

Como Tomar la Medida a un Trabajo Especial de Biblioteca

Por el profesor GASTON LITTON, Ph. D.

Al bibliotecario le llegan a menudo solicitudes para que se encargue de la dirección y realización de trabajos especiales, cuyo propósito es un mejoramiento o extensión del servicio bibliotecario. Estos compromisos crean para el joven profesional problemas que, en una gran mayoría de los casos, son innecesarios, problemas que se podrían haber evitado con un poco de planeamiento. Por falta de este planeamiento, justamente, los bibliotecarios en una ingenuidad se comprometen para realizar tales proyectos, en la creencia de poderlos hacer en determinado tiempo, lo que a menudo resulta ser una interminable *vía crucis*.

Hoy es una solicitud de crear una biblioteca en una escuela. Mañana llega un pedido de ayuda para reclasificar o recatalogar una colección. Otro día será alguien solicitando que uno se responsabilice de la formación de un archivo vertical, una hemeroteca, una colección de láminas, o de la solución de cuanto otro problema haya en la modernización de una biblioteca o en el mejoramiento de su servicio.

Estas solicitudes resultan, naturalmente, de una falta notoria de bibliotecarios profesionales, que los directores de escuelas de bibliotecarios no han sido capaces de llenar. En parte, también, son el resultado de la desorganización de nuestras bibliotecas y del afán de personas bien intencionadas de verlas actualizadas y prestando el mejor servicio posible.

Tales pedidos de colaboración le sorprenden al profesional en un momento de debilidad o de generosidad cuando es incapaz de negar la ayuda solicitada. En verdad, no es que uno quisiera eludir éstos compromisos. El bibliotecario mejor que nadie, reconoce que nuestras bibliotecas están atravesando una crisis y que nuestra profesión está muy escasa de personal.

Hay pocas perspectivas de que disminuyan pronto los aludidos pedidos de ayuda técnica. Al contrario, es posible que las solicitudes aumenten porque se ha generalizado últimamente una inquietud por el lamentable incumplimiento de la misión que les es encomendada a una gran mayoría de las bibliotecas. La actualización de estas bibliotecas anticuadas, por tardía

que sea, no deja de ser ansiada y anhelada tanto por los profesionales como por los funcionarios que solicitan nuestra ayuda para hacerla.

En vista del casi seguro aumento de tales pedidos de colaboración, tal vez sea meritorio tratar en forma somera algunos aspectos del *planeamiento* que debe preceder cualquier compromiso de esta índole.

Estos compromisos se realizan, generalmente, en horas que corresponden a cada persona para su descanso y recuperación mental y física. *El tiempo disponible* para tales trabajos son los fines de semana, las primeras horas de la noche, días de fiesta cívicos y otros tiempos similares. En vista del carácter especial de estos compromisos, y en defensa de la salud y el bienestar del bibliotecario, es conveniente desde todo punto de vista saber de antemano y con cierta exactitud, el tiempo que requerirá la realización del proyecto. Esta información podría influir sobre la elección de la fecha del inicio del trabajo, el número y las capacidades de los auxiliares que se necesiten, las posibles prioridades para ciertos aspectos del trabajo, y para varias otras incógnitas.

ANALISIS Y ESTUDIO DEL PROBLEMA

La desintegración de un problema y el estudio de los diferentes componentes del proyecto rinden excelentes intereses, aun cuando no faltan personas que dirían que el bibliotecario experimentado en la administración tiene un excelente ojo clínico que le permite hacer sus cálculos sin acudir a papel, lápiz y la reflexión. ¡Qué ironía! La mayor dificultad que estos proyectos presentan a los que se comprometen a realizarlos raramente vienen de la parte técnica, sino de las complicaciones que resultan de lo imprevisto, lo no programado, de las faltas de material, equipo y personal no contemplados en un principio. En otras palabras, son dificultades que el buen planeamiento podría haber mostrado en un comienzo.

El planeamiento que aquí pregonamos, como principio inalterable para la orientación de quien se compromete para hacer proyectos especiales, no es misterioso, ni complicado, ni superfluo. El planeamiento es un loable hábito de trabajo que hace valer por dos al bibliotecario que lo practique.

Uno de los puntos cardinales del planeamiento es la realización del estudio con *todos los elementos del problema presentes*. Ninguna situación puede resolverse satisfactoriamente, cuando algunos elementos están ausentes, lejos, inaccesibles o desconocidos. Cuando todos los elementos que constituyen la situación están reunidos, visibles y presentes, se puede tomar la justa medida del proyecto. Antes, no!

Otro punto cardinal, y uno que parece ir en conflicto con lo anterior, es la necesidad de *separar por categorías* todo lo que tenga una misma forma, identidad y uso. Si se trata de hacer algo con las publicaciones de la biblioteca, ellas deben considerarse no como un solo grupo sino que deben dividirse en grupos individuales de acuerdo con su forma. Todo el problema de las publicaciones de una biblioteca sería menor y más fácil de resolver si se con-

siderara como grupos independientes; los libros, revistas, folletos, publicaciones gubernamentales, y demás categorías.

Esta desintegración del proyecto en sus partes componentes puede entenderse mejor, tal vez, si uno considerara estos proyectos bibliotecarios desde un *aspecto material* (libros, revistas, folletos, y demás categorías de publicaciones); el *tipo de servicio* (circulación — para adultos, niños, jóvenes; referencia; extensión cultural, etc.); o por la *actividad* (reformas al edificio; compra de equipo; encuadernación; etc.)

Los libros, por su forma, constituirían una *operación* aparte de todas las otras categorías de publicaciones. Todo el trabajo que se piensa hacer en la preparación de los libros constituiría los *pasos* o trabajos que se apuntarían en el orden en que se realizan, lo que darían el control detallado sobre el trabajo que habría que hacer.

Para cada una de las operaciones se haría lo mismo. Este control total daría la base para determinar quien haría tal o cual trabajo y qué tiempo tomaría toda la operación. El número de unidades a ser procesado indicaría el tiempo total que tomaría esta labor.

El tiempo que tomaría cada operación se calcularía independientemente de los demás, como si ninguna relación existiera entre una y otra.

Otra parte especial del planeamiento sería la identificación de aquellas partes que requieren, por cualquier razón, un tratamiento de *alta prioridad*. La identificación y separación de aquellas cosas cuyo tratamiento es de más urgencia, ayudarán también a reducir el volumen total del proyecto.

El tiempo que requiere la realización del proyecto debe calcularse antes de comprometerse. Es indispensable elaborar y adherirse a un calendario. Ya que se han apuntado todas las operaciones en que se va a dividir este trabajo, se calcula una fecha aproximada para la realización de cada una de ellas, y también la fecha para la entrega del proyecto completo.

Todo el trabajo puede considerarse en términos de lo que una sola persona puede hacer en una sola hora de trabajo. Esta es una unidad de medida, llamada *man hour*. Si un auxiliar puede marcar 20 libros en una hora, esta es la unidad para medir la acumulación de libros para marcar y el tiempo que este trabajo tomará. Si hay 500 libros, y el auxiliar puede marcar 20 libros en una hora de tiempo, se calcula que esta operación se podría realizar en un total de 25 horas de trabajo de una persona. En una jornada de 8 horas, una persona completaría este trabajo en poco más de 3 días. Si la jornada es de 4 horas únicamente, una persona haría este trabajo en algo más de 6 días. Dos personas, teóricamente, los haría en mitad del tiempo. Se hacen aproximaciones en la misma forma, basándose siempre en el número de auxiliares disponibles y las horas de cada jornada.

Debe agregarse un *tiempo adicional* para los problemas y dificultades que siempre aparecen de improviso. Otra medida de buen planeamiento es calcular la pérdida de tiempo que ocurre en el curso normal de una jornada de trabajo. Raramente, rinde la hora como el administrador la calcula. Por consiguiente, se recomienda un recargo de un 25 por ciento sobre el tiem-

po calculado para la realización del trabajo, para cubrir aquellas cosas inesperadas y para asegurarse de un período de gracia para la entrega del proyecto.

El costo de la realización de un proyecto puede calcularse sobre el cuadro de tiempo que se ha compilado para cada una de las operaciones principales en que se divide el trabajo.

La rata de pago por hora, en el empleo regular, servirá de base para calcular lo que se debe destinar para recompensar a cada colaborador. Menos no sería justo, pues de lo contrario se trata de un trabajo voluntario para el cual no se debía cobrar nada. La tendencia en la profesión bibliotecaria de subestimar nuestros esfuerzos y méritos no es nada loable. El bibliotecario pierde prestigio, justamente, en esta mezquindad poco decorosa y en nuestra falta de realismo.

Estos cálculos del costo son necesarios para indicar posibles *operaciones a suprimir o recortar*, si el costo total excede a los fondos disponibles. En igual manera sirven para concretar cuestiones de pago, contratos y otras determinaciones similares. Estos cálculos vienen al caso en las conversaciones con el patrocinador o con los colaboradores de trabajo.

Se incluye un cálculo del costo de todo el material, equipo y otro gasto que se considere necesario. El total agregado al costo de la mano de obra dará la información esencial para un *presupuesto* para el proyecto.

Se recomienda, como medida de seguridad, que se aplique *un recargo* de 10 por ciento sobre la suma calculada, porque se trata de minucia que siempre es difícil de medir. Claro está, en una competencia comercial habría que ser más exacto en cuanto a esta determinación de los costos

LA REALIZACION DEL PROYECTO

En el desarrollo de un trabajo especial hay que tener método, sistema, organización y orden. La realización de un trabajo no es más que la ejecución ordenada de lo que fue planeado y previsto. Ya que se han establecido las bases para el desarrollo ordenado de cada operación en que se ha fraccionado el futuro trabajo, la realización no es más que la determinación de iniciarlo y seguirlo, y en este trabajo hay más de rutina que de pura creación.

La repartición de las tareas entre varias personas debe hacerse de acuerdo con las capacidades especiales de cada cual. Esta división racional del trabajo ahorrará valioso tiempo para los profesionales. Es una falsa economía pensar que un profesional puede hacer todo el trabajo. Claro, el profesional todo lo *puede* hacer pero no lo debería hacer. Una ayuda eficiente de un auxiliar entrenado en su oficio le ahorra al profesional valiosas horas que necesita para aspectos del proyecto que el auxiliar ni anticiparía ni podría desempeñar.

El carácter especial de estos proyectos debe recordarse en todo momento. Estos son proyectos de emergencia, trabajos rápidos y pasajeros, que deben realizarse ligero. Resulta ilusorio confundirlos con empleos o proyectos

permanentes que sí se pueden desarrollar con la máxima tranquilidad. El proyecto especial es un trabajo que se hace sobre bases y reglas probadas. No se trata de una improvisación a base de una nueva técnica. Un proyecto especial es a la vez urgente y corto.

El *carácter urgente* del proyecto no debe olvidarse en ningún momento, ni en el planeamiento ni en la realización. La metodología seguida en el desarrollo de la solución al problema debe ser esencialmente práctico, sencillo, económico. Como se trata de un esfuerzo para mejorar un servicio deteriorado, corregir un error, llenar una deficiencia, mediante una colaboración donde el amor profesional predomina sobre una recompensa adecuada, hay que seguir normas pragmáticas. Todo lo utópico o fantástico debe evitarse.

El *orden* en la realización de las partes de este proyecto es importante para el éxito del mismo. Un proyecto especial es algo como un rompecabezas, cuyas piernas tienen entre sí una relación precisa, y un lugar específico donde caber, lo que a la terminación del juego produce una imagen racional y completa. En la realización de un proyecto especial el bibliotecario ajusta todas las piezas para formar una imagen íntegra y lógica, como si fuera un jugador de rompecabezas frente a su tablero.

La *integración* del trabajo de todos los participantes es necesaria para salvar horas preciosas y desarrollar cada operación en un tiempo mínimo. Hay que lograr un trabajo en equipo, comunicando oportunamente a los participantes lo que necesiten saber sobre los objetivos y la forma final del proyecto.

Intervalos cortos entre las sesiones de trabajo es una regla inviolable. Raramente es posible trabajar seguidamente en el proyecto, a lo mejor habría que separar el tiempo con cierto sacrificio y severidad, con miras a completar pronto el trabajo. Resulta una apremiante necesidad tener un plan de distribución del tiempo. Una constancia en el trabajo, mantenida en sesiones seguidas, con el menor intervalo de tiempo posible entre las reuniones es indispensable. Ningún buen trabajo puede realizarse a base de un horario anárquico, un calendario ficticio, en un ritmo caótico de trabajo. Fácilmente, se rompe el hilo de la continuidad, mengua el interés, se desvanece el entusiasmo.

REPORTAJE E INFORMES

Estos proyectos especiales se hacen a petición de una persona, una institución, una firma, una sociedad, cuyo interés es un factor positivo, doblemente valioso para el éxito del trabajo.

La *preocupación del patrocinador* sobre el progreso del proyecto puede llegar a ser un factor negativo, lo que tan fácilmente se evita con informes periódicos durante todo el desarrollo del proyecto. El patrocinador sentirá una cierta *urgencia* de ver la obra concluida. Como él no conoce el por qué de la demora en la realización del trabajo, ocasionada por tantos detalles comple-

tamente ajenos a su mundo e intereses, los informes periódicos le ayudarán a comprender que el trabajo bibliotecario es minucioso y a veces demorado. Además, los informes le asegurarán que el trabajo marcha bien, que tendrá un éxito, y que terminará en fecha próxima.

Un informe final es indispensable. Este será largo o corto de acuerdo con la naturaleza del proyecto y la frecuencia con que se han hecho otros informes anteriores.

Un manual de procedimientos que documenta todas las decisiones tomadas en el curso del trabajo, para ciertas clases de compromisos, es eminentemente deseable. Además de servir para la orientación de los que tendrán a su cargo la continuación del proyecto en un nivel profesional, una vez que termine el trabajo y la responsabilidad sea devuelto al patrocinador. En este manual consta la forma como han sido tratadas las diferentes categorías de materiales y a menudo da ejemplos para ilustrar cada especie.

La continuación y prosperidad del proyecto, después de que sea concluido y entregado al patrocinador, debe ser discutida en las primeras y también en las últimas sesiones. Para nada vale hacer sacrificios personales para realizar un buen trabajo que se le haya encomendado, si no habrá personal y fondos para continuarlo en el nivel profesional que quedó al entregarse. Acaso la respuesta sea negativa o dudosa, el bibliotecario estaría en plena libertad de conciencia profesional de rehusar un compromiso o demorar su contestación hasta tanto quede asegurada la continuación. El bibliotecario también es gente, como dice el modismo brasileño, y sus opiniones y trabajo profesionales merecen el respeto por tratarse de una persona seria.

CUADRO ESQUEMATICO A SEGUIR EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

1. *Realizar conversaciones iniciales*
 - a) Con el patrocinador — sobre cuestiones de tiempo disponibles, los materiales y equipo, las condiciones.
 - b) Con los colegas que puedan arrojar luz sobre puntos dudosos, su posible participación, etc.
2. *Analizar y estudiar el problema*
 - a) Reunir físicamente todos los elementos del proyecto necesarios para el planeamiento.
 - b) Desintegrar el proyecto mentalmente, anotando en una hoja las grandes partes componentes.
 - c) Hacer para cada parte componente del proyecto, una lista de todos los trabajos a hacer, en secuencia correcta, lo que constituye “una operación”.
 - d) Juntar todas estas listas correspondientes a cada una de las operaciones en que se ha dividido el proyecto.
 - e) Calcular el tiempo que tomará la realización de cada operación, basándose en: (1) el número de horas de cada jornada, y (2) el número de auxiliares participantes en cada operación.
 - f) Agregar un 25% de tiempo sobre la suma calculada en e) arriba.
 - g) Calcular el costo de la mano de obra, basándose en d) y e) arriba. Agregar cualquier costo de materiales y equipo.
 - h) Hacer un calendario para la realización del proyecto.
 - i) Concretar los términos del compromiso con el patrocinador del proyecto.
 - j) Concretar las ayudas necesarias para la realización del proyecto.
3. *Realizar el trabajo*
 - a) Establecer el orden o las prioridades en el trabajo.
 - b) Repartir las tareas, de acuerdo con el personal disponible y sus capacidades.
 - c) Coordinar el trabajo mediante reuniones frecuentes con los colaboradores del proyecto.
 - d) Hacer informes periódicos al patrocinador.
 - e) Inspeccionar todo el trabajo, al concluirse.
 - f) Presentar un informe final.