

TEMAS BIBLIOTECARIOS

EL BIBLIOTECARIO Y LA CULTURA

En el complejo y ardoroso rebullir del trabajo humano de cada día, hay un ser que va y viene, cumpliendo su oficio entre cosas calladas, de apariencia inerte pero llenas de una vida maravillosa a modo de espejos del mundo total. Es un ser que cumple, como todos los seres actuantes en función de un destino auténtico, la más alta de las tareas: servir. Y sirve a los intereses dispares y aun encontrados de otro ser urgido por necesidades eventuales y permanentes de adquirir esa riqueza suprema, esos valores sin ponderación ni término posible que se llaman *conocimiento*. Ese ser le sirve a la manera de un instrumento preciso que realiza, para este otro, aquello que Ortega y Gasset en cierta ocasión señalaba como "economía del esfuerzo mental". Ese ser, tan simple en medio de tanta complejidad, tan desasido de sí mismo en medio de tantos intereses ajenos, tan vibrante en el propio esfuerzo mental en medio de la pasividad deliberada de aquellos a quienes sirve, es, llamado con un nombre apenas expresivo, el bibliotecario.

Pero voy a detenerme en este punto, pues no se puede ser juez y parte. Voy a sustraerme a la tentación a que habitualmente predispone el tema circunstancial. No se trata aquí de caer en los fáciles conceptos encomiásticos. No se trata de componer un recordatorio de todo cuanto la sociedad pueda deberle al bibliotecario.

Es a otra clase de deber al que quiero referirme, dirigiéndome no al lector, sino al bibliotecario mismo, estimado en su personalidad intrínseca. Quiero referirme a su deber consigo mismo, y a su deber para con la cultura.

Para ello, será menester señalar, a parte del valor ya indicado —la cultura— dos elementos configuradores fundamentales: la técnica y la vocación. Dos valores de dimensiones disímiles: uno, la técnica, que atañe a lo profesional puro, otro, la vocación, que se conecta con las raíces ónticas del individuo.

La técnica sobre la que se instrumenta el quehacer rutinario de servir las exigencias del lector, es la parte mecánica del oficio. Y como mecánica, pertenece al ámbito de lo científico aplicado. Contiene, en cuanto es una mecánica, un germen que estimo singularmente peligroso: el del automatismo. Y lo estimo singularmente peligroso por cuanto su desarrollo, operado en un proceso insensible, no puede sino determinar el aniquilamiento del amor vivo, fecundo, por el libro, la destrucción del propio oficio como vivencia del ser humano.

No participo, pues, de aquella recomendación que Ortega y Gasset, hablando a los bibliotecarios, hacía para que crearan “una nueva técnica bibliográfica de un automatismo riguroso”. Claro está que esta discrepancia —con el debido respeto al notable filósofo español—, no importa una actitud negadora de los frutos provechosos en que puede abundar una buena técnica. Sería incurrir en el absurdo suponer que el bibliotecario, en cumplimiento de su oficio, pueda dejar de lado lo que constituye su herramienta física primera. Creo, por el contrario, que debe dominarla a la perfección, que los principios y las normas dadas como base de su sistemática no deben tener secretos ni deben plantearle dudas a él. Me atrevo a afirmar, en términos generales, que no reviste un interés decisivo, absoluto y excluyente el método que haya de aplicarse en la clasificación y catalogación del material bibliográfico. Me parece en buena parte ocioso el debate en torno a las excelencias de orden práctico ya del decimalismo deweyano, ya del método aplicado en la Biblioteca Apostólica Romana. Hay, a mi modo de ver, en tal debate algo de discusión bizantina.

Lo importante es que el material bibliográfico, conforme a una u otra sistemática, esté cuidadosa y completamente ordenado, y constituya, así, una fuente accesible, de accesibilidad

fácil y directa, para las necesidades y apetencias de conocimiento que han de ser servidas.

A ello puede llegarse por conducto de criterios simples, que no por simples sean empíricos ni desprovistos de una concreta y razonable fundamentación científica. En consecuencia, sobre la trama de principios y normas universalizados debe estructurarse un método impregnado de las sugerencias del medio social a que deba servir la biblioteca de que se trate. Una uniformidad cerrada, o sea lo que Ortega y Gasset reclamaba con el "automatismo riguroso", no sería posible en el hecho práctico porque plantearía una situación de choque al entrar en contacto con las particularidades del mundo geográfico y aun del ámbito psíquico circundante.

Va de suyo, entonces, que la técnica no debe privar sobre el bibliotecario, neutralizando su espíritu crítico. La técnica no debe subordinar sus inquietudes, enlaurándolo en un dogmatismo cuya aceptación le haga fácil el oficio. Facilidad que ha de conducir, como desenlace estéril, a un tipo indiferente de bibliotecario y a una biblioteca de índole estática. El deber del bibliotecario, para consigo mismo, es el mantenimiento sin declinaciones de la vitalidad de sus inquietudes, de donde resultará el dinamismo de la biblioteca.

Se trata de consiguiente, de que el bibliotecario, con relación a la técnica, actúe no como un ser heterónimo sino autónomo. El dominio acabado de su mecanismo hará que lo aplique con una espontaneidad propia de las funciones biológicas normales. Por otra parte, su esfuerzo mental al ponerlo en movimiento en los casos particulares de investigación, será de más dilatado vuelo y de resultados mejores. La familiaridad con los detalles ordinarios y rasos de la clasificación, el fichaje, la catalogación, no significará el entregamiento psíquico, la morosidad progresiva del ímpetu creador que debe existir en toda tarea de servicio social.

Y a medida que el bibliotecario vaya haciendo suya la técnica, es decir, que la vaya transformando de un problema exterior en una solución identificada totalmente con su conciencia,

irá ganando en experiencia y en seguridad del oficio. Será, al fin, una cualidad definida, y no un accidente, de su personería. Técnica en sí, conciencia y experiencia, se habrán completado recíprocamente para configurar, bajo este aspecto, al bibliotecario.

La experiencia, de esta manera, proporcionará sustentaciones seguras a la conciencia para proponer juicios rectores en los casos de investigación en que la técnica constituye el instrumento operante. La técnica, a su vez, requiere para salir de las abstracciones de fondo de sus principios y normas, para plasmarse en modos racionales, del auxilio de una conciencia fina-mente perceptiva y de fuerte penetración discriminadora.

De tal juego de complementaciones que concluyen en una armonización, resulta la jerarquización del oficio del bibliotecario.

No hay duda que la técnica constituye el centro de gravedad del mundo profesional del bibliotecario. Pero existe un factor que hace posible la instauración de ese centro de gravedad.

He venido exponiendo algunas reflexiones en torno a lo que he llamado el deber del bibliotecario consigo mismo, pero la conquista de una técnica no es una tarea extraordinaria. El estudio metódico y bien orientado conduce casi sin sacrificios intelectuales al logro del dominio de los principios y normas bibliotecológicas. Lo que no importa alcanzar la personería ni mucho menos la personalidad de bibliotecario. Para ello el simple estudioso ha de llevar en su ser una cualidad esencial: la vocación.

La vocación es esa predisposición profunda que impulsa al ser a entregarse apasionadamente al ejercicio de una actividad especialísima. Es un modo de manifestarse de su onticidad, provocada por un motivo vital trascendente. Lo trascendente de ese motivo en particular está determinado por cada ser con relación al esquema de valores espirituales o intelectuales dentro del cual se encuadra su existencia.

En el caso del bibliotecario, la vocación se exterioriza en la

atracción que el libro ejerce sobre su inteligencia y su sensibilidad, el libro entendido como causa y objeto del conocimiento. Pero junto a este motivo de atracción, se da con no menor apasionamiento, a la manera de una vivencia, el deseo de servir.

La vocación no solo ha de permitirle dar con la clave decisiva en el momento crítico de emprender el camino que le está destinado, sino que también le dotará de luminosas intuiciones para resolver las dificultades características de la técnica. Llevada por ella, su conciencia penetrará más y más en los fundamentos lógicos de los principios y las normas. Le hará superar hasta las limitaciones engendradas por sistemáticas surtidas de mentalidades y criterios distintos y foráneos. Sin caer en una heurística extremosa, podrá ir elaborando a su vez adaptaciones prácticas de los principios y las normas acatadas como de vigencia universal.

Impulsado sin descanso por el soplo de la vocación, su espíritu de análisis irá ajustando, en los asuntos arduos, puntos de vista y ubicaciones. Merced a ella, la experiencia no representará una mera estratificación de habilidades o conocimientos adquiridos por vía del actuar cotidiano. Y la conciencia afianzará irreductiblemente el sentido esencial del oficio.

La vocación, estableciendo una firme conexión entre sus aptitudes intelectuales y el mundo del libro, le guiará hacia nuevos problemas técnicos, acaso aparentemente aislados o menudos, pero siempre de cálido interés para la bibliotecología. No pocas veces, tales problemas le reclaman actitudes dialécticas en las que la vocación constituirá uno de los puntos de apoyo.

La vocación incluso no dejará que el bibliotecario, en ciertos azares de su oficio, se deje influenciar por la desesperanza o el escepticismo, insuflándole en cualquier etapa de crisis el fervor que sostenga su persistencia en el empeño.

Pero la vocación no sólo ha de erigirlo en un amator del libro y de la biblioteca. Igualmente le aproximará hacia el lector para conocer y comprender el diversificado, cambiante y hasta contradictorio panorama de sus apetencias de lectura.

La intuición, implicada en la vocación, ha de facilitar el sondeo psicológico del quid de tales intereses individuados.

De este modo, el bibliotecario se encontrará en posesión de un cúmulo de datos extraídos de la realidad de su medio inmediato, que le habilitarán para trazar un cuadro moral del tipo común del lector. De tan valiosa experiencia psicológica, podría desprender conclusiones sumamente valiosas acerca, por ejemplo, del hombre ópticamente promedio, del hombre ópticamente sumergido y del hombre ópticamente superior.

Así, pues, desarrollando en proceso paralelo las aplicaciones profesionales de la técnica y las observaciones psicológicas del lector, el bibliotecario brindará un doble servicio social, en el que, eumple insistir, la vocación juega un rol sustantivo.

Se comprenderá, por las reflexiones apuntadas, el singularísimo cuidado que debe ponerse en la preparación previa de quien ejercerá el oficio de bibliotecario. Porque el bibliotecario tiene también un deber para con la cultura.

No es este un deber que pueda considerarse autónomo dentro de la posible estructuración profesional del bibliotecario. Un bibliotecario que tan sólo estuviera dotado de vocación y de técnica, sería, a mi entender, un bibliotecario fallido o, por lo menos, incompleto. No digamos si estuviera provisto nada más que de técnica.

La técnica hace a la información del bibliotecario, en tanto que la cultura hace a su formación. Con la posesión de la técnica adquiere personería, pero mediante la cultura adquiere personalidad. La técnica lo habilita profesionalmente. La cultura, trascendiendo el oficio puro, lo consagra intelectualmente. El bibliotecario —técnico puede estar en la categoría del hombre ópticamente promedio. El bibliotecario— culto se situará siempre en la categoría del hombre ópticamente superior.

Quiero creer que estas reflexiones no han de ser tenidas como caracterizadoras de un tipo ideal de bibliotecario. Ya me he manifestado en posición adversa a la primacía de la técnica, a la que se muestran tan afectos en Estados Unidos, conforme

a su módulo social, al sentido de su civilización. Nuestra visión del problema, si hemos de ser fieles a nuestra civilización, debe ser fundamentalmente distinta, con todas sus secuencias.

Dentro de este enfoque, no cabe aceptar la concepción del bibliotecario como un instrumento accesorio para la absorción de conocimientos o para la recopilación de bibliografías atomizadas en temas de investigación.

En este punto de mis reflexiones, es oportuno que vuelva a Ortega y Gasset y a sus palabras a los bibliotecarios. En aquella oportunidad, aconsejándolos, les señalaba como norte de su tarea de fondo que la encaminaran antes que “hacia una clasificación prolija de textos”, hacia una “estadística de ideas”.

El filósofo español complementa así su criterio del “automatismo riguroso” en lo relativo a la creación de una nueva técnica bibliográfica, al postular, dentro de su sistema circunstancial, como objetivo de la labor superior del bibliotecario, la sistematización de las ideas bajo la forma mecanizada de la estadística. Mi discrepancia prosigue.

La cultura no es el fruto, por cierto, de elaboraciones estadísticas sino de grandes síntesis conceptuales condicionadas, o si se quiere mejor, sujetas a ordenación por el espíritu. El bibliotecario debe participar de esta labor ordenadora contribuyendo al ensanchamiento del panorama común con sus largas y analíticas frecuentaciones del libro.

Podría decirse, parafrásticamente, que ninguno de los problemas de la cultura le es ajeno. A la manera de una antena suprasensible, debe percibirlos en sus manifestaciones fundamentales para llevarlas luego, por vía de su oficio, hacia el medio social conforme a las exigencias de su tiempo. Las realidades del mundo recogidas en el libro no deben guardar mayores secretos para él. Ha de saber ubicarlas en el cuadro exacto del panorama general de las ideas y de los hechos. Su contacto cotidiano y su ágil pensamiento analizador le permitirá establecer, si ello se le reclama, las series históricas que auguraron y promovieron cualquier forma del progreso humano en el tiempo o en el espacio. No ha de serle desconocido, por ejemplo, la

tentativa medular que va involucrada invariablemente en las fluencias o sistemas determinantes de las innovaciones o revoluciones.

No hay duda que tal formación del bibliotecario es de índole compleja y de sumo riesgo así en sus alcances, como en sus resultados. Pero tamaña empresa debe entenderse, lo reitero, en su verdadera dimensión: La de un deber poco menos que absoluto. Y, por lo tanto, ante él, y también ante la conveniencia de orden práctico en lo que concierne al oficio en sí mismo, deben rechazarse vacilaciones o seducciones hedonísticas.

De otro modo, el bibliotecario acabaría por quedar rezagado, y con él la biblioteca, con referencia al progreso humano. Somos testigos de la prodigiosa rapidez y de la febrilidad incesante con que se registran las conquistas de la inteligencia y de la técnica en los campos de las ciencias de lo físico y de las ciencias del espíritu. Y, de como esas actividades acrecientan, con riquezas extraordinarias, a veces insospechadas, el conocimiento y la cultura.

Ese cúmulo de riquezas, fijadas bajo formas impresas, viene a recogerse, a remansarse diría yo, en la biblioteca. Y desde ella, en un proceso de retorno liberado de las particularidades espaciotemporales, debe refluir sobre el mundo y sobre la existencia. Para ello, el bibliotecario debe actuar críticamente, manteniendo viva su sustancia creadora y facilitando el “esfuerzo mental” del prójimo haciéndole inteligibles y accesibles los pensamientos y las invenciones.

No se trata, entendámonos, de que el bibliotecario sea un sabio, un poseedor de una sabiduría inmensurable, cósmica, no. Ello sería, aparte de las posibilidades limitadas de lograrlo, propugnar una orientación tan errónea como la de erigir al bibliotecario en nada más que un técnico automatizado.

Pero es que no ha de confundirse, como se da con frecuencia por ligereza de apreciación, cultura con sabiduría. Me parece fuera de duda que por el camino de la cultura podría

llegarse a la sabiduría. No creo que este tipo de formación interese mayormente en lo atañadero al bibliotecario.

Lejos de mi propósito ensamblar esta cuestión con el debate, ya viejo, en torno a “la necesidad de una cultura general”. El propio oficio del bibliotecario, si es practicado con vocación, con apasionamiento, casi como una forma muy individualizada de la vida, genera y sostiene invariable esa necesidad. Pero en la necesidad hay un factor limitadamente personal que, a mi entender, según lo he estado exponiendo, debe transfigurarse en un factor ilimitadamente social, esto es, en el deber. La cultura del bibliotecario ha de conciliarse con su oficio, superando sus falencias y peligros. Con las síntesis conceptuales que plasme, evitará a la vez que dispersiones de ideas, el predominio de las relativizadas normas técnicas, que al aplicarse al libro, en función semejante a una costumbre, a un hábito vegetativo, concluyen reduciendo a objeto concluso el sujeto trascendente que es el libro.

Es claro que para corregir aquellas dispersiones y este predominio se le impone a la conciencia del bibliotecario un lento heroísmo: el de la constante reacción crítica. Un heroísmo que se le hará llevadero en tanto un ideal firmemente dialéctico de fundamento a su conciencia. No hay deber sin ideal dialéctico. Vale la pena recordar aquí, transportando su intención a las circunstancias del caso, unas palabras de Goethe dichas en sus conversaciones con Eckermann: “Las buenas gentes no saben el tiempo y trabajo que cuesta *aprender a leer*. He trabajado en ello ochenta años y aun no puedo decir que lo haya conseguido.

Y bien: ¿quedaría así configurada por entero, aun cuando esquemáticamente, la personalidad del bibliotecario? No. He tratado de apuntar en qué consiste su deber para con la cultura, y cómo cumple entender la cultura en la formación integral del bibliotecario. Grave error sería concebirla como una formación desarrollada horizontalmente nada más, desde luego en profundidad, para no deslizarse en una superficial poliantea. La vocación entra aquí en juego, iluminando en la multiplici-

dad de los objetos del saber aquel o aquellos pocos suscitadores de sus inquietudes axiales.

En un proceso paralelo y correlativo con el de la formación horizontal, ha de irse produciendo otro de formación vertical. El bibliotecario procurará lograr el dominio cabal de una especialidad, dentro del campo de las ciencias de la naturaleza o dentro del panorama de las ciencias del espíritu. La clara visión de los hechos y las cosas del mundo generada por la cultura, ha de guiarle con seguridad hacia la comprensión de los problemas particularizados y esenciales de la especialidad. Se verá en presencia de cuestiones tan exigentes de exámenes exhaustivos como la propia cultura general. Pero ésta, si su formación ha sido todo lo severa según lo reclama una cultura auténtica, le habrá armado de los instrumentos especulativos o racionales imprescindibles para allanar dudas y definir conclusiones. Existe en la unidad de la cultura una intrínseca interdependencia de las disciplinas bajo las cuales se manifiesta el conocimiento y se hacen inteligibles el Mundo y el Ser. El bibliotecario, en lo que le es dado por su oficio, reflejará, esa interdependencia, pero con una tónica sistemática dominante resultante del ámbito especializado de sus actividades. Y si dentro de esa tónica especializada su técnica le llevara a elaboraciones creadoras, en él la personalidad colectiva asumiría un *estilo*. El estilo: he aquí el valor trascendente supremo que puede proponerse como planteo final de la formación de la cultura en el bibliotecario. Adviértase que hablo de un valor mediato, de un planteo no absolutamente imprescindible. Creo, antes que nada, en una etapa, una y acaso sola etapa formadora de una sólida cultura horizontal y de una penetradora cultura vertical. Sería admisible la posibilidad de un peligro tan esterilizador como el de la técnica pura, en la ambición de obtener un estilo. Por otra parte, en tal desenlace intervienen elementos imponderables, capacidades intelectuales, que escapan a cualquier metodología. Ha de huírse de cuanto ocasione una ruptura del sentido social de un oficio tan decididamente como de todo aquello que, por mecanicista, lo desvitalice.

Porque a fin de cuentas, se trate del bibliotecario —técnico o del bibliotecario— culto, lo que importa es el sentido social, la estrecha relación de su oficio con la comunidad. Lo que importa es —para decirlo con palabras de Frobenius— no jugar el papel de “figuras ridículas de la vida, sea como sábelotodo, sea como sóloespecialistas”.

En esta hora, fundamentalmente social, es quizá mayor la ridiculez del engreimiento del muy culto y del muy especializado. Ampáreme en el epílogo de estas reflexiones aquel que Gutemberg ponía en su edición famosa del *Catholicón*: “Bajo la protección del Altísimo, quien vuelve elocuentes las lenguas de sus hijos y quien muchas veces hace revelar a los humildes lo que oculta a los sabios...”

MARCOS FINGERIT

70 N° 342, La Plata

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 abogados 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 apetecido.

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 cobre 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 quiere 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 fluya 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 a 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 ve facilitado por la normalización de los productos, la repetición de las operaciones y la mecanización.

La gestión que cumple una biblioteca no puede ser totalmente expresada mediante identificación con la de una empresa industrial; ambas son empresas complejas —quizá en muchos casos 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 algunos lo son predominantemente (selección, clasificación, consulta, etc.) y el estudio de los costos se encuentra en muchísimos casos descuidados.

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 procesado (*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 *fixos*, 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 *semi-variables* los que no 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 puede decirse de los anticuados equipos, máquinas, mobiliario, materiales utilizados, etc., para la realización de trabajos y servicios bibliotecarios. De sus condiciones de racionalización y eficiencia dependerá también el pleno aprovechamiento de los recursos 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, horarios, o circunstancias diversas.

Vale la pena destacar que una biblioteca con una correcta administración estará en inmejorables condiciones de

resolver acertadamente todos estos aspectos generales de la organización racional del trabajo y que convendrá solucionar satisfactoriamente 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

(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, N° 38.

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.

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 fisico-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 fisico-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 mejor 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, brillantez 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 trabajos y servicios, mejor calidad del trabajo, reducción del es-

fuerzo 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 demanden 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 *confort* 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 aun en niveles mínimos provocan 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 notables 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. Tienen 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 emplee, 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. El problema se reduce a 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 utilizados para combatir incendios, la perfecta conservación y máxima eficacia de los matafuegos 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 requieren 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 sucede 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 empleados (*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 elegido 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. *Adaptar* el nuevo método como práctica general para el tiempo fijado (*e. m.*).

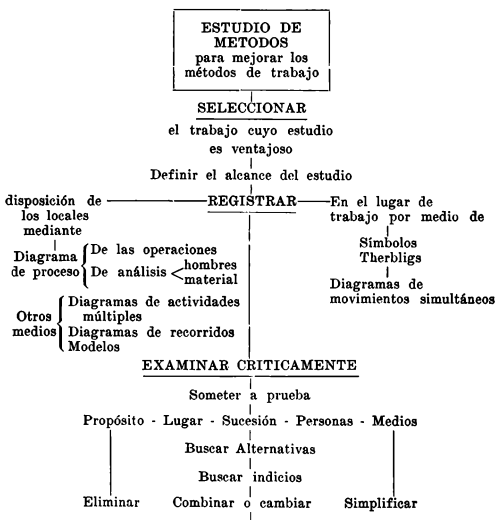
8. *Mantener* la nueva norma mediante un procedimiento de control adecuado (*e. m.*).

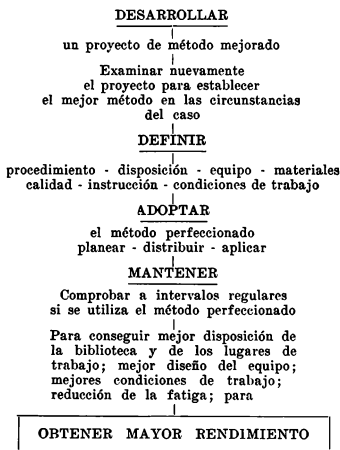
ESTUDIO DE METODOS

El estudio de métodos, ya definido un poco más arriba, tiene como fines primordiales: 1) mejorar los procesos y procedimientos; 2) mejorar la disposición de la biblioteca, departamentos y lugares de trabajo, y el diseño del equipo y las instalaciones; 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 trabajo.

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 método actual mediante la observación directa.
- C) *Examinar* esos hechos críticamente, en sucesión ordenada, utilizando las técnicas más apropiadas para cada caso.
- CH) *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.





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 participa-

ción 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 darse 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 tediosas, reduciendo la fatiga y el desagrado, siempre serán bien acogidos.

Al seleccionar un trabajo para su estudio conviene adoptar 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 estudio es preciso *registrar* todos los hechos relativos al método; como estos elementos han de ser utilizados para el examen crítico 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 del 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, cuadrado, flecha, medio cuadrado 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 final 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 e inspecciones 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 registrarlo 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; eh) 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, se 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 la persona por la que o los medios por los que	}	se emprenden tales actividades
con el objeto de	}	dichas actividades

Las preguntas pueden combinarse así:

<i>Propósito:</i>	{	¿Qué es lo que se hace? ¿Es necesario? ¿Por qué es necesaria la actividad?	}	<i>Eliminar</i> partes innecesarias del trabajo.
<i>Lugar:</i>	{	¿Dónde se hace? ¿Es necesario hacerlo allí?	}	<i>Combinar</i> siempre que sea posible, o
<i>Sucesión:</i>	{	¿Cuándo se hace? ¿Es necesario hacerlo entonces?	}	<i>Recordar</i> la suce- sión de las opera- ciones para obte- ner mejores resul- tados
<i>Persona:</i>	{	¿Quién lo hace? ¿Podría hacerlo mejor otro?	}	
<i>Medios:</i>	{	¿Cómo se hace? ¿Podría hacerse más económicamente de otro modo?	}	<i>Simplificar</i> la ope- ración.

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 improductivos 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 *principios de economía de movimientos* destacándose a Frederic Taylor y a Frank Gilbreth como propulsores del estudio de movimientos 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. Barnes, gran estudioso de la técnica de organización del trabajo, trae en su libro "Estudio de movimientos y tiempos" una hoja de comprobación en la que se incluyen veintidós reglas que, aunque no todas son aplicables a todas las operaciones, constituyen por sí una base o código para perfeccionar el rendimiento y reducir la fatiga. Con ligerísimas modificaciones de forma para adaptarlos a las características bibliotecarias tomamos los principios de economía de movimientos por considerarlos de amplia aplicación a las necesidades de nuestros 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 deben hacerse en direcciones opuestas y simétricas, y simultáneamente. 4. Los movimientos de las manos deben quedar confinados a la clasificación más baja con la que es posible efectuar satisfactoriamente el trabajo. 5. Siempre que sea posible, debe emplearse la impulsión para ayudar al operador, y ésta debe reducirse 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 cambios de dirección repentinos y bruscos. 7. Los movimientos balísticos son más rápidos, más fáciles y más exactos que los restringidos (fijación) o *controlados*. 8. El ritmo es esencial para la ejecución suave y automática de una operación y debe disponerse el trabajo para permitir un ritmo suave y natural siempre 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 preverse 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 espe-

cial importancia cuando hay que ejercer una fuerza considerable al utilizar el mango. 22. Las palancas, 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 menor esfuerzo y fatiga. Tienen caracteres eminentemente manuales o manuales 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 cor-

tos 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 *memovimientos* (estudio de operaciones completas durante períodos relativamente largos), micromovimientos (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 pondrán 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

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

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.

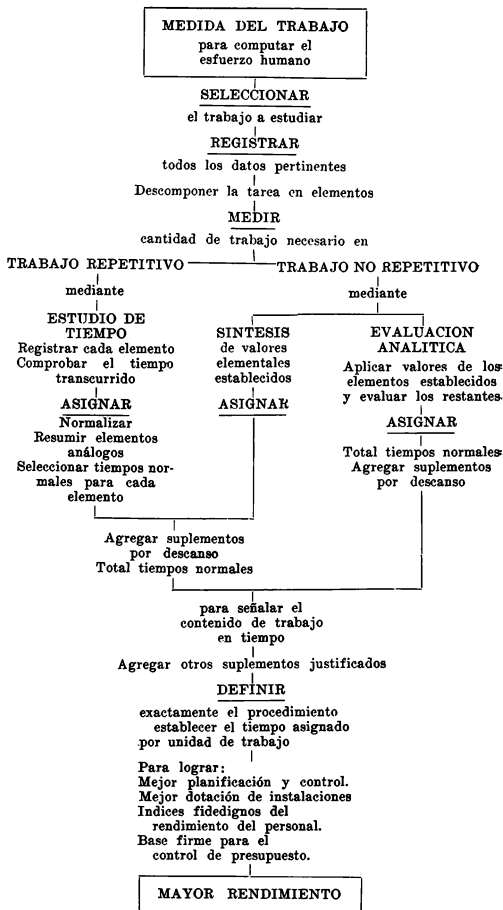
El estudio de métodos tiene su fundamento en la premisa de que *siempre existe una manera mejor de realizar las tareas y servicios*; esta actitud mental, la observación e investigación constante, la permeabilidad a las sugerencias del personal que realiza las tareas específicas y el ánimo de conquistar esos mejores métodos harán que el progreso se registre en forma sistemática.

En la biblioteca 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 ven notablemente reducidos por las características de la mayor parte de las tareas propias de nuestras bibliotecas.

Medida del trabajo.

Del mismo modo que se destaca al 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) *con-*



Síntesis de Medida del trabajo

tenido 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; e) *contenido de trabajo suplementario debido al método* ya sea por útiles o aparatos inadecuados, disposición de la biblioteca, departamento o lugar de trabajo; eh) *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 las tareas no realizada anteriormente, cambio de métodos que se requieran 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 gran 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 com-

pleta 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 a 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 media 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 debida 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 interdependientes sin que pueda evitarse que alguno quede 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 y psicológicos 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 (lavarse, 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 notable, 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 pero que contribuyen sensiblemente a su éxito. Pueden ser accidentales o periódicas, y consideramos entre ellas la limpieza, ajuste y mantenimiento de máquinas y aparatos diversos, inspecciones periódicas, interrupciones por contingencias previstas o no, etc.

Los *suplementos discrecionales* son asignados por la dirección como aliciente 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 pro-

pias del material 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 personales; los otros deberán ser considerados en cada oportunidad para determinar si son o no pertinentes. Estos suplementos deberán apreciarse porcentualmente respecto del tiempo normal y, agregados a éste, permitirán llegar al tiempo asignado para una operación o tarca, por lo que se le ha dado en llamar *tiempo tipo* de la misma.

Así podrá entonces hablarse, desde el punto de vista administrativo, 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 necesarios; 5) personal necesario (calidad y cantidad); 6) tiempo previsto para cada operación, que también puede expresarse como cantidad de unidades de trabajo o servicios que se espera realice un agente en un período dado.

La medida del trabajo contribuye igualmente en la determinación de los costos normales de la actividad humana dentro de la biblioteca, dando suficientes elementos para regularlos y haciendo 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 es-

píritu 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 este resulte deseable o benéfico; i) posibilidad de resolver con más rapidez y facilidad los problemas de adiestramientos; j) pro-

habilidades 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 responde 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 eminentemente administrativa, recordaremos los distintos elementos auxiliares que podemos utilizar en la organización del trabajo bibliotecario y el cumplimiento de sus servicios.

De acuerdo a sus finalidades, podemos agrupar a las máquinas y aparatos en: las consagradas a la comunicación bibliotecaria, transporte, el control de préstamos a domicilio o circulación, uso de los materiales audiovisuales, selección mecánica de la información, reproducción de materiales, máquinas y útiles de aplicación en oficinas, etc.

Uno de los típicos elementos mecánicos del grupo consagrado a la *comunicación* es el teléfono. Podríamos agregar los intercomunicadores, sistemas de señales codificadas, con le-

tras, colores, números, sistemas eléctricos o transistorizados con micrófonos, parlantes, etc., teletipos, circuito cerrado de televisión, sistemas de comunicación facsimilar interbibliotecaria (del tipo del Ultrafax, etc.), etc. Es natural que los costos de adquisición y mantenimiento hacen más comunes a los primeros citados que a los últimos.

El objeto de los elementos de *transporte* es el de facilitar el traslado y movimiento de las personas y materiales diversos en el ámbito de la biblioteca. Los grandes edificios exigen la presencia de ascensores para el personal y los lectores, 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, materiales bibliotecarios, mensajes escritos, equipos, materiales diversos, 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 aplicados a su solución, tales como los tubos neumáticos, carritos para el transporte de libros, aspiradoras de polvo, acondicionadores 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, Recordark, 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 especia-

les 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 fotoconductorios (como la xerografía), sistemas térmicos y electroconductorios 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 en el *Manual en document reproduction and selection* publicado en inglés, francés y alemán por la Federación Internacional de Documentación.

En la biblioteca tienen cabido además la mayor parte de los elementos de uso frecuente en las oficinas: borradores eléctricos, estilo eléctrico, tijeras, guillotinas, 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 po-

sibilidades 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 de 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 fueron 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 aquellas cuyas aspiraciones pudieron 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 de procedimientos.

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 ponerse 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 integrante 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, canalización del trabajo, necesidad de las formas y operaciones diversas, 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 la 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, dará al plantel bibliotecario el espíritu de cuerpo y la mutua comprensión que son tal valiosos para la coordinación de gestiones que se persigue.

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 porque ellas fortalecen, 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 utilizada. 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 justifiquen 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.

DEMETRIO DIMITROFF

Viena 279, Saladillo, Rosario

BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ARGENTINAS

I. CULTURA Y BIBLIOTECAS

Al hablar de cultura, resueltamente no tengo la idea de referirme a un panorama de la misma, ni a la combinación de disciplinas diversas, para crear otras nuevas, ni a la necesidad permanente de neologismos, para definir los numerosos hallazgos a que nos está habituando la actividad actual.

Mis aspiraciones son mucho menores; estoy persuadido de que no es fácil sorprender, por mucho que se pretenda haber estudiado o indagado, pues siempre existe la probabilidad de que se llegue tarde por haber sido precedido por esos elementos, mudos o sonoros, que, en su conjunto, llamamos "Medios audiovisuales".

El diario y las publicaciones periódicas, la radio y el cine, se adelantan a toda intención de novedad, y considerable número de estudiosos en todas partes, simultáneamente, obtienen la misma información, que puede llevar a resultados iguales o diferentes, según el caso.

Son relativamente pocos aquellos que, trabajando en equipos y contando con grandes recursos o ayuda de alguna importante organización, puedan ensayar lo verdaderamente nuevo y distinto. Sin embargo, son los únicos que pueden trabajar con el convencimiento de lo diferente, particularmente en lo que se refiere a alguno que otro aspecto de la técnica y de la ciencia.

Espero que no se creará advertir pesimismo en mis concep-

tos, pues considera valiosas las relaciones humanas, el frecuentar cenáculos o el acudir a reuniones, ya que esto tiene la inestimable importancia de conciliar voluntades, de impulsar o decidir esfuerzos.

Con respecto a la cultura actual, cabe señalar que, como todo lo vinculado al pensamiento y a las circunstancias humanas, ha variado sorprendentemente con relación a cualquier época anterior, no existiendo duda de que nos hallamos al comienzo de un mundo de extraordinarias realizaciones, el cual nos impone un ritmo que es necesario mantener, para no desvirtuar las posibilidades que nos brinda.

Algo de ésto se anuncia en un pequeño libro de divulgación de la editorial Sudamericana, publicado en castellano hace una década y cuyo título es "La nueva visión del mundo", en el que se muestra de manera accesible para los que somos profanos que: "Quién haya de emprender algo nuevo en cualquier esfera del saber y espere que ello tenga un carácter fundamental, tendrá que comenzar por aclarar el sentido de dos nociones dadas. Estas dos nociones son espacio y tiempo. Sólo quien sabe en qué lugar se halla y en qué corriente temporal se encuentra, tiene por un lado una base segura donde apoyarse y por otro el sentido de la distancia que lo separa de su propio tiempo".

No es difícil en la actualidad ir inadvertidamente rezagados. Marchar al ritmo de la época exige el empleo de documentación, de información de la que el individuo privado puede carecer y cuando ella existe no siempre se sabe con exactitud dónde está o si la ha localizado, surge el problema de selección, que no siempre se puede realizar a tiempo.

Perder el ritmo, ya es quedar retrasados. No es fácil retomar después la información adecuada en el momento oportuno. Hemos hablado de ritmo, de espacio-tiempo; del conocimiento que se desliza en sus permanentes conquistas sin que lo advirtamos. Los no iniciados en determinada disciplina nos enteramos sorpresivamente de la aplicación práctica de lo que significó a un grupo de especialistas largo y tedioso esfuerzo,

y no le atribuimos otra importancia que el de la novedad. Una más de las ya numerosas conquistas se incorpora para beneficio de todos. Pero no pasa nada porque hemos perdido la capacidad de asombrarnos.

Pero ¿qué digo? Hablo como alguien que nada tiene que ver con la documentación, peor aún como un soldado que tuviese la obligación del cuidado de una fortaleza y que confesara que aquella puede estar ocupada sorpresivamente, de manera inesperada por un enemigo que no descansa. ¡Vaya soldado!

Porque nosotros los bibliotecarios podemos compararnos con ese soldado, mientras que las bibliotecas constituyen las ciudades que, atacadas por el enemigo que es la abulia, pierden significación sin que lo advirtamos, no dando la información en el momento oportuno, no aportando nuestra contribución para que técnicos y científicos realicen bien su colaboración. Claro está que sin medios adecuados, sin personal permanentemente ejercitado y aleccionado, nada de esto resulta sencillo, y sin embargo, es necesario hacerlo en bien de nuestras Universidades.

Las cosas cambian vertiginosamente, y lo que ayer era novedad, hoy ha envejecido y no sabemos qué o cómo será mañana. Pero, dejemos a un estudioso que nos lo diga con sus propias palabras. Manuel Sadosky, en una conferencia durante el "Seminario Latino-americano sobre Documentación Científica" realizado en Lima, en setiembre de 1962, señaló:

"Nadie puede decir qué tipo de transporte conocerán los niños que van ahora a la escuela y que vivirán hacia el año 2.000, ni en qué organización del trabajo deberán insertar su actividad, pero sí, lo que puede asegurarse, es que en esa sociedad tendrá plena validez el método científico, que los conocimientos científicos, sobre todo sus métodos, serán imprescindibles, y que la lógica seguirá siendo válida.

"Quiero decir entonces que al mundo contemporáneo se le plantea un problema pedagógico de magnitud desconocida en generaciones anteriores. Por una parte es imprescindible

habilitar a las grandes masas humanas con los conocimientos culturales necesarios para integrarse en una sociedad tecnológica, y por otra parte, debe ejercitarse al estudiante en disciplinas básicas que sirvan de molde donde han de volcarse conocimientos que aún no podemos determinar porque surgirán del desarrollo mismo del proceso de creación internacional”.

En nuestra tarea se producen, como en otras actividades, permanentes mejoramientos técnicos, cambios, cosas conocidas por todos que logran difusión y de las que hay que estar advertidos oportunamente con el fin de aprovecharlos.

Estudiar unidos, intercambiar noticias, inquietudes, preocupaciones; aclararnos mutuamente dudas, hacernos planteos que tiendan, como resultado final, a una mejor capacitación de todos, lo creo indispensable.

Muchas son las incógnitas que se presentan de continuo, los planteos que en voz alta, o en nuestro fuero íntimo nos hacemos; cómo impulsar nuestras bibliotecas; qué hacer para brindar un mejor servicio que tendrá como consecuencia atraer a mayor número de lectores; de qué manera proceder para dar información debidamente correcta y también actualizada en las diversas disciplinas.

Al individuo que actúa solo, no siempre le es fácil hallar los medios adecuados que le permitan resolver dichos planteos convenientemente, y en tal caso, al fracasar como individuo aislado, quien fracasa en definitiva, es todo el medio en que desarrolla su actividad.

No creo que quepa duda alguna de que la preeminencia de ciertas naciones se debe a sus técnicos y científicos, los cuales no podrían desenvolverse libremente, si no contaran con las bibliotecas y con los centros de documentación habilitados para prestar el servicio adecuado y que están manejados por técnicos. Pero, tampoco estas bibliotecas o centros de documentación podrían ser útiles, si a su vez no contaran con las escuelas de bibliotecarios o seminarios que los capaciten y entrenen.

Cada Universidad debe tener su Escuela de Bibliotecarios.

Otras instituciones y Asociaciones de Profesionales Bibliotecarios, deben propender a la creación de Escuelas o de cursillos, en donde los más experimentados transmitan sus conocimientos a quienes se inician, de modo de que cada vez haya un número mayor de personas bien ejercitadas en esta profesión que, como la de maestros o profesores, cumple tan elevado y útil cometido.

Periódicamente, el Instituto Bibliotecológico de Buenos Aires, realiza cursillos que están a cargo de sobresalientes profesionales, y que tienen como finalidad perfeccionar al personal de las diversas bibliotecas de la Universidad de Buenos Aires.

Recientemente comenzó a dictarse en la Escuela de Bibliotecarios de la Facultad de Filosofía y Letras de Buenos Aires, un curso de especialización destinado al personal a cargo de la catalogación en las diversas Facultades.

Es la primera vez que el Instituto Bibliotecológico coordina su curso de manera tal que sea dictado por esa Escuela. Actitud que demuestra un excelente entendimiento y espíritu de cooperación de las partes.

Se piensa ampliar esta idea a una orientación vinculada con los catálogos centralizados, con el objeto de abreviar y facilitar las engorrosas tareas de normalización y unificación, con lo que se facilitará el ingreso de fichas al catálogo centralizado del Instituto.

Además, son necesarios otros cursillos que, en lugar de tratar sobre procesos técnicos de "catalogación" o "clasificación", versen sobre los diversos problemas vinculados con la documentación que se requiere en cada casa de estudios.

Estos cursillos tendrían que estar abiertos para todo aquel que quiera seguirlos, pero preferentemente, a los alumnos de las Escuelas de Bibliotecología y, mejor aún, a los post-graduados. Así de la misma manera que expresarían sus ideas los bibliotecarios, lo harían los distintos profesionales, quienes hablarían de sus métodos de trabajo, y, particularmente, de sus necesidades.

No es posible que el bibliotecario trabaje, no ya en un plano de inferioridad con relación al estudioso o al científico, sino que tampoco puede pretender ninguna posición de preeminencia. Ambos, en su ámbito, cumplen tareas irremplazables, y la colaboración y el acercamiento mutuo se ha vuelto impostergable en todo cuanto se relaciona con el intercambio de ideas y determinación de las propias necesidades.

Marietta Daniels, en su trabajo publicado por la Unión Panamericana en 1958, titulado "Estudios y conocimientos en acción", decía que:

"En la Universidad, la biblioteca es el eje alrededor del cual giran las facultades y el estudiantado en el curso del progreso de la instrucción.

"Aún cuando las bibliotecas universitarias son quizá las mejores organizadas y equipadas de toda América Latina, ellas sufren por falta de fondos para nuevas adquisiciones, la duplicación de material por la carencia de una adecuada organización centralizada y la deficiente preparación profesional y académica de su personal que, frecuentemente, no está a la altura del "cuerpo de profesores".

Desde que anotara aquellos conceptos hasta ahora, ha transcurrido un quinquenio, y si bien en el pasado cinco años no eran nada, hoy significan mucho; podríamos decir que aún cuando hay aspectos que en todo lo que se relaciona con nosotros sufrieron pocas modificaciones, otros no son, en el mismo sentido, tan exactos.

Nuestros bibliotecarios se esfuerzan más y más por mantenerse a la altura que exigen las circunstancias. Desde hace años tenemos profesionales de primerísima jerarquía, tanto en Buenos Aires, como en Santa Fe y en otras ciudades del interior.

En Córdoba, se ha dado un importante paso con la creación de la Junta Nacional de Bibliotecas Universitarias. El apoyo de las autoridades, el reconocimiento de la importancia del bibliotecario en bien de la comunidad, es ya un hecho admitido.

II. CARACTERISTICAS DE NUESTRAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Marietta Daniels, en la obra anteriormente citada, dice: "que la biblioteca se ha transformado así, gradualmente, de un depósito de libros en un centro bibliográfico primero, centro de información después, y finalmente en un centro de documentación", considerando al referirse a quienes actúan en ellas, que los bibliotecarios de cada especialidad deben ser egresados de una universidad y también de una escuela de biblioteología.

En lo concerniente a la segunda parte, yo haría concesiones, pues me consta la excelencia del desempeño de algunos bibliotecarios, sempiternos lectores, entusiastas estudiosos, que no se han graduado, hecho común también en las disciplinas intelectuales, tal el caso de Lugones o el de Ricardo Rojas en las letras.

Volviendo a la tarea que cumplen las bibliotecas, agregaré también que tanto en lo político como en lo social, el desenvolvimiento de un país está estrechamente ligado a las posibilidades técnicas y científicas que en él se desarrollan. Una baja calidad, dará por el suelo con las mejores intenciones.

De lo que se deduce que, al otorgar mayores posibilidades a más estudiantes, respaldadas por un buen nivel de enseñanza, permitirá contar con mayor número de profesionales, que, por selección, consentirán la obtención de los mejores resultados.

El problema surge al considerar la mejor manera de dar información adecuada a los profesionales y disponer de la documentación que requieren los investigadores, si se carece de ese laboratorio intelectual que es la biblioteca, por tenerla mal equipada. A su vez las bibliotecas de cualquier categoría no cumplirán con la función a que deben estar destinadas, si la información no se localiza rápidamente. Bibliotecas y laboratorios, como se viene repitiendo, tienen importancia semejante. Pero si los estudios de sabios e investigadores no están cla-

sificados convenientemente, si no hay forma de localizarlos, se pierden como eslabón para otros más avanzados.

Con el grado de cultura alcanzado actualmente en el país, es inadmisibile la desconexión entre las bibliotecas Universitarias, pues incluso suele advertirse no sólo entre las diversas facultades, sino que se llega al extremo de que los mismos Institutos de una facultad realizan su labor ignorando la mutua tarea, hecho que sólo llega a satisfacer un malentendido amor propio, que no es ejereitar espíritu de independencia.

El espíritu de colaboración y de equipo entre nuestros bibliotecarios es una de las grandes conquistas que se están logrando actualmente. Pero, esto no es suficiente. Será necesario disponer de edificios bien ubicados, salas amplias aereadas y con buena iluminación, incluso que impere el color sobre la antigua sobriedad; depósitos, elementos mecánicos suficientes para fotoduplicación, microfilm, incluso teletipo, máquinas automáticas de escriibir y todo lo relacionado con la automatización. Espacio para exposición y carteleras y, además pagar sueldos que estén en relación con la capacidad y el esfuerzo que realiza el personal. Son imprescindibles fondos para renovar permanentemente libros, publicaciones periódicas, microfilms, dispositivos de acuerdo con las exigencias y necesidades culturales del medio. Pero sí es necesario dar algo más y no menos para elevar el nivel y no retrogradar. Porque la biblioteca debe contribuir a apoyar, a promover la enseñanza y la investigación.

Corresponde a los bibliotecarios y al cuerpo de profesores mancomunados, preparar bibliografías empleando el material existente en las bibliotecas, e interesar a los alumnos para que hagan las correspondientes consultas.

El apunte ahorra tiempo pero deshabitúa al estudiante en lo que debiera ser su costumbre de compulsar libros. Son los profesores quienes deben inducir a los alumnos a concurrir a las bibliotecas.

El apoyo recíproco de autoridades, profesores y bibliotecarios es la única manera de obtener resultados satisfactorios.

Hago por esta causa una proposición concreta y es la de que en todas las reuniones sobre educación e investigación sean invitados para que asistan los bibliotecarios.

Con la reciente reunión en Córdoba en donde se crearon las Juntas Nacionales, una de bibliotecarios de Universidades estatales, y la otra de Universidades privadas, mucho se ha avanzado. Agruparse y reagruparse y así poder estar atentos cuando se advierte en alguna biblioteca una declinación y procurar de inmediato facilitar los medios que le permita recuperarse es fundamental porque, el debilitamiento de algunas perjudica al conjunto, lo peligroso consiste que estos fracasos no se advierten de inmediato como ocurre con la pérdida de una cosecha, pero sus consecuencias las padece toda la comunidad con el tiempo, que no podrá avanzar coordinadamente en todos sus planos.

La cooperación que actualmente se propicia, que no es la imposición atentatoria que establecen los regímenes cuyas ideas no compartimos, no es una centralización impuesta sino el establecimiento de juntas o grupos que se formen por iniciativa de los interesados, de manera de que el gobierno del problema bibliotecario no salga de los propios interesados.

Las juntas, grupos o comisiones así formadas deberán establecer "standard" de trabajo y de servicios, incluso canalizarla por afinidad de disciplinas como las de Economía, Derecho y Farmacia de las diversas Universidades.

Evitar la dispersión de esfuerzos y tareas, o la superposición de adquisiciones, es comportarse razonablemente. Apoyar generosamente prioridades, cediendo el lugar a la que necesite ayuda más inmediata en esta época en que los recursos económicos nunca son suficientes. Coordinar la compra de material es imprescindible y, el establecer en cada Universidad mecanización y servicios centralizados, creemos contribuir a agilizar los servicios. Anticiparse con bibliografías e información actualizada, informarse oportunamente de los cursos que se desarrollaron, presenta ventajas indudables, como el evitar la superposición de procesos técnicos.

Con lo expuesto se advierte que coincidimos con la Doctora Julieta Casañas de Peyrano, en su concepto de que las bibliotecas universitarias además de centros culturales, son laboratorios de investigación.

Las publicaciones periódicas que publica la Universidad debieran salir con su juego de fichas impresas. Esto ayudaría a los bibliotecarios y a los estudiosos a organizar sus ficheros.

Algo o mucho de lo que hemos enunciado se tiene en cuenta ya en algunas casas de estudios, pero, recordarlo frecuentemente no está demás, como a la biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad del Litoral que dirige la Dra. Casaña de Peyrano, cuenta además de su sala de lectura, con hemeroteca y préstamo a domicilio e interbibliotecario, con la distribución de publicaciones y edición del boletín bibliográfico, con lo que satisface ampliamente mucho de los aspectos expuestos hasta ahora.

El lugar que ocupa la provincia de Santa Fe, gracias a sus bibliotecarios, es alentador, como lo es para mí reiterar que después de la Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires, es la que más respuestas ha enviado para la confección de la "Guía", tarea en la que estamos empeñados.

Otras de las ideas que hemos expuesto pueden encontrarse, en realización, como el catálogo centralizado de publicaciones periódicas dirigido por Ernesto G. Gietz; en la confección del catálogo denominado "Esquema de la organización para la confección, catalogación, clasificación y préstamo de dispositivos", depositado actualmente en el Instituto Bibliotecológico de Buenos Aires, labor de la Facultad de Arquitectura de esa ciudad, que se confeccionó bajo la dirección de la señora de Pérez Alen y la colaboración de las señoritas Nélide Kahan e Isabel Abbadie, que permanece inédito y que resultaría una valiosa contribución para esta clase de trabajos si se publicara.

En Córdoba he observado un plausible trabajo sobre ordenamiento de microfilm, tareas todas estas que debieran tener amplia difusión, con lo que contribuirían a elevar el nivel del esfuerzo que todos realizamos.

Por último cabe preguntarse cuántos lectores concurren regularmente a las bibliotecas, qué buscan, qué obtienen, hasta donde se les brinda lo mejor y, el bibliotecario que se haga estas preguntas debe ser algo así como un promotor experto en relaciones públicas, idealista y realizador; si comprueba que obtiene un saldo positivo, puede estar seguro de lo trascendental de la obra que realiza.

Sánchez Zinny en su libro "Fe de América", nos dice: "El ideal no muere. Pero el ideal es un reflejo luminoso del deseo, poniendo lejanías a la realidad. Hay una relación entre lo que tenemos y lo que anhelamos: reducid vuestro deseo y más corto será el andar de la esperanza; pero, magnificad la apetencia y la ilusión se remontará al infinito para colmar el ensueño. Proseguir con la progresiva exaltación del ideal, fue en todos los tiempos, función y obra de la juventud. De los hombres y de los pueblos jóvenes. Vanamente preténdese sofocar esta magnífica obstinación de la esperanza".

Cabe a la Universidad Argentina, a través de todas y cada una de las Universidades zonales, mantener este espíritu e impulsarlo.

III. COTEJO CON BIBLIOTECAS TECNICAS, GENERALES, POPULARES

Así como la biblioteca universitaria debe estar preparada para las necesidades de los alumnos, de los profesores e investigadores en general, debe estar también en condiciones de atender e interesar a los post-graduados que se ocupan exclusivamente del ejercicio de su profesión y quienes a veces se conforman sólo con la práctica y hacen abandono de los libros. Si bien éstas personas están lejos de ser un lastre para la sociedad, no contribuirán a darle brillo.

El Informe del *Seminario Regional sobre el desarrollo de las Bibliotecas Universitarias en América Latina*, convocado por la Unesco, realizado en Mendoza del 24 de septiembre al

5 de octubre de 1962, contempla mucho de los aspectos que hemos reseñado, incluso prevé los cambios que deberán experimentar las bibliotecas universitarias en los próximos diez años, función que éstas tendrán en el probable desarrollo de la educación superior, edificios y equipos, cooperación bibliotecaria y otros aspectos fundamentales.

Este tipo de bibliotecas preocupa e interesa, pero resta decir que las bibliotecas públicas y privadas, las técnicas de la industria, las populares, deben ser consideradas tan seriamente como la que nos ocupó hasta ahora. Particularmente cabe preguntarse qué porvenir les espera a las bibliotecas populares de carácter general.

Esto conviene tenerlo en cuenta si consideramos que muchos de los que cursan la Universidad pueden provenir de ellas y, además, debe seguir existiendo la biblioteca que sirva para quienes no tienen la suerte de concurrir a claustros universitarios.

No debemos olvidar que ésta es época masiva y no de élites. Un verdadero alud humano que aumenta incontenible día a día, procura conquistarse para sí y para los suyos un mínimo de comodidades y seguridad. Los pueblos que se preocupan por el conocimiento y el saber aprovechar los recursos que poseen, logran alcanzar esa vida que todos anhelamos. Pero para ello es necesario que todos cuanto cumplan función cultural o técnica, estén a su vez convenientemente documentados. Buenas Escuelas de Bibliotecarios, con profesores seleccionados según su especialidad, son indispensables. A su vez los bibliotecarios más experimentados deben concurrir a dar cursillos donde se los requieran para transmitir sus valiosas experiencias.

Es indudable que sus trabajos y esfuerzos se advierten, ellos existen. Tenemos en todo el país bibliotecarios de primera línea. El citado Catálogo de publicaciones periódicas, el que aparecerá próximamente editado por la Unión Industrial, a cargo de la señorita Morales Torres, el valioso aporte que significa el Centro de Investigación Documentaria del INTI, di-

rigido por la Ing. Elisa Bachofen de Mestorino, libros y artículos de bibliotecarios responsables, trabajos en reuniones y seminarios, son contribuciones por las que todos nos debemos sentir agradecidos, a la vez que deben ser un estímulo para nuestra superación.

Por último, cabe aplaudir la función orientadora que cumple la Universidad, formadora de profesionales capaces, siendo reconfortante el saber que el pensamiento de sus autoridades, está dirigido hacia un afán de superación sin reservas.

CARLOS ALBERTO GIUFFRÀ

Lavalle 1528, 5° K, Buenos Aires

