aprueban los distintos aspectos atendiendo, además de las prácticas adoptadas - por otras bibliotecas, a la forma en que se resuelve cotidianamente cada tarea o servicio.

La participación amplia evita omisiones fundamentales y permite que todos hagan aportes y sugerencias de modo que a través de las distintas reuniones se mejorará el anteproyecto hasta lograr un nivel mínimo satisfactorio.

La revisión por una persona o un grupo de pocos miembros dará unidad de estilo al manual. La prolija exposición de los formularios usados y forma de manejarlos, los procedimientos seguidos para lograr la correcta realización de cada tarea y servicio, etc., tornará al manual en fuente útil de hechos e informaciones que posibilita el mejor servicio bibliotecario y será un instrumento importante de coordinación para la dirección.

Cada miembro de la biblioteca -de allí su importancia- especial para los agentes de reciente incorporación- podrá tener una visión clara y amplia de la política de la biblioteca y de las obligaciones específicas de cada servicio, departamento o división ya que fija los objetivos de la biblioteca, la participación de cada órgano y la actitud profesional necesaria para lograr esos objetivos. Como se dan todas las consideraciones - por escrito, no es necesario sacar de sus funciones a una persona altamente capacitada para informar a los nuevos miembros - del plantel humano ni se omitirá accidentalmente la comunicación de cuestiones de interés general que resulten fundamentales para las tareas realizadas corrientemente.

Resumiremos las condiciones esenciales del manual para el personal señalando que: a) las reglas y acuerdos deben poner se por escrito y tendrán alcance de procedimientos uniformes en la rutina a través del sistema bibliotecario; b) será realizado para un grupo de agentes responsables y mostrará a cada inte-

grante su relación con la biblioteca, los otros agentes directivos y ejecutivos y con los usuarios; c) al definir claramente la autoridad y función de cada uno reducirá al mínimo los rozamientos entre los departamentos; ch) hará las comunicaciones entre los distintos sectores de trabajo más seguras y rápidas; d) hará fácil la incorporación de los nuevos agentes orientándoles dentro de la biblioteca, ofreciendo toda la información necesaria para su convivencia en la misma y aclarándoles el sentido de su gestión; e) ofrecerá a la dirección una visión completa del sistema, mostrando las relaciones entre las distintas partes, departamentos o secciones, y la secuencia de los procesos, destacando las duplicaciones, omisiones, falta de uniformidad, posibilitando la eliminación de vicios de las tareas bibliotecarias y consagrando las prácticas más convenientes; f) como manual nunca podrá considerárselo completo ni con forma definitiva; debe ser fácil de modificar, con hojas intercambiables para intercalar fácilmente las nuevas prácticas adoptadas y eliminar las partes mejoradas o desterradas.

Reuniones periódicas del personal. Constituye también un importante elemento para lograr la coordinación necesaria.

Aparte de la práctica corriente que se define claramente en el manual de procedimientos del que diariamente extraerán los agentes la información necesaria, surgen eventualmente algunos problemas que resueltos y comunicados debidamente constituyen experiencias con las que se enriquecen todos los miembros del plantel. La marcha regular de la biblioteca se evidencia a través de las reuniones periódicas, y se posibilita que los agentes de un departamento que pudiera actuar desconectado o retrasado con respecto a los demás corrija su marcha y se ponga a la altura de los otros.

Estas reuniones, de gran importancia desde el punto de vista administrativo, deben ser convocadas y presididas por los directivos de la biblioteca. En ellas se darán normas, se escucharán sugerencias, se discutirán aportes y se resolverán los problemas; de éstas surgen las modificaciones al manual para el

personal. Realizadas cada mes o cada dos meses, sin necesidad de esperar la aparición de graves problemas, darán al plantel bibliotecario el espíritu de cuerpo y la mutua comprensión que son tan valiosos para la coordinación de gestiones que se persiguen.

Cuando los grupos de trabajos dedicados a servicios únicos o relacionados por intereses comunes sean muy numerosos o actúen en distintos lugares de la biblioteca o con horarios diferentes, pueden resultar benéficas las reuniones especiales por que ellas fortalezcan, lo mismo que las reuniones generales, el sentido de unidad y coordinación.

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo no persigue otro objeto que el de hacer conocer el problema y estimular la participación de los profesionales bibliotecarios para la solución de la organización del trabajo.

No pretendemos haber desarrollado suficientemente el tema. Razones de espacio limitado y la falta de una adecuada encuesta entre las bibliotecas para sondear su experiencia nos limitan a rasguñar la corteza del complejo problema; hemos bosquejado apenas los inconvenientes que enfrentan las bibliotecas para introducir a la serie de recursos utilizables para su solución desde el punto de vista administrativo, con la esperanza de que en un futuro inmediato podamos disponer en nuestra literatura especializada de contribuciones que amplíen el horizonte en esta materia.

Sólo nos han llegado noticias de la existencia de manuales de procedimientos en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Sur y en la Biblioteca "Domingo F. Sarmiento" de la Caja Nacional de Ahorro Postal. No significa esto, naturalmente, que no se trabaja bien en nuestras bibliotecas. Es mucho lo que se hace, pero creemos que la actitud permanente hacia la mejora de los métodos y condiciones generales de trabajo,

puede darnos la oportunidad de un magnífico desarrollo en los servicios que se brindan a los usuarios. Creemos haber manifestado claramente que no creemos que la técnica del estudio de métodos posibilite por sí misma la solución de los problemas considerados: no es lo mismo el estudio del trabajo como técnica de organización que su aplicación para el cumplimiento del objeto perseguido: no hay que confundir los medios con los fines. Tampoco ignoramos la mala reputación que en el campo de la industria se ha adjudicado al estudio del trabajo por la forma descuidada y a veces poco honrada con que ha sido utilizado. Por eso, para lograr estudios satisfactorios deberá contarse con buenas dosis de minuciosidad al tener en cuenta todos los factores, de paciencia para efectuar prolongados estudios y probidad para interpretar esos estudios en forma justa para el personal y la biblioteca.

Si queremos superar el empirismo en materia de organización del trabajo, lo más conveniente es estudiar todas sus posibilidades en las obras disponibles para las empresas industriales y las oficinas, y lograr la cooperación de expertos en la materia. La multiplicidad de tareas que se desarrollan en una biblioteca mediana o grande llevan nuestras operaciones desde las eminentemente físicas y repetitivas (encuadernación, reproducción, limpieza, etc.) a las mentales puras (selección, clasificación, información, etc.) en amplio espectro que admite las modernas técnicas de organización en conjunción con la metodología del trabajo intelectual. Para que podamos aprender y enseñar a trabajar mejor tenemos que organizarnos; recordemos que la ganancia no ha de ser referida luego en forma lucrativa sino en satisfacciones espirituales que justifican plenamente nuestra vocación de mayores y mejores servicios para los concurrentes a la biblioteca.

Nuestro genio parece latir mejor con la brillante realización por recursos que atesoramos como experiencia personal, pero no olvidemos que jamás el método ha atentado contra la calidad ni contra la originalidad, antes bien la hacen posible al ordenar todos los elementos y recursos disponibles permitiendo

un panorama realista; por ello es que al meditar acerca de este difícil tema de la organización del trabajo bibliotecario nuestra opinión se ha orientado hacia el convencimiento de que resultaría sumamente ventajoso el estudio, investigación, adopción y difusión de los métodos y estudios del trabajo de aplicación inmediata a las bibliotecas.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Standards Committee and Sub-committee of the public Library Association. Minimum standards for public library systems, 1966. Chicago, 1967. Existe una ed. anterior preparada por el Coordinating Committee on Revision of Public Library Standards de ALA: Public library service: a guide to evaluation with minimum standards. Chicago, 1956.

BARNES, Ralph M. Estudio de movimientos y tiempos. Madrid, Aguilar, 1956. Manual de métodos de trabajo. Madrid, Aguilar, 1950.

BETHEL, Lawrence L., ATWATER, Franklin S., SMITH, George H.E., STACKMAN, Harvey A., Jr. Organización y dirección industrial. - México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1955.

CASO, Angel. Cronocinergología. Madrid, Aguilar, 1950.

CHEVALIER, Jean. Organización de empresas. Barcelona, Palestra, 1955.

DONALD, W.J. y POWELL, Leona. Manual de organización y administración de oficinas. Buenos Aires, Selección Contable, 1947.2v.

HICKS, Charles B. y PLACE, I. Organización de oficinas. Barcelona, Hispano Europea, 1960.

HILF, Hubert Hugo. La ciencia del trabajo. Madrid, Rialp, 1963.

LITTLEFIELD, C.L. y PETERSON, J. L. Organización de oficinas. - México Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1960.

MAYNARD, H.B., ed. Manual de ingeniería de la producción industrial. Barcelona (etc.), Reverté, 1960.

MECHANIZATION in libraries, ed. by Arnold H. Trotier. (Library trends, v. 5, no. 2, Oct. 1956, p. 189-308).

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Introducción al estudio del trabajo. Ginebra, 1957.

SCIENTIFIC management in libraries, ed. by Ralph B. Shaw. (Library trends, v. 2, no. 3, Jan. 1954, p. 357-83).

TAUBER, Maurice F. and Associates. Technical services in libraries. New York, Columbia University Press, 1954.

WEELER, Joseph L. y GOLDHOR, Herbert. Practical administration of public libraries. New York and Evanston, Harper & Row, 1962.

WINCKLER, Paul A. The staff manual. (Library journal, v. 84, no. 11, June 1, 1959, p. 1771-1772).