

Informe relativo a las actuaciones acometidas en torno a los resultados de la encuesta de clima laboral del PAS 2014 y a la adecuación y mejora de la herramienta de medición.

Área de Personal
Dpto. de Planificación y Contratación de Personal
Marzo 2016

ANÁLISIS, REVISIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL PAS DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (UCA)

1. Antecedentes.
2. Constitución del Grupo de Trabajo Técnico
3. Plan de Trabajo
 - 3.1. Análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral 2014.
 - 3.2. Revisión y adaptación de la herramienta para la medición del clima laboral del PAS de la UCA.

1. Antecedentes.

Desde el año 2008 y en periodos bienales, la Gerencia junto con el área de Personal llevan a cabo la medición del “Clima Laboral del PAS de la UCA”.

Los resultados de la encuesta de clima laboral 2014, aún no siendo significativos, exponían la existencia de datos que confirmaban un aumento en los niveles de insatisfacción registrados por el PAS de la UCA. En este sentido, por primera vez, se superaba el umbral establecido como de insatisfacción en un punto, agrupándose dichos índices, en torno a varias unidades y factores.

Por otra parte, y como viene siendo habitual en los procesos de mejora de calidad, el transcurso temporal y las evaluaciones realizadas, motivaban la puesta en marcha de la revisión del procedimiento de medición del clima laboral del PAS.

2. Constitución del Grupo de Trabajo Técnico

Para el abordaje de esta doble tarea prevista, se determina la conveniencia de conformar un grupo de trabajo técnico compuesto por personal heterogéneo y representativo del PAS, con conocimientos en materia de clima laboral, a saber:

- Armando Moreno Castro, director de Personal
- Juan Marrero Torres, jefe del departamento de Planificación y Contratación de Personal
- Antonio Yébenes Montoro, director de Deportes
- Antonio Javier González Rueda, delegado del Rector para el II PEUCA
- Antonio Burguillos Lora, coordinador de Gestión Económica
- Jerónimo López Gutiérrez, coordinador de Servicios Generales del Campus de Cádiz
- M^a Carmen Gómez Cama, técnico de grado medio de Apoyo a la Docencia e Investigación
- Andrés Jiménez Jiménez, técnico superior Estadístico
- Sergio Sánchez Sevilla, profesor del departamento de Psicología
- Rosa Muñoz Márquez, asesora técnica del área de Personal

3. Plan de trabajo

Siguiendo las dos vertientes expuestas en el apartado antecedentes de este informe, el Plan de Trabajo se estructura en dos subapartados:

- Análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral 2014 y conveniencia de posteriores actuaciones.
- Revisión y adecuación de la herramienta de medición del clima laboral del PAS.

A continuación se exponen con detalle cada una de ellas:

3.1. Análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral 2014

La última encuesta de clima laboral del PAS de la Universidad de Cádiz (año 2014) reflejaba que el 61,28% de dicha plantilla se consideraba satisfecha, frente a un 15,46% de personas insatisfechas. En términos generales, estas cifras se consideran satisfactorias. No obstante, por primera vez en la serie de encuestas, se superaba el umbral de insatisfacción (14,4%) en un punto. Si bien, este dato no puede considerarse preocupante en el análisis de los resultados de dicha encuesta, sí motivó que por parte del área de Personal un análisis en profundidad de estos índices y la valoración de posibles actuaciones al respecto.

En este sentido, en primer lugar se puso de manifiesto la incidencia de la insatisfacción en varios aspectos, más concretamente en cinco, de los nueve factores que componen la encuesta. Estos factores se encuentran relacionados con:

- Los sistemas de reconocimiento: grado de satisfacción con el sistema de reconocimientos implantado.
- Las retribuciones y beneficios sociales: grado de satisfacción con la política retributiva. Hace referencia a la competitividad, equidad interna y justicia de la retribución percibida.
- La promoción y el desarrollo profesional: grado de satisfacción con la política de promociones/rotaciones y desarrollo profesional.
- Las condiciones laborales: grado de satisfacción que el trabajador tiene con las condiciones que rodean al trabajo e impactan directamente sobre su calidad de vida. Recoge: la seguridad en el empleo, el horario y la política de vacaciones.
- El comportamiento del superior inmediato: grado de satisfacción con el comportamiento y actitudes del superior inmediato.
- El comportamiento del equipo directivo: grado de satisfacción que el trabajador tiene con el comportamiento y decisiones adoptadas por aquellas personas que establecen las políticas y estrategias de la organización.

Asimismo, estos índices de insatisfacción parecían contrarse en torno a otras clasificaciones:

- a. Campus de Algeciras y Cádiz.
- b. Áreas de Informática y Biblioteca.
- c. Factores: “Condiciones de trabajo”, “Compañeros” y “Retribuciones”.

A tenor de lo expuestos y teniendo en cuenta que los datos no eran especialmente significativos el grupo

decide acometer las siguientes actuaciones:

Primero. Análisis estadístico del índice de insatisfacción general.

→ Objetivo: comprobar si la población de encuestados insatisfechos se distribuyen uniformemente entre sus estratos o bien si se acumula de forma preferente en algunos segmentos determinados de la UCA.

→ Actuaciones:

- A. Análisis estadístico de los ítems con mayor porcentaje de insatisfacción.
- B. Estudios según agrupaciones:
 - Edad
 - Posibilidad de promoción según nivel de estudios
 - Agrupación por puestos tipo.
- C. Comparativa de insatisfacción con otros periodos evaluativos en relación a los ítems del apartado “A”.
- D. Estudio de Segmentación del índice de insatisfacción, centrado en identificar si la población insatisfecha se distribuye uniformemente entre sus estratos o, por el contrario, presenta concentración en segmentos determinados.

Una vez realizados estos estudios y análisis específicos, se debaten en sesión plenaria las principales conclusiones extraídas:

Cuatro segmentos de informantes definen el 100% de insatisfechos de toda la muestra según los parámetros siguientes:

- Con un 31.3% de nivel de insatisfacción: se encuentran aquellas personas que no son mandos, con capacidad de promocionar y pertenecen a las áreas de: personal, informática, biblioteca, deportes y administración del Campus de Algeciras.
- Con un 18.2 % de insatisfacción: se encuentran aquellas mujeres que ocupan puestos con mando y que están ubicadas en el Campus de Cádiz.
- Con un 16.7 % de insatisfacción: se encuentran aquellas personas que no son mandos y que no tienen capacidad de promocionar, de lo que se deduce que las personas que están ubicadas en un puesto de trabajo acorde con su titulación tienen un 14.3% menos insatisfacción.
- Con un 9.8 % de insatisfacción: se encuentran aquellas personas que no son mandos y pertenecen a alguna de las áreas: economía, infraestructura, rectorado, atención al alumnado y administración del Campus de Cádiz o Puerto Real.

Con la evidencia de lo expuesto, y a pesar de que no se aprecian datos estadísticamente significativos que impulsen la puesta en marcha de otras acciones, el grupo decide dar un paso más, ya que hasta el momento, los datos recogidos han sido cuantitativos con lo que se desconocen las razones que pueden subyacer a los mismos.

Segundo. Encuesta cualitativa.

→ Objetivo: realizar una breve encuesta cualitativa al personal de las áreas que presentan mayor índice de insatisfacción, esto es, Informática, Biblioteca, Personal, Deportes y Administración del Campus de Algeciras. De esta forma se contará con información que pueda determinar la conveniencia o no de otras intervenciones.

→ Actuaciones seguidas:

1. Elaboración de la encuesta cualitativa.

Desde el área de Personal se realiza una primera propuesta de encuesta basada en la simplicidad. Remitiéndose, posteriormente, al grupo de trabajo para las oportunas modificaciones, conformándose la encuesta definitiva (*ver anexo 2*).

2. Previa a la comunicación con los responsables de las áreas especificadas, donde se les traslada el objetivo, conveniencia y petición de apoyo al procedimiento, mediante Tavira se remite al personal de dichas áreas la encuesta cualitativa, estableciéndose un procedimiento garante de anonimato para que, de esta forma, se fomente una mayor participación y expresión de opiniones.
3. Análisis de resultados.

Como puede observarse en la siguiente tabla, los niveles de participación, a excepción de la Administración del Campus de Algeciras, pueden considerarse bastantes buenos, lo que parece evidenciar la buena acogida de la iniciativa:

Unidad	Población	Participan	Porcentaje
Admin. Algeciras	38	8	21%
Biblioteca	77	41	53,25%
Deportes	20	15	75%
Informática	49	18	36,73
Personal	26	13	50%

Por otra parte, las opiniones recogidas, hacen referencia a aspectos muy concretos que se resumen en el siguiente cuadro:

Unidad	Incidencia sobre aspectos
Admin. Algeciras	Baja participación Desidia general
Biblioteca	Liderazgo: mayor supervisión y control y coordinación de los jefes. Organización del trabajo: comunicación interna, reparto tareas, etc.
Deportes	RPT y promoción. Organización del trabajo: tareas, turnos, planificación del trabajo, etc. Seguimiento y control de ausencias.
Informática	Incidencia cargos académicos. Liderazgo difuso.

	RPT y promoción. Organización del trabajo: tareas, planificación, objetivos, etc. Ambiente laboral: interrelaciones.
Personal	Presión: carga de trabajo y urgencia. Aclarar procedimientos y mayor formación técnica.

Estos resultados junto con un cuadro resumen de las opiniones vertidas por el personal, se remite a los responsables de cada unidad. En la misma comunicación se hace ofrecimiento a establecer una reunión entre los equipos de dirección de las respectivas unidades y área de Personal, para en la misma, explicar detenidamente el procedimiento llevado a cabo y los resultados obtenidos.

4. Reunión con las unidades.

Desde el área de Personal se contacta con los responsables de las unidades analizadas para concertar una reunión en la que exponer las principales conclusiones del estudio realizado, al mismo tiempo que se brinda a disposición de las mismas para cualquier consulta, aclaración y apoyo en la puesta en marcha de iniciativas de mejora del clima laboral.

5. Información a Gerencia.

Como conclusión a los análisis, estudios y acciones realizadas se emite informe detallado a la Gerencia en relación a cada una de las unidades evaluadas.

3.2. Revisión y adaptación de la herramienta para la medición del clima laboral del PAS de la UCA.

Por otra parte, se inicia una revisión y adaptación de las preguntas que conforman la actual encuesta de medición del clima laboral. Algunos ítems ofrecen percepciones acerca del clima y no tanto, la satisfacción versus insatisfacción que cada persona pueda tener respecto al mismo. Por tanto, se revisará la redacción de las preguntas para su mejor adecuación manteniendo el mismo significado de forma que puedan continuarse los estudios comparativos entre años.

Como ya se ha mencionado al inicio de este informe, desde el año 2008 la UCA mide y evalúa el Clima laboral del Personal de Administración y Servicios en periodos bienales. El instrumento utilizado en todo este periodo ha sido una encuesta estructurada (*véase anexo 1*), adaptada a los requerimientos del modelo EFQM, cuyo objetivo se centraba en la recogida de indicadores cuantificables sobre la percepción del personal ante una serie de aspectos relacionados con el puesto de trabajo.

Estos indicadores cuantificables (41 ítems/preguntas) se agrupan en nueve factores (*ver tabla 1*), considerados de mayor relevancia en torno al objetivo de la medición. Cada factor, a su vez, plantea una serie de afirmaciones sobre las que el personal, indica su grado de acuerdo o desacuerdo, con base en una escala de valores de 1 a 6 (*ver tabla 2*).

Tabla 1: Factores de medición

Nº	Factor	Ítems
1	Puesto de trabajo	ítems 1 a 8
2	Condiciones de trabajo	ítems 9 a 14
3	Supervisión (Jefes)	ítems 15 a 19
4	Compañeros	ítems 20 a 21
5	Comunicación	ítems 22 a 25
6	Formación	ítems 26 a 28
7	Promoción/Reconocimiento	ítems 29 a 34
8	Retribuciones	ítems 35 a 37
9	Organización	ítems 38 a 41

Tabla 2: Criterios de valoración

Nº	Criterio
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo
6	No sabe/No contesta

1. Análisis.

La encuesta utilizada hasta el momento recoge ítems basados en la percepción del clima laboral y no tanto en la satisfacción de cada persona respecto a los factores evaluados. Este motivo impulsa al grupo a la adaptación de los ítems hacia la medición de la satisfacción personal.

Clima= descripción que hacen las personas de la Institución. Percepción

Satisfacción= evaluación que hace cada persona de su trabajo, teniendo un componente afectivo. Grado de bienestar de la persona en su puesto de trabajo.

En resumen, se avanza hacia la medición de la “Satisfacción laboral del PAS”.

2. Actuaciones desarrolladas

A. Redefinición de ítems:

El equipo técnico del área de Personal efectúa una primera revisión de los ítems bajo dos premisas fundamentales:

- a. Adecuación a la medición de la satisfacción del personal.
- b. Al objeto de no perder la comparabilidad de los resultados con las mediciones efectuadas en periodos anteriores, la adaptación de los ítems de la encuesta debía hacerse manteniendo el mismo concepto evaluativo, es decir, sin perder el sentido de cada una de las cuestiones que se recogen en ella.

Esta primera propuesta es remitida a todos los integrantes del grupo técnico de modo que pudiesen efectuar sus correspondientes proposiciones.

Recibidas las mismas y en sesión plenaria, se analizan y debaten las aportaciones realizadas llegándose a una propuesta de grupo.

B. Consulta de validación:

Consensuada la propuesta de la nueva encuesta de satisfacción laboral del PAS de la UCA, se inicia un proceso de validación al objeto de comprobar la fiabilidad y adecuación de los ítems para la medición de la satisfacción laboral del PAS.

Para ello y mediante un muestreo aleatorio, se selecciona a 12 personas pertenecientes a distintas unidades y puestos – tipo representativos del PAS, junto con otras 12 suplentes en caso de no participación.

Mediante correo electrónico el 12 de febrero de 2016, se remite mediante correo electrónico a las personas seleccionadas la propuesta de encuesta para que, de forma voluntaria, nos diesen su opinión acerca de varias cuestiones:

El grado de comprensión de los ítems:

¿Se entiende bien las preguntas?, ¿son claras? ¿utilizan un lenguaje concreto y sencillo?

Posteriormente, el 22 de febrero ante las pocas respuestas recibidas, se remite a los suplentes seleccionados en el muestreo aleatorio.

Con un 33% de respuesta, las consideraciones realizadas se han tenido en cuenta para la propuesta definitiva (*ver anexo 3*).

Desde el área de Personal está prevista, para la segunda quincena del mes de abril, la apertura del procedimiento de **medición de la satisfacción laboral del personal de administración y servicios** utilizando para ello el nuevo cuestionario elaborado y su ajuste al nuevo enfoque que fluye desde la valoración del clima a la satisfacción personal en relación a factores laborales.