

LAT 879
T 1103
CENTRO UNIVERSITARIO
DE INVESTIGACIONES
BIBLIOTECOLÓGICAS
MFN 1972
CENTRO UNIVERSITARIO
DE INVESTIGACIONES
BIBLIOTECOLÓGICAS
BIBLIOTECA
INFOBILA

CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

*Alicia Gaete-Zuñiga

Resumen: Inserto en el proceso de Planificación Estratégica del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile se presenta el programa de capacitación de recursos humanos y su relación con la calidad del servicio al usuario.

La orientación al usuario es el imperativo para la continuidad de las Bibliotecas en el entorno cambiante actual y futuro.

La meta de desarrollar una cultura orientada hacia los servicios en que el servicio de calidad al usuario es tarea de todos, no es tarea fácil...

La única forma de motivar a nuestros funcionarios para que brinden un servicio superior es mediante la orientación hacia valores y en hacer comprender el por qué de reglas, procedimientos y/o políticas.

La literatura señala que la motivación en las personas se obtiene, en las organizaciones, al incentivar entre sus integrantes un espíritu de logro dándoles luego reconocimiento por las metas alcanzadas. Aquí está la razón del mejoramiento continuo de las organizaciones.

En gran medida el juicio que los usuarios tienen sobre la calidad del servicio se basa en la interacción con los funcionarios del mesón o los de primera línea.

* Sistema de Bibliotecas, Pontificia Universidad Católica de Chile.

En opinión de Moller el interés por mejorar el servicio ha aumentado, pero se presta escasa atención a la calidad de las personas, cuyos esfuerzos son esenciales para el buen resultado tanto del producto como del servicio. Pues son esos esfuerzos, sumados a las actuaciones individuales los que determinan la percepción de excelencia del servicio por parte de los clientes.

Cualquiera organización puede lograr mucho a través de un programa de formación que fomente las actitudes, las relaciones interpersonales y la comunicación de todos los empleados.

Es por ello que el invertir en formación y desarrollo de las personas, donde los empleados son considerados como el recurso más importante de la empresa, es condición básica para todas las organizaciones.

Al analizar las bases de calidad en una organización queda claro que la excelencia personal es fundamental.

En este contexto, se aprecia que una buena administración de recursos humanos se considera cada vez más importante debido a que los recursos económicos disminuyen; mantener el número de personal necesario para operar las unidades de información es difícil, las promociones son escasas, y el personal espera cada vez más de su trabajo, por lo tanto las Bibliotecas necesitan ser más eficientes, más conscientes de los costos, deben, ser más orientadas al mercado y ser más orientadas al servicio, nada de esto se logra si no se cuenta con el compromiso del personal y esto se consigue sólo al tener un plan que permita desarrollar destrezas, en los funcionarios, lograr satisfacción en el trabajo, involucrar al personal en políticas, promoviendo la participación, la delegación y trabajo en equipo.

Con estos planteamientos previos, presentaremos cómo el Sistema de Bibliotecas ha abordado la capacitación de sus recursos humanos. En primera instancia nos referiremos a la Pontificia Universidad Católica de Chile de la cual formamos parte.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

La Pontificia Universidad Católica de Chile (P.U.C.) es una universidad privada con aporte estatal que consta de 4 campus en Santiago. Atiende a una población de 13.000 alumnos, 1800 académicos. Otorga 34 programas de post-grado y 46 programas de post-título.

Nuestra Universidad fiel a su Declaración de Principios, reconoce que el desarrollo de sus funcionarios es vital para enfrentar con éxito el complejo futuro que se presenta. Es por ello que a través de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos ha elaborado un Programa de Desarrollo y Perfeccionamiento para su personal administrativo, cuyos objetivos son:

- Colaborar con el desarrollo integral de cada uno de los funcionarios.
- Capacitar al personal para un mejor cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Preparar al personal para asumir funciones de mayor responsabilidad en el futuro.

Este programa ofrece cursos de diferente naturaleza: cursos de desarrollo personal, cursos de desarrollo de habilidades y cursos de entrenamiento profesional. Además ha iniciado un programa de becas orientado a permitir a los profesionales un post-título y a los no profesionales un título de una carrera técnica.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS (SIBUC)

El SIBUC se describe como un Sistema que agrupa 10 bibliotecas con un promedio de 5000 transacciones diarias y cuenta con una planta de 146 funcionarios.

- Su misión es contribuir al logro de la excelencia académica de la comunidad universitaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile, por medio de la constante búsqueda e implementación de servicios eficientes de acceso y disseminación a la información registrada, que permitan participar y contribuir a la evolución del conocimiento y del saber.

El SIBUC inserto en la P.U.C. ha utilizado en su gestión el proceso de Planificación Estratégica por un lapso de seis años.

Junto a la misión el SIBUC ha elaborado una serie de directrices en áreas claves tales como usuarios, coleccion, gestión, etc. A continuación presentamos la directriz relacionada con los Recursos Humanos:

"Contar con personal con vocación de servicio, orientado al logro, innovativo, idóneo, informado, y satisfecho de su trabajo en términos profesionales, monetarios y que interactué eficazmente en un ambiente de disciplina en el trabajo".

A continuación, se presenta un análisis estratégico de esta área crítica.

ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS:

- La dotación de personal es adecuada, pero límite, en cuanto a cantidad. Personal con buena formación técnica y con interés en desarrollarse profesionalmente. Tiene vocación de servicio y es orientado al cliente en cuanto satisface de buena forma las demandas de información que recibe de acuerdo a los recursos existentes. Tiene capacidad para trabajar en grupos interdisciplinarios y es participativo cuando se le invita a participar.

La capacidad innovativa y la constante reflexión interna de la dirección, son valores que las jefaturas siguen y apoyan, formentando así la participación interna, horizontal y vertical.

- Los bibliotecarios se sienten satisfechos profesionalmente porque la gestión del SIBUC les presenta desafíos y trabajan en un ambiente de pares.
- El Sistema cuenta con una política y planes de capacitación como así también de un sistema de evaluación del desempeño. Dispone además de una colección actualizada en bibliotecología y áreas afines que facilitan el desarrollo profesional mediante la autoinstrucción.

DEBILIDADES:

- El personal tiene bajas remuneraciones tanto a nivel de mercado como al interior de la PUC. Esta última situación se presenta particularmente en el personal no profesional (ayudantes de biblioteca, secretarías y auxiliares) que además tienen escasas posibilidades de ascenso en el SIBUC, factores que producen una alta rotación.

- La alta rotación de personal y la constante selección y entrenamiento de nuevas personas afecta la productividad del SIBUC, transformándolo en una organización formadora de recursos humanos que emigran a las empresas y organismos nacionales e internacionales.
- La demora en la resolución de los concursos de personal conlleva a la contratación de reemplazantes que no siempre cumplen a cabalidad con los requisitos del cargo, y que deben ser igualmente entrenados a pesar de su corta permanencia en el Sistema.
- Existe falta de autonomía a nivel de las jefaturas debido a que éstas presentan ciertas debilidades en lo que respecta a liderazgo y gestión, y a que la Dirección tampoco ha desarrollado acciones suficientes para fomentar estos valores dentro de la cultura organizacional.
- En términos generales, el personal bibliotecario no posee las herramientas necesarias para anticiparse a los requerimientos de información de la comunidad académica. Salvo excepciones no son proactivos frente a su comunidad relacionándose más bien reactivamente con éstas.
- El manejo del idioma inglés a nivel de los bibliotecarios es débil, lo que no permite aprovechar al máximo las oportunidades de perfeccionamiento en el extranjero.
- El SIBUC no dispone del presupuesto suficiente para satisfacer las necesidades y demandas de capacitación del personal, lo que genera un ambiente de expectativas no satisfechas.

ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS

OPORTUNIDADES:

- El estar inserto como organización en la PUC, ofrece buenas oportunidades para el perfeccionamiento del personal en las áreas que se requiera.

- El acceso que tiene el SIBUC a financiamiento externo ofrece limitadas pero interesantes posibilidades de perfeccionamiento a su personal.
- Fondos concursables existentes al interior y exterior de la universidad que permiten llevar a cabo proyectos interdisciplinarios, como así mismo la posibilidad que tiene el SIBUC de contratar asesorías externas, son una oportunidad de desarrollo para el personal profesional.
- La posibilidad de generar recursos mediante la venta de servicios es una oportunidad para entregar incentivos económicos mediante repartición de utilidades.

AMENAZAS:

- La competencia del mercado que ofrece plazas mejores remuneradas y el prestigio del SIBUC, son factores que se potencian para que los bibliotecarios del Sistema encuentren trabajo en otras organizaciones.

En este contexto los recursos que destina el SIBUC a perfeccionamiento corren riesgo de transformarse más bien en gasto que inversión.

A partir de este análisis y reconociendo que el gran desafío de las organizaciones consiste en asumir la responsabilidad de ser eficientes y eficaces y al mismo tiempo generar un fuerte sentido de pertenencia e identidad a sus miembros, el SIBUC inició una aproximación sistemática a la capacitación de sus Recursos Humanos, para lo cual se ha:

1. Elaborado una Política de Capacitación que postula:

- Propender al desarrollo y perfeccionamiento integral de los funcionarios, preparándolos para el mejor cumplimiento de sus labores y para asumir en el futuro, funciones de mayor responsabilidad al interior del SIBUC.
- Contribuir a motivar a los funcionarios fomentando la formación de un buen clima organizacional.

- Fomentar el autoaprendizaje como un método de capacitación tendiente a una continua auto-renovación de su personal.
- 2. Aceptado diferentes técnicas en el desarrollo de las personas, participación en comisiones técnicas, asistencia en congresos, seminarios, talleres, proyectos, pasantías.
- 3. Realizado una orientación y recepción a cada nuevo funcionario con el fin de informar y comprometer al funcionario con la misión y las directrices del SIBUC.
- 4. Se ha nombrado un Comité responsable del Programa de Capacitación, su implementación, este Comité esta constituido por la Subdirectora, la Jefe del Departamento Ejecutivo y la Jefe de la Biblioteca Lo Contador.

Al comité le compete elaborar el plan anual el que debe estar acorde con los objetivos estratégicos a tres años planteados en la Planificación Estratégica.

OBJETIVOS 1992 - 1994:

Recursos Humanos:

- Disminuir la rotación del personal de los niveles de alta rotación sin deteriorar la posición relativa de los cargos 1993-1994.
- Contar con jefaturas que ejerzan un liderazgo que permita lograr los objetivos estratégicos en forma eficiente.1992-1994.
- Contar con personal que interactúe asertiva y eficazmente con su comunidad de usuarios logrando anticiparse a sus necesidades de información. 1992-1994
- Contar con un sistema de selección de personal que permita incorporar al SIBUC personas con capacidad de innovar y orientadas al logro. 1992-1994.
- Fomentar el autoaprendizaje para el desarrollo profesional. 1992-1994.

- Implementar de acuerdo a la política de capacitación de personal, el programa trienal en esta materia el que deberá considerar las áreas de administración, computación e idioma inglés. 1992-1994.

Se debe reconocer que no es posible hablar de capacitación de recursos humano sin dejar de reconocer que ésta forma parte de un proceso que se inicia con una selección rigurosa de los funcionarios para continuar con su evaluación de desempeño, seguida de la capacitación o entrenamiento respectivo.

La P.U.C. ha estructurado una Evaluación de Desempeño tanto para personal profesional como para no profesional, en ambos casos se plantea la evaluación a la persona en el cargo:

Se evalúan habilidades administrativas características personales, iniciativa, cooperación y habilidades interpersonales de relación con sus subordinados, superiores, pares y clientes. También se evalúa su potencial para avanzar.

La evaluación no debe verse como un fin sino como un medio para lograr eficacia y eficiencia.

En cada caso se incluye una entrevista con el evaluado, en la cual se estipulan los compromisos para el próximo año, a la vez que se establecen las áreas deficitarias o de pronto desarrollo que se requiere para este funcionario.

El Comité de Capacitación utiliza este proceso como un elemento de primera importancia para hacer un catastro de las necesidades de capacitación del SIBUC.

En síntesis, el Comité de Capacitación basa su programa anual en la misión, objetivos y directrices enunciadas en la Planificación Estratégica del SIBUC y las necesidades de capacitación emanadas del proceso de Evaluación de Desempeño.

El Comité ha propiciado el desarrollo de cursos, talleres, seminarios y comisiones técnicas, entre otras, como acciones formales para llevar a cabo la capacitación.

A continuación presentaremos una selección de acciones llevadas a cabo recientemente, orientadas al desarrollo de los funcionarios tanto en el aspecto de productividad como en el desarrollo personal.

Cursos:

- "Estructuración de Informes profesionales".
Objetivo: Habilitar a los redactores para estructurar buenos informes o exposiciones, que sean comprensibles y que conduzcan a la acción.
- "Manejo elemental del P.C. compatible con el ambiente windows".
Objetivo: Aprender a utilizar el computador P.C. compatible en ambiente windows.
- "Introducción a la hoja de cálculo Excel 2.2"
Objetivo: Aprender a utilizar aplicaciones básicas de la hoja de cálculo Excel.
- "Ms Excel2.2 Avanzado".
Objetivo: Aprender a utilizar el potencial de la hoja de cálculo Excel.
- "Introducción al uso del computador Macintosh"
Objetivo: Aprender a utilizar el micro-computador como herramienta de trabajo y entregar conocimientos generales de Word.

Cursos:

- "Desarrollo de habilidades interpersonales (asertividad)"
Objetivos:
 - Implementar de acuerdo a metas establecidas por cada participante, conductas asertivas, en áreas problema de su interacción tanto laboral como personal.
 - Motivar a los participantes en la búsqueda de un crecimiento y desarrollo personal mayor, como beneficio, tanto a sí mismo como a quienes lo rodean.

- "Manejo de tensión laboral"
Objetivo: "Ampliar la gama de conductas de la persona para enfrentar variables estresantes"
- "Manejo del conflicto".
Objetivo: Fomentar el manejo de técnicas de relajación y de manejo de conflictos.
- "Comunicación en la Organización"
Objetivo:
 - Desarrollar habilidades para comunicarse mejor en el trabajo y en la familia.
 - Desarrollar la capacidad para formular y cumplir compromisos.

Nuestro propósito es continuar con cursos de esta naturaleza, por cuanto, como lo definimos anteriormente, el conocerse a sí mismo, como el ser capaces de comunicarnos de manera sana que conduzca a ejecutar acciones concretas y efectivas, así como el situarse con honestidad en la problemática del otro, es la única forma que nos ayudará en la relación diaria, personal y siempre deferente con el usuario y con nuestros compañeros de trabajo.

Esperamos la existencia de un buen clima organizacional sea el resultado de este esfuerzo.

TALLERES Y SEMINARIOS

Taller sobre motivación y liderazgo

Asisten: 20 Bibliotecarios

Año: 1991

Destacar el propósito de este encuentro para bibliotecarios.

El hecho de promover estos talleres, nos ha llevado a tratar temas como el indicado y que liderado por un sicólogo laboral, nos llevó a analizar desde un punto de vista biológico, psicológico y social las etapas de la vida de nuestros funcionarios; sus aspiraciones en relación a su carrera, a la red social que los apoya y posteriormente nos llevó a revisar nuestro propio estilo de liderazgo.

Seminario: Nuevas tendencias de información
Asisten: 20 bibliotecarios

Evento convocado para conocer el pensamiento de la FID, en relación a su valor estratégico de la información al interior de las organizaciones.

Reunión Interamericana de Bibliotecas Agrícolas:
Asisten: 3 Bibliotecarias interesadas en el tema.

Curso "Control de Gestión":
Asistido a este curso Jefes de Biblioteca que dicta ESAE de la PUC. Este curso orientado a gerentes de diversas organizaciones y como su nombre lo indica está destinado a analizar el control de la gestión interior de la organización.

Curso de Teatro
Asisten: 16 bibliotecarios y ayudantes alumnos

Cabe destacar este curso que no fue promovido por el comité de Capacitación ha sido solicitado por un grupo de funcionarios, el cual ha significado una actividad integradora, y de conocimiento personal.

Curso de Negociación, programado para Jefes de Servicio en la PUC, en jornadas organizadas por la Vicerrectoría Económica.

COMISIONES TECNICAS

Para facilitar el cumplimiento de objetivos, se han constituido varias comisiones técnicas tales como: Publicaciones Periódicas, Educación de Usuarios, Automatización. Cada una de estas comisiones está integrada por bibliotecarios cuya función está directamente relacionada con la tarea de las comisiones.

Cada comisión tiene su plan de trabajo anual, el que se va llevando a cabo a través de compromisos que van adquiriendo los miembros del grupo. Estos grupos deben informarse, compartir experiencias, y lograr el objetivo que se han propuesto, y así ejercer un efecto multiplicador en sus bibliotecas.

Para quienes han participado dirigiendo estas comisiones, la tarea ha sido motivadora, el intercambio de experiencias profesionales, el continuo análisis y crítica de la propia tarea, permiten afirmar que son una excelente actividad en que la capacitación está entregada en gran medida al propio bibliotecario que participa. Este hace suya la tarea que ha elegido, es responsable de su logro y lo promueve. Cabe destacar el compromiso de trabajo que se adquiere el cual deviene en una actitud motivadora en el desempeño de su rol

- **Cumplimiento de objetivos:**

Constituyen un desafío permanente para los bibliotecarios que están involucrados. Están enmarcados en la misión y anualmente se evalúa su logro.

- **Pasantías en Bibliotecas:**

Esta actividad ha sido ofrecida tanto a bibliotecarios del país como del extranjero. Su propósito es ofrecer la posibilidad de tener una pasantía al interior de la institución conociendo su organización y aprendiendo en forma práctica determinados procesos: actividades de acuerdo a áreas de interés. Es una capacitación dirigida y personalizada.

La experiencia recogida lleva a afirmar que ésta es una actividad fructífera para el bibliotecario que determinó efectuar la pasantía por cuanto observa, discute, analiza, practica y se documenta sobre determinados procesos que ha solicitado. Aumenta sus conocimientos y habilidades e interactúa con bibliotecarios especializados. Para quienes hemos participado en la planificación y supervisión de este tipo de actividad, también ha significado un desarrollo importante por cuanto hemos compartido con bibliotecarios de otros países como Paraguay y Perú, comparando las propias realidades tanto profesionales como culturales.

CONCLUSIONES:

Como una forma de concluir esta presentación, me gustaría compartir con Uds. algunas ideas que refuerzan la importancia de la capacitación.

Reconocer que para lograr los modernos propósitos de la administración, tales como calidad total, participación en mercados globalizados y la orientación al cliente, todo lo cual requiere personal entusiasmado, motivado, el punto de partida es desarrollar la dirección de las organizaciones.

Estamos en la era de la calidad y más recientemente del mejoramiento continuo. La calidad del servicio se mide en la mente del usuario. La calidad pasa por las personas y es el resultado de un proceso, de una actitud valórica personal, comprometida con la excelencia.

Que una capacitación orientada a convertir las debilidades detectadas en desafíos es aquello que nos permitirá contar con un grupo humano que contribuirá eficazmente a alcanzar los objetivos y por ende nuestra misión.

Sólo cuando los objetivos corporativos de las bibliotecas incluyan metas relacionadas con la satisfacción de los usuarios y el logro de éstos implique reconocimiento, caminaremos en el sentido de calidad orientada al usuario.

Reconocer que tan sólo con personal más motivado que sienta su trabajo enriquecido, valioso con significado para sí podremos otorgar un servicio de alta calidad al usuario.

Crear en nuestras Bibliotecas un ambiente que invite al autoaprendizaje con autonomía, proclive más al aprendizaje que a la enseñanza y nos convierta en una organización que aprende permanentemente