

El trabajo en equipo aplicable a las Bibliotecas

M. B. YOLANDA MERCADER M.

Primera Reunión Ordinaria,
A.M.B.A.C., B.N.A.H., 1977,

Uno de los problemas de mayor dificultad que se plantea a los dirigentes de las Bibliotecas, es el de la organización del trabajo, es decir, la forma de desarrollar las tareas y servicios que habitualmente debe realizar la Biblioteca.

No es posible el dejar cada una de las tareas al empirismo, ya que conlleva a la repetición de lo aprendido por mera práctica y las posibilidades de mejoramiento quedan generalmente limitadas.

La imaginación del hombre y su espíritu de investigación de sucesivos métodos mejorados lo han hecho implantar una nueva organización del trabajo que permite obtener en cada una de las tareas dos niveles, uno, el respeto del individuo que realiza determinada actividad, y, por otro, el aumento del rendimiento del trabajo.

El presente trabajo pretende reunir una serie de pasos prácticos para poder llevar a implantar el trabajo de Biblioteca en equipo, pero obviamente está respaldado en una fuente teórica que sustenta este sistema la que ya ha sido comprobada su eficacia.

Para la realización y coordinación de las tareas y servicios de una Biblioteca, se exige:

1. Conocer en forma amplia y profunda las actividades por organizar.
2. Establecer clara y sistemáticamente la lista de tareas y servicios necesarios para cumplir con los objetivos perseguidos.
3. Descomponer toda actividad por compleja que sea en sus componentes elementales.
4. Analizar lo esencial de cada actividad, para separarlo de lo superfluo, y en consecuencia saber hasta donde se quiere y a dónde no se debe llegar.
5. Provisión de los elementos materiales para la realización de las tareas.
6. Adopción de normas de racionalización.
7. Conocimiento del método de ejecución para cada tarea que compone el complejo total de actividades.
8. Saber expresar (enseñar) con claridad ese procedimiento y adiestrar al personal.
9. Previsión de todas las alternativas posibles para lograr la rápida solución de cada gestión.
10. Dar a cada tarea particular su desarrollo y ubicación en tiempo y lugar, para que afluya natural y armoniosamente dentro de la corriente total de actividades.
11. Ordenar su ejecución.
12. Comprobar su realización y evaluar los resultados para corregir errores y posibilitar el mejoramiento gradual de los mismos de calidad y demanda.

Como todos sabemos, el trabajo bibliotecario es una compleja organización que se ve influida por el grado de desarrollo administrativo que se lleva al cabo, de ahí que el diseño de las operaciones y funciones a efectuar sean de vital importancia, de ello se desprende la necesidad de efectuar una dinámica adecuada en la organización del trabajo. Una de las técnicas que están obteniendo gran éxito, es la toma de decisiones en equipo, es decir, la participación de todos los miembros que lo integran, con objeto de que las funciones y objetivos de los mismos queden distribuidos entre todos. Así, las

decisiones tomadas en equipo, se ven realizadas, tomando en cuenta todos y cada uno de los diferentes puntos de vista de las partes que la integran, permitiendo que dichas decisiones sean tomadas con una visión más general, y panorámica haciendo a éstas más adecuadas; desde luego, es necesario que dicha tarea se desarrolle en forma ordenada y dirigida correctamente para evitar que la concurrencia de tan diversos elementos quede dispersa.

Con objeto de que el personal tenga un mayor interés del puesto y funciones que desarrolla, se ha descubierto que es necesario hacerlo partícipe de un panorama general del proceso, dentro del cual se encuentra, es decir, en tanto tenga un mayor conocimiento global de las operaciones realizadas dentro de la Biblioteca, podrá desempeñar en una forma más adecuada su puesto.

La moderna técnica de enriquecimiento del trabajo provee muchos beneficios, entre los que pueden citarse mayor rendimiento y satisfacción personal, referente al desarrollo de los puestos, evitando el tedio que podría ocurrir en trabajos repetitivos y mecánicos.

Habiendo realizado un análisis de la estructura de los puestos de trabajo de las Bibliotecas, se nota, que la organización actual estimulaba los conflictos dificultando la cooperación. Los puestos son demasiado especializados, y paradójicamente, se ejerce una supervisión inadecuada.

En el transcurso del presente trabajo, trataremos de presentar una serie de ideas, métodos o recomendaciones que estimamos para corregir las estructuras administrativas, dentro de las cuales, normalmente se desarrolla el trabajo de las Bibliotecas, apegándonos a resaltar las bondades del trabajo de equipo, y el enriquecimiento de los puestos, técnicas que en otras entidades han sido probadas con un éxito sorprendente, como podría señalarse, el éxito económico de las grandes empresas norteamericanas y europeas, donde ha sido implantado.

Sin embargo, no podemos asegurar que la aplicación de dichas técnicas tengan el éxito asegurado, o que se trate de recetas mágicas, que realizadas al pie de la letra nos dieran la

solución a todos nuestros problemas, dentro de la complejidad que significa el trabajo de Biblioteca.

Actuar en forma precipitada, podría suponer un grave error, la planeación inapropiada de la implantación de algunas de estas recomendaciones podría resultar contraproducente.

Las causas que pueden producir el fracaso son varias; por un lado, el tamaño del equipo debe ser manejable, y por otro, es imprescindible medir los resultados de manera eficiente y objetiva, tanto antes como después de estar el programa de funcionamiento, a efectos de valorarlo. También es preciso comprender que la participación en equipo no va a complacer a todo mundo. Habrá empleados que tratarán de esquivar sus nuevas asignaciones de trabajo y responsabilidades, es anticipar la existencia de tomarse en cuenta cierta resistencia de parte de algunos colaboradores, utilizando para contrarrestarla tácticas persuasivas. Si se fracasara en la labor de educar y de aplicar el programa a los colaboradores, los resultados podrían ser desastrosos. Muy importante es el percatarse de los problemas de personalidad, que en algunos casos afectan a los integrantes del equipo, tratando de conocerlos, para que cuando éstos afloran en el trabajo, sean minimizados mediante la autoridad o líder del equipo, procurando que ésta se realice sin ofender o molestar a los integrantes; otro de los problemas comunes, es que dichas decisiones tomadas en equipos, muchas veces se ven influenciadas de las preferencias o gustos de sus integrantes, haciendo que éstas se alejen del objetivo trazado, por lo cual es muy importante desenmascarar esos vicios ocultos que podrían dar al traste con su trabajo en equipo de éxito.

Otra causa común de fracaso, es la tendencia que tienen muchas Bibliotecas a emplear personas sobrecalificadas. Pongase una persona inteligente en un trabajo repetitivo e ignominioso y se aburrirá enormemente, no importa cuánto se le adorne.

Finalmente, antes de ponerse a invertir tiempo en un programa para mejorar la integración de un equipo de trabajo, hay que estar seguros de que realmente existe un problema en su funcionamiento. Si no existiera, las cosas podrían empeorarse en vez de mejorar.

La idea central de este trabajo es que los *conocimientos y habilidades necesarios para dirigir, una biblioteca, no se hallan*

acumulados en un solo lugar, sino que están esparcidos en toda ella.

En términos de simple eficiencia, esta idea tiene por lo menos, una implicación importante, para la estructura de autoridad de la Biblioteca, entonces obviamente, se perderían talentos, al concentrar la autoridad, para la toma de decisiones y ejecución del trabajo, exclusivamente en las altas jerarquías, de la biblioteca, pues bajo tales condiciones necesariamente, tendrían que ascender por una línea de comunicación, y luego de haber tomado la decisión, la información descenderá nuevamente para su ejecución.

Hay asimismo una segunda implicación: Si los colaboradores de cualquier nivel, poseen conocimientos y habilidades vitales para la toma de decisiones, seguramente se sentirán defraudados, al no poder utilizar lo que saben; de acuerdo con las nuevas teorías del comportamiento, usadas cada vez más en la administración moderna, tal frustración mina, la productividad de los empleados.

Por lo anterior, se deduce, que existe una doble presión, sobre los mandos de la Biblioteca, a fin de que permitan, una mayor participación de los empleados en la labor de administración.

Para poder crear un verdadero equipo de trabajo es necesario el que el grupo de bibliotecarios unan sus habilidades y esfuerzos hacia el logro de una meta común, y se consideran los siguientes principios esenciales para enriquecer el trabajo:

- Haga los puestos de trabajo menos especializados, para que cada miembro del equipo pueda utilizar sus habilidades de distintas formas.
- Enseñar a los bibliotecarios a reconocer cómo sus esfuerzos se relacionan con los objetivos globales del equipo, a fin de que se sientan responsables por los resultados obtenidos globalmente.
- Mejore la información que reciben los bibliotecarios acerca de sus niveles de actuación en el trabajo, así como acerca de todos aquellos asuntos que les afecten directa o indirectamente.

De acuerdo con los principios anteriores, se debe reorganizar la estructura de los puestos.

Como un primer paso para lograr una mayor autonomía, el equipo debe tener un jefe o elegir un líder, bien puede ser por un periodo determinado, por ejemplo, semanalmente o fijo, según sus características, asimismo debe fijarse un día de reunión de todo el equipo con su jefe y en el se expondrán las actividades realizadas, y los problemas que necesitan solución.

Las bibliotecas de cierto volumen, cuentan con muchos puestos de trabajo, entre los que siempre hay algunos que no proveen satisfacción a quien los hace. Pero el sistema de estructura de enriquecimiento del trabajo favorece las relaciones humanas dentro de la Biblioteca, puesto que se eliminan las causas de muchos conflictos, y se crea mayor grado de autonomía entre los empleados. Esto tiende a mejorar la productividad de la biblioteca y su funcionamiento, los equipos de acción son efectivos por muchas razones:

- Los equipos reúnen conocimientos, experiencias y entusiasmo de todos los niveles de la Biblioteca, no sólo de la cumbre o el operativo.
- Los empleados que forman el equipo están expuestos a los objetivos e inquietudes de sus compañeros, en otros departamentos y de la Biblioteca como un todo. Los efectos globales son beneficiosos.
- La participación de equipo despierta en todos los empleados una mayor comprensión, dignidad, motivación en lugar de resistir los cambios impuestos por la Dirección.
- Las soluciones de los equipos son más permanentes. Su implantación compromete a la dignidad personal de los miembros del equipo y sus deseos de logro.
- El trabajo de equipo dá a las personas la sensación de que han influido las decisiones importantes. Esto mejora la moral.

TRES REGLAS PARA LOS EQUIPOS DE ACCION:

Los equipos de acción requieren un esfuerzo de dirección para que el resultado sea efectivo:

- 1º Sea completamente honesto. Explique a los miembros del equipo, por qué la Jefatura necesita que se resuelva un problema. Ponga a su disposición toda la información necesaria para llegar a una solución.
- 2º Evalúe las recomendaciones aceptables tan pronto como sea posible. En caso de no seguir la recomendación, explique los motivos al equipo.
- 3º Adopte formalmente el programa de equipos en acción. Cerciórese de que el programa obtiene la atención necesaria.

COMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS DE ACCION:

Se ha concluido que los equipos de acción suponen un método excelente para mejorar las operaciones de la Biblioteca. El programa deberá comenzar con un seminario para todo el personal sobre equipos de acción. El jefe de la Biblioteca tendrá que dar su apoyo total al programa. Los integrantes revisarán los métodos para la formación de equipos y algunos aspectos para mejorar las operaciones.

Aunque el número, la composición de los equipos varían, podemos seguir dos reglas:

Primero: los equipos estarán compuestos únicamente por individuos que tengan interés en los resultados de los equipos de acción.

Segundo: los equipos utilizarán el número mínimo de personas necesario para llevar al cabo la labor.

Estas reglas tienden a producir un compromiso mejor y mas fuerte con los objetivos del equipo.

Una vez seleccionado el equipo, el jefe departamental señalará el objetivo y la fecha en que deberá lograrse. Luego ha de comenzar el adiestramiento en la formación de equipos, el primer objetivo será conseguir que los miembros del equipo lleguen a un acuerdo en cuanto a la labor a efectuar, y que se comprometan realmente a llevarla al cabo.

Los miembros del equipo, frecuentemente no comprenden la naturaleza de la labor a efectuar. Su concepto es distinto del que había detallado el jefe departamental. Estimar que las fechas de realización u otros aspectos, del programa son irrea-

lizables. Por lo tanto, los equipos se deben ocupar de reformular las tareas, hasta que todos los miembros estén dispuestos, comprometiéndose a realizarlas, dentro de los plazos fijados.

Es muy común, que los miembros de los equipos no tengan la certeza de cuáles serán sus aportaciones al equipo en acción, principalmente cuando dichos empleados no son profesionales, y temen expresar sus puntos de vista, pensando que nada podrán aportar a sus jefes, por lo tanto, muy importante será indicarles a los integrantes del equipo que el sentido común no es privativo de los profesionistas, y que el contacto directo con los problemas permite tener una visión más adecuada de ellos; así mismo, muy importante será el indicar claramente que las diferentes experiencias de los integrantes del equipo podrán ser utilizadas en una forma más adecuada, ya que ésta, obviamente, no será la misma en cada uno de los integrantes del equipo, por lo tanto, la sola experiencia que aporten los miembros, será suficiente validez para que se tome en cuenta como aportación y cada miembro comenzará a pensar que tiene algo que aportar, que formaba parte de un equipo, y que nadie estaría allí, si no tuviera que aportar.

Si los equipos necesitan cualquier tipo de ayuda que no está a su alcance, se puede obtener tratando de interesar o pedir la ayuda necesaria donde ésta se encuentre, aún fuera del departamento, donde está el equipo trabajando haciendo que quien les brinde la ayuda actúe como consultor que únicamente para resolver el problema específico y sabiendo una vez que éste quede resuelto, así no se aumentará el tamaño del equipo.

Como se podrá apreciar, a través del presente trabajo, su objetivo es el de allanar todas las dificultades a las que se enfrenta la administración de las bibliotecas tratando de implantar un sistema de trabajo (en equipo) que consideramos más eficaz y más justo, de acuerdo con las aspiraciones del personal con el que contamos, para que sea posible su óptima utilización, la realización de los objetivos señalados a las bibliotecas del presente y del futuro, ya que pensamos que esta forma de trabajar conlleva a una motivación adicional dentro del personal de las bibliotecas.