



CONSULTORA DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**Serie**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Área: Educación

**Capacitación in library: un nuevo dispositivo de capacitación laboral**

**Patricia Allendez Sullivan**

**Abril 2010**

**N°015**

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Mariana Sabugueiro

Allendez Sullivan, Patricia

Capacitación in library: un nuevo dispositivo de capacitación laboral. Buenos Aires: Consultora de Ciencias de la Información, 2009.

ISSN 1852 - 6411

1. Educación. 2. Capacitación in Library. 3. Competencias Profesionales. 4. Grupos de Formación. I. Título

## Resumen

En el presente trabajo se tiene en cuenta la importancia de la formación profesional del bibliotecario. Para ello se tratarán distintos temas relacionados como la conformación de grupos de formación, las competencias profesionales, las necesidades de la Unidad de Información y de la Institución que la alberga. Finalmente, se desarrolla un dispositivo de capacitación denominado “in library”.

*“Puede decirse que casi todas las funciones tradicionales del bibliotecario han sufrido transformaciones y, además, han surgido tareas nuevas. Los bibliotecarios de hoy en día son consultores, imparten cursos de formación y diseñan sistemas informáticos; además, con la aparición de Internet nos hemos convertido en expertos en búsquedas en la red, en webmasters y hasta en diseñadores de páginas web y de intranets”.*

*Susan Aramayo<sup>1</sup>*

## Introducción

La vida cotidiana está constituida por hechos cuyos significados se proyectan a través de las dimensiones psicosociales que inciden en la actividad diaria del individuo, siendo el trabajo uno de esos acontecimientos importantes en la historia del ser humano. El trabajo está íntimamente ligado al crecimiento o frustraciones de las personas, esto ocurre porque pasamos más de la mitad de nuestras vidas en nuestro lugar de trabajo.

Dentro de este marco social las instituciones esperan que sus recursos humanos posean atribuciones para resolver problemas, tengan iniciativa y

---

<sup>1</sup> Aramayo, S. (2001). “La labor profesional de los bibliotecarios y documentalistas en el siglo XXI”. En: Biblioteconomia i Documentació, 6.

hagan los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos y las necesidades organizacionales.

Estas instituciones han surgido por la necesidad humana de cooperar y la finalidad de esa cooperación es que los hombres puedan obtener sus fines personales, los cuales, por limitaciones de tipo físicas, biológicas, sociológicas y psicológicas no pueden alcanzar de otra forma. Por lo tanto, las empresas son organismos abiertos y flexibles en proceso continuo de intercambio con el entorno, y se caracterizan por su flexibilidad y rapidez en adaptarse a los nuevos escenarios.

Las organizaciones no sólo están compuestas por individuos en sí mismos, sino que éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros, a su vez, de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional.

Partimos de un análisis FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas) ficticio de una organización cualquiera, como podría ser el siguiente, y en el que en realidad, reflejamos los problemas comunes que cualquier organización moderna afronta en algún momento de su vida:

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<i>La satisfacción personal:</i> es un área crítica ya que produce la emigración de profesionales valiosos, descontento en el trabajo, ausencia de espacios para proyectar potencialidades personales, falta de información confiable	Capital humano	Otras organizaciones de tenor similar	Cambio de mentalidad
<i>Capacitación del personal:</i>	Lealtad	Falta de	Capacitación

voluntaria, fuera del horario de trabajo, personal, sin subsidios de la organización		capacitación del personal	continua del personal por parte de la organización
<i>Ambiente físico:</i> no agradable, poco cómodo para el desarrollo de actividades	Compromiso con el trabajo	Insatisfacción de sus recursos humanos	Integración de los recursos humanos con los objetivos de la organización
<i>Clima laboral:</i> mucha dependencia, no existe trabajo en equipo, desconocimiento por el contexto local externo, ausencia de liderazgo creativo	Conciencia de estar en crisis	Emigración de recursos humanos	Conformación de equipos de trabajo intersectoriales
<i>Relaciones humanas:</i> falta de confianza	Integración del personal al proyecto institucional	Interés por otros proyectos institucionales	Interés del personal por integrar el proyecto institucional
<i>Comunicación:</i> deficiente	Buena comunicación del personal	Falta de comunicación	Los integrantes quieren comunicarse entre sí

Además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva.

Recordamos que la vertiginosa evolución de la disciplina conlleva a formar un nuevo tipo de bibliotecólogo: consciente de su responsabilidad con el entorno, crítico de su propio quehacer, abierto al cambio que suscitan las tecnologías de la información y asumir el papel de actor y líder de la transformación social que generan las sinergias humano mecánicas.

En el presente trabajo se abordará la problemática de los grupos humanos que se desempeñan en las Unidades de Información y sus necesidades y las de sus organizaciones de que estén permanentemente capacitados para cumplir con sus obligaciones laborales. Se tratará de ver a través del dispositivo seleccionado como modelo de capacitación laboral como debería ser la integración de estos recursos humanos a los objetivos de la institución en la que se desempeñan.

### **Algunos comentarios sobre las instituciones**

Indudablemente el ser humano como ser social necesita crear ámbitos sociales denominados organizaciones, sin ellas sus objetivos personales no podrían alcanzarse. Asimismo, organizaciones como familias, iglesias, empresas, etc., requieren que las personas que las integran posean ciertos conocimientos para desarrollar conductas tendientes al logro de sus metas. Etzioni (1965) considera que la civilización depende de las organizaciones y estas combinan su personal con sus recursos. Las organizaciones tienen un fin el cual justifica su actividad y existencia. Este fin es institucional y se establece según un complicado juego de poder que envuelve a individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

De acuerdo a ello, una organización, dice Gore (1996) es un conjunto de personas que actúa en forma más o menos previsible para lograr ciertos objetivos, algunos de los cuales son compartidos. Los objetivos y las estructuras desarrolladas para lograrlos, actúan como condicionantes del tipo de conductas que una persona puede desarrollar, de las experiencias que puede o no tener, de las habilidades que debe aprender y consolidar, y de aquellas que debe dejar de lado y desaprender. Estas organizaciones pueden facilitar o inhibir el aprendizaje.

Podemos, entonces, definir a la organización como un sistema social, abierto, adaptativo, cooperativo y cultural que, transforma los insumos en productos, y cumple funciones administrativas, es decir, toma decisiones con algún grado de racionalidad, eficacia y eficiencia.

La racionalidad significa elegir aquellas alternativas que permitirán alcanzar los objetivos; por su parte, la eficacia significa el alto grado de conquista de los objetivos; la eficiencia consiste en alcanzar ciertos objetivos con mínimos recursos.

Los recursos humanos de estas organizaciones constantemente deben tomar decisiones que involucran el uso de recursos materiales para respaldarlas o la creación o supresión de puestos de trabajo. Para poder efectuar su trabajo estos agentes necesitan contar con información actualizada y fidedigna pero también necesitan estar capacitados. La mayoría de estas personas han tenido un grado de escolarización de nivel superior, sin embargo, todos sabemos que el conocimiento está en constante transformación por lo que es importante que los recursos humanos de las organizaciones estén altamente calificados, para lo cual, la empresa deberá invertir en cursos de capacitación continua para lograr que su personal esté permanentemente actualizado y pueda resolver con eficacia los desafíos laborales que surgen diariamente.

Los grupos que interactúan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones y conforman su estructura, tanto formal como informal. El trabajo en grupo y con grupos se convierte así en algo fundamental para el funcionamiento de estas unidades, e implica tanto a sus miembros (cualquiera que sea su nivel y función) como a profesionales externos que realicen algún tipo de intervención. Todos deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.

Las instituciones demuestran interés en la capacitación de sus recursos humanos pues deben estar atentas para detectar los posibles impactos que se puedan producir, comprenderlos y determinar planes de acción que minimicen los riesgos y potencien las posibilidades de éxito. Por ese motivo el desempeño de la organización frente a los cambios es uno de los factores que determina el éxito de las compañías.

La actitud ante el entorno externo dependerá de las percepciones y el grado de adhesión al nuevo escenario, es decir, la actitud de la organización ante los cambios estará dada por ver ese proceso y cuan involucrada este con el mismo.

### **Algunas apreciaciones sobre el mundo del trabajo**

Todos concebimos la realidad del mundo que nos rodea de una manera determinada; la percibimos, ordenamos, clasificamos e interpretamos.

Encontramos en el Diccionario de la Lengua Española (1986) que la definición de imaginario, del latín *imaginariŭs*, en su primera acepción hace referencia a lo que solo existe en la imaginación.

De Moraes (1998) afirma que el término "imaginario social" alude a un conjunto de significaciones por las cuales un colectivo (grupo, institución, sociedad) se instituye como tal. El análisis del registro de lo imaginario nos permite identificar las percepciones que los actores tienen de sí mismos, y las que poseen de otros. Dicho de otra manera: cómo ellos se perciben en tanto miembros de una colectividad. Por su parte Gutiérrez Castañeda (1994), considera que el imaginario social se basa en las experiencias, expectativas, temores y deseos, así como en los códigos mediante los cuales se ordenan estas experiencias.

Por su parte, Castoriadis (1987) considera que el imaginario es el conjunto de significantes por las cuales un colectivo, un grupo, una sociedad se instituye como tal, inventando no sólo sus formas de relación social y sus formas contractuales, sino también sus configuraciones subjetivas.

El imaginario siempre se construye con mitos, rituales y emblemas que tienden a reproducir lo instituido. Fernández (1989) considera que cada grupo construye sus ilusiones, mitos y utopías; estas construcciones son únicas e irrepetibles de cada grupo y pueden desarrollarse por su inscripción histórico-institucional. Se trata de las significaciones imaginarias que el grupo produce

como sostén de sus prácticas. Luego, afirma que los mitos grupales son elaboraciones noveladas de su origen, del porque de su existencia, pero vividos por los integrantes como el momento fundacional real; junto con sus utopías.

Castoriadis (1999) nos propone otros modos de pensar lo pensable y destaca el papel de los significados imaginarios en la construcción, mantenimiento y cambio del orden de la sociedad. Considera que la imaginación hace estallar tanto la teoría de la determinación del ser como del saber.

A su vez, Anzieu (1986) señala que el grupo produce la ilusión grupal y cumple una función de realización imaginaria de los deseos irrealizados y en especial de aquellos considerados como prohibidos.

Por su parte, Pavlovsky y De Brasi (2000) consideran que los procesos imaginarios dentro de un grupo no constituyen la suma de los imaginarios individuales, sino que un grupo produce formas imaginarias propias. Por lo tanto, en toda situación grupal hay una representación imaginaria subyacente, común a la mayoría de sus miembros. Entonces, para que un grupo de personas pasen de la serialidad al grupo, deberán consolidar un conglomerado de representaciones imaginarias, las cuales podrán propiciar la solidaridad, la eficacia grupal, los conflictos, las ineficacias, etc. Según estos autores, no existen los grupos sin formaciones imaginarias estrictamente grupales.

Por lo tanto, el imaginario laboral consiste en todas las creencias dentro y fuera de los recursos humanos de la organización. Dentro, por que depende del interactuar de cada individuo en el grupo y fuera porque son aquellas concepciones que cada individuo trae consigo, provenientes de su núcleo familiar, su grupo de estudio, su círculo de amigos, y de antiguos grupos de trabajo de otras organizaciones.

### **La formación de los grupos dentro de las instituciones**

Es pertinente encarar de entrada, la cuestión del concepto de grupo. ¿Qué es un grupo? ¿Cuándo podemos asegurar que una reunión de individuos forma un grupo?

Según Anzieu y Martin (1971) desde el punto de vista etimológico la palabra *groupe* resulta ser uno de los más confusos de la lengua francesa, inglesa y alemana. Es así como en italiano el vocablo *gruppo* o *gruppo* tiene por primera acepción la de nudo, y luego hace alusión a conjunto o reunión. Entonces, desde allí, se desliza al lenguaje corriente, en distintas lenguas, para adoptar el significado fundamental de “conjunto de personas”.

Así, Fernández (1989) comenta que los grupos se presentan como nudos teóricos constituidos por múltiples hilos de unidades disciplinares que se enlazan entre sí cuando se piensa en lo grupal, de modo que se construyen en la alternancia de enlaces y desenlaces de subjetividades.

Anzieu (1986) también expresa que un grupo es un lugar de fomento de imágenes, como una envoltura que permite que los individuos se mantengan juntos. Si esta envoltura no se construye, en realidad no existe un grupo, sino simplemente un agregado humano. El grupo se caracteriza por sus reglas, costumbres, ritos, actos y hechos que tienen valor de jurisprudencia; también resalta la asignación de puestos dentro del grupo y las particularidades de la expresión verbal entre los miembros que solo ellos conocen.

Por su parte, Pavlovsky y De Brasi (2000) consideran que los grupos son espacios tácticos donde se da la producción de efectos singulares e inéditos. En cambio, Bleger (1995) opina que un grupo es un conjunto de individuos que se relacionan entre sí y comparten ciertas normas en una tarea.

Podemos afirmar que los grupos juegan un papel importante dentro de las instituciones. De ellos depende el normal funcionamiento de las mismas, por lo que es necesario redefinir las políticas organizacionales de manera que se encuadren en asistir, asesorar, orientar, acompañar y ayudar a las personas en su rol laboral, profesional y técnico, de manera que tienda hacia un desarrollo

que integre sus necesidades y responsabilidades en el ámbito laboral con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, sin descuidar el de las relaciones interpersonales.

Consideramos que la participación de las personas en las organizaciones se realiza por medio de grupos diversos. Éstos pueden estar estructurados en función de las tareas, las competencias de sus miembros u otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización. También se puede tratar de grupos que han surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquélla.

Pichon Riviere (1984) dice que los grupos constituyen un conjunto restringido de personas ligados entre sí por una constante de tiempo y espacio articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

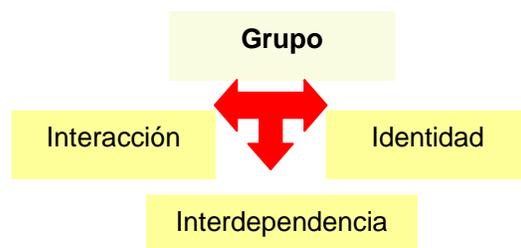
A su vez, Lewin (1978) se interesa por la dinámica de los grupos y afirma que a la psicología le costo mucho tiempo entender que un todo dinámico, así considera al grupo, posea propiedades diferentes a las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. Afirma que el todo no es más que la suma de sus partes sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado, dice Lewin debiera ser “el todo es diferente a la suma de sus partes”. El grupo, según este autor, es una unidad de análisis en la que se observa una constante conflictividad interna, fuerzas abstractas contrapuestas que responden a la inercia de cada coyuntura. Por lo tanto, el grupo, es un grupo en movimiento y su observación atenta permite dilucidar la posición y el papel de cada individuo dentro del grupo y el significado de su conducta.

De acuerdo a la información recopilada de todos estos autores podemos considerar que los grupos en el entorno laboral se suelen caracterizar por su:

- ❖ Interdependencia: las personas que conforman un grupo dependen unas de otras para lograr un objetivo determinado.

Cada individuo se puede sentir motivado por su pertenencia al grupo, si es que la misma es o no voluntaria; además, en lo referente al objetivo, puede o no compartirlos, por lo tanto en distintos momentos estos objetivos pueden ser convergentes (comunes), divergentes (antagónicos) o mixtos, por lo que puede haber momentos de cooperación o de competición interna.

- ❖ Identidad: es como una conciencia colectiva de modo que sus miembros realizan tareas, se relacionan, comparten objetivos, etc.
- ❖ Interacción: esta característica complementa a las anteriores y constituye el motor del grupo ya que genera la estructura social del mismo de modo que produce diferenciación de roles y status, promueve la creación de normas grupales, cataliza la cohesión del grupo, etc.



Finalmente, creemos que estas características no siempre se dan simultáneamente, a veces prevalece alguna de ellas o aparecen todas, pero en diferentes momentos.

Por su parte Lapassade (1997) considera que en un equipo de trabajo, los principales factores de funcionamiento son un propósito u objetivo en principio común, realización de tareas concretas, un sistema de participación, un sistema de dirección o animación del grupo, un conjunto de reglas denominadas de procedimientos.

Actualmente, las organizaciones reconocen el papel fundamental que juegan sus recursos humanos y también, la influencia que los factores sociales ejercen sobre el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, por lo que se ha tomado conciencia del valor del grupo dentro de la organización.

Entre los problemas que suelen detectarse con respecto a los recursos humanos y sobre el que nos vamos a centrar, se encuentra el referente a las nuevas tecnologías, el cual ha provocado variados cambios dentro de cualquier organización moderna, por lo que necesariamente, estos deben aprender continuamente nuevos procedimientos, de modo que la optimización de la inversión en capacitación y la posibilidad de desarrollo de los mandos medios de la compañía son dos fundamentos centrales para justificar la necesidad de un proyecto de formadores internos. De igual manera, hay temáticas de la formación en las que los especialistas de contenido se encuentran dentro de las mismas organizaciones. Para llevar a cabo este tipo de capacitación lo óptimo sería que el Departamento de Recursos Humanos constituyera un equipo de formadores internos que intervengan en el diagnóstico, implementación y seguimiento de las acciones de la formación en las que sean especialistas de contenido; además, es necesario acrecentar y consolidar el equipo de formadores a través de la incorporación de nuevos miembros y una formación pedagógica integral externa.

Para ello, es necesario trabajar en dos etapas, la de selección en la que se incorporan nuevos miembros para conformar el equipo de formadores internos a través de una convocatoria abierta dirigida por el sector de Recursos Humanos y el Director de la Unidad de Información y las jornadas de trabajo en las cuales se formaran a los integrantes de este equipo por medio de una serie de tareas como diseño de planes de clases, análisis del apoyo de los distintos actores del proyecto y la definición de acciones de diagnóstico, implementación y seguimiento. Se debe propiciar, además, la apropiación de saberes pedagógicos de estos formadores internos unidos a los que ya poseen. En cuanto a las jornadas de formación, estas tienen por finalidad la de trabajar sobre la brecha entre las competencias requeridas y las actuales de los formadores. Estas jornadas permiten analizar las oportunidades de mejora y

trabajar sobre ellas. Dichas jornadas podrían tener la modalidad de capacitación in library.

Finalmente, las acciones de apoyo y seguimiento, se deberán conformar con las observaciones del equipo de capacitación, y de acciones de formación, a cargo de los formadores internos.

Para lograr una verdadera integración de los distintos grupos que interactúan en la Unidad de Información, es importante tener en cuenta las cuatro P:

- ❖ Propósito: entender la lógica del nuevo contexto
- ❖ Panorama: comprender hacia dónde vamos (la nueva visión)
- ❖ Plan de acción: saber participar; como llegar a dónde se quiere llegar
- ❖ Parte: que cada integrante conozca su rol y cómo contribuir

Los recursos humanos son los hacedores del cambio ya que conocen y entienden la Unidad de Información a nivel estratégico, se involucran en las decisiones estratégicas, facilitan los cambios, manejan la cultura, son creíbles tanto para sus pares como para el resto de la institución, prometen y entregan resultados, establecen un seguimiento confiable de los mismos y establece relaciones efectivas con personas clave dentro y fuera de la organización.

Siguiendo a Fernández (1989) podemos pensar a los grupos dentro de la organización como campos de problemáticas o como eventuales objetos teóricos o nudos teóricos. Es importante descubrir lo que acontece en el grupo y trabajar en el entramado de esa especificidad. El grupo genera efectos singulares e inéditos, despliega la producción de sus formaciones, genera multiplicidades imaginadas e imaginarias, invenciones simbólicas y fantasmáticas, es decir, un grupo, inventa las formas o figuras de sus significaciones imaginarias, las que sostienen la tensión de inventarse en su singularidad y en su atravesamiento socio-histórico institucional.

## **Interacción entre los miembros de la institución**

Ulloa (1969) considera que en toda institución hay una tendencia muy fuerte hacia la integración, por lo menos en sus inicios, entre los diferentes grupos pre-institucionales, que son los que tienen diferentes proyectos y se unen en un proyecto común, integrándose en el tiempo – espacio y aceptando normas de esta nueva institución. Estos núcleos son personas (socios fundadores) o agrupaciones que se fusionan. A partir de esta historia surgen nuevos grupos dentro de las organizaciones constituidos por todos aquellos que desempeñan tareas dentro de la misma. Para que esto funcione deben existir canales de comunicación altamente confiables.

Marc y Piccard (1992) opinan que la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado, por lo que definen a la comunicación como un conjunto de elementos que en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos. Por su parte, Watzlawick y Jackson (1971) agregan que cada uno de los individuos que interviene en el acto comunicativo se relaciona de tal modo con los otros que un cambio de uno de ellos provoca un cambio en los demás.

De acuerdo a ello, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella y puede, además, ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Robbins (1999) define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Otro factor que interviene en las relaciones laborales cotidianas es la ansiedad. Podemos definirla como una expresión del sujeto relativa a la intensidad de sus emociones provenientes de la frustración y/o la satisfacción, que surgen en él al establecer un contacto emocional con otros (personas y/u objetos) y consigo mismo a través de sus relaciones. La fuente de la ansiedad puede ser externa o interna. Las fuentes externas son la incidencia del contexto organizacional y del entorno más amplio, mientras que las internas son las dificultades que emergen de la tarea misma y las actitudes de los propios miembros frente a ella. Estas ansiedades deberán ser tratadas y explicitadas si la organización pretende contar con un buen grupo humano.

Kaes (1977) implementa un dispositivo para estudiar las formaciones inconscientes. Para ello pone el acento en el grupo como objeto de investiduras pulsionales, representaciones imaginarias y simbólicas, proyecciones y fantasías inconscientes, y como proceso psíquico. En su concepción el grupo es un objeto doblemente investido por el psiquismo y el discurso social.

Para este autor, todo grupo social es el resultado del trabajo en equipo a partir de la construcción de una organización relacional (sociabilidad) y otra expresiva (cultura); ambas provienen de satisfacer necesidades y de cumplir un deseo específico que asegura la supervivencia individual y colectiva.

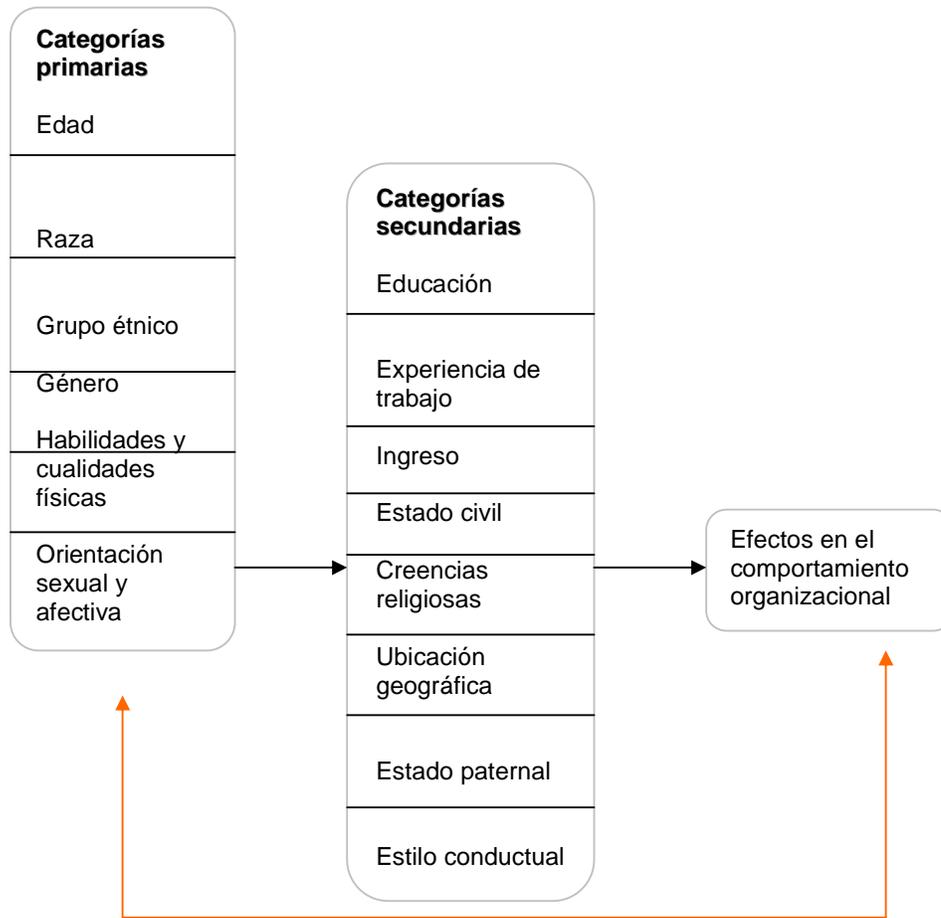
Kaes considera que la construcción de un grupo debe conciliar las exigencias de los distintos aparatos psíquicos individuales, el aparato psíquico grupal, el

grupo social y el grupo societario. Su postulado del aparato psíquico grupal exige que ciertos elementos del aparato psíquico individual tengan también propiedades grupales o que estén formados por subestructuras grupales, configuraciones de relaciones entre objetos internos regidas por procesos que implican tensiones y posiciones correlativas.

El vínculo grupal se consolida por la capacidad del aparato psíquico grupal de dotar a cada miembro de una identidad compartible con otros y a la vez diferenciada. Este constructo tiene una función estructurante, de suplencia, continuidad, intercambio e identificación para con el grupo social. Así, el aparato psíquico grupal, surge de la lucha contra la fantasía primaria de sentirse desprovisto de una asignación, dentro de un conjunto coherente de relaciones. Es, por tanto, una construcción libidinal narcisista, que asegura la vinculación entre los objetos primarios de los participantes y se convierte en un depositario común. El aparato psíquico grupal, entonces, es una construcción intermediaria, paradójica, que efectúan los miembros de un grupo sobre la base de organizadores psíquicos (grupos internos) y socioculturales, luego deviene en algo más o menos autónomo y se organiza sosteniendo la tensión entre una tendencia al isomorfismo y otra al homomorfismo.

En el siguiente cuadro que hemos adaptado de Bradford (1996) vemos reflejada su preocupación por otro factor clave en la interrelación de los cuadros de recursos humanos, como es la competencia del manejo de la diversidad.

La diversidad en el ámbito laboral, puede generar ansiedad en el grupo de trabajo y se relaciona, además, con la psique del individuo. Este autor se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos y la posibilidad de adoptar esas características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional y apreciar la peculiaridad de cada individuo. Esta competencia se refiere también a la habilidad de ayudar a la gente a trabajar junta, aun cuando sus intereses y antecedentes puedan ser bastante diversos.



Como observamos en este cuadro, la diversidad sugiere muchas categorías y características. Incluso un solo aspecto como las habilidades y cualidades físicas, contiene disímiles características que pueden afectar conductas individuales o de equipo.

En el cuadro se listan las características más comunes de la diversidad que suelen darse en las organizaciones. Se subdividen en características primarias, aquellas que son genéricas y que afectan la auto imagen y la socialización de una persona y categorías secundarias, características aprendidas que un individuo obtiene y modifica durante su vida. Como sugieren las flechas estas características no son independientes.

Ante la diversidad del entorno laboral, Bion (1974) menciona la importancia de lograr el buen espíritu del grupo. Según este autor las características esenciales a tener en cuenta son:

- ❖ La posibilidad de promover un ideal o construcción creativa en el campo de las relaciones sociales
- ❖ Reconocer el límite del grupo y de sus posiciones y funciones en relación a las de otros grupos dentro o fuera de la organización
- ❖ La capacidad de incorporar a nuevos miembros y de superar la pérdida de aquellos que emigran hacia otros trabajos
- ❖ Posibilidad de que existan diferentes subgrupos dentro de la organización que provoque alianzas con homónimos de carácter interno
- ❖ Cada miembro es valorado por sus contribuciones al grupo
- ❖ El grupo deberá estar preparado para aceptar reclamos de tipo interno

### **Competencias profesionales necesarias en el siglo XXI**

A continuación vamos a centrarnos en el rol que desempeña el profesional en la sociedad, no obstante, podemos acotar que lo más importante es mantener una actitud abierta y crítica ante los cambios, una mente flexible para encarar las nuevas situaciones, de manera que se actúe con tolerancia y creatividad para trabajar en equipo.

Cada Unidad de Información debe definir que perfil de profesional necesita para llevar a cabo su misión, visión y objetivos. Sin embargo, queda claro que el mercado laboral ha consensuado que es necesario que las bibliotecas deben estar gestionadas por bibliotecarios especializados en gestión, y

preferentemente con grados académicos. Para ejemplificar tomaremos un par de mails pertenecientes a la lista de profesionales ABGRA.

De: Javier Areco <arecojavier@yahoo.com>  
Asunto: [Lista ABGRA] Búsqueda laboral: Director/a de biblioteca universitaria  
Para: abgra@gruposyahoo.com.ar  
Cc: "BIBGRA" <bibgrazonasur@gruposyahoo.com.ar>  
Fecha: lunes, 31 de marzo de 2008, 11:26 pm

### **Director/a De Biblioteca**

País/Ciudad:

Argentina, Capital Federal, Belgrano

Área:

Administración

Tipo de puesto:

Sexo:

Vacantes:

1

Salario:

Descripción del aviso de empleo:

Prestigiosa Universidad, situada en Buenos Aires, Argentina, invita a participar de la búsqueda por el puesto de Director de su biblioteca especializada en Humanidades, Ciencias Sociales y Económicas, Derecho y Arquitectura.

Responsabilidades del Director:

- 1- Dirige, planea, y ejecuta los procesos de la biblioteca, incluyendo la administración de archivos, buscando ofrecer un servicio de calidad en una institución compleja.
- 2- Planifica estrategias a corto y largo plazo para el correcto y exitoso desenvolvimiento de la biblioteca, así como el gerenciamiento y administración de recursos humanos y económicos tendientes a lograr el cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización.
- 3- Lidera la evolución constante de la biblioteca hacia campos nuevos y hacia su transformación en una unidad de información de excelencia capaz de asumir las necesidades de una exigente comunidad académica.

Requisitos:

Licenciado, Master o Doctorado en Ciencias de la Información; Bibliotecología y Documentación, o disciplinas afines.

- Bilingüe castellano/inglés (no excluyente).
- Experiencia comprobable no menor a 5 años en gerenciamiento de bibliotecas universitarias o unidades afines
- Habilidades personales para mantener una apropiada y fluida interacción con las diferentes categorías de usuarios y demás áreas de la universidad

Agradeceremos enviar currículum vitae, incluyendo referencias y sin omitir remuneración pretendida, a la siguiente dirección: [busquedabiblioteca@gmail.com](mailto:busquedabiblioteca@gmail.com)  
Original: <http://uol.bumeran.com.ar/empleos/4284890-director-de-biblioteca.html>

---

Para cumplir estas tareas de gestión es necesario contar con un equipo de profesionales, entre ellos, auxiliares administrativos y profesionales del área, que se ocuparán de las distintos departamentos de la biblioteca, como procesos técnicos, referencia, atención al público, etc.; de esta manera, los directores podrán dedicarse a las tareas propias de la gestión de información, planificación y evaluación de los servicios, entre otras funciones que les son propias.

El mundo globalizado exige permanentemente a los profesionales en general y a los bibliotecarios en particular, a generar nuevas formas de comportamientos profesionales, empleando algunos mecanismos para incorporarlos a la formación inicial y/o adquirirlos mediante la formación continua. Muchos de ellos se relacionan con el dominio de nuevas tecnologías.

En cuanto a las competencias en los últimos años se han intensificado los estudios que permiten determinar qué es lo que el profesional debe saber hacer para obtener un buen puesto laboral.

Estamos convencidos de que el profesional de Ciencias de la Información tiene una gran responsabilidad en el desarrollo de la sociedad del conocimiento y sólo con una efectiva adquisición de competencias, tanto en su formación inicial como en su actualización durante toda la vida, podrá cumplir la misión que le ha sido conferida.

Dado que este profesional se desempeña en el área de servicios, las competencias personales son indispensables, especialmente las que tienen relación con la comunicación, empatía y capacidad de trabajar en equipo. Se debe agregar a esto que se les demanda una sólida formación cultural.

Además, es importante que el profesional se caracterice por ser innovador en su trabajo y posea conocimientos de lenguas extranjeras. Podemos apreciar que esto es lo que se demanda actualmente a través de la siguiente oferta de empleo:

De: M. Alejandra Plaza <mplaza@utdt.edu>  
Asunto: [Lista ABGRA] Búsqueda laboral  
Para: abgra@gruposyahoo.com.ar  
Fecha: jueves, 27 de noviembre de 2008, 10:48 am

La Biblioteca de la Universidad Torcuato Di Tella busca un profesional para cubrir el siguiente puesto:

### **Responsable de Desarrollo de la colección**

Funciones: Gestión de las adquisiciones (tanto de material impreso como electrónico) y control presupuestario. Cooperación en la selección, evaluación y descarte de programas de actualización de información, incluyendo las donaciones de bibliografía que recibe la Biblioteca. Participación en la redacción y actualización de políticas, procedimientos e instructivos del área. Colaboración en la selección de proveedores.

#### **Requisitos:**

\*Bibliotecario o estudiante avanzado (especificar materias pendientes de aprobación), con conocimientos de fuentes de información académicas (impresas y electrónicas) y del mercado editorial argentino e internacional.

\*Buena comunicación oral y escrita. Habilidad para interactuar con el personal de la institución y los proveedores en relación con la selección y adquisición de programas de actualización de información.

\*Facilidad en el manejo de aplicaciones de computadora (MS Office, Outlook, Internet, etc.) y preferentemente de un sistema integrado de gestión bibliotecaria.

\*Buen manejo de idioma inglés oral y escrito.

#### **Tareas complementarias:**

Atención al público (préstamos y devoluciones) , referencia rápida, ordenamiento de estantes, tareas administrativas, etc.

Habilidades y características personales: flexibilidad para realizar distintas tareas, capacidad de trabajo en equipo, buena disposición para atención al público, responsabilidad, puntualidad y compromiso con la institución.

Horario: lunes a viernes de 11 a 20 hs. Un sábado por mes de 9 a 12 hs. (por compensación horaria).

Los interesados deben enviar un CV y carta de presentación (incluyendo remuneración pretendida) hasta el día 1 de diciembre a la siguiente dirección: [mplaza@utdt.edu](mailto:mplaza@utdt.edu)

Cordialmente,

Lic. M. Alejandra Plaza

Directora

Biblioteca Di Tella

Universidad Torcuato Di Tella

Miñones 2177 - C1428ATG

C.A.B.A. - Argentina

[www.utdt.edu/biblioteca](http://www.utdt.edu/biblioteca)

Los cambios a los que ya hemos hecho referencia, han sido tan profundos que muchos de los profesionales del sector se están planteando no sólo cuál es la labor que deben desarrollar.

Podemos decir que casi todas las funciones tradicionales del bibliotecario han sufrido transformaciones y, además, han surgido tareas nuevas. Los bibliotecarios de hoy en día son consultores, imparten cursos de formación y diseñan sistemas informáticos; además, con la aparición de Internet son expertos en búsquedas en la red, en *webmasters* y hasta en diseñadores de páginas web y de intranets.

Consideramos que los profesionales se enfrentan a tres cambios significativos en el modelo de trabajo que realizan:

- ❖ La transición del papel a los medios en soporte electrónico como forma predominante de almacenamiento y recuperación de la información.
- ❖ La creciente demanda de que los profesionales justifiquen su labor, desde el punto de vista del gasto que supone a la empresa mantener tanto el servicio de documentación como a los propios documentalistas.
  - Los nuevos tipos de organización del mercado laboral, con fórmulas novedosas como los puestos de trabajo compartidos (*job*

*sharing*), el teletrabajo (*telecommuting*), la externalización o *outsourcing* (contratar parte del trabajo de la biblioteca con compañías ajenas), las reducciones de personal y la proliferación del trabajo en equipo.

Podemos distinguir cuatro áreas de competencia profesional:

- ❖ Conocimientos y formación.
- ❖ Productos y servicios.
- ❖ Atención al usuario.
- ❖ Gestión.

*Conocimientos y formación:* los bibliotecarios deben evaluar las fuentes que van a incorporar a la colección. Actualmente la cantidad de fuentes que circulan se van incrementando, por lo que la tarea de selección es muy importante. Además, la evaluación de los recursos se complica progresivamente al convivir el formato impreso, el CD-ROM, la versión ofrecida a través de Internet y aquella que ofrecen las bases de datos comerciales.

Como ya dijimos, hay tanta información disponible que tiene que diseñar un sistema que le permita controlar el exceso informativo y seleccionar aquello que es relevante, que procede de fuentes autorizadas y que, además, es de utilidad directa para el usuario.

Recordamos que para poder identificar las principales tendencias de un determinado sector, cuáles son los personajes más destacados y las publicaciones de mayor prestigio, conviene primero que el bibliotecario esté familiarizado con el sector y el tema que va a trabajar.

*Productos y servicios:* los profesionales deben familiarizarse con los temas propios de la institución en la que trabajan. Por lo tanto, siempre tenemos que tener en cuenta, que la Unidad de Información depende de una entidad superior a la que sirve.

Es importante que el profesional identifique las necesidades de información del usuario y desarrolle productos acordes a esas necesidades. Existen diversas técnicas y herramientas que nos ayudan a identificar la información que necesita el usuario y la forma en que ésta le será más útil, por ejemplo, mediante cuestionarios, entrevistas y la creación de grupos temáticos de análisis.

*Servicios al usuario:* los bibliotecarios son expertos en el uso de Internet, por eso siempre el profesional debe mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos y tendencias que surjan, de manera que al tiempo que la tecnología cambia el profesional también.

*Gestión:* los bibliotecarios continuamente evalúan las fuentes que incorporan a la colección en cuanto a la fórmula costo beneficio, ¿se trata de material relevante para el usuario?, ¿va a tener un uso frecuente?; el profesional debe tener un criterio de evaluación para poder justificar la erogación de dinero, pensando que la misma siempre debe responder a la necesidad de su usuario.

Consideramos que es importante que los recursos humanos cuenten con disponibilidad y asertividad para enfrentar los cambios y poseer una sólida ética profesional para garantizar el derecho de sus usuarios al uso de la información. De no ser así, no estarán a la altura de las demandas del mercado.

Entre otras características suelen ser requeridas y apreciadas encontramos que: debe asumir naturalmente responsabilidades, saber escuchar y comunicarse, tener motivación y comprometerse con su labor y estar integrados a la comunidad en la que está inserta la Unidad de Información.

Algunos profesionales presentan dificultades de adaptación a los cambios, ya hemos explicado que las Ciencias de la Información han sufrido cambios vertiginosos en las últimas décadas, sin embargo la adaptación a estos cambios siempre suelen ser más lentos que los tecnológicos. Además, como están acostumbrados a un trabajo en solitario, se observa que muchas veces el personal tiene serios problemas de comunicación, tanto a nivel interno como

externo, así como una escasa creatividad que no está acorde con la demanda del usuario.

En una época de cambio, no es inusual encontrar problemas de autoestima, ya que los profesionales se ven enfrentados a un ambiente muy competitivo e incluso hostil, en el que no se respeta las diferencias individuales. La poca presencia de la imagen de este profesional en el medio público, como pueden alcanzar otros profesionales como ingenieros, médicos, abogados, etc., afecta su percepción sobre la necesidad de efectuar determinados cambios en la modalidad de trabajo. Colegas de otros países tienen la posibilidad de tener cierta representación en los medios locales, por lo que su visibilidad como profesionales queda expuesta ante la comunidad, observándose una preocupación genuina por demostrar su adaptabilidad a los cambios e incluso propiciarlos.

Una carencia mucho más grave que hemos advertido y que la hemos apreciado a través de la bibliografía, es que en nuestro medio el profesional no siente demasiado interés por dedicarse a la investigación. Publica muy poco, aunque últimamente se ha animado a expresar su opinión a través de diversos canales informales como los blogs y las redes sociales, pero no tiene una presencia importante y habitual en las publicaciones académicas de su especialidad.

Esta falta de interés es quizá la que provoca que no este de acuerdo con las nuevas tendencias, ya que no se compromete, ni se siente plenamente identificado con los cambios que propone la Sociedad de Información. A pesar de ello, subsiste un grupo de profesionales que propicia cambios de manera continua, pero que no publica los hallazgos relacionados con la implementación de los mismos en sus lugares de trabajo, o que simplemente los publica en estos medios informales, por lo que muchas veces pasan desapercibidos para el resto de los colegas.

### **Capacitación laboral: en búsqueda de un dispositivo adecuado**

Beillerot (1998 a) considera que el sujeto se construye en relación con el saber, de modo que el saber es el conocimiento adquirido mediante el estudio y la experiencia. Por lo tanto, la educación continua es una necesidad importante en toda sociedad inmersa en una economía en cambio constante, en la cual se observa un impacto significativo de las tecnologías de la información y comunicación. En este entorno, las empresas han introducido nuevos medios técnicos de producción y gestión que obligan a redefinir las tareas de cada puesto de trabajo.

Luego Beillerot (1998 b) agrega que hay un deseo de saber en la relación con el saber de lo que se desprende que:

- ❖ La afectividad es una condición muy importante en el origen del saber
- ❖ Desde sus fundamentos están presentes las prohibiciones, amenazas y angustias. El sufrimiento vinculado al deseo de saber puede llevar al sujeto a la creencia de saberlo todo o no comprender nada
- ❖ La diferencia entre el deseo absoluto y los saberes parciales provoca la ilusión vinculada al saberlo todo
- ❖ El sujeto nunca puede satisfacer su deseo de saber esto lo llevará a la continua búsqueda de sí mismo

Es por eso que dice Souto (1999) que desde lo social, la formación involucra al sujeto como sujeto social en la que opera una transformación o modificación global sin excluir la especificidad. La formación permite al sujeto alcanzar su desarrollo personal y el desempeño idóneo de funciones específicas en el campo productivo; desde lo pedagógico, la enseñanza colabora con el desarrollo de los procesos de socialización y de aculturación, ayuda que el sujeto se incorpore como sujeto social activo, poniendo a su disposición las herramientas y conocimientos orientándolo en su aprendizaje; y finalmente, desde la perspectiva psíquica del sujeto, la enseñanza afecta los procesos psíquicos secundarios del sujeto como el pensamiento, la atención, la

percepción, la memoria y la cognición, mientras que la formación afecta los procesos psíquicos primarios. El trabajo de formación moviliza los procesos primarios como emociones, fantasías, deseos y defensas. Lo que requiere desde la coordinación la atención permanente, la continencia afectiva, etc.

La capacitación en la empresa, comenta Pain (1996), se desarrolla en un contexto económico, organizacional y de relaciones sociales complejas: empresarios, asalariados, organizaciones patronales, medidas gubernamentales, etc. Sin embargo, afirma Davini (1989), las prácticas pedagógicas cuya finalidad es la formación de recursos humanos, muchas veces pueden ser ocasionales y discontinuas o reproducir procesos formativos anteriores. Por ese motivo se suele poner en duda su eficacia.

Toda organización es consciente que formarse y formar a los demás resulta indispensable para desarrollar la capacidad profesional de sus recursos humanos en el puesto de trabajo, favorecer el intercambio de saber hacer, integrar y compartir los valores de la empresa, etc.

La organización espera que sus empleados puedan desarrollar competencias primordiales como: manejo del cambio, enfocarse en el cliente, adaptarse a diferentes culturas y entornos. A veces esto no ocurre de manera fluida y la organización decide implementar un dispositivo de enseñanza – aprendizaje como la formación in company. Esta suele garantizar la transmisión del know how y de la cultura corporativa, alinea los mensajes y contenidos con el proyecto estratégico de la institución, de modo que se suman, así, las características de la capacitación externa, los contenidos y metodologías se adaptan a la cultura de la institución y a la realidad de los participantes, los contenidos enriquecen la participación de los empleados, se diseñan con un ritmo y calendario adaptado a las prioridades de la Unidad de Información, generando un verdadero sentimiento de equipo que facilita la integración y conocimiento de los diferentes sectores, y se contribuye en el plan de carrera individual e institucional y en el área de los recursos humanos detecta a los poseedores del saber.

La capacitación in library, es el proceso de desarrollo de las personas de una Unidad de Información, tomando la cultura de la institución como base de toda acción de capacitación. Esto permite optimizar los tiempos de aplicación y transferencia de contenidos a la realidad cotidiana del personal. La cultura de la institución implica respetar las normas y valores que la misma posee y rescatar la riqueza de la identidad de la misma. Este tipo de capacitación tiene por finalidad la consecución de los objetivos de la institución. Por lo tanto los planes de formación deben ir de la mano de la planificación estratégica de la organización.

Este tipo de dispositivo, entendiendo por dispositivo como dice Souto (1999) lo que dispone para lograr resultados automáticos y también encierra significados de creación y arte, se vincula al análisis y a la intervención institucional. Constituye una herramienta para el análisis, la interpretación y la provocación de transformaciones. La intervención institucional requiere del trabajo en grupos.

Fernández (1989) opina que los dispositivos grupales son espacios tácticos que generan efectos en el grupo.

Así es como Fernández (1994) considera que el dispositivo constituye un arreglo organizativo de espacio, tiempo, relaciones y propósitos cuyo diseño facilita la emergencia y desarrollo de movimientos instituyentes, por lo tanto, un dispositivo es una herramienta para quién trabaja con una institución.

Entendemos que el aprendizaje en los adultos merece un abordaje especial. La adquisición de nuevos conocimientos para el adulto debe ir en sintonía con las expectativas y necesidades del mismo, rescatando y valorizando el propio background, ofreciendo resultados rápidamente transferibles a la tarea. La eficiencia de la capacitación se logra cuando comprendemos la necesidad de una aplicación inmediata de los conceptos en los problemas identificados.

Realizar una capacitación puntual no alcanza para que la gente cambie para siempre. El cambio se genera con continuidad. Esta es la diferencia de tomar a

la formación como gasto vs. inversión. El resultado es una fuerza laboral flexible con capacidad de adaptación a los cambios del entorno competitivo.

Reconocemos en la formación una fuente de satisfacción profesional y personal, mejorando las condiciones laborales y generando un clima de trabajo positivo en la organización. Por eso consideramos que una organización solo podrá crecer y desarrollarse como empresa si sus miembros pueden crecer y desarrollarse como individuos íntegros, consustanciados con lo que hacen y comprometidos con su propio futuro.

Este tipo de capacitación ofrece programas adaptados a las necesidades de cada Unidad de Información, empleando una metodología teórico / práctica, un fuerte contacto con la realidad particular de la empresa; diseñando actividades altamente participativas con modalidad de tareas grupales, roll playing, plenarios, etc.; a esto se suman horarios adecuados a las posibilidades de los participantes; niveles de profundización de cada tema adecuado a las características del grupo y a los objetivos de la organización; absoluta confidencialidad y manejo de un entorno global con pautas de aplicación local.

Para lograrlo, hay que previamente efectuar un diagnóstico y adecuar el programa de formación a las necesidades especiales. En este diagnóstico (informe por escrito) se indica a la empresa la conveniencia de realizar la capacitación en las áreas puntuales, se identifican y sugieren cuáles serían las prioridades de formación. Se realizan cuestionarios, reuniones grupales o entrevistas previas con los participantes, para identificar antes de iniciar el plan de formación cuáles son las características de los mismos y poder así adaptar el programa de estudio a las expectativas de los participantes.

Es importante el tener en cuenta como funciona un grupo de aprendizaje dentro de esta modalidad. Ya advertimos que toda institución está constituida por individuos cuyas características son diversas. Trabajan juntos de acuerdo a las necesidades propias de la organización y teniendo en cuenta las metas y objetivos de la misma. Por lo tanto, la capacitación de este grupo de individuos que interactuá entre sí dentro del entorno laboral, seguramente traerá a la situación de aula los mismos problemas y conflictos que en el

trabajo. Es probable, que del total de empleados solo una parte será capacitada a la vez, por lo que el grupo grande total de la Unidad de Información se fragmentará.

Por ello coincidimos con Anzieu (1986) quién considera que los grupos pequeños de capacitación logran una intensidad en su desarrollo realmente superior, debido a que la dinámica de su funcionamiento optimiza la transmisión de conocimientos de manera positiva. Por lo general, la transferencia central se dirige al monitor, pero las transferencias laterales de los participantes entre sí son igualmente activas y significativas. Esto se debe fundamentalmente a que en un pequeño grupo todos se conocen entre sí.

Por su parte, Bauleo (1982) analiza la teoría bioniana y toma el concepto desarrollado por Bion de mentalidad grupal, el cual define como la voluntad unánime del grupo a cuya formación el individuo contribuye de manera inconsciente y que puede oponerse a sus deseos individuales. En la capacitación in company el individuo dentro de un grupo conformado en un aula contribuye desde su diversidad con saberes adquiridos antiguamente y su saber hacer, lo que puede provocar conflictos porque sus prácticas y saberes no son compartidos por sus colegas e incluso con el capacitador; además, el individuo, quizá no está convencido de tener que formarse pero se siente forzado a hacerlo por el entorno laboral, lo que puede provocar conflictos internos en este individuo que los exterioriza hacia el grupo y el capacitador. De esta manera se establece una oposición entre parte y todo, individuo y grupo, que terminará saldándose en un compromiso o "cultura de grupo", que Bion define como el resultado o estructura que un grupo logra en un momento dado.

Bion (1974) entiende la vida del grupo en dos niveles, un nivel superior o grupo de trabajo que es racional y consciente, donde los miembros realizan la tarea asumida voluntariamente y eligen a sus líderes de acuerdo a las capacidades de llevar adelante cada situación planteada; el segundo nivel es el de supuesto básico dominado por las emociones y que tendría poco que ver con la racionalidad. Distingue tres supuestos básicos de los cuales sólo vamos a mencionar dos que pueden desarrollarse dentro de un curso de capacitación,

por ejemplo, el de dependencia, en este caso el grupo apoya y venera a un líder al que idealiza y del que espera recibir beneficios, en un caso de formación como el planteado podría ser el mismo capacitador o un jefe o compañero de igual categoría. Por su parte el supuesto de ataque y fuga consiste en que el grupo tiende a buscar un caudillo que dirima un pelito y este dispuesto a agredir o a ser agredido en pos del grupo. Las emociones que predominan son la hostilidad, la fuerza, el valor y el miedo. El enemigo esta dentro o fuera del grupo (compañero o capacitador). Si está dentro puede provocar la formación de subgrupos o individuos que migran, aunque el enemigo más común suele ser el capacitador a quién perciben como una amenaza ya que puede juzgarlos y enviar un informa desfavorable de su posibilidad de aprendizaje.

Muchas de estas situaciones pueden ocurrir en una situación de capacitación dentro de la Unidad de Información.

## **Conclusiones**

Consideramos que la asociación entre el mundo de la producción y el trabajo y la formación siempre existió y en las últimas décadas hemos asistido a los cambios que se han propiciado en la división del trabajo, los aspectos tecnológicos y el desarrollo científico. Podemos afirmar que el cambio del modo de formación anticipa los cambios en la producción o a la inversa. De modo que la autonomía entre el mundo de la formación y de la producción es relativa. Es así como la formación en y para el trabajo es como un proceso de adaptación pero también de cambio.

Es por eso que podemos afirmar que el aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción equilibrada con el medio tanto físico como social. Entonces, la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, podría ser un recurso dinamizador, que colabora a que el adulto aprehenda su mundo y lo transforme. Ese dinamismo es el instrumento esencial en los procesos de cambio que llevan las personas.

Básicamente, la capacitación se presenta como un conjunto de pasos y tareas a cumplir a través de objetivos mediante situaciones problemáticas para el desarrollo de habilidades para el pensamiento que permite articular el trabajo interactivo entre grupos.

En el momento del diagnóstico se deben analizar las diferentes propuestas para solucionar el problema detectado empleando una metodología acorde a los participantes y a la filosofía organizacional.

La capacitación debe centrarse en la acción, enfrentando los problemas que se viven en la realidad del trabajo, analizándolos y resolviéndolos a través de la aplicación o transferencia del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Para ello es fundamental que el área de capacitación involucre desde la elaboración hasta el seguimiento de cada proyecto, a todos los actores que se vinculen al mismo, especialmente a los jefes operativos y a los propios adultos en formación, a partir de la escucha de sus demandas.

La capacitación podrá ayudar a la adaptación o al cambio en la medida en que colabore o no con la organización, en el proceso de convertirla en una organización inteligente, que requiere de sujetos que aprehenden en un contexto plagado de complejidades, y se reconozca a sí misma en esta complejidad.

## **Bibliografía**

Anzieu, D.; Martin, J. I. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz. (Biblioteca de Psicología Contemporánea).

Anzieu, D. (1986). *El grupo y el inconsciente*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Bauleo, A. *ideología, grupo y familia*. México: Folios.

- Beillerot, J. (1998 a). "Los saberes, sus concepciones y su naturaleza". En:
- Beillerot, J.; Blanchard Lavilla, C.; Moscón, N. *Saber y relación con el saber*. Buenos Aires: Paidós. p. 19 – 42.
- Beillerot, J. (1998 b). "La relación con el saber: una noción en formación". En: Beillerot, J; Blanchard Lavilla, C; Moscón, N. *Saber y relación con el saber*. Buenos Aires: Paidós. p. 43 – 78.
- Bion, W. R. (1974) *Experiencias en grupo*. 3a. ed. Buenos Aires: Paidós.
- Bleger, J. (1995). *Temas de psicología (Entrevistas y grupos)*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bradford, S. (1996). "Fourteen of diversity: understanding and appreciating differences in the workplace". En: Jossey William Pfeiffer (ed.). *The 1996 annual: Consulting*. V2. San Diego: Pfeiffer and Associates. P. 9 – 17.
- Castoriadis, C. (1999). *La institución imaginaria de la sociedad*. Buenos Aires: Tusquets.
- Castoriadis, C. (1987). "Transformación social y creación cultural". En: Revista Punto de Vista, 32.
- Davini, M. C. (1989). *Bases metodológicas para la educación permanente del personal de salud*. Organización Panamericana de la Salud. Publicación N° 19.
- De Moraes, Dênis. (1998). "Notas sobre o imaginário social e hegemonia cultural" En línea, en Gramsci e o Brasil. Disponible en: <http://www.artnet.com.br/gramsci/arquiv44.htm>.
- Diccionario de la Lengua Española*. (1986). Madrid: Espasa Calpe.
- Etzioni, A. ( 1965). *Organizaciones modernas*. México: Uthea.

Fernández, A. M. (1989). *El campo grupal: notas para una genealogía*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.

Gore, E. (1996). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.

Gutiérrez Castañeda, C. (1996). "Sujetos democráticos e imaginarios sociales". En: R. Lanz et al. (coord.). *¿Fin del sujeto?* Mérida: Universidad de los Andes; Universidad Central de Venezuela.

Kaes, R. (1977). *El aparato psíquico grupal. Construcciones de grupo*. Barcelona: Granica.

Lapassade, G. (1977). *Grupos, organizaciones e instituciones*. Buenos Aires: Granica.

Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.

Marc, E.; Picard, D. (1992) *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.

Pain, A. (1996). *Capacitación laboral*. Buenos Aires: Novedades Educativas; Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. (Serie Los Documentos).

Pavlovsky, E.; De Brasi, J. C. (2000). *Lo grupal: historias – devenires*. Buenos Aires: Galerna; Búsqueda de Ayllu.

Pichón Riviere, E. (1984). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Souto, M. (1999) “ Grupos de formación”. En: Souto, Marta, et alt. *Grupos y dispositivos de formación*. Buenos Aires: Ediciones Educativas; Facultad de Filosofía y Letras. (Formación de Formadores).

Ulloa, F. (1969). “Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica”. En: Revista AAPA, tomo XXVI.

Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. (1971) *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.