



***“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

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE - SISTEMA DE BIBLIOTECAS



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Aspectos generales

■ La Pontificia Universidad Católica de Chile fue fundada

en el año 1888. (117 años)

■ 21.021 alumnos

■ 2.432 académicos.

■ El SIBUC depende jerárquicamente de la Vicerrectoría

Académica de la Universidad.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Aspectos generales del SIBUC

☐ 10 bibliotecas.

☐ Dotación de 181 personas.

☐ 20.000 m² de superficie.

☐ Servicios presenciales diarios:

➔ 9.000 usuarios presenciales.

➔ 6.000 préstamos.

☐ Servicios virtuales diarios (www.uc.cl/sibuc):

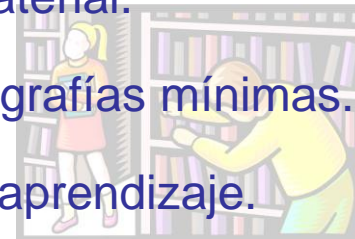
➔ 15.000 visitas al sitio del SIBUC.

➔ 21.000 búsquedas en Catálogo en Línea.

➔ 500 Auto-renovaciones de material.

➔ 1.300 Auto-reservas de bibliografías mínimas.

➔ 56 visitas a las guías de autoaprendizaje.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Aspectos generales del SIBUC

☰ Otros servicios virtuales:

- ➔ Sistema de bibliografías mínimas.
- ➔ Colección electrónica: 1.920 revistas en línea, 79 bases de datos.



☰ Planificación estratégica quinquenal.

- ➔ Misión.
- ➔ Directrices en 10 áreas clave de la gestión.
- ➔ Objetivos anuales.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



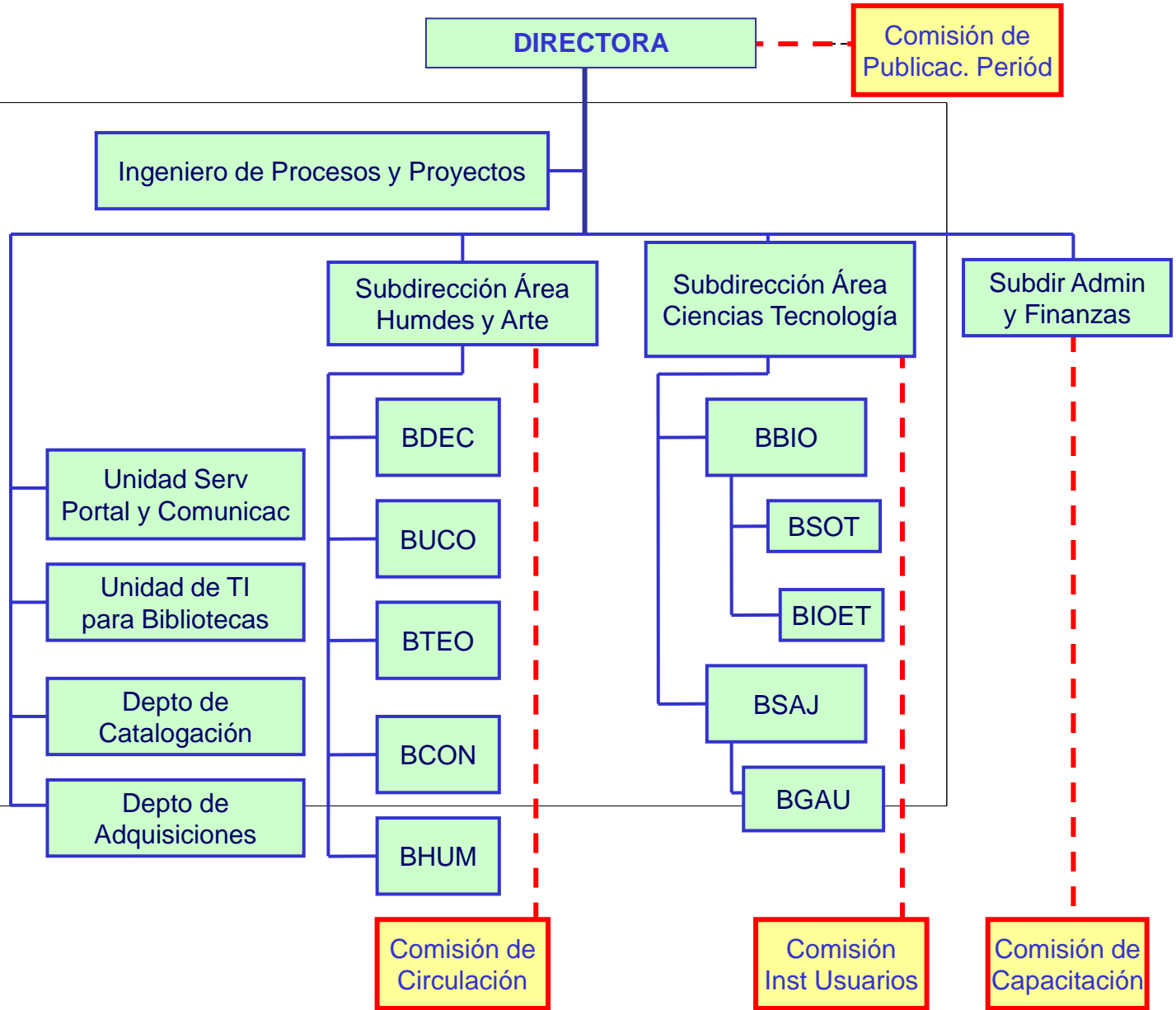
Aspectos generales del SIBUC

Introducción

Estudio de clima laboral 2004

Metodología

Reflexiones finales





Administración de personas

En la Universidad: **D**irección de **A**suntos del **P**ersonal (DAP):

- ➔ Supervisión y apoyo.
- ➔ Evaluación del desempeño.
- ➔ Capacitación institucional.
- ➔ Centraliza decisiones en cambios de remuneraciones.



En el SIBUC: autónomo en la selección, contratación, desarrollo y desvinculación de sus personas.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



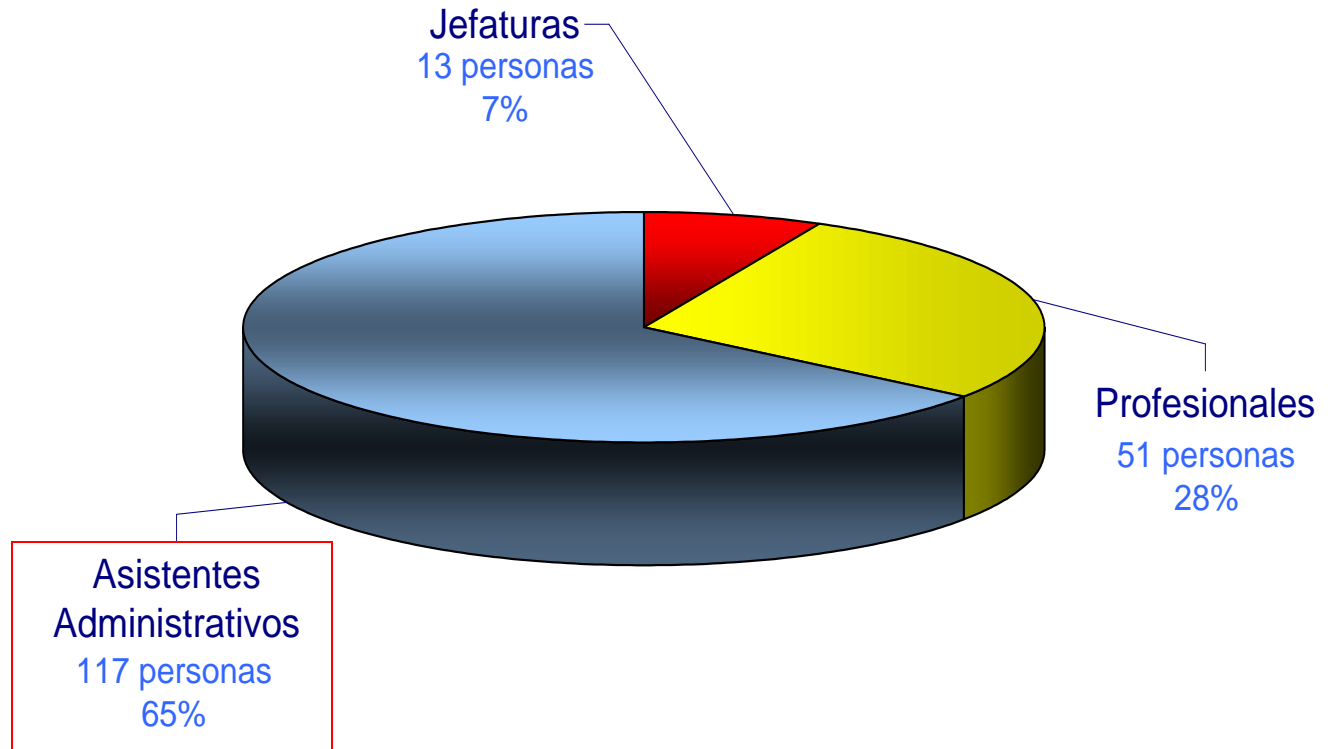
Composición del Personal del SIBUC

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



**70% de la dotación son mujeres.
14 años de antigüedad promedio.**

Nota: incluye sólo dotación de planta



Directriz de Recursos Humanos del SIBUC

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales

"(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".



Metodología utilizada



- ▣ La DAP solicita estudio en junio del 2004.
- ▣ Evaluación a todas las unidades de la Universidad.
- ▣ Solicita los servicios de Great Place To Work. Método: Trust Index[©]
- ▣ Cuestionario de 57 preguntas agrupadas en 5 dimensiones y una pregunta final:
 - ➔ Credibilidad
 - ➔ Respeto
 - ➔ Rectitud
 - ➔ Orgullo
 - ➔ Camaradería
 - ➔ Pregunta final: “*Éste es un gran lugar para trabajar*”.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Metodología utilizada



Posiciones relativas entre instituciones:

- ➔ Muy Bueno
- ➔ Bueno
- ➔ Regular
- ➔ Deficiente.

GPTW construye un ranking anual con las mejores instituciones para trabajar.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Resultados del estudio en el SIBUC



Respondieron 116 personas (64%).

Dimensión	Total (116 pers)	Jefaturas (10 pers)	Profesionales (29 pers)	Administrativ (77 pers)
Cre				te
Re				te
Re				te
O				te
Cam				te
<i>“Este es un gran lugar...”</i>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Deficiente

Se diseñó una estrategia para mejorar el ambiente de trabajo entre los asistentes administrativos.

Introducción

Estudio de clima laboral 2004

Metodología

Reflexiones finales



Paso 1: definir el alcance del trabajo a realizar

☰ Se eligieron 18 preguntas del cuestionario de GPTW.

- ➔ Puntajes más bajos entre “Asistentes Administrativos”.
- ➔ Involucraban variables 100% dependientes del SIBUC.
- ➔ Podían ser mejoradas mediante un trabajo conjunto Dirección + Jefaturas + Asistentes Administrativos.

☰ Ejemplos de preguntas elegidas:

- ➔ *Mi jefe indica sus expectativas claramente.*
- ➔ *Mi jefe responde a sugerencias e ideas.*
- ➔ *Los ascensos se les dan a quienes lo merecen.*
- ➔ ...

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 2: recoger opiniones de las personas

☐ Reuniones por separado con profesionales que tuvieran personal a cargo (jefes) y con asistentes administrativos.

➔ Jefes (30 personas, ene/05): trabajo en grupos para identificar causas de deficiente percepción.

➔ Asistentes administrativos (25 personas, mar/05): objetivar hechos que provocaron la deficiente percepción.

☐ Idea: recoger información en la forma de hechos objetivos.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 3: tabular los aportes recibidos

☰ Se agruparon las opiniones en 14 “dimensiones”.

☰ Ejemplos:

- ➔ Administración de personal en cada unidad.
- ➔ Diferencias entre unidades en el SIBUC.
- ➔ Gestión de personas como Sistema.
- ➔ Recepción e inducción de personas nuevas.
- ➔ ...

☰ Para cada dimensión se tabularon todos los aportes recibidos de jefes y asistentes administrativos.

☰ Se obtuvo una matriz como la siguiente:

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 3: tabular los aportes recibidos

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

Dimensión

Aportes Jefes

Aportes Administrativos

Introducción

Estudio de clima laboral 2004

Metodología

Reflexiones finales



Paso 4: obtener retroalimentación

- Se envió la matriz obtenida a las 50 personas que asistieron a ambas reuniones: *¿Lo resumido representa lo planteado en la reunión a la que usted asistió?*
- Proceso tomó 3 semanas
- Tasa de respuesta mayor al 50%.
- Se reagrupan los aportes en 7 categorías definitivas.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 4: obtener retroalimentación

7 categorías definitivas:

- ★ Gestión de personas en el SIBUC como institución.
- 🕒 Gestión de personas dentro de cada biblioteca o departamento del SIBUC.
- 🕒 Autonomía en la toma de decisiones por parte de los jefes del SIBUC.
- 🕒 Comunicación organizacional y participación en la toma de decisiones en el SIBUC.
- 🕒 Diferencias entre las unidades del SIBUC (diferencias internas).
- 🕒 Diferencias entre el SIBUC y otras unidades de la Universidad (diferencias externas).
- 🕒 Políticas de capacitación en el SIBUC.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 5: recoger propuestas de acciones concretas

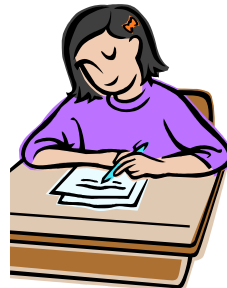
Se elaboraron 2 cuestionarios:

➔ Jefes (10 preguntas).

➔ Asistentes administrativos (2 preguntas).

Proceso tomó 4 semanas.

Tasa de respuesta de 60% entre jefes y de 50% entre asistentes administrativos.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

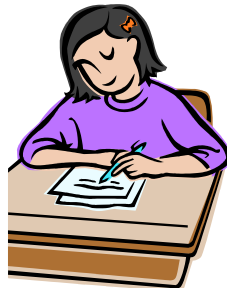
Reflexiones
finales



Paso 5: recoger propuestas de acciones concretas

Ejemplos de preguntas para jefes:

- ➔ ¿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?
- ➔ ¿Qué acciones debiera ejecutar la Dirección y las subdirecciones para corregir la sensación de "distancia" que frente a ellas tienen muchas personas del SIBUC?



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 5: recoger propuestas de acciones concretas

■ Preguntas para asistentes administrativos:

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



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

☐ Con las respuestas recibidas se formaron 5 categorías de acciones a ejecutar: jefes, asistentes administrativos, capacitación, comunicación interna y rol directivo.

Jefes.

- ➔ Dirigir la atención a personas (no sólo a procesos).
- ➔ No imponer puntos de vista, privilegiar el diálogo.
- ➔ Actuar como líder positivo en su unidad.
- ➔ Delegar y distribuir carga de trabajo en todo su equipo.
- ➔ Aceptar que en una nueva tarea una persona puede cometer errores.
- ➔ Delegar la ejecución pero no la responsabilidad.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

Jefes (cont.)

- ➔ Ejercer de manera responsable su autonomía.
- ➔ Tener un trato respetuoso con todas las personas a su cargo.
- ➔ Promover instancias de comunicación participativas, abiertas y oportunas al interior de su unidad.
- ➔ Congratular oportunamente a las personas de su unidad que realicen un buen trabajo.
- ➔ Ejercer un liderazgo participativo, entendiendo que la tarea de un jefe es facilitar el trabajo de quienes dependen de él.
- ➔ Diseñar y supervisar la realización de procesos de inducción internos en su unidad.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

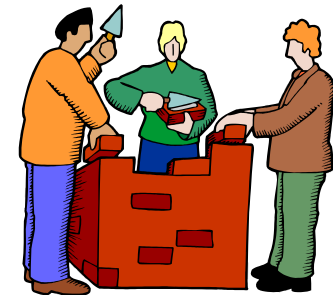
Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

Asistentes Administrativos.

- ➔ Quienes tienen las competencias y demuestran interés podrán tomar nuevas responsabilidades (asignadas por su jefe).
- ➔ La elección de la(s) persona(s) a quien(es) se entrega nuevas responsabilidades debe hacerse en un proceso claro y transparente.
- ➔ Los jefes deberán estar dispuestos a aceptar el derecho a equivocarse como parte del aprendizaje en estas nuevas responsabilidades.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

Capacitación.

- ➔ La decisión de quiénes tienen acceso a capacitarse deberá tomarse en base a las evaluaciones de desempeño.
- ➔ El “Comité de Capacitación” tendrá 2 reuniones anuales con el personal (información y retroalimentación).
- ➔ Se deberá diseñar una “Capacitación de Proyección”.
- ➔ Se evaluará la posibilidad de que asistentes administrativos puedan visitar otras instituciones en Chile.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

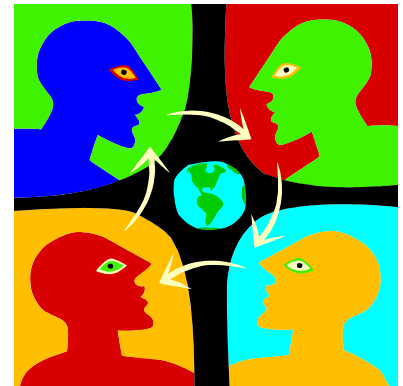
Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

Comunicación Interna.

- ➔ La Subdirección de Administración y Finanzas tendrá 2 reuniones anuales con el personal (información y retroalimentación).
- ➔ Intranet informativa.
- ➔ Difusión masiva y directa de información relevante a todas y cada una de las personas (*email*).



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

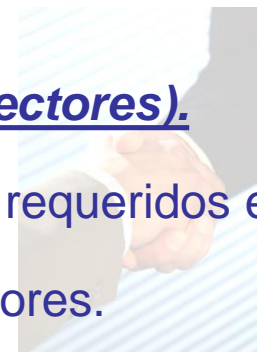
Reflexiones
finales



Paso 6: acciones concretas a ejecutar.

Compromiso Directivo (Directora y Subdirectores).

- ➔ Rol de impulsores de cambios de actitudes requeridos en todo el personal para ejecutar acciones anteriores.
- ➔ Mayor presencia física en las bibliotecas.
- ➔ Promover e incentivar el empoderamiento de los cargos y la confianza en las personas, como política institucional.



Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Reflexiones finales

■ Un estudio de clima laboral es una oportunidad para conocer la percepción del personal y poder tomar las acciones correctivas que correspondan.

■ La metodología utilizada, participativa e iterativa, tiene la ventaja de legitimar las acciones concretas que se acuerde ejecutar. Sin embargo, tiene como debilidad el tiempo requerido para llevarla a cabo.

■ Si bien el tema “remuneraciones” es de la mayor importancia, esperamos que la serie de prácticas administrativas resultantes, contribuirán significativamente a mejorar el ambiente de trabajo.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



Reflexiones finales

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

■ 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 los estudios de clima laboral 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.

Introducción

Estudio de clima
laboral 2004

Metodología

Reflexiones
finales



¡MUCHAS GRACIAS!

Felipe Bahamondes Cid - febahamo@puc.cl

María Luisa Arenas Franco - mlarenas@puc.cl



***“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

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE - SISTEMA DE BIBLIOTECAS