

¡Fuego entre los libros: la biblioteca como campo de batalla!

Por

Víctor M. Aguilar Fernández

Ponencia presentada en el Coloquio 2005 “Ambiente laboral:
estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas” celebrado en la
Universidad Veracruzana
Septiembre 2005

RESUMEN

Comprender los procesos e interacciones que se manifiestan en una organización desde su interior es una tarea obligada para todo administrador, sobre todo si lo que se pretende es contar con un ambiente laboral que propicie sinergias grupales que impacten de manera positiva en un trabajo efectivo. En otras palabras, es tiempo de abandonar viejas fórmulas que sólo describen de manera limitada e ingenua la manera de conducir una organización con cero dificultades. De todos es sabido que los conflictos o contradicciones intraorganizativos no sólo son 'el pan nuestro de cada día' sino que constituyen el detonante en los cambios que se dan dentro de cualquier organización. En efecto, el conflicto no es ni aberrante ni patológico y del cual el administrador tiene que esforzarse por erradicar a toda costa, como si se tratara de una virulenta enfermedad que pudiera dejar a la organización con serias discapacidades.

Las bibliotecas, como subsistemas inmersos dentro de un sistema de mayor dimensión, no sólo reciben los impactos que se dan desde diversos campos de batalla sino que, en su misma trinchera, tiene que librar otros combates. Ante esta panorámica, es lógico deducir que, dependiendo de cómo salga librada, los recursos con los que cuente estarán directamente relacionados con la calidad del cumplimiento de sus objetivos. Si los miembros que forman parte de la biblioteca (empleados de confianza, sindicalizados, directivos) desean sobrevivir a los embates diarios de la vida organizacional, es imprescindible que aprenden a conjuntar sus energías, aptitudes, cualidades y cualquier otro rasgo positivo a fin de que el barco en que viajan, no sólo permanezca a flote sino que se dirija hacia el logro de su misión. Este documento, en primer término, pretende mostrar que los conflictos que se dan en el interior de las bibliotecas, no sólo son inevitables sino incluso deseables cuando se les sabe regular. En segundo plano, se presentan algunas estrategias para crear redes de cooperación más firmes y grupos compactos y sólidos que luchen por alcanzar sus metas previstas a pesar de las diferencias obvias entre los individuos y así minimizar el impacto del ¡fuego entre los libros!

**"No pretendas apagar con fuego un incendio,
ni remediar con agua una inundación."
*Confucio (551-479 a. C.); filósofo chino.***

De todas las obras existentes, el fuego es de los elementos que más ha fascinado a la humanidad durante siglos. De hecho es de los más misteriosos y terribles. Por ejemplo, aunque su presencia puede representar vida, por otra parte también puede resultar en muerte. Para producir fuego se requieren tres cosas: un combustible, un comburente y el calor que puede darse con una chispa u otra llama. Sin la suma de los tres no se produce fuego ni daño alguno. Pero cuando la suma es efectiva, pueden obtenerse resultados fatales. A modo de ejemplo, baste recordar el fuego entre los libros que tuvo lugar en los años del imperio romano, bajo la dominación nazi o los que se han dado en nuestra época como los ocurridos en Iraq donde la identidad cultural de ese país, quizás fue borrada. Para cada uno de esos sucesos, los que amamos de una manera u otra los libros y cualquier otro documento que nos provee información y que puede representar conocimiento, en verdad que lamentamos aquellos hechos que hoy nos llenan de indignación. No obstante, existe un fuego que puede ser más destructivo y más dañino que el mismísimo fuego literal pues su proceso de destrucción puede ser muy lento y sistemático: el fuego generado por los conflictos entre compañeros de profesión. Conflictos que muchas veces terminan en auténticas guerras que para algunos estará justificada como medio de autodefensa de sus intereses particulares en un intento de repeler con ataques preventivos al 'enemigo' por causas reales o supuestas. Los conflictos laborales son de carácter universal y hoy día son más complejos que nunca pues la situación económica y la falta de oportunidades de trabajo han orillado que algunos tengan que soportar situaciones desagradables. Además, existe en la actualidad, dadas las difíciles condiciones laborales, una tendencia a desempeñarse en varias actividades laborales que garanticen unos ingresos económicos adecuados en un clima propicio.

Los conflictos han dejado de ser la corta carrera de velocidad de antaño para convertirse en un maratón agotador y es que las razones por las que surgen estas relaciones destructivas tienen diverso origen. Sin embargo, antes de iniciar con la descripción de las razones por las que se presentan estas dificultades, veamos

algunas situaciones típicas que ilustran lo común y cotidiano que puede resultar la presencia del fuego laboral.

“¡NO SOPORTO tu presencia!”, gritó Armando a su compañera de trabajo. Armando estaba cansado de recibir abusos constantemente. Aunque hasta entonces se las había arreglado para mantener una apariencia calmada, vivía angustiado. “En mi fuero interno me sentía amargado —dice Armando—. No era yo. No podía aguantar vivir todos los días de aquella manera.”

Otra bibliotecaria expresó lo siguiente respecto a su jefe inmediato: “ya me cansé de discutir contigo, prefiero ya no involucrarme. Necesito buscar donde crecer y que me tomen en cuenta como persona, me respeten y respeten mi espacio. Tú eres el jefe y haz lo que quieras”.

¿Qué ha propiciado toda esta problemática? ¿Puede hacerse algo al respecto? Atendamos en primer término las causas de estas dificultades para posteriormente considerar algunos principios que pueden ser de utilidad a fin de evitar que el fuego se presente entre los libros y que la biblioteca se convierta en un campo de batalla. En este sentido los principios de la micropolítica pueden resultar de gran utilidad pues abarca aspectos tales como ideología, la diversidad de metas, los intereses, las luchas por el poder y el control, la toma de decisiones y los objetivos y significados de la institución. Es decir, es imprescindible aprender a anticiparse a las consecuencias de nuestros propios actos y los de los demás.

Los conflictos

A menudo resulta que ni la gente ni las naciones están dispuestas a llegar a acuerdo alguno. En efecto, el único punto en que concuerdan ambos lados es en que están en desacuerdo.

Las interacciones y procesos internos dentro cualquier organización propicia inevitablemente conflictos. De hecho puede considerarse el hermano incómodo de toda institución. Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes. (Jares, 1991, p.108). Se trata pues de un claro ejercicio del poder en la que un individuo o grupo de individuos o grupos de llevar a la práctica su voluntad, incluso a pesar de la resistencia de otros individuos o grupos (Bodenheimer, 1964, p. 15). El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera a su vez diversas consecuencias debido a su

naturaleza pluridimensional. Aún cuando existen dimensiones del conflicto laboral que clasifican los conflictos dentro de paradigmas tales como *racional, relacional, estructural, simbólica y política*, dentro de este trabajo se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a un análisis de la situación y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación. Por tanto, las características listadas no se agruparán por dimensiones. Se pretende analizar el comportamiento de los individuos y de los grupos en el interior de la biblioteca desde la perspectiva del poder pero con un compromiso ético y enfocado a la mejora del clima de trabajo y de los servicios proporcionados.

Visiones del conflicto

Es necesario comentar que la percepción y la interpretación de la realidad es un asunto complejo y muchas veces los comportamientos que se observan en las organizaciones se encuentran en un *continuum* donde la razón y la intuición son los extremos. Esta característica del conflicto, ha permitido que se le interprete desde diversas variantes. Una de ellas, la visión *tecnocrática/positivista* en la que se clasifica el conflicto como algo negativo, no deseable, patológico y en consecuencia como algo que hay que erradicar de raíz. Todos sabemos que no hay institución con cero conflictos sino más bien ‘consensos’ que sirven como cortinas para ocultar las discrepancias y diferencias conciliadas con el diálogo y no con la confrontación. (Hall, 1978, p.56). Bajo esta perspectiva, una biblioteca exitosa será aquella donde se analicen las causas de los conflictos para evitar que se generen. Por otra parte, la visión *hermenéutica/interpretativa* no sólo no se niega sino que se considera inevitable e incluso deseable para garantizar la sinergia grupal. Con esta perspectiva, una biblioteca efectiva será aquella donde se regulen los conflictos a través de la comunicación constructiva interpersonal. La argumentación, el razonamiento, la fundamentación, la persuasión y el **discernimiento** serán habilidades importantes que el personal de las bibliotecas habrá de desarrollar sobre todo cuando nos desempeñamos en un ambiente político. Por último, la perspectiva *crítica* verá al conflicto como algo natural, inherente y necesario para el cambio y transformación. Galtung (1981) equipara al conflicto como un elemento tan necesario para la vida social como el aire para la vida humana” (p.11). Incluso se le considera como un proceso mediante el cual las organizaciones crecen y se desarrollan a lo largo del tiempo. (Boyd-Barett, 1976, citado por Ball (1987). También Baldrige (1971) afirma que puede ser y a menudo es, muy saludable y que

incluso puede revitalizar un sistema que de lo contrario, se estancaría. (Citado por Ball, 1987, p.36). Desde este paradigma, una biblioteca eficaz será aquella capaz de favorecer el afrontamiento de determinados conflictos desde una perspectiva democrática y no violenta para impulsar la colaboración. Es decir, se pretende que la biblioteca se convierta en un entorno en el que se promuevan valores de comunicación y deliberación, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones y desarrollo de la autonomía. (Escudero, 1992, p.15). Es bajo esta última perspectiva que se plantea este trabajo.

Indicadores de conflictos

A grandes rasgos, algunos de los principales indicadores de conflictos dentro de la organización son:

1. *El método de colocación del personal.* Aún cuando en muchas instituciones existen mecanismos bien definidos y funcionales para el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo, en muchas otras la asignación de personal en las bibliotecas, obedece a prejuicios, ocurrencias, caprichos o castigos de autoridades cuando no a situaciones de 'promociones' o 'ascensos' no solicitados o simplemente a deseos expeditos en aras de 'tranquilidad' del empleado. Así, no sería raro encontrar a un coordinador de biblioteca que aparece sólo en el papel o a un abogado que coordine las actividades bibliotecarias en una facultad ... ¡de medicina! El que una persona esté en un lugar que no desea, provoca incomodidad, desaliento e incomodidad para su persona y para los que están al su alrededor. Peter (1974) señala que "la colocación al azar sitúa frecuentemente a un empleado en un puesto cuyo desempeño no tiene plena competencia." (p.87). Incluso hay directivos autoritarios que acuden a un reclutamiento selectivo a fin de continuar dirigiendo sin enfrentamientos, dificultades o perturbaciones pero sin atender las competencias para el puesto. Cuando se establece una línea de perfiles profesionales adecuados a sus necesidades y se diseña un proceso de búsqueda de candidatos que optimicen la identificación de tales rasgos se pueden prevenir posibles conflictos. incluso hay organizaciones que exploran el pasado laboral de los empleados para tener en cuenta antecedentes relacionados con la funcionalidad de éste dentro del engranaje de las organizaciones a las que ha pertenecido.

2. *La preparación del personal.* Por una parte, la falta de profesionalización del personal en el área de la bibliotecología, se ha citado una y otra vez en la literatura como fuente de frecuentes conflictos, pues difícilmente habrá paz y armonía cuando hay necesidad de explicar una y otra vez cómo se realizan ciertos procesos o actividades básicas. Se da también el caso en el que las exigencias del trabajo exceden las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. Es decir, existen puestos en las bibliotecas que tienden a ser ocupados por empleados que son incompetentes para desempeñar sus obligaciones. (Peter, 1974, p. 29)

Por otro lado, se da el caso contrario en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización. Cuando eso no ocurre, quien posee conocimiento e información quizás la use para tejer modelos de dependencia y mostrar su poder. Habrá que estar pendientes de estas situaciones pues como afirma Toffer (1990) “el control del conocimiento es el punto capital de la lucha mundial por el poder que se entablará en todas y cada una de las instituciones humanas”. (p. 44)

3. *La estructura organizacional.* En este orden de cosas también pueden surgir serias dificultades. Las instituciones educativas, se diferencian de otras organizaciones en que los líderes surgen de los rangos inferiores y su estructura misma permite y reproduce la disensión y la diversidad de metas. (Ball, 1987, p. 27, 28. Bell (1980) citado por Ball (1987), asegura que la organización interna de las escuelas han empezado a asemejarse a lo que se llama organización anárquica pues la relación entre las metas, los miembros y la tecnología no es tan claramente funcional como la teoría convencional de la organización indica que será. (p.29) De hecho, muchas bibliotecas se convierten en auténticas arenas de lucha gracias a la práctica de algunos directivos de copiar organigramas sin conocer siquiera conceptos tales como tramos de control, relaciones, mando, perfil del puesto, etc. Por ejemplo, es posible que el lugar de jefe lo ocupe una persona que no tenga ni la más mínima idea de lo que se

realiza en su área asignada. Esto ocurre con frecuencia como consecuencia de las promociones, recompensas o 'rescates' que se gestan entre personas con cierta afiliación. Es entonces cuando surgen importantes diferencias sobre todo cuando algún personal se toma atribuciones debido a un claro ejercicio del poder tras el trono. Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites y provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente presa del jefe. Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización eventualmente puede relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. "Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización" (Bryans y Cronin, 1983.) Indistintamente del lugar que ocupen en el organigrama, algunos responsables de área desarrollan estilos de actuación *interpersonal* (relaciones personales y contacto cara a cara), *administrativo* (comités, memorandos, procedimientos formales) y *político* (con énfasis en el antagonismo o al autoritarismo.) Se mencionan de paso a fin de conocer bajo qué estilo nos desempeñamos o se desempeñan nuestros superiores y tomar las medidas correspondientes.

4. *La ambigüedad.* Dice un refrán que "río revuelto, ganancia de pescadores" y es que cuando no se tiene una idea clara y distintiva de las funciones y actividades que le corresponden a cada uno de los implicados en las labores bibliotecarias, terminan duplicándose o traslapándose las acciones, se dejan de hacer otras o simplemente no se hace nada. Aún cuando en muchas bibliotecas existen los manuales de organización y/o procedimientos donde se desglosan qué y cómo hacer las cosas, muchas veces llevan años de no actualizarse. En este sentido es interesante notar cómo se intenta curar en salud esta situación, tras la oración que aparece al final del listado de actividades: "y todas las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe

inmediato". Algunos han logrado que se especifique que se trata de actividades vinculadas con su área de trabajo y no de actividades sujetas a ocurrencias de su jefe inmediato.

5. *La falta de reconocimiento.* Vinyamata (2003) afirma que los conflictos entre compañeros de trabajo se deben a la falta de reconocimiento de las labores prestadas. (p. 14). En efecto, muchos bibliotecarios, han pasado gran parte de su vida en las bibliotecas y su labor se destaca en los discursos de las autoridades... cada año cuando se les recuerda la existencia de un 'Día del bibliotecario' o en algún informe de labores. La idea general de la existencia de reconocimiento tácito parece clara e inmediata, al menos en la mente de muchas autoridades. Recibir un elogio, más no una adulación, es inherente al ser humano.
6. *Los intereses.* La búsqueda de preferencias individuales o grupales, provoca con frecuencia luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo y sobre la dinámica misma del grupo. Por intereses, nos estamos refiriendo a los principios individuales o de grupo que surgen de las necesidades de crecimiento, de existencia y de relaciones que pretender ser alcanzados utilizando los medios disponibles con el fin de encontrar satisfacción y estabilidad de diversa naturaleza con miras, en ocasiones, a cierto reconocimiento. Las preferencias individuales, sobre todo las de tipo antagónico tienden a crear muchas dificultades (Chiavenato, 1994). Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto (Bryans y Cronin, 1983) Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. Cuando los objetivos de las organizaciones se contraponen con las del individuo, puede aumentar la posibilidad de conflicto" (Bryans y Cronin, 1983) Partiendo del hecho de que en la mayoría de conflictos de esta índole los sujetos involucrados saben qué tipo de elementos van implícitos, merece la pena "lavar la ropa sucia en casa" y dirimir las diferencias en los mejores términos antes de tener que recurrir a instancias externas que

probablemente medien en detrimento de la armonía natural que debería caracterizar al grupo. Este punto resulta de lo más fértil para ejemplificar. La biblioteca, como toda organización, recoge en su interior, pactos y acuerdos entre sus miembros. En este sentido, en su búsqueda de intereses comunes se realizan peticiones y concesiones en un juego de dar y recibir en donde se efectúan alianzas y coaliciones a fin de poder influir y conseguir objetivos comunes, en especial cuando los recursos son escasos y las perspectivas de mejora limitadas. Algunos aspectos que ilustran estas relaciones son el tipo de contratación, categoría y nivel del personal asignado a la biblioteca con su respectivo impacto en el sueldo, las prestaciones y promociones hasta llegar a cuestiones tales como espacio, el tiempo (horario de labores, recesos, descansos, etc), los espacios físicos, las instalaciones, el equipo y los materiales, vehículos, entre otros. Algunos han denominado a este tipo de intereses, intereses *creados*. Existen otros como lo son los de tipo *ideológico* que corresponden a cuestiones valorativas y de adhesión filosófica y los *personales* referidos al sentido del yo.

En búsqueda de la armonía

Sin que necesariamente exista correspondencia entre los indicadores de poder ya listados y las sugerencias siguientes, lo que se pretende es lograr el consenso y evitar en lo posible la confrontación. Por tanto, entre las recomendaciones que serán útiles para conseguir ese objetivo, están:

1. La comunicación constructiva: Parece fácil decir que “hablando se entiende la gente” pero la realidad demuestra que se requiere algo más que eso para obtener relaciones laborales exitosas. La comunicación es más que simplemente habla. Para que haya verdadera comunicación, es preciso que los pensamientos, ideas y sentimientos se transmitan de una mente a otra. ¿Qué entraña la comunicación constructiva? Se define *comunicación* como “transmisión o intercambio de ideas, opiniones o información mediante el habla, la escritura o las señas”. Por tanto, implica dar a conocer sentimientos e ideas. Y para que sea constructiva, estos deben ser edificantes, reconfortantes, virtuosos, dignos de alabanza y consoladores. La confianza, el compromiso sincero de

hacer que funcionen las cosas y la comprensión mutua harán posible la comunicación constructiva. Las líneas de comunicación entre el personal bibliotecario se ven sometidas a mayor tensión cuando alguna de las partes está sometida a alguna presión psicológica o emocional. Una cosa que el personal necesita frecuentemente es paciencia y dominio de sí mismo, además de responder a las flaquezas y las imperfecciones de los compañeros de trabajo con buen humor, afabilidad, discreción, perdón, paciencia y alegría.

Estorbos para la comunicación constructiva

La mayoría de los trabajadores abordan el trabajo con optimismo, incluso hasta con euforia. Pero en el caso de muchos de ellos, la euforia desaparece enseguida y el optimismo se desvanece. La seguridad tal vez se vea reemplazada por una mezcla amarga de frustración, ira, hostilidad y hasta profunda antipatía. La convivencia laboral se ve reducida entonces a una relación en la que no queda más que aguantar 'hasta que el trabajo los separe'. Si se desea mejorar o conservar la comunicación constructiva necesaria para que exista una buena relación laboral, hay que eliminar determinados estorbos.

Un verdadero estorbo es el descrédito, *chisme*, *el rumor* (considerado como una respuesta a la ambigüedad), la calumnia y el temor a la reacción de los compañeros de trabajo a determinada información o deseo. En tales casos es más necesario que nunca comunicarse con franqueza, mostrar interés y ser confiable pues aunque son recursos poderosos son igual de frágiles. No debemos pasar por alto que la hostilidad puede expresarse "por medio del sarcasmo, el ridículo, la ironía, la sátira, la invectiva, la caricatura, la parodia, etc. (Woods, 1979, citado por Ball, 1987, p. 218)

También hay que esforzarse por no informar lo confidencial. Otro estorbo para la comunicación constructiva es el *resentimiento*. Para sobrellevar esta actitud es necesario no alimentar la ira o el resentimiento con orgullo e intransigencia. Un estorbo claro para todo tipo de comunicación es *retirarse la palabra*, lo cual implica, además de que uno de los trabajadores deje de hablar al otro, las expresiones taciturnas, los suspiros profundos y las acciones mecánicas. Quien actúa de ese modo está dando a entender que siente

cierto desagrado. Pero hablar de los sentimientos personales de una manera franca y afable contribuye mucho más a mejorar las relaciones que guardar silencio y estar malhumorado.

Sin embargo, en ocasiones se producen conflictos cuando se excede en la sinceridad. Hay una expresión que reza “el exceso de sinceridad es muestra de estupidez”.

Prestar poca o ninguna *atención* cuando habla otro compañero es otro obstáculo que ha de superarse si se desea una buena comunicación en el interior de la biblioteca. Tal vez estar cansados o atareados nos impida disponer de la energía mental y emocional que hace falta para escuchar con atención. Quizá se discuta sobre ciertos asuntos que para uno de los compañeros ya se ha expuesto con claridad, mientras que para el otro sea la primera vez que se hable de ellos. Obviamente, la mala comunicación es la causa de esas dificultades. Por tanto, es importante mostrar empatía, dedicar tiempo y determinar cuál es el mejor momento de dar nuestra opinión o exponer lo que nos preocupa. Recordemos que las personas reaccionan mejor cuando perciben cómo les beneficiará a *ellas* colaborar con la petición o acceder a ella. En efecto, es muy importante *cómo* se dicen las cosas. Por último, no olvidemos que es necesario hacer de nuestra parte para que sea agradable trabajar con nosotros y sea fácil pedirnos disculpas.

2. *Actuar con astucia y sagacidad.* Manejarse con diplomacia significa usar la información de diferentes maneras de manera inteligente. Es aquí donde la negociación entendida como la mediación de las diferencias existentes entre el personal, puede convertirse en un recurso vital. El control del poder se manifestará en el uso eficaz del conocimiento. No se trata pues de engañar a los demás pero tampoco de colocarles señalamientos. Algunos expertos en la materia recomiendan, entre otras cosas, tener siempre el máximo de información, nunca iniciar una negociación con un *no* sino más bien buscar puntos de coincidencias, mostrar humildad, argumentar con hechos, mostrar entusiasmo, establecer reglas de la concertación, etc.

3. *Trabajo en equipo.* La organización y la vida de las bibliotecas no se construyen a partir de normativas y

regulaciones, sino también internamente y día a día a través de las relaciones que mantienen sus miembros. Desde la perspectiva de Aristóteles, los seres humanos no tienen otra opción que vivir en sociedad y además en una sociedad de naturaleza política. Él afirma que un hombre fuera de la sociedad no tiene sentido, pues no sería humano. De hecho, señala que quien no es capaz de conjuntarse o integrarse es como una pieza aislada en un juego de damas. Por tanto, habrá que esforzarse para que las situaciones de divergencia se concilien en aras de conseguir las metas y los objetivos y eliminar ciertas características estructurales que favorecen el individualismo, como lo son los horarios del personal tipo relevo o la mismísima naturaleza de la biblioteca organizada por áreas. Cuando todos los involucrados en la biblioteca logran un ambiente de cooperación y predomina el espíritu de equipo, los conflictos se reducen notablemente. Las bibliotecas, además de hacer frente a impactos que se dan desde la misma institución, en la misma trinchera tienen que librarse otros combates. Por tanto si los miembros que forman parte de ella (empleados de confianza, directivos, sindicalizados, etc.) desean sobrevivir a los embates diarios de la vida organizacional, es imprescindible que aprendan a conjuntar sus energías, aptitudes, cualidades y cualquier otro rasgo positivo a fin de que el barco en que viajan, no sólo permanezca a flote sino que también se dirija al logro de su misión.

4. *Claridad de funciones.* Es realmente imprescindible llegar a conocer lo que se espera que realice cada persona que labora en la biblioteca así como la manera y el momento en que debe hacerlo. Aún cuando algunos consideran que los manuales de organización, de procedimientos, etc. han sido superados por los equipos sinérgicos, son todavía de utilidad para guiar las actividades que se realizan en el interior de la biblioteca. En centros de información donde 'todo mundo hace de todo' por escasez de personal, entre otras razones, algunos han encontrado como buena práctica redactar metas a corto y mediano plazo con acciones y acuerdos concretos en los que se especifica qué, quién, cuándo y cómo se hará determinada actividad. Bien se ha dicho que la mediocridad es tan fácil de

alcanzar que no requiere planeación. Los acuerdos escritos y firmados por los involucrados han saneado y anticipado muchas diferencias. No obstante, resulta básico reconocer que el uso de la estructura y los documentos rectores muchas veces pueden ser utilizados como armas de doble filo. Son fuentes de poder para quien ha de hacerlas cumplir y para quien ha de cumplirlas.

5. *Reconocer y valorar.* Jamás hay que dar por sentado el reconocimiento. Es necesario, expresar y valorar el esfuerzo y logro de los que trabajan en la biblioteca y no solamente prestar atención a las fallas. Sin embargo, fuera de cualquier reconocimiento externo, cada bibliotecario que se digne de serlo debe estar convencido del valor de su actividad día con día.

Conclusión

Como se ha visto a lo largo de estas líneas, el hombre por su misma naturaleza y tal como se muestra a través de la historia, en la búsqueda de sus intereses personales ha propiciado disensión, enfrentamiento. En este sentido no olvidemos que el conflicto no es espontáneo pues responde a circunstancias y contextos que muchas veces son ignorados. Sin embargo, el hecho de que se presente en nuestras bibliotecas y en sistemas relacionados con ella, no significa que no se les pueda sacar provecho. Todo depende de que conozcamos su evolución, lo controlemos, sepamos los riesgos y maximicemos sus ventajas. Aún cuando el conflicto no puede ser evitado, puede ser prevenido, en ocasiones.

No obstante, fuera de cualquier estrategia de prevención o negociación del conflicto, del conocimiento del arte de la guerra, o de recomendaciones maquiavélicas, debemos esforzarnos por educarnos para la convivencia, recuperar la serenidad y aprender a vivir. Recordemos **"El mejor fuego no es el que se enciende rápidamente."** *George Eliot (1819-1880); novelista británica.*

REFERENCIAS

- Ball, S. (1987) *La micropolítica de la escuela*. Barcelona: Paidós.
- Bodenheimer, E. (1964) *Teoría del derecho*. México: FCE
- Bryans, P y Cronin, T. P. (1983) *Teoría de la Organización*. Bogotá: Norma
- Chiavenato, Idalberto. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Escudero, J.M. (1992) Educación y desarrollo organizativo de los centros escolares. Ponencia presentada en el II Congreso Interuniversitario de organización escolar. Sevilla.
- Galtung, J. (1981) *Hacia una definición de la investigación sobre la paz*. En UNESCO, Investigación sobre la paz. Tendencias recientes y repertorio mundial. Paris:
- Jares, X.R. (1991) El tratamiento de la conflictividad en la institución escolar. Pamplona: Eunsa. En VVAA I Congreso Interuniversitario de Organización
- UNESCO
- Hall, S. (1978) *Policing the crisis: mugging, the state and law and order*. London: MacMillan
- Peter, Laurence J. (1974) *El principio de Peter*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Toffler, A. (1990) *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Vinyamata, E. (2003) *Aprender del conflicto*. Barcelona: Grao