



***“CLIMA LABORAL EN EL SIBUC:  
EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN  
EFECTIVO AMBIENTE DE TRABAJO”***

Felipe Bahamondes Cid, Subdirector de Administración y Finanzas  
María Luisa Arenas Franco, Directora  
Sistema de Bibliotecas, Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Santiago, Septiembre de 2005**

## **RESUMEN:**

El Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (SIBUC) posee una dotación permanente de 64 profesionales (de los cuales 58 son bibliotecólogos) y 117 asistentes administrativos. Adicionalmente cuenta con una dotación temporal de 36 asistentes administrativos, contratados para los períodos de mayor demanda presencial en las bibliotecas.

En el año 2004, la Dirección de Personal de la Universidad llevó a cabo un estudio de clima organizacional en todas sus unidades, usando la metodología de la consultora internacional *Great Place to Work Institute*®, la cual fue contratada para estos efectos.

A partir de los resultados de ese estudio, se realizó un análisis detallado de la situación del SIBUC en relación a la Universidad.

El trabajo desarrollado a la fecha y la continuidad del mismo han permitido transformar una "amenaza" en una "oportunidad" en un área tan sensible y estratégica como es el ambiente de trabajo en una de las reparticiones con más dotación de personas dentro de la Universidad, con una atención presencial diaria.

El trabajo a presentar muestra la metodología utilizada para el análisis y los resultados de éste. También se presentan las acciones ejecutadas para validar y difundir al interior de la organización las conclusiones obtenidas. Finalmente se muestran las acciones realizadas a partir de este estudio para mejorar el clima organizacional en el SIBUC.

## **PALABRAS CLAVES:**

Relaciones Laborales

Encuestas

Administración

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. EL SIBUC .....</b>	<b>1</b>
1.1. Aspectos generales .....	1
1.2. La administración de personas en la UC y su relación con el SIBUC.....	1
1.3. Dotación de personas en el SIBUC .....	2
1.4. Directriz de recursos humanos del SIBUC.....	2
<b>2. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL 2004 .....</b>	<b>2</b>
2.1. Metodología .....	2
2.2. Resultados del estudio .....	3
2.3. Análisis resultados SIBUC .....	4
<b>3. TRANSFORMANDO UNA AMENAZA EN UNA OPORTUNIDAD.....</b>	<b>5</b>
3.1. Paso 1: definir el alcance del trabajo a realizar .....	5
3.2. Paso 2: recoger opiniones de las personas .....	6
3.3. Paso 3: tabular los aportes recibidos.....	7
3.4. Paso 4: obtener retroalimentación de las personas al trabajo realizado.....	8
3.5. Paso 5: recoger propuestas de acciones concretas para mejorar el clima laboral.....	8
3.6. Paso 6: acciones concretas a ejecutar .....	8
<b>4. REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>11</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>13</b>

## **1. EL SIBUC**

### **1.1. Aspectos generales**

La misión del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (SIBUC) es “Ser parte y contribuir al logro de la misión de la UC apoyando el aprendizaje, la enseñanza y la investigación en la comunidad académica, mediante servicios y recursos de información presenciales y virtuales, en una cultura organizativa centrada en los usuarios y en el desarrollo de sus habilidades informacionales en un entorno colaborativo y global”.

La estructura del SIBUC es centralizada en la gestión administrativa y técnica, y descentralizada en los servicios presenciales que se otorgan a través de las 10 bibliotecas distribuidas en los distintos Campus de la Universidad (Ver Anexo 1 "Organigrama del SIBUC").

Los servicios virtuales se entregan a través del portal [www.uc.cl/sibuc](http://www.uc.cl/sibuc), el cual recibe más de 15.000 visitas diarias. Los principales servicios a través de este canal son el catálogo en línea, la auto-renovación de préstamos, auto-reserva de la colección bibliografías mínimas (Reserva), las guías de autoaprendizaje y el sistema de bibliografías mínimas.

La colección electrónica está formada por 1.928 revistas a texto completo, 79 bases de datos en línea, e-books, diccionarios y enciclopedias entre otros.

El presupuesto anual del SIBUC asciende US\$ 5,1 millones, incluyendo remuneraciones, gastos generales, adquisición de material en distintos formatos e inversiones en equipamiento.

### **1.2. La administración de personas en la UC y su relación con el SIBUC**

Dependiendo de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se encuentra la Dirección de Asuntos del Personal (DAP). Esta Dirección supervisa la correcta aplicación, en toda la Universidad, de las disposiciones legales que rigen las relaciones laborales en Chile, así como otras normativas internas vigentes referidas a las personas.

La DAP entrega apoyo a las distintas unidades de la Universidad en remuneraciones, selección y beneficios, coordinando la ejecución de procesos transversales entre los que destacan dos:

- Evaluación del desempeño: proceso anual mediante el cual cada jefatura evalúa la gestión de las personas a su cargo.
- Capacitación institucional: diseño, preparación, difusión y ejecución de un activo programa de capacitación dirigido a los funcionarios de la Universidad.

El SIBUC ejecuta de manera autónoma todas las decisiones de selección, contratación, desarrollo y desvinculación de sus personas.

Es importante considerar para efectos de este trabajo que la DAP centraliza todas las decisiones referentes a remuneraciones. El SIBUC puede sugerir o solicitar revisiones, pero la decisión final es tomada en la DAP en consulta a las autoridades superiores de la Universidad, cuando corresponde.

### **1.3. Dotación de personas en el SIBUC**

En el Anexo 2 se detalla la composición de la dotación de personas del SIBUC.

De manera resumida, la dotación de planta está formada por 13 jefaturas, 51 bibliotecólogos y otros profesionales y 117 asistentes administrativos (ayudantes, secretarías y auxiliares). La antigüedad promedio de las personas es 14 años. Un 70% de las personas de planta son mujeres.

En cuanto a la dotación de plazo fijo, ésta se conforma de 36 asistentes administrativos contratados entre marzo y diciembre de cada año, destinada principalmente al período de extensión horaria de las bibliotecas (lunes a viernes de 18:00 a 20:30 hrs. y sábado de 9:00 a 13:00 hrs, entre marzo y diciembre de cada año).

### **1.4. Directriz de recursos humanos del SIBUC**

El SIBUC, en su esquema de planificación estratégica, junto a su Misión contempla directrices para cada una de las áreas claves de su gestión: recursos humanos, usuarios, servicios, gestión, comunicaciones, recursos financieros, recursos bibliográficos y de información, tecnologías de información, recursos físicos y alianzas estratégicas. Los objetivos establecidos en cada año están orientados al logro de estas directrices.

La directriz de recursos humanos es la siguiente:

*"(El SIBUC debe) contar con personal con vocación de servicio, orientado al logro, innovador, proactivo, flexible, capacitado, informado, asertivo en la expresión de sus ideas y consciente de la importancia de su aporte para el logro de su Misión. Capaz de relacionarse e interactuar eficazmente con la comunidad a la que atiende y de formar e integrar equipos de trabajo, en un ambiente de disciplina y buen clima laboral".*

## **2. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL 2004**

### **2.1. Metodología**

La DAP solicitó en el año 2004 los servicios de "Great Place to Work" (GPTW) para una medición cuantitativa del clima laboral. GPTW utilizó su método *Trust Index*<sup>®</sup>, mediante el cual se evalúa el clima de varias instituciones que participan en un proceso simultáneo. En esta metodología se entrega a cada persona un cuestionario de 57 preguntas, divididas en las siguientes 5 categorías y una pregunta final<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> En Anexo 3 se incluye el cuestionario detallado

- Credibilidad
- Respeto
- Rectitud
- Orgullo
- Camaradería
- Pregunta final: "Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar"

Cada pregunta recibe un puntaje entre 0 y 100 según el grado de coincidencia de la persona con la expresión contenida en cada pregunta, siendo 0 equivalente a "Totalmente en desacuerdo" y 100 a "Totalmente de acuerdo"

Los puntajes obtenidos en cada pregunta y en cada dimensión se comparan con los del resto de las instituciones que participan en el proceso, obteniéndose posiciones relativas para cada una de ellas: muy buena, buena, regular y deficiente<sup>2</sup>.

## 2.2. Resultados del estudio

En el estudio participaron todas las personas con contrato indefinido que tuvieran una jornada de trabajo igual o mayor a 22 hrs semanales. En total 1.932 personas respondieron la encuesta entregada (70% de respuesta). Los resultados obtenidos para toda la Universidad fueron los siguientes:

**Tabla 1. Resultados UC**

Dimensión	Evaluación (1.932 personas)
Credibilidad	Bueno
Respeto	Bueno
Respeto	Deficiente
Orgullo	Muy bueno
Camaradería	Bueno
"Este es un gran lugar para trabajar"	Muy bueno

Del total de personas que respondieron la encuesta, 116 pertenecían al SIBUC (6% de la muestra). En el Anexo 4 se detalla la composición de la muestra de personas del Sistema que respondieron la encuesta. Los resultados fueron los siguientes:

---

<sup>2</sup>. Anualmente, GPTW publica un listado con las 25 mejores empresas para trabajar obtenidas a partir de este estudio ([www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl)).

**Tabla 2. Resultados SIBUC**

<b>Dimensión</b>	<b>Evaluación (116 personas)</b>
Credibilidad	Regular
Respeto	Regular
Respeto	Deficiente
Orgullo	Regular
Camaradería	Regular
"Este es un gran lugar para trabajar"	Bueno

### 2.3. Análisis resultados SIBUC

Una comparación simple entre los resultados de la UC (Tabla 1) y los del SIBUC (Tabla 2) indicaría que este último tiene serias dificultades en el ambiente de trabajo en todas sus unidades y familias de cargos. Como se verá, esta conclusión es incorrecta y su formulación perjudica el diseño de una buena estrategia para solucionar un problema que ciertamente existe.

La siguiente tabla descompone los resultados del SIBUC para cada familia de cargos:

**Tabla 3. Descomposición resultados SIBUC**

<b>Dimensión</b>	<b>Evaluación Total y por familia de cargos</b>			
	<b>Total SIBUC (116 pers)</b>	<b>Jefaturas (10 pers.)</b>	<b>Profesionales (29 pers.)</b>	<b>Asistentes Administrativos (77 pers.)</b>
Credibilidad	Regular	Muy bueno	Regular	Deficiente
Respeto	Regular	Bueno	Bueno	Deficiente
Respeto	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente
Orgullo	Regular	Muy bueno	Muy bueno	Deficiente
Camaradería	Regular	Muy bueno	Regular	Deficiente
"Este es un gran lugar..."	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Deficiente

De la tabla anterior se deduce que para las jefaturas y los profesionales, el SIBUC es un mejor lugar para trabajar de lo que la Universidad es para el conjunto de sus funcionarios. Sin embargo, en la familia "Asistentes Administrativos" existe un ambiente de trabajo "deficiente". Por el tamaño relativo de esta dotación en el total del SIBUC, la evaluación hecha por ellos incide fuertemente en los puntajes consolidados.

En el Anexo 5 se detallan los puntajes obtenidos en cada pregunta para la familia de Asistentes Administrativos.

A partir de este resultado, se diseñó una estrategia para mejorar el ambiente de trabajo en el personal administrativo, dejando para una instancia posterior el trabajo específico con los profesionales.

### **3. TRANSFORMANDO UNA AMENAZA EN UNA OPORTUNIDAD**

La planta de asistentes administrativos constituye el 65% de la dotación de planta del SIBUC, trabajando gran parte de ella en puestos de atención a usuarios presenciales. Un deficiente clima laboral puede resentir la calidad del servicio entregado, cuyo alto estándar constituye uno de los logros del Sistema.

Llama la atención que la percepción deficiente del clima organizacional en este grupo de personas que atienden a los usuarios presenciales, no haya resentido el servicio entregado según muestran todos los estudios realizados por distintas instancias internas de la Universidad, y en los cuales el SIBUC aparece como uno de los servicios mejor evaluados por los alumnos.

Independiente de la observación anterior, el resultado obtenido en el estudio de clima refleja que en esta familia de cargos no se está cumpliendo la directriz de Recursos Humanos del SIBUC y las personas involucradas están insatisfechas con su clima laboral.

Por todo lo anterior se decidió enfrentar esta situación y tomar las medidas que permitan corregirla dentro del campo de acción que tiene el SIBUC.

#### **3.1. Paso 1: definir el alcance del trabajo a realizar**

Se eligieron 18 de las 57 preguntas del cuestionario respondido, usando los siguientes criterios:

- Tienen los puntajes más bajos dentro de la familia de asistentes administrativos.
- Son posibles de abordar y mejorar con un trabajo conjunto entre jefaturas, profesionales y asistentes administrativos.
- Involucran variables que son completamente manejables por el SIBUC. Este punto no es menor, pues significó dejar fuera del análisis todas las preguntas relativas a remuneraciones. Ello se debe a que el SIBUC, como fue mencionado, sólo sugiere nivelaciones de remuneraciones entre su personal, pero quien finalmente las aprueba o rechaza es la DAP.

Las 18 preguntas escogidas fueron las siguientes:

- 1 Es fácil hablar con los jefes
- 2 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
- 3 La gerencia es competente en llevar el negocio.
- 4 A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad.
- 5 Mi jefe cumple sus promesas.
- 6 Mi jefe indica sus expectativas claramente.

- 7 Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo.
- 8 Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando el personal
- 9 Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.
- 10 Mi jefe responde genuinamente a sugerencias e ideas.
- 11 Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afecta su trabajo o su ambiente de trabajo.
- 12 Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
- 13 Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento.
- 14 Los ascensos se les da a quienes más los merecen.
- 15 La gente es tratada justamente sin importar su edad
- 16 Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado.
- 17 Mis jefes evitan tener empleados favoritos.
- 18 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.

Se debe observar que al no considerar las preguntas vinculadas a "remuneraciones" se descartaron preguntas con bajos puntajes y que evidentemente influyeron en los resultados generales del estudio, como se muestra a continuación:

**Tabla 4. Preguntas vinculadas a Remuneraciones con bajo puntaje en el SIBUC descartadas en el trabajo a realizar**

Pregunta	Ptje (1 a 100)
A la gerencia superior se le paga justamente en comparación a lo que se les paga a otros en la organización.	18
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	12
Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	5

Considerando esta salvedad, se decidió implementar un proceso participativo para tener un diagnóstico más exacto que permitiera generar acciones concretas para mejorar el clima organizacional.

### **3.2. Paso 2: recoger opiniones de las personas**

Se organizaron 2 reuniones con grupos distintos de funcionarios. Al primer encuentro asistieron 30 profesionales de todas las unidades del SIBUC, que tuvieran responsabilidad sobre una o más personas. Al segundo encuentro se invitó a 25 asistentes administrativos de distintas unidades del SIBUC (asistentes administrativos, secretarías y auxiliares). La dinámica en cada reunión fue la siguiente:

- Presentación del estudio de clima 2004 y principales conclusiones a las que se llegó en el caso del SIBUC, incluyendo la selección de las 18 preguntas anteriores.
- En la reunión con los profesionales se hizo un trabajo en grupos para identificar las razones que podrían explicar la deficiente percepción del clima entre los asistentes administrativos.
- Por otro lado, en la reunión con los asistentes administrativos se realizó un debate abierto (planteado así por los propios asistentes) en el que se objetivaron los hechos que explican la deficiente percepción del clima.
- En ambas reuniones fue esencial que los asistentes se sintieran en confianza para plantear sus opiniones con toda sinceridad. La persona que dirigió cada reunión no debía rebatir los puntos de vista presentados, limitándose a escuchar y registrar todas las opiniones entregadas.
- El objetivo de este paso fue recoger el máximo de información posible en la forma de hechos objetivos que respaldaran las percepciones de las personas respecto al deficiente clima laboral percibido por los asistentes administrativos del SIBUC.
- Cada reunión fue dirigida por la Directora, el Subdirector y la Asistente de Recursos Humanos del SIBUC. Esto era esencial para transmitir a las personas el compromiso institucional con la tarea iniciada.

### **3.3. Paso 3: tabular los aportes recibidos**

Se agruparon las opiniones recibidas en ambas reuniones en categorías o "dimensiones". Se construyó una matriz en la que se tabularon las opiniones de jefes y asistentes administrativos. Se identificaron 14 dimensiones:

- 1 Administración del personal en cada unidad
- 2 Sobrecarga de trabajo en algunos asistentes administrativos
- 3 Disponibilidad y ejercicio de la autonomía en la toma de decisiones por los jefes
- 4 Temor a plantear opiniones divergentes a los jefes
- 5 Reconocimiento al buen desempeño de las personas por parte de los jefes
- 6 Comunicación organizacional y participación en la toma de decisiones
- 7 Diferencias internas bibliotecarias - asistentes administrativos
- 8 Diferencias Internas entre asistentes administrativos
- 9 Diferencias entre bibliotecas
- 10 Gestión de Personas a nivel de SIBUC
- 11 Diferencias con otras unidades de la UC
- 12 Capacitación
- 13 Recepción e inducción de personas nuevas
- 14 Actitudes para una mejor convivencia

La matriz así formada se muestra en el Anexo 6 . Fue enviada a todas las personas que asistieron a cada una de las 2 reuniones, solicitando su retroalimentación respecto a que si lo resumido en el documento representaba lo planteado en las reuniones. Este proceso tomó tres semanas.

### **3.4. Paso 4: obtener retroalimentación de las personas al trabajo realizado**

Más del 50% de las jefaturas y asistentes administrativos enviaron la retroalimentación solicitada en el paso 3. Con esta nueva información, se afinó la matriz del Anexo 6 para así obtener un documento de trabajo participativo y consensuado con todas las personas.

En esta etapa se reagruparon los aportes de las personas, con lo que se obtuvieron 7 dimensiones definitivas:

- 1 Gestión de personas en el SIBUC como institución
- 2 Gestión de personas dentro de cada biblioteca o departamento del SIBUC
- 3 Autonomía en la toma de decisiones por parte de los jefes del SIBUC
- 4 Comunicación organizacional y participación en la toma de decisiones en el SIBUC.
- 5 Diferencias entre las unidades del SIBUC (diferencias internas)
- 6 Diferencias entre el SIBUC y otras unidades de la UC (diferencias externas)
- 7 Políticas de capacitación en el SIBUC

La nueva matriz así obtenida se muestra en el Anexo 7 Los planteamientos ahí presentados para cada una de estas dimensiones constituyen los hechos objetivos que están afectando el clima laboral del SIBUC. Se observa coincidencia en muchas de las apreciaciones de jefes y asistentes administrativos.

### **3.5. Paso 5: recoger propuestas de acciones concretas para mejorar el clima laboral**

A partir de las 7 dimensiones definidas en el paso 4 se elaboraron 2 cuestionarios a enviar por separado a jefaturas y asistentes administrativos. En cada uno de ellos se solicitó propuestas de acciones concretas para corregir los hechos objetivos detectados como causas del deficiente clima organizacional. Ambos cuestionarios se encuentran en el Anexo 8 . Este proceso tomó cuatro semanas.

### **3.6. Paso 6: acciones concretas a ejecutar**

Los cuestionarios enviados tuvieron una alta tasa de respuesta: 60% entre los profesionales y 50% entre los asistentes administrativos. Estos porcentajes incluyen algunas respuestas "cooperativas" recibidas, en las que se discutió cada cuestionario de manera abierta en algunas unidades.

Después de tabular las respuestas entregadas se construyó una lista de acciones concretas a ejecutar, las cuales deberán ser asumidas como compromisos por todos los jefes del SIBUC. Estas acciones pueden separarse en 5 categorías: jefaturas,

diferenciación en labores de planta administrativa, capacitación, comunicación institucional y compromiso directivo.

### **Jefaturas**

Una buena jefatura debe tener, entre otras, las siguientes conductas:

- Dirigir su foco de atención a las personas, y no sólo a los procesos y resultados.
- No imponer sus puntos de vistas, sino que discutir con su equipo las decisiones importantes, teniendo claro que un proceso participativo en lo laboral no puede confundirse con una democracia.
- Actuar como líder positivo en su unidad, no dividiendo sino construyendo puentes entre las distintas posturas de las personas.
- Delegar y distribuir el trabajo entre todo su equipo de acuerdo a las competencias de cada individuo.
- Confiar y promover el desarrollo de las personas, aceptando que en una nueva tarea una persona puede cometer errores.
- Delegar la ejecución pero no la responsabilidad: el jefe se involucra, entiende y apoya el trabajo de las personas de su equipo.
- Ejercer de manera responsable su autonomía, tomando por sí mismo todas las decisiones para las que tiene atribuciones (no delegar hacia arriba).
- Tener un trato respetuoso con todas las personas a su cargo, sin descalificar nunca los planteamientos que cualquiera de éstas pueda realizar y siendo leal a la confianza que le depositen.
- Promover instancias de comunicación participativas, abiertas y oportunas al interior de su unidad, asumiendo que éstas no sólo son recomendables, sino indispensables para tener un buen clima laboral y, en último término, una buena gestión.
- Congratular oportunamente a las personas de su unidad que realicen un buen trabajo, sin esperar el proceso de evaluación del desempeño anual para hacerlo.
- Ejercer un liderazgo participativo, no vertical, entendiendo que la tarea de un jefe es facilitar el trabajo de quienes dependen de él, y no al revés.
- Diseñar y supervisar la realización de procesos de inducción internos en su unidad, de modo que una persona nueva pueda conocer a sus compañeros y entender el contexto general en que realizará su trabajo.

### **Diferenciación de labores en la planta administrativa**

- Se debe promover la diferenciación de tareas asignadas a las personas de la planta administrativa, entregando mayores responsabilidades y margen de decisión a quienes no sólo demuestran tener las competencias requeridas, sino que además

tienen interés en asumir nuevos desafíos. Algunas nuevas responsabilidades a entregar pueden ser:

- Coordinadores en distintas áreas específicas de cada unidad: préstamo interbibliotecario, informática, difusión y acogida a nuevos alumnos.
- Realizar trabajos que requieren conocimientos específicos: producción de estadísticas, preparación de informes, presentaciones, etc.
- Integración a las distintas comisiones temáticas que funcionan al interior del SIBUC y que hasta hoy están formadas sólo por profesionales.
- Para asignar nuevas responsabilidades debe considerarse las competencias, intereses y características personales de cada individuo. La asignación de responsabilidades adicionales debe realizarse a través de un proceso claro y transparente, que legitime a la persona elegida ante sus pares.
- Los jefes deben estar dispuestos a aceptar que, aún teniendo las competencias laborales requeridas, una persona que ejecuta una nueva actividad tiene derecho a cometer errores. Frente a estos errores se debe tener una actitud positiva, tomándolos como parte del proceso de aprendizaje.

### **Capacitación**

- La capacitación debiera estar 100% alineada con los resultados del proceso de evaluación del desempeño. Los recursos no alcanzan para todos y es justo dar prioridad a quienes se desempeñan de mejor manera. La decisión de quiénes tienen acceso a la "capacitación por méritos" será responsabilidad de cada jefe.
- El SIBUC cuenta con un "Comité de Capacitación", formado por el Subdirector de Administración y Finanzas, la Asistente de Personal y dos bibliotecólogas. Este Comité revisa las solicitudes de capacitación presentadas por las personas del SIBUC y las aprueba o rechaza, según los lineamientos establecidos y la disponibilidad de recursos. Este Comité tendrá 2 reuniones anuales con el personal, para difundir las directrices de capacitación y las actividades realizadas, así como obtener retroalimentación por parte de las personas.
- Se diseñará una capacitación "de proyección", mediante la cual se prepare a las personas que tengan potencial para asumir mayores responsabilidades.
- Se incluirá en las líneas de capacitación, dentro de las posibilidades presupuestarias, la alternativa de que personas de la planta administrativa puedan visitar otras bibliotecas nacionales para conocer distintas formas de trabajo.

### **Comunicación Interna**

- La Subdirección de Administración y Finanzas organizará 2 reuniones anuales con el personal para difundir sus actividades y hechos relevantes, así como para obtener retroalimentación de las personas en lo referente a sus inquietudes.

- Las actas de reuniones de jefaturas (que se realizan cuatro veces al año) han sido usadas hasta ahora como el principal medio de difusión del quehacer de todo el SIBUC. Sin embargo, por su complejidad y extensión, llegan de manera tardía a las personas, por lo que son útiles como registro de las actividades realizadas pero no de las que se están realizando. Para tener una oportuna difusión del quehacer del Sistema se implementará una intranet con fines informativos.
- Se implementará un método de difusión masiva de correo electrónico, para que la información originada en la Dirección y las Subdirecciones llegue de manera oportuna, completa y directa a todas las personas y no se pierda o descontextualice en los mandos intermedios.

### **Compromiso Directivo**

- La Dirección del SIBUC asumirá un rol de impulsor de los cambios de actitudes requeridos en todo el personal para ejecutar las acciones comprometidas. Este rol incluirá la promoción de buenas prácticas, capacitación, contratación de expertos cuando sea necesario, e incorporación de las pautas de conducta de una buena jefatura en los criterios de evaluación de desempeño.
- Se asumirá una presencia física más activa de los subdirectores en las bibliotecas de los distintos campus de la Universidad. Este esfuerzo de mayor presencia incluirá también a la Directora, cuando ello sea posible y necesario.
- Existe una percepción de centralismo en la toma de decisiones en los distintos niveles del SIBUC (sección, biblioteca, Subdirección y SIBUC como conjunto). Para revertir esta percepción la Dirección continuará promoviendo e incentivando el empoderamiento de los cargos y la confianza en las personas como una política institucional.

## **4. REFLEXIONES FINALES**

Un estudio de clima laboral entrega información respecto a una organización en un instante del tiempo, no constituyendo éste una evaluación de la cultura organizacional, entendida como los valores permanentes compartidos por sus integrantes. No obstante ello, un estudio de este tipo es una oportunidad para conocer la percepción del personal y poder tomar las acciones correctivas que correspondan.

La metodología utilizada en este caso ha sido participativa e iterativa, incorporando en cada una de las etapas las opiniones y aportes de las personas del SIBUC. Este enfoque tiene como debilidad el tiempo requerido para llevarla a cabo pero, en nuestra opinión, la participación de las personas era un requisito esencial para garantizar la legitimidad de las acciones concretas a proponer.

El volumen de preguntas, la cantidad de personas involucradas y las iteraciones realizadas para llegar a acciones concretas, todo ello inserto en el flujo de labores regulares del SIBUC, ha significado que la concreción de acciones se realice a siete meses de haber iniciado el trabajo. Esto fue previsto desde un comienzo, por lo cual se

advirtió a todos los que participaron en el proceso, que no se obtendrían resultados concretos antes de 6 meses.

Estamos concientes que gran parte de la evaluación "deficiente" que se hace del clima laboral entre los asistentes administrativos del SIBUC se explica por el ítem "remuneraciones". A partir de este antecedente, hubiera sido sencillo delegar responsabilidades hacia quienes deciden este tema en la Universidad. Sin embargo, se tomó una actitud proactiva, entendiendo que si bien las remuneraciones son importantes, hay una serie de prácticas administrativas adicionales que pueden contribuir a obtener un mejor ambiente de trabajo, como quedó demostrado en el párrafo 3.6.

Por la forma en que la Universidad llevó a cabo el estudio en el año 2004, no fue posible analizar cada biblioteca y departamento del SIBUC por separado. Esto es relevante, pues fue una opinión general de las personas el hecho de que las fortalezas y debilidades varían de una unidad a otra, y muchas veces dentro de una misma unidad.

Se contempla implementar los compromisos adquiridos durante lo que queda del año 2005 y el 2006. La Universidad continuará realizando estudios de clima organizacional, lo que permitirá monitorear en los próximos años la evolución que se vaya dando al respecto en el SIBUC.

Dado el tiempo que lleva tomar las acciones correctivas, y que a su vez éstas se ejecuten y cambien el estilo de dirección de las jefaturas involucradas, estimamos aconsejable que estos estudios se hagan con una periodicidad de 2 a 3 años. En el intertanto se pueden organizar evaluaciones más focalizadas que permitan conocer el estado de avance en los cambios implementados.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Ballou, B., Godwin, N.H. & Shortridge, R. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, 17 (4), 329 – 341.

Fulmer, I.S. & Gerhart, B. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56 (4), 965 – 993.

Mitterer, S. (2004, agosto). How to... support high performers. *People Management*, 10 (16), 46 – 47.

Pomeroy, A. (2004, julio). Great places, inspired employees. *HR Magazine*, 49 (7), 46 – 54.

Terez, T. (2002, marzo). Build a case for HR’s bottom-line impact. *Workforce*, 81 (3), 22 –24.

Brief, A., Weiss H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 - 307.

Patterson M., Warr P., West M. (2004). *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affects and Employee Level*. CEP Discussion Paper No 626.

Pharmiweb Solutions. *The Facts About Job Satisfaction*. Recuperado el 15 de septiembre de 2005, de <http://www.pharmiweb.com>.



## Anexo 2 Dotación de personas en el SIBUC

Dotación de Planta (personas con contrato indefinido):

Cargo	N° Personas	% del Total
Directora	1	
Subdirector Admin y Finanzas	1	
Subdirector de Áreas	2	
Jefes de Biblioteca	6	
Jefes de Departamento	3	
<b>Total Jefaturas</b>	<b>13</b>	<b>7%</b>
Bibliotecólogos Jefes de Sección	9	
Bibliotecólogos Referencistas	23	
Bibliotecólogos Catalogadores	12	
Bibliotecólogos de Adquisiciones	2	
Otros Profesionales	5	
<b>Total Profesionales</b>	<b>51</b>	<b>28%</b>
<b>Total Planta Profesional</b>	<b>64</b>	<b>35%</b>
Ayudantes de Biblioteca	82	
Ayudantes de Departamento	10	
Secretarias	12	
Otros Administrativos	2	
Auxiliares	11	
<b>Total Planta Asistentes Administrativos</b>	<b>117</b>	<b>65%</b>
<b>Total Dotación SIBUC</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

Dotación de Planta (personas con contrato entre marzo y diciembre de cada año):

Cargo	N° Personas	% del Total
Ayudantes de Biblioteca	36	
<b>Total Planta Asistentes Administrativos</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

### Anexo 3 Cuestionario Estudio Clima Laboral GPTW

<b>CREDIBILIDAD</b>	
1	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad.
2	Es fácil hablar con los jefes
3	La gerencia es competente en llevar el negocio.
4	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
5	Mi jefe confía que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.
6	Mi jefe cumple sus promesas.
7	Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética.
8	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando el personal.
9	Mi jefe indica sus expectativas claramente.
10	Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.
11	Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer a lograrlo.
12	Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.
13	Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso.
<b>RESPECTO</b>	
14	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.
15	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
16	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.
17	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.
18	Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado.
19	Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afecta su trabajo o su ambiente de trabajo.
20	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
21	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores honestos al hacer el trabajo.
22	Mi jefe responde genuinamente a sugerencias e ideas.
23	Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.
24	Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia.
25	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.
26	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa.
<b>RECTITUD</b>	
27	A la gerencia superior se le paga justamente en comparación a lo que se les paga a otros
28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.
29	La gente es tratada justamente sin importar su edad
30	La gente es tratada justamente sin importar su raza
31	La gente es tratada justamente sin importar su sexo
32	Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.
33	Los ascensos se les da a quienes más los merecen.
34	Mis jefes evitan tener empleados favoritos.
35	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.
36	Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado.
37	Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento.
38	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.

<b>ORGULLO</b>	
39	A la gente le gusta venir a trabajar.
40	Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.
41	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.
42	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.
43	Me siento bien de la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.
44	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo."
45	Pienso trabajar aquí hasta que me retire.
46	Siento que mi participación es importante.
<b>CAMARADERÍA</b>	
47	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.
48	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.
49	Estamos todos juntos en esto.
50	Este es un lugar amistoso donde trabajar.
51	Este es un lugar entretenido donde trabajar.
52	Hay un sentido de "familia" o equipo.
53	Las personas aquí se cuidan los unos a los otros.
54	Las personas celebran eventos especiales.
55	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
56	Uno puede contar con la cooperación de las personas.
<b>RESUMEN</b>	
57	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.

#### Anexo 4 Composición de las muestras en estudio de clima laboral 2004

(Considera sólo personal de planta)

<b>Familia de Cargo</b>	<b>Personas que respondieron la encuesta</b>		<b>Dotación de Planta</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Jefaturas	10	9%	13	7%
Profesionales	29	25%	51	28%
Asistentes Administrativos	77	66%	117	65%
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

<b>Familia de Cargo</b>	<b>Dotación de Planta</b>	<b>N° Personas que respondieron</b>	<b>%</b>
Jefaturas	13	10	77%
Profesionales	51	29	57%
Asistentes Administrativos	117	77	66%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>116</b>	<b>64%</b>

## Anexo 5 Detalle respuestas Asistentes Administrativos en Estudio Clima Laboral 2004

N°	PREGUNTA	Ptje 1-100
<b>CREDIBILIDAD</b>		
1	Es fácil hablar con los jefes	46
2	La gerencia es competente en llevar el negocio.	40
3	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	29
4	Mi jefe confía que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.	63
5	Mi jefe cumple sus promesas.	47
6	Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética.	62
7	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando el personal.	57
8	Mi jefe indica sus expectativas claramente.	53
9	Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	51
10	Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer a lograrlo.	58
11	Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.	63
12	Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso.	73
<b>RESPECTO</b>		
13	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	38
14	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	71
15	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	53
16	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	78
17	Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado.	51
18	Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afecta su trabajo o su ambiente de trabajo.	41
19	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	47
20	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores honestos al hacer el trabajo.	61
21	Mi jefe responde genuinamente a sugerencias e ideas.	43
22	Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	53
23	Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia.	72
24	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	45
25	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa.	61
<b>RECTITUD</b>		
26	A la gerencia superior se le paga justamente en comparación a lo que se les paga a otros en la organización.	18
27	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	12
28	La gente es tratada justamente sin importar su edad	56
29	La gente es tratada justamente sin importar su raza	70
30	La gente es tratada justamente sin importar su sexo	65
31	Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.	53
32	Los ascensos se les da a quienes más los merecen.	9
33	Mis jefes evitan tener empleados favoritos.	30
34	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	70
35	Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado.	52
36	Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento.	16
37	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	5

N°	PREGUNTA	Pte 1-100
<b>ORGULLO</b>		
38	A la gente le gusta venir a trabajar.	40
39	Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	76
40	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.	49
41	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	45
42	Me siento bien de la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	73
43	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo."	72
44	Pienso trabajar aquí hasta que me retire.	49
45	Siento que mi participación es importante.	64
<b>CAMARADERÍA</b>		
46	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	69
47	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	42
48	Estamos todos juntos en esto.	34
49	Este es un lugar amistoso donde trabajar.	73
50	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	65
51	Hay un sentido de "familia" o equipo.	47
52	Las personas aquí se cuidan los unos a los otros.	40
53	Las personas celebran eventos especiales.	55
54	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	65
55	Uno puede contar con la cooperación de las personas.	61
56	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad.	54
<b>RESUMEN</b>		
57	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	58

## Anexo 6 Matriz con opiniones entregadas por jefaturas y asistentes administrativos - 1ª iteración

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Administración del personal de cada unidad	<p>Jefes desconocen características de su personal y cómo desempeñan sus tareas, por falta de tiempo y presencia.</p> <p>Existe condescendencia entre jefes y funcionarios y no siempre se reconocen las reales competencias y valores.</p> <p>No siempre se da un reconocimiento o ascenso a las personas más</p> <p>Los jefes, en muchas oportunidades, recurren en forma reiterada a algunas personas,</p> <p>Las jefaturas no siempre dan responsabilidades diferentes porque son poco flexibles en temas administrativos.</p> <p>Se confunde el término confianza y buen desempeño con "favoritismo".</p>	<p>Los administrativos sienten que no les tienen confianza ni son partícipes en la gestión del SIBUC. Se les podría dar más responsabilidades</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Sobrecarga de trabajo en algunos administrativos	<p>No se castiga al flojo o mal comportado ni se premia al eficiente.</p> <p>En general los jefes tienden a apoyarse en los ayudantes que le parecen más preparados o más capaces, entonces se produce un círculo vicioso porque además se recarga de trabajo a algunas personas dejando un poco de lado a otras</p> <p>Existen ayudantes con mayor capacidad y mejor desempeño, quienes suelen ser sobrecargados, entendiéndose curiosamente como un reconocimiento. Los ayudantes menos calificados son liberados de tareas, lo que provoca desequilibrio y descontento</p> <p>Las jefaturas recargan el trabajo de quienes trabajan bien y no dan más trabajo a quienes trabajan mal, debido a que se requiere cumplir bien con el trabajo y a tiempo.</p>	<p>Mientras más responsable es una persona, más trabajo se le asigna. No es justo este sistema, además que el ayudante "aperrado" gana lo mismo que el ayudante "flojo". Con este sistema se consigue una nivelación hacia abajo: nadie quiere destacar mucho porque no sólo no hay más sueldo, además se "premia" con más pega.</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Disponibilidad y ejercicio de la autonomía en la toma de decisiones por parte de los jefes	Es necesario que un jefe sepa sin duda algunas las palabras que puede empeñar en aspectos laborales (remuneraciones, horas extras), para minimizar esta falta de consistencia.	Lo difícil es que los jefes canalicen las dudas o consultas de los funcionarios.
	Falta de autonomía, los jefes no siempre pueden tomar decisiones, hay una estructura ante la cual deben responder.	¿Los jefes hacen llegar los problemas de los funcionarios hasta donde debe ser? ¿Qué saco con hablar con mi jefe? Cuando lo he hecho me tramita o no me da respuestas.
	Poco margen de criterio personal para aplicar a situaciones por parte de las jefaturas.	Hay algunas personas que creen que sus jefes transmiten las inquietudes hacia la Dirección ahí mueren. Estos ayudantes sienten que el problema es con la Dirección y no con los jefes directos..
	Todo hay que consultarlo, hay que esperar las órdenes centrales, entonces los ayudantes saben que la jefa "no corta el queque"; es decir, no sirve hablar con el jefe pues no tiene poder de decisión.	La información transmitida a los jefes no llega a la Dirección. "Muere" en los jefes.
	En algunas oportunidades sucede que después de aprobar alguna idea, el jefe debe reconsiderar, debido a que institucionalmente no corresponde la decisión tomada; por ejemplo, tomarse los días de vacaciones en forma parcelada.	El principal problema es que no hay respuesta a las consultas e inquietudes planteadas por las personas. Como hay una cadena de jefes, los problemas se van pasando de uno a otro, siendo que el 1er/2° nivel podrían dar solución la mayoría de las veces
	En la Dirección se toman las decisiones y no se consulta a las bibliotecas y menos a los ayudantes; por ejemplo: sueldos, bonos, reemplazos, cierre de biblioteca, festividades universitarias, horas extras, etc.	Hay verticalidad en el sistema, se detienen los procesos de comunicación: la información hacia arriba se detiene en los jefes (parece que no hacen nada)
	En muchas oportunidades los ayudantes proponen ideas o dan sugerencias, pero no es posible acogerlos por distintos motivos; por ejemplo, debe ser aprobado por la Dirección o necesita	La información hacia abajo no se cotextualiza (medidas de la Dirección no son explicadas por ejemplo). No se explica el porqué de las cosas, se dicen que "son así, porque la Dirección lo dispuso". A veces los jefes prometen pero se diluyen en el tiempo. Falta autonomía en los jefes para decidir en determinados temas (delegan hacia la Dirección).
	Los jefes debieran asegurarse siempre de dar una respuesta al personal y llevarlo a instancias superiores.	Los jefes a veces prometen llevar las inquietudes más arriba y no llegan las respuestas. No se sabe bien si porque el jefe no cumplió su promesa o porque "más arriba" se dan vueltas y vueltas en el tema. Hace falta que se tomen medidas que permitan adelantarse a los hechos en casos de emergencia y no esperar la crisis (aire acondicionado o días de lluvia, por ej.). En estos casos también hace falta en que las jefaturas hagan uso de su criterio en beneficio del personal.
	Otorgar mayor flexibilidad en la administración del personal a las jefaturas.	Ante casos contingentes o emergencias, las jefaturas siempre esperanla resolución de la Dirección, no son autónomas. En el minuto en que ocurre un problema hay que tratar de solucionarlo (acción inmediata)

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Temor a plantearles opiniones divergentes a los jefes	Los ayudantes sienten "temor" de acercarse a su jefatura y que lo tilden de conflictivo por pensar diferente.	La gente prefiere callar en vez de ser percibido como "conflictivo".
		Hay mucho temor a hablar con los jefes, por miedo a represalias: la gente es considerada conflictiva.
		Miedo a: cómo será recibido el problema, la evaluación, ser tachado de conflictivo (estigmatizado).
		De todos modos se reconoce que hay personas objetivamente conflictivas: son negativas, encuentran todo malo, opinan para desarreglar y no arreglar.

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Reconocimiento al buen desempeño de las personas por parte de los jefes	Falta aplicar la norma del "ejecutivo al minuto", si hay un error suele aplicarse, pero si algo se hace bien no se da la regla de "felicitar en el instante"	Se siente que, aunque se opina cuando las jefaturas piden ideas o comentarios, no sirve de nada. A veces los ayudantes han llegado a ser descalificados por sus aportes ("se les paga por trabajar, no por pensar")
	No siempre se hace el merecido reconocimiento al buen desempeño (por falta de tiempo, se espera siempre que "las cosas deban hacerse y bien"	
	Preocupación mayor con la eficacia y no con la eficiencia en el proceso; por ejemplo, no darse el tiempo de "escuchar" al equipo y agradecer el esfuerzo extra	A veces el reconocimiento se da internamente pero no a nivel general, desde más arriba.
	Se destaca generalmente el error en vez del trabajo bien hecho.	
	Si el trabajo del "día a día" se realiza en forma eficiente y destacada, en general no existe un reconocimiento, pues sólo se considera un "deber".	
	Sienten que debería haber más instancias de reconocimiento y no sólo en la evaluación de desempeño.	Los jefes siempre ven el error, y no lo que se hace bien.
	Sólo se reconoce cuando provoca un impacto macro	
Falta reconocimiento con acciones concretas (pasantías en universidades, ascensos, bonos, vacaciones de invierno o días libres).		

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Comunicación organizacional y participación en la toma de decisiones	Se requiere implementar y fomentar instancias de participación de la jefatura con el personal y los jefes intermedios.	Las jefaturas toman decisiones "a puertas cerradas". Se podría considerar a las personas en la toma de decisiones
	Las jefaturas no tienen tiempo para dedicarse específicamente a motivar o conversar con las personas debido a su carga de trabajo.	Las reuniones de las jefaturas con su personal, cuando las hay, son sólo informativas. No es normal recoger opiniones.
	Al ayudante se le asignan labores y funciones sin hacerlos partícipes reales de la planificación que generó la función. Esto genera un distanciamiento entre gestores y actores. El ayudante desconoce políticas que llevaron a determinadas acciones.	Las jefaturas no expresan claramente las expectativas respecto al desempeño de las personas (a veces debe adivinar).
	El tema de la comunicación es entendido por los ayudantes como unilateral; es decir, adoptan una posición pasiva esperando ser informados, entonces si nunca pides información, nunca va a ser fácil hablar.	Son importantes las reuniones con el personal al interior de las Bibliotecas y Departamentos, para que exista retroalimentación entre jefes y subordinados y se pueda trabajar en conjunto, más que una mera entrega de información.
	En el momento de ejecutar un cambio, no siempre se participa a los ayudantes con sus opiniones, que pueden ser muy válidas, dado que están frente al usuario.	Las reuniones contemplan mayoritariamente, temas laborales, dejando de lado otros importantes, como las relaciones interpersonales, por ej.
	Falta de comunicación de la jefatura a la base y viceversa. La retroalimentación es lo más importante, se debe asegurar la confianza para que ocurra y trabajar con los prejuicios históricos que hay sobre la comunicación con la jefatura. Falta mayor política de puertas abiertas.	A veces las jefaturas no se atreven a comentar proyectos a desarrollar en el futuro. Temen generar expectativas que no se puedan cumplir
	Faltan medios de comunicación como correo electrónico (no disponible para todos los ayudantes), por el cual entregar información, ya que las jefaturas, por prioridad, muchas veces deja de lado la comunicación porque tiene otras tareas.	Se debieran crear mecanismos más rápidos y breves para recibir información desde el SAF-DIR. La actas de reunión de jefaturas llegan tarde.
	Los ayudantes y probablemente algunos bibliotecarios, no saben hacia donde va la organización, porque puede haber falta de comunicación, pero también, y este es el punto, que ellos no leen la Información disponible sobre el SIBUC y su futuro, hay que crear	Se hecha de menos una instancia del tipo "SIBUC informa"
	Redefinir el rol de las secretarías, percibido como "filtro" para el acceso de las personas a la jefatura.	

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Diferencias internas bibliotecarias - administrativos	Falta incorporar a ayudantes en las instancias formales de participación (reuniones, comisiones).	Se percibe una actitud distante de la Dirección hacia los ayudantes, no así con las bibliotecarias.
	Los ayudantes no participan en comisiones, se suprimieron, no se sienten escuchados.	
	Los bibliotecarios hacen trabajo en equipo con los pares y hacia arriba, pero no hacia abajo.	No se ha visto una muestra de respeto de los bibliotecarios hacia los ayudantes (por ej.; el horario de colación debería ser igual para todos).
	Se sienten "no somos importantes, nuestras cosas no interesan". Existe preocupación por el rendimiento laboral	
	En el esquema centralizado del SIBUC los ayudantes no se sienten escuchados por la Dirección.	
	Debería disminuirse la brecha existente entre bibliotecarios y ayudantes, promoviendo actividades y reuniones de trabajo conjunto, manteniendo la debida diferenciación profesional.	Al involucrar las jefaturas sólo a algunas personas en la toma de decisiones, se producen diferencias e incluso rivalidades entre administrativos.
	Debido al distanciamiento, no existen instancia entre ayudantes y bibliotecarios para compartir e interactuar en búsqueda de un objetivo común.	Muchas veces el ayudante está más capacitado que el bibliotecario, pues aquél domina el arte de "atender público"
	Discriminación dentro del SIBUC: día del bibliotecario (debería ser el día de la biblioteca), ayudantes no participan en comisiones y si participan, no se sienten escuchados.	Hay oportunidades en que las jefaturas o superiores traspasan algunas tareas a los administrativos. "Traspasar" no es lo mismo que "delegar"
	El bibliotecario se siente importante en el SIBUC y el ayudante se siente "nadie", "invisible".	
	Gran brecha entre la actitud del bibliotecario con los ayudantes (creencia del ayudante: "les hacemos la pega").	En ocasiones se ha dicho que los ayudantes no están para pensar, para eso están las bibliotecarias.
Hay día de la secretaria, del bibliotecario y no día del ayudante.		

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Diferencias Internas entre administrativos	En oportunidades se elija a personas más jóvenes para realizar tareas porque tienen más motivación y mejor preparación tecnológica. Hay casos de ayudantes muy antiguos que se quedaron atrás y la jefatura, por tener que cumplir objetivos, no los considera	En las reuniones y actividades en general, debería tomarse en cuenta a todo el grupo (plazo fijo y planta). La gente de plazo fijo es tratada normalmente como "funcionarios de segunda clase" (ejemplo: no se les invita a la fiesta de fin de año).
	En algunos casos, los ayudantes sienten menosprecio por algunos trabajos (custodias, accesos Logam). Cuando tienen que llegar a ellos por rotación, se sienten mal y quienes están ahí se burlan, entonces se sienten castigados.	La gente mayor se automargina de capacitarse: "para qué se va a capacitar a esta edad". La gente nueva asume más roles por su preparación. Eso a veces molesta
		Se va confiando en gente más joven, hay personas que se han sentido discriminadas por sus propios pares.

	<b>JEFES</b>	<b>ASISTENTES ADMINISTRATIVOS</b>
Diferencias entre bibliotecas	Diferencias presupuestarias entre las unidades no permiten asignar las mismas garantías a todos y se comparan; por ejemplo: celebraciones, compra de café, fiestas de la unidad. Algunas de ellas pagan los gastos de las celebraciones principales y otras NO	Los problemas de clima laboral varían de una biblioteca a otra, e incluso dentro de una misma unidad

	<b>JEFES</b>	<b>ASISTENTES ADMINISTRATIVOS</b>
Gestión de Personas a nivel de SIBUC como sistema	Las evaluaciones de desempeño no sirven para promociones ni premios.	Hay gente conflictiva en el SIBUC y las jefaturas no hacen nada respecto a ellas
	Se exigen requisitos para postular a cargos superiores y no siempre son respetados.	Hay frustración por no poder hacer carrera en el SIBUC
	Es muy extraño que se despidan o siquiera sancione a alguien. Los ayudantes no hablan porque es más cómodo y porque en el fondo no les interesa y no se esfuerzan por lograrlo.	Hay frustración por el hecho de que todos los ayudantes ganan casi el mismo sueldo, independiente de si son "buenos" o "malos"
	Inconsistencia entre perfil solicitado como ayudante de biblioteca y trabajo asignado (trabajo rutinario).	Los ayudantes podrían ser distinguidos con un grado conforme a sus capacidades, antigüedad y desempeño, que conlleve un reconocimiento (monetario o no monetario). Las diferencias entre los ayudantes se podrían compensar de esta forma.
	No hay diferencias de sueldo según calificaciones obtenidas por los ayudantes.	
	No hay posibilidades de ascenso para los ayudantes.	
	No se contrata a plazo indefinido ni se capacita a personas cercanas a jubilar.	Concreción de compromisos de Convención SIBUC quedó en nada, no se realizó ningún plan de acción.
	Se percibe una debilidad de la Dirección ante funcionarios conflictivos.	
	La Dirección del SIBUC avanza mucho en algunos aspectos (tecnología) y poco en otros (las personas) y eso es visto como falta de competencia.	
A la Dirección le falta información más precisa, más oportuna sobre las tareas de administración interna y también sobre información de tareas que terceros realizan en sus recintos.		

	<b>JEFES</b>	<b>ASISTENTES ADMINISTRATIVOS</b>
Diferencias con otras unidades de la UC	<p>Diferencia de sueldo con cargos equivalentes o incluso dentro de la universidad (relación entre facultades-SIBUC), el mismo nivel recibe distinto trato económico</p> <p>Diferencia con el resto de la universidad para ocasiones como: día del funcionario, navidad, 18 de septiembre, etc., se van o cierran y con la biblioteca no se hacen excepciones.</p>	Se perciben diferencias en la administración del SIBUC con otras unidades académicas: día del funcionario, temporales, vacaciones de Invierno, remuneraciones, bonos, etc.

	<b>JEFES</b>	<b>ASISTENTES ADMINISTRATIVOS</b>
Capacitación	Mediante la capacitación ofrecida por la DAP el personal se crea expectativas, a veces avaladas por el jefe, que no se concretan, lo que deriva en muchos casos al éxodo	La mala evaluación que hicieron los administrativos respecto a que "todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento" se hizo desde el punto de vista de la capacitación: sienten que no todos tienen acceso a la misma
	Los ayudantes ya no piden cursos de capacitación porque saben que no se los van a dar. Los cursos no les permiten desarrollarse en áreas de su interés	
	Se invierte mucho dinero en cursos de administración y no se aplican.	Al acceder a capacitación a veces se coarta la posibilidad de realizar cursos avanzados (word y excel) que no son primera necesidad para el SIBUC
	Sistema muy burocrático para postular a cursos de capacitación, no responde a las inquietudes del personal sino que a estrechez de presupuesto, vacantes u otros factores. Se deben priorizar intereses de la organización.	<p>Los administrativos quisieran postular directamente a la DAP para perfeccionarse</p> <p>Cuando alguien se capacita, normalmente debe buscar caminos "por fuera" del SIBUC para desarrollarse y aplicar lo aprendido</p> <p>No hay claridad respecto a las directrices de capacitación del SIBUC</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Recepción e inducción de personas nuevas	Falta entrenamiento específico adecuado a nuevas funciones.	En algunas bibliotecas los ayudantes se sienten solidarios con una persona recién llegada (BHUM). En otras, los ayudantes asumen que no son solidarios con un recién llegado (BSAJ, por ejemplo)
	Poder hacer un seguimiento a la persona nueva y apoyar, por medio de un "tutor", quien puede ir guiando el trabajo a desempeñar.	
	Falta desarrollar un ambiente acogedor para las personas que se integran a un nuevo grupo de trabajo, promovido por las jefaturas.	

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Actitudes para una mejor convivencia	Las jefaturas necesitan vender más su imagen de acogedores para que los funcionarios puedan vencer su miedo (a la hipotética imagen de "jefe difícil")	Hace falta sentirse acogido cuando se presenta alguna inquietud a la jefatura, sentir que se tiene interés por escuchar al otro.
	No siempre el jefe se preocupa por el bienestar del personal en necesidades básicas, no incorporándolas y consiguiendo presupuestos poco adecuados.	
	Se prioriza muchas veces terminar un informe que conversar acerca de un problema puntual que puede tener repercusiones a la larga.	

## Anexo 7 Matriz con opiniones entregadas por jefaturas y asistentes administrativos - 2ª iteración

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
<p>1. Gestión de Personas a Nivel de Cada Biblioteca o Depto</p>	<p>Por distintas razones las jefaturas suelen desconocer las habilidades e intereses de las personas a su cargo, lo que impide hacer una mejor asignación de tareas. Por lo anterior, es normal que las jefaturas se apoyen sólo en un grupo reducido de ayudantes a quienes consideran más capaces, lo que produce un círculo vicioso: se recarga a algunas personas mientras existen otras que se sienten postergadas.</p> <p>Al apoyarse siempre en un grupo de administrativos reducido y fijo, se produce una distribución del trabajo que no es justa: mientras a algunos se les recarga de trabajo (entendiéndose esto como una "recompensa"), a otros se les exige el mínimo.</p> <p>Las jefaturas tienden a delegar siempre las mismas tareas, no son muy proclives a innovar en este sentido</p>	<p>Los administrativos sienten que no les tienen confianza ni son partícipes en la gestión del SIBUC. Sienten que podrían aportar más en la distribución del trabajo, asumiendo más responsabilidades.</p> <p>Algunos administrativos más responsables y capaces sienten que los sobrecargan de trabajo. Como no hay diferencias sustanciales de renta, sienten que éste no es un sistema justo. Además, al no haber un incentivo económico, se consigue una nivelación hacia abajo: nadie quiere destacar mucho porque le asignarán más trabajo (sin más sueldo)</p>
	<p>Los administrativos sienten "temor" de acercarse a su jefatura para plantear dudas, inquietudes o diferencias. El temor es a ser calificado como "conflictivo" por pensar diferente.</p>	<p>Hay mucho temor a hablar con los jefes, por miedo a ser considerados "conflictivos".</p> <p>De todos modos, las personas de la planta administrativa reconocen que entre ellos hay personas objetivamente conflictivas, entendiendo como tales a aquellas personas que son negativas, que encuentran todo malo y que en general dan su opinión para criticar y denunciar problemas, pero pocas veces para reconocer lo bueno o aportar soluciones.</p>
	<p>En general sólo se reconoce la acción de una persona cuando ésta tiene un efecto negativo. Cuando una persona hace bien su trabajo no existe un reconocimiento, se entiende que es una obligación. Estos reconocimientos positivos debieran hacerse "en el minuto".</p> <p>Debiera haber más instancias de retroalimentación para las personas, no sólo la "Evaluación de Desempeño". También sienten que debieran haber reconocimientos concretos para el buen desempeño de las personas (bonos, pasantías, vacaciones de invierno, tarde libre, etc.)</p>	<p>Los jefes siempre ven el error, cuestan que reconozcan de manera explícita un trabajo bien hecho.</p> <p>Las personas no se sienten motivadas a dar aportes sobre nuevas formas de ejecutar el trabajo. No sólo porque cuesta que estos aportes sean reconocidos, sino porque en algunos casos han llegado a ser descalificados.</p>
	<p>Si bien el SAF aplica un programa de inducción que permite a cada nueva persona de la planta conocer todo el SIBUC, se hace necesario contar con un plan de inducción interno en cada unidad para recibir e incorporar de manera adecuada a quienes se unen a los equipos. Este programa debiera ser impulsado y</p>	<p>En algunas bibliotecas los administrativos se sienten solidarios con una persona recién llegada. En otras, los administrativos asumen que no son solidarios con un recién llegado</p>
	<p>Debido a la presión que tienen sobre sí, las jefaturas ponen muchas veces más énfasis en los procesos que en las personas. Debieran cambiar este <i>approach</i>, de modo que los funcionarios puedan vencer el temor a</p>	<p>Los jefes debieran cambiar de actitud: hacer sentir a quien se acerca a ellos que tienen interés y se preocupan por los temas que se les plantean y que van más allá de lo laboral.</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
2. Gestión de Personas en el SIBUC como sistema	<p>Las personas de la planta administrativa del SIBUC sienten una frustración cuya intensidad varía de una persona a otra, pero que existe y se explica por:</p> <p><b>a)</b> No hay posibilidades de ascenso en el SIBUC para las personas de la planta administrativa.</p> <p><b>b)</b> No hay una evolución de la remuneración en base al desempeño de cada uno (todos ganan más o menos lo mismo, independiente de la experiencia que tengan en sus puestos o de la calidad del trabajo que realicen).</p> <p><b>c)</b> Hay una inconsistencia entre el perfil solicitado para el puesto de Ayudante de Biblioteca y la naturaleza del trabajo que se realiza (rutinario).</p> <p><b>d)</b> Las evaluaciones de desempeño no marcan grandes consecuencias prácticas entre quienes salen bien evaluados y quienes salen mal (no hay despidos, bonos, promociones, etc.)</p>	<p>Existe un gran frustración por:</p> <p><b>a)</b> No hay posibilidades de hacer carrera en el SIBUC (las personas deben buscar "por fuera").</p> <p><b>b)</b> Todos los administrativos ganan lo mismo, hagan bien o mal su trabajo. En este punto se plantea que los Ayudantes debieran ser distinguidos con un incentivo (monetario o no monetario) en relación a su antigüedad, responsabilidades y calidad de su trabajo.</p> <p><b>c)</b> En el SIBUC no se sanciona a la gente conflictiva.</p>
	Las jefaturas del SIBUC son percibidas como "débiles" ante funcionarios conflictivos (es difícil que se despida a alguien).	En el año 1999 se realizó una Convención, cuyos acuerdos y compromisos quedaron en nada.
	Se ha percibido en los últimos años un gran avance en infraestructura y tecnología, pero un sensible descuido en el manejo de las relaciones al interior del SIBUC	

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
3. Autonomía en la toma de decisiones por parte de los jefes del SIBUC	<p>Las jefaturas no tienen siempre claridad acerca de aquellos aspectos en los que pueden decidir de manera autónoma. Ello provoca 2 tipos de situaciones:</p> <p><b>a)</b> Pudiendo decidir, delegan hacia la Dirección/SAF del SIBUC ("no se asume la responsabilidad del cargo de jefe")</p> <p><b>b)</b> No pudiendo decidir se decide igual. A veces se tiene que anular una decisión tomada ("se toman más atribuciones de las debidas").</p>	<p>Los administrativos sienten que en general sus inquietudes no son resueltas por una o más de las siguientes causas:</p> <p><b>a)</b> Los jefes no asumen sus responsabilidades y tienden a "delegar hacia arriba", transmitiendo problemas que ellos mismos podrían resolver. Esto ocurre con los jefes de sección (que consultan todo al jefe de la biblioteca/departamento) o con el jefe de biblioteca (que consulta todo a la Dirección).</p> <p><b>b)</b> Cuando se plantea una inquietud a las jefaturas, ésta promete traspasarla a instancias superiores, lo cual no siempre ocurre.</p> <p><b>c)</b> La Dirección del SIBUC toma mucho tiempo en responder a las inquietudes de las personas.</p>
	Ambas situaciones provocan malestar en los funcionarios.	
	<p>Independiente de lo anterior, se considera que el SIBUC tiene un esquema excesivamente centralizado, lo que se refleja en dos tipos de situaciones:</p> <p><b>a)</b> Decisiones que debieran ser resorte de cada unidad deben transmitirse y conseguir V°B° antes en la Dirección.</p> <p><b>b)</b> En algunas ocasiones la Dirección del SIBUC toma <del>decisiones sin consultar a las bibliotecas</del></p> <p>No obstante, las jefaturas debieran asumir el compromiso de siempre responder a las inquietudes planteadas por los administrativos, ya sea que ello demande tomar una decisión de manera descentralizada o que sea necesario transmitir la inquietud a la Dirección del SIBUC.</p>	

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
<p><b>4.</b> Comunicación organizacional y participación en la toma de decisiones en el SIBUC.</p>	<p>Al implementar diversos tipos de medidas, se cometen uno o más de los siguientes errores:</p> <p><b>a)</b> No se contextualiza la decisión a los administrativos, explicando los motivos y causas que dan origen a la decisión. Se les hace una presentación del tipo "<i>esto hay que hacerlo porque sí</i>", con lo cual éstos no asumen como suya la medida, sino más bien como una imposición. Se genera un distanciamiento entre "gestores" y "ejecutores".</p> <p><b>b)</b> No se consulta ni se solicitan aportes a los administrativos para evaluar la decisión o enriquecerla.</p>	<p>Las jefaturas toman decisiones "a puertas cerradas": deciden e informan. No hay participación de los bibliotecólogos ni menos del estamento administrativo.</p> <p>Por otra parte, las jefaturas muchas veces no contextualizan ni explican las decisiones que son tomadas directamente en la Dirección y/o el SAF (cierre de bibliotecas en días festivos, cierre anticipado en días de temporal, etc.). Estas decisiones son explicadas sólo como "Lo decidieron en la Dirección y no hay nada más que hacer".</p>
	<p>La "Comunicación" es entendida por la mayoría de las personas como "unilateral": normalmente adoptan una posición pasiva, esperando ser informados. Así, por ejemplo, no es raro que muchos administrativos y bibliotecólogos ignoren hacia dónde va el SIBUC, no obstante toda la documentación e información que existe al respecto.</p>	<p>Debieran existir nuevos mecanismos de comunicación, las actas de las reuniones de jefaturas llegan con mucho desfase. Debiera haber un boletín del tipo "SIBUC Informa".</p>
	<p>Es necesario generar más instancias de participación formal entre jefes de bibliotecas, jefes de sección, bibliotecólogos y administrativos. Hace falta una retroalimentación mutua entre todos.</p> <p>Falta una política de "puertas abiertas" de las jefaturas, lo que debiera traducirse, entre otras cosas, en un cambio del rol de las secretarías, quienes regularmente actúan como "valla infranqueable" para acceder a la jefa.</p>	<p>En muchas unidades no hay instancias de comunicación formales que involucren a todo el personal. Y en las que hay se privilegia en la mayoría de los casos un esquema "informativo": la jefa/jefe informa, el resto escucha y es raro que exista la posibilidad de debate y retroalimentación.</p> <p>Debieran haber instancias más participativas, en las cuales no sólo se traten temas técnicos, sino otros que afectan el trabajo (relaciones interpersonales, por ejemplo).</p> <p>También es necesario que las jefaturas definan claramente cuáles son sus expectativas respecto al desempeño de cada persona.</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
5. Diferencias internas en el SIBUC	<p><b><u>Entre la planta profesional y la planta administrativa</u></b></p> <p>Los administrativos no se sienten partícipes de las instancias de decisión importantes del SIBUC. Por ejemplo, en las comisiones de Capacitación, Circulación, Educación de Usuarios y Publicaciones Periódicas no existe participación de ayudantes.</p> <p>Existe una brecha importante entre los bibliotecólogos y los ayudantes de biblioteca. Estos últimos se sienten por lo general "invisibles" y que no se valora su aporte.</p>	<p><b><u>Entre la planta profesional y la planta administrativa</u></b></p> <p>Se percibe en ocasiones una actitud distante de la Dirección del SIBUC respecto a los administrativos (no así respecto a los bibliotecólogos).</p> <p>Los bibliotecólogos se dan a sí mismos atribuciones especiales que no corren para los administrativos (ejemplo: horario de colación más extendido).</p> <p>Al no incorporar a los administrativos en la toma de decisiones, aquellos sienten que están sólo para "ejecutar" mientras la planta profesional está para "pensar".</p>
	<p><b><u>Al interior de la Planta Administrativa.</u></b></p> <p>Existen administrativos que no se han adaptado a los nuevos tiempos, en lo que se refiere a tener una actitud proactiva y a adoptar nuevos métodos de trabajo (sobre todo con las nuevas tecnologías de información). Las jefaturas suelen postergar a este grupo de personas en la ejecución de tareas especiales, lo que provoca en ellos un resentimiento importante.</p> <p>Existen tareas que son consideradas "menores" por los propios administrativos. Estas tareas (custodia, control de acceso a bibliotecas) generan dos tipos de conductas:</p> <p><b>a)</b> Los ayudantes evitan ejecutarlas, y cuando lo hacen es de mala gana.</p> <p><b>b)</b> Ejecutar estas tareas es visto por ellos como una "degradación", pues sufren burlas y molestias de parte de sus propios compañeros.</p>	<p><b><u>Al interior de la Planta Administrativa.</u></b></p> <p>Al involucrar las jefaturas sólo a algunos administrativos en la ejecución de tareas especiales se producen rivalidades y resentimientos al interior de la planta administrativa.</p> <p>Las personas que recién se incorporan a la planta administrativa normalmente vienen mejor capacitadas y dispuestas a su trabajo. Por ello toman más funciones, lo que a veces genera molestia en los colegas más antiguos.</p> <p>Existe una sensación de ser una "dotación de segunda clase" al interior de las personas contratadas a plazo fijo. No tienen los mismos beneficios ni atenciones que recibe la gente de planta (acceso diferenciado a capacitación, por ejemplo).</p>
	<p><b><u>Entre las distintas bibliotecas y departamentos del SIBUC</u></b></p> <p>Diferencias presupuestarias entre las unidades no permiten asignar las mismas garantías a todos y se comparan; por ejemplo: celebraciones, compra de café, fiestas de la unidad.</p>	<p><b><u>Entre las distintas bibliotecas y departamentos del SIBUC</u></b></p> <p>Los administrativos sienten que los problemas de clima laboral varían mucho de una biblioteca a otra. Incluso, dentro de una misma unidad pueden haber "microsistemas", al interior de los cuales los problemas son diferentes.</p>

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
6. Diferencias entre el SIBUC y otras unidades de la UC	Se percibe una diferencia de sueldo entre las personas de la planta administrativa del SIBUC con cargos equivalentes o incluso de menor responsabilidad dentro de la universidad. Existe la sensación de que, no obstante los controles de la DAP, hay unidades donde se pagan remuneraciones sensiblemente mayores que en el caso de los Ayudanes del SIBUC.	Se perciben diferencias en la administración del SIBUC con otras unidades académicas: día del funcionario, temporales, vacaciones de Invierno, remuneraciones, bonos, etc.
	Se percibe una diferencia con el resto de la universidad para ocasiones como: día del funcionario, Navidad, 18 de septiembre, etc.. Mientras las otras unidades se van o cierran, el SIBUC sigue atendiendo.	

	JEFES	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
7. Capacitación en el SIBUC	Mediante la capacitación ofrecida por la DAP el personal administrativo se crea expectativas, a veces avaladas por el jefe, que no se concretan, lo que deriva en muchos casos a la frustración y al éxodo.	La mala evaluación que hicieron las personas de la planta administrativa respecto a la dimensión del Estudio de Clima " <i>Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento</i> " se hizo desde el punto de vista de la capacitación: sienten que no todos tienen acceso a la misma.
	Los administrativos suelen desencantarse del SIBUC, porque los recursos y prioridades de éste no siempre permiten a todos asistir a todos los cursos que se desea. La frustración nace de la gran oferta de la DAP y los pocos recursos del SIBUC.	Al acceder a capacitación a veces se coarta la posibilidad de realizar cursos avanzados (word y excel) que no son primera necesidad para el SIBUC.  A pesar de ser permanentemente comunicadas, no hay claridad respecto a las directrices de capacitación del SIBUC.
	Existe un desencanto en la planta administrativa frente a la asistencia a cursos que no tienen aplicación directa en el trabajo: al no haber movilidad, no se pueden aplicar los conceptos y conocimientos adquiridos	Cuando alguien se capacita, normalmente debe buscar caminos "por fuera" del SIBUC para desarrollarse y aplicar lo aprendido

## Anexo 8 Cuestionarios para propuestas de acción

### Cuestionario enviado a jefaturas

- 1 ¿Cómo se puede asignar a la planta de Ayudantes de Biblioteca de mi biblioteca/departamento una mayor cantidad de responsabilidades? ¿Cómo asegurarse de que esa asignación sea justa y equitativa?
- 2 ¿De qué manera debiera yo reconocer en forma oportuna el buen desempeño de las personas que trabajan conmigo?
- 3 ¿Cómo podríamos diferenciar en el SIBUC dos niveles de ayudantes de Biblioteca: Ayudantes *Junior* (menores responsabilidades) y Ayudantes *Senior* (mayores responsabilidades)? ¿Qué responsabilidades debieran tener los Ayudantes *Senior*?
- 4 ¿Cómo podríamos entregar, en todos los niveles del SIBUC, más y mejor información a nuestras personas sobre las decisiones que se toman en la Dirección del SIBUC y en el SAF?
- 5 ¿Qué conducta personal debiera tener yo para que las personas que trabajan conmigo me planteen sus inquietudes y preocupaciones? ¿Cómo puedo eliminar el "*temor*" que a veces tienen las personas para hablar con su jefatura?
- 6 El SAF tiene un programa de inducción que muestra a las personas nuevas cada una de las unidades del SIBUC ¿Debiera tener mi biblioteca/departamento un programa de inducción interno para que la persona se sienta acogida en su entorno de trabajo inmediato? ¿Qué elementos debiera tener este programa interno (que no reemplazaría al del SAF, sino que sería un complemento)?
- 7 ¿Qué cosas puedo decidir yo y no lo estoy haciendo? ¿Por qué no tomo estas decisiones: poco empoderamiento de mi cargo, centralismo en la gestión de mi unidad? ¿Cómo corregir esta situación?
- 8 ¿Cómo podemos cambiar un aspecto de nuestra cultura organizacional, cual es "*Los bibliotecólogos son funcionarios clase A y los Ayudantes son funcionarios clase B*"?
- 9 ¿Qué acciones debiera ejecutar la Dirección y el SAF para corregir la sensación de "distancia" que frente a ambos tienen muchas personas del SIBUC?
- 10 ¿Cómo debiera difundirse los lineamientos de capacitación del SIBUC para que las personas conozcan la planificación que al respecto hace el Comité de Capacitación? ¿Debiera haber algún cambio en las líneas de capacitación del SIBUC?

Cuestionario enviado a asistentes administrativos

- 1 ¿Qué nuevas tareas podría hacer usted en su puesto?
- 2 ¿Cómo le gustaría recibir más información de las actividades que realiza la Dirección y el SAF?

