



**Universitat de les  
Illes Balears**

**PLA ESTRATÈGIC DE LA GERENCIA.**

**PROYECTO PARA LA VALORACIÓN DEL CLIMA  
LABORAL ENTRE EL PAS.**

**(Objetiu IV: Potenciar els Recursos Humans).**

**Comisión Asesora de Recursos Humanos (CARHU)  
Carmen Ramis Palmer**

2006

## ÍNDICE.

- 1.- Introducción.
  - ¿Por qué es importante el clima en una organización laboral?
- 2.- Objetivos del estudio.
- 3.- Metodología.
  - 3.1.- Muestra.
  - 3.2.- Procedimiento.
  - 3.3.- Desarrollo de los grupos de discusión.
- 4.- Resultados.
  - 4.1.- Ambiente general.
  - 4.2.-Clima de Apoyo.
  - 4.3.-Clima de orientación a Reglas.
  - 4.4.- Clima de orientación a Metas.
  - 4.5.- Clima orientado a la Innovación.
  - 4.6.- Propuestas de mejora.
  - 4.7.- ¿En qué contribuyo y qué me aporta la UIB?
  - 4.8. Incorporación de los datos del Servicio de Riesgos Laborales.
- 5.- Conclusiones.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Dentro de los objetivos del plan estratégico, y con la finalidad de potenciar los recursos humanos de la entidad, se consideró relevante realizar acciones periódicas con el fin de evaluar y mejorar el clima de la organización.

### ¿Por qué es importante el Clima en una Organización Laboral?

El clima de una organización influye en el comportamiento de las personas. El concepto de clima organizacional se asemeja al de clima meteorológico y hace referencia a las condiciones del ambiente y del contexto en que se desarrolla el trabajo.

En este sentido, y al igual que hay climas fríos y cálidos, benignos y difíciles, más agradables y menos agradables, en las instituciones y empresas se dan ciertas condiciones que favorecen un clima más o menos agradable, que potencian en mayor o menor medida el esfuerzo y el interés tanto individual como grupal. Si en una organización o equipo de trabajo el clima es bueno apetece más ir a trabajar, la comunicación entre las personas es más fluida y se facilita un mejor rendimiento y satisfacción de los empleados, que si el clima es malo o menos agradable.

El clima depende no sólo de cómo es la temperatura, el viento, la humedad, sino de la interacción de todos estos factores. En la organización, el clima depende de todas las condiciones objetivas (el jefe, las relaciones con los compañeros, el método de trabajo, los recursos disponibles, las formas de reacción, la presión temporal, etc.), pero es la percepción subjetiva y la vivencia que los empleados y empleadas tienen de estas condiciones y de su combinación la que determina que el clima sea positivo o negativo.

Así, el clima no sólo depende de las políticas y directrices planteadas por la dirección de la entidad, sino de la construcción real y práctica que de éstas hacen todas las personas que allí trabajan.

Pueden distinguirse cuatro dimensiones de clima:

- Clima de apoyo: el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de colaboración mutua
- Orientación a reglas: el grado en que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales y protocolos de actuación. El nivel de estructuración de las tareas y servicios.

- Orientación a metas: el grado en que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos
- Innovación: el grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados

El clima afecta al comportamiento de los miembros de una organización o una unidad de la misma. El clima es un filtro por el que suceden las cosas del día a día, la vida de la organización. Si ocurre algo negativo (p. ej. una tarea inesperada que implica presión temporal y alta coordinación) y el clima es positivo probablemente la tarea se resolverá satisfactoriamente con la colaboración de todos los miembros de un equipo. Si ocurre lo mismo en un clima negativo, el malestar entre los miembros se hará evidente y puede ocurrir que no se logre resolver la tarea.

## **2.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

La puesta en marcha de este análisis se enmarca dentro del objetivo de potenciar los Recursos Humanos, especialmente para armonizar los intereses y necesidades del personal de administración y servicios -PAS- con los de los demás colectivos de la institución y con los de la propia UIB. En concreto se pretende:

- Establecer un sistema por el que las percepciones y opiniones del PAS sean conocidas y atendidas.
- Evaluar el clima de la UIB.
- Reconocer elementos susceptibles de mejoras y cambios.
- Elaborar propuestas de mejora en la gestión de Recursos Humanos de la UIB.
- Con el fin de mejorar la eficacia y la motivación laboral del PAS de la UIB.

En principio, este proyecto supone una acción puntual. Sin embargo, la revisión continua de la evolución del clima laboral en la UIB se incorporará a las estrategias generales que, en materia de Recursos Humanos, se establezcan dentro del Plan Estratégico de Gerencia.

## **3.- METODOLOGÍA.**

Con el fin de poder evaluar y trabajar el Clima Organizacional en la UIB se ha planteado la realización de una metodología social cualitativa: los grupos de discusión.

Si bien existen cuestionarios pautados para la evaluación del clima en una organización que se contestan individualmente y que permiten un tratamiento estadístico más cuantitativo, la CARHU ha considerado más pertinente la realización de una metodología cualitativa y grupal: el grupo de discusión.

La elección de esta metodología está basada en:

- Los grupos de discusión representan un sistema más activo y participativo.
- La realización de un grupo de discusión se organiza en base a un cuestionario dirigido aunque no cerrado.
- Al contrario que un cuestionario individual y anónimo, el grupo de discusión facilita el interés por el tema, la empatía entre personas y la sinergia de grupo.
- En los grupos de discusión la retroalimentación de la comunicación es inmediata. Las personas participantes conocen lo comentado en la sesión al mismo tiempo que participan en ella. Los resultados de los cuestionarios son conocidos por los encuestados/as muy posteriormente a su participación.
- Esta metodología está más de acuerdo con las nuevas políticas de Recursos Humanos, con la implantación de sistemas de calidad y con la filosofía del Plan Estratégico de esta Universidad.

### **3.1.-Muestra**

Como se ha comentado anteriormente, este estudio va dirigido al personal de administración y servicios -PAS- de la UIB.

Con ligeras fluctuaciones según las fechas, el colectivo PAS está formado por 470 personas.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilística por cuotas en base a los criterios que después se detallan. Tras calcular el tamaño correspondiente a un error muestral de  $\pm 3\%$  y un nivel de significación de 95'5%, se estimó en 175 el número de personas a incluir en los grupos.

El tamaño de los grupos viene determinado por la necesidad de que el grupo pueda ser participativo y efectivo, de forma que se recomienda que no sea superior a 18-20 personas. Así, en este caso, se han organizado 13 grupos de 12 a 15 participantes cada uno.

La selección de las personas participantes se ha realizado en base a las características laborales que la CARHU consideró más significativas: antigüedad en la UIB, tipo de trabajo, tipo y tamaño del servicio en el que se trabaja y categoría profesional.

En definitiva, los grupos se constituyeron con los siguientes criterios: dos servicios administrativos numerosos, un grupo de personas con alta responsabilidad en servicios o unidades administrativas, un grupo de personas con responsabilidad media, un grupo de personas con poca antigüedad en la UIB (menos de 18 meses), un grupo con mucha antigüedad (más de veinte años en la casa), y, diversos grupos en los que estaban representados todos los colectivos y categorías profesionales de la UIB.

### **3.2. -Procedimiento.**

Los 13 grupos de discusión se han realizado durante los meses de abril y mayo del presente año. Los grupos tenían una duración de 1 hora y 30 minutos.

Las sesiones se registraban en unos impresos realizados a tal fin, por dos personas pertenecientes a la UIB que no participaban en la discusión ni emitían su opinión en ningún momento.

Al iniciar la sesión se explicaba a las personas participantes las condiciones de esta técnica:

1. Todas las opiniones son válidas, no existen respuestas acertadas o equivocadas.
2. Se precisa la participación de todos los miembros del grupo. Todas las opiniones son igualmente importantes.
3. Se apuntan y registran las respuestas y comentarios, pero no se personalizan ni se identifican las personas participantes.
4. Se presenta a las personas que la organizan y se comentan los objetivos de la sesión.

Dichas sesiones se han desarrollado en base a un cuestionario predeterminado que va proponiendo la coordinadora del grupo; mientras las dos personas van registrando los comentarios realizados. Se desestimó la posibilidad de grabar en magnetófono las sesiones, para evitar desconfianza. Además, la coordinadora ha procurado, propiciado y favorecido la participación de todas las personas del grupo, organizando los turnos de palabra.

La conversación en grupo se inicia con una pregunta muy abierta dirigida a todas las personas participantes: ¿Cómo describiríais el ambiente laboral que vivimos en la UIB?

La sesión se cierra con dos preguntas dirigidas a todas y cada una de las personas participantes:

- a).- Resume con una frase corta o un adjetivo qué supone para ti trabajar en esta entidad. ¿Cómo valoras trabajar en la UIB?

b).- ¿qué aportas tu a la UIB?

La realización de un mismo guión para todas las sesiones permite, por un lado, centrar los comentarios y argumentaciones en torno a los objetivos; y, por otro, facilitar el tratamiento de los datos y la obtención de resultados significativos y pertinentes al tema.

### **3.3.- Desarrollo de los grupos de discusión.**

Todas las personas participantes recibieron una comunicación del Departamento de Recursos Humanos (firmada por el Gerente) con varios días de antelación de forma que pudieran organizar su jornada laboral.

En dicha comunicación se les invitó a participar en una sesión de grupo y se les adjuntó un documento en el que se explicaba el tema a analizar.

La mayoría de las personas citadas han asistido. La participación ha sido superior al 93%. Las que no lo hicieron, justificaron su ausencia.

Frecuentemente, al iniciar la sesión, las personas participantes plantearon una ligera resistencia a exponer sus opiniones. Sin embargo, esta resistencia se fue superando a medida que avanzaban las conversaciones. De forma que, en la mayoría de los grupos costó dar por finalizada la sesión.

También, es interesante comentar que, al recibir la citación algunas personas plantearon su temor a participar en algo desconocido y poco habitual y su duda a poder exponer su opinión. Es más, en algún caso, plantearon la posibilidad de excusar su presencia.

Al terminar la discusión en grupo, la mayoría de los participantes han comentado su satisfacción por poder exponer sus opiniones (siempre con algunas reservas), por el ambiente generado en la sesión y por la gratificante percepción de sentirse escuchados. Naturalmente, la práctica totalidad de las personas han expresado el deseo de que sus opiniones no caigan en saco roto y sirvan para organizar y poner en marcha mejoras en la UIB.

## 4.- RESULTADOS.

Aunque cada uno de los grupos planteó una dinámica particular, se puede afirmar que los temas abordados por casi todos los grupos fueron similares.

Los comentarios y problemas planteados más frecuentes, es decir, formulados en por lo menos 10 de los 13 grupos son los siguientes:

### 4.1.- Ambiente general.

A lo largo del desarrollo de los grupos, las posturas fueron bastante dispares, y se situaron entre la total complacencia con el ambiente actual y la defensa de la necesidad de cambiar muchas cosas. En algún caso, se mostró incredulidad ante la perspectiva de mejora. Sin embargo, en todos los casos, las personas manifiestan aprecio y respeto por la UIB.

La mayoría de las personas participantes perciben un buen clima laboral en la UIB, calificándolo como bueno ó muy bueno. Sin embargo, en 11 de los 13 grupos, una o dos personas planteaban una opinión contraria: el clima laboral en la UIB no es tan bueno, se puede mejorar mucho.

También hay que añadir que algunas personas comentaron conocer unidades o personas que sufren un ambiente laboral muy negativo, que incluso ha propiciado una baja laboral, aunque no sea su propia situación.

Parece que las diferencias se sitúan en varios puntos:

- En general, las unidades y servicios más pequeños parecen tener mejor clima laboral.
- En algunos casos, el mal ambiente se genera por problemas de falta de espacio, infraestructuras deficientes, problemas de temperatura, edificios más antiguos, etc. Además, entre los distintos edificios y servicios existen diferencias evidentes en los recursos e infraestructura de que disponen.
- En otros casos, aunque el ambiente general del servicio es bueno entre la mayoría, existen personas que presentan una falta de colaboración en el grupo o que plantean relaciones conflictivas con los demás.
- El comentario general más unánime se ha referido a la necesidad de potenciar el respeto y la cortesía en las relaciones laborales.
- También, se ha comentado la necesidad de mostrar más orgullo y corporativismo por la entidad, por trabajar en ella y por defenderla de estereotipos poco justificados.
- En relación al ambiente general, se ha comentado frecuentemente la necesidad de ir modificando y actualizando



el plan de formación interno, orientándolo a la realidad concreta de la UIB, con cursos más específicos para los colectivos más técnicos, y con un sistema de control de aprovechamiento.

- Por otro lado, también se ha indicado que sería de interés general, que las oposiciones se realizaran en épocas de menor carga laboral. En la actualidad, algunas convocatorias coinciden con épocas de mucho trabajo y la presión afecta al ambiente y a la eficacia de las unidades y servicios.
- El crecimiento de la UIB, tanto en número de personas, como de estudios que se desarrollan o de servicios que se ofrecen, ha propiciado una falta de información y comunicación general. Los trabajadores y trabajadoras de esta universidad necesitan tener más datos para asegurar un buen servicio, Al mismo tiempo, se precisa una mejora en la coordinación de toda la información que se genera: es difícil poder atender todos los escritos y correos que se reciben en cada puesto de trabajo.
- Este cambio puede haber afectado a la percepción que tienen las personas del ambiente laboral en el que trabajan. Las personas con más antigüedad expresan su malestar ante la pérdida de familiaridad y de compañerismo en las relaciones. Por el contrario, las personas de incorporación más reciente plantean su disgusto ante la resistencia a la innovación y la pérdida de la motivación de los más veteranos.
- Los problemas de falta de comunicación e información se acentúan en las sedes de Ibiza y Menorca.
- En relación a la eficiencia laboral se ha planteado una queja muy frecuente: los problemas con la corriente eléctrica, con los ordenadores y con la red informática. Este problema se ha comentado en prácticamente todos los grupos.
- Otro problema que afecta al clima laboral es la diferencia de tratamiento entre los dos colectivos laborales de la UIB: PAS y PDI; diferencia que se refleja en el control del trabajo, la exigencia de productividad, etc.

#### **4.2.- Clima de Apoyo.**

En general, se percibe un grado elevado de apoyo tanto entre compañeros como por parte de los responsables y superiores. Aunque se dan excepciones puntuales importantes y de carácter negativo en ambos casos.

Las personas manifiestan haber sido bien acogidos en sus servicios y unidades cuando comenzaron a trabajar o cuando han cambiado de destino. Sin embargo, esto depende de cual sea el servicio al que se incorporen. No existe ningún protocolo de incorporación de personas previamente establecido.

En términos generales existe un buen compañerismo. En muchos grupos de discusión se comentó que el sentimiento general es que hay compañerismo y sobre todo si se compara con las empresas privadas, en las que se da mucho más individualismo. En general, las personas que han trabajado en otras organizaciones o empresas han valorado de forma muy positiva el ambiente en la UIB.

Sin embargo, se ha hecho mucho hincapié, en que muchos problemas que se dan en las relaciones entre las personas en la UIB son debidos a faltas de respeto o, incluso, de educación.

Un tema muy comentado ha sido el de la falta de comunicación, que parece afectar al buen ambiente de forma significativa. Y, en sentido contrario, en según que temas se da un exceso de información, que no puede ser asimilada. Los correos electrónicos diarios son bastantes y no pueden ser tratados todos con atención.

Es decir, como se ha comentado frecuentemente: *"tenemos un problema de comunicación. En ocasiones demasiada, y en otras demasiado poca"*. Demasiados correos de la oficina de información, que frecuentemente no se leen. En otros casos, la información relativa a un tema se da de forma muy precipitada y concisa; de forma, que pasa mucho tiempo antes de utilizarse dicha información.

En este sentido, también hay que resaltar que la UIB se ha hecho más grande, *"que las personas no nos conocemos todas y sobretodo no conocemos todos los servicios que hay ni en qué trabajan cada uno"*. El desconocimiento de las funciones y servicios que ofertan las otras unidades provocan roces, malentendidos y, sobretodo, a veces los esfuerzos resultan ineficaces con la consiguiente desmotivación por todas las partes. *"Necesitamos saber como funciona la UIB en general; qué rutinas y protocolos corresponden a cada servicio y dónde se hacen determinados trabajos, quiénes tienen determinadas funciones o de quién depende determinadas tareas"*. De ésta manera se evitarían presiones y roces innecesarios.

Como era previsible, en las sedes de Menorca e Ibiza se agravan estos problemas. En ambas sedes, las personas ocupan puestos más generales y amplios, y realizan diferentes funciones. Para ellas es todavía más necesario conocer quien tiene la responsabilidad y quien realiza las diferentes tareas a las que deben atender.

En ocasiones, también en las conserjerías se acentúa la falta o descoordinación en la información, ya que frecuentemente el alumnado se dirige a estos servicios para informarse de las diferentes actividades y servicios que se ofrecen.

En cuanto al apoyo de los responsables, los comentarios se han centrado en los siguientes puntos:

- a) Ser jefe o jefa es muy difícil y no se prepara a las personas para serlo. No se ha propiciado la formación específica para la dirección de equipos de trabajo.
- b) La mayoría de las personas que ocupan cargos de responsabilidad apoyan, valoran y respetan a los integrantes de sus equipos.
- c) Hay casos en que esto no es así. No son numerosos pero sí significativos para la desmotivación de las personas. *"Hay jefes poco motivados, que trasladan su pasotismo al grupo. Algunos responsables no aceptan ninguna propuesta de cambio"*. En algunos casos (*"pocos pero que hacen mucho daño"*), estas personas responsables proceden del colectivo PDI y no valoran ni respetan el trabajo de su equipo.
- d) Tampoco el sistema de recursos humanos de las universidades españolas permite muchos métodos de recompensa o apoyo a las personas que están motivadas y se esfuerzan. Por su parte, las personas responsables de servicios y unidades han incidido en la falta de recursos para la motivación de las personas que trabajan con alto rendimiento. Han resaltado que se sienten poco eficaces a la hora de recompensar esfuerzos y dedicación.

#### **4.3. -Clima de orientación a Reglas.**

El tema que ha sido más general ha sido el de la estructuración de la plantilla y de las tareas. La percepción general es que la plantilla no está totalmente bien definida; y ello afecta a la organización del trabajo, a los puestos y las funciones que se deben realizar. En algunos casos, no se sabe donde comienzan y acaban las responsabilidades de cada puesto. No todos los puestos de trabajo tienen el mismo nivel de responsabilidad ni la misma carga de trabajo.

Los comentarios se han centrado también en que la RPT (Relación de Puestos de Trabajo) necesita adaptarse a los cambios producidos en la UIB, recalcando las diferencias funcionales existentes.

En ocasiones se produce un desequilibrio entre funciones y responsabilidades: personas que realizan tareas por encima de su cargo, y,

por el contrario, personas que han promocionado y siguen realizando las mismas tareas. *"Con el tiempo se puede crear mal ambiente"*.

Este es un tema muy importante de cara a la eficacia del trabajo y a la motivación de las personas: *"Saber cuales son mis funciones exactamente ayuda a agilizar mi trabajo"*.

En determinados aspectos, se trabaja como una empresa pequeña y familiar, *"el trabajo sale por que alguien pone mucha voluntad y esto no debería se así. Se tendrían que establecer protocolos de actuación para evitar malos entendidos"*. En otros casos, el problema radica en una excesiva individualización y personalización de las tareas. De forma que *"si la persona en cuestión está enferma, su trabajo queda paralizado por que no hay nadie más que lo haga"*.

Por otro lado, un tema reincidente en cuanto a las normas ha sido la necesidad de establecer protocolos de actuación y de documentación. También se requiere unificar criterios e informaciones y aunar esfuerzos entre las conserjerías y las secretarías de los diferentes edificios. Se ha comentado frecuentemente, la falta de una comunicación más fluida entre estos servicios ya que muchas tareas se complementan.

Otro punto que ha sido mayoritario ha sido el de los cursos de formación interna. Además de la modificación y ampliación de los temas, un asunto que precisa revisión es el control de asistencia. Es un tema importante por cuanto la realización de cursos facilita la obtención de cierta puntuación en los concursos de acceso, traslado o ascenso. *"Hay gente que hace los cursos por los puntos, sin prestar atención a lo que se dice, y peor aún, sin dejar escuchar a os demás, llegan tarde o se marchan cuando han firmado la asistencia"*. En general, han comentado la necesidad de establecer controles de asistencia más fidedignos y de implantar algún sistema de evaluación para poder obtener certificados de asistencia o de aprovechamiento en su caso.

#### **4.4. -Clima de orientación a Metas.**

La orientación de una organización hacia metas establecidas y claras, la fijación de objetivos conocidos por todos y todas es un tema importante y significativo para la motivación laboral.

Aunque en general, no se dan demasiados casos de desmotivación; la motivación de las personas que trabajan en la UIB depende mucho del lugar donde están destinadas, y de si se sienten valorados por su trabajo. Y en este sentido, la persona responsable de las diferentes unidades o servicios tienen un papel importante; *"el ambiente de trabajo lo marca en gran"*

*medida el jefe o jefa, por esto cuando no sabe organizar bien el trabajo o no explica bien las funciones de cada uno se crea un clima de trabajo muy negativo".*

Por otra parte, se ha comentado frecuentemente la existencia de gente poco motivada, que podrían trabajar mucho más de lo que hacen, *"pero pasan porque tanto si lo hacen como si no, cobran lo mismo y tienen menos problemas"*. Es urgente que las personas que trabajan en la UIB se den cuenta que es necesario esforzarse y hacerlo con calidad. *No se puede permitir que se piense que es lo mismo si se cumple que si no, si se hace bien que mal, porque no pasa absolutamente nada.*

Muchas personas asistentes a los grupos de discusión (de hecho es un tema que ha salido en todos los grupos de discusión) han hablado de la necesidad de poner en marcha un sistema de productividad para que las personas que se esfuerzan tengan alguna recompensa.

En el sistema actual, las personas que se comprometen con el trabajo e intentan alcanzar los objetivos planteados, no solo no son recompensadas, sino que de alguna manera son *"castigadas"*: se les pide esfuerzos extraordinarios y se les exige más.

En el extremo contrario, hay personas que destrozan los grupos de trabajo: trabajan poco, mantienen actitudes negativas con los demás, critican el trabajo de los otros, se quejan frecuentemente, no cumplen el horario, etc. En estos casos, cobran lo mismo que los demás y rinden menos porque casi nadie les exige ya nada; como no cumplen en cantidad o en calidad de trabajo ya no se les encarga trabajo. De esta forma, el esfuerzo no asumido por unos, se lo cargan las personas que cumplen y se comprometen. *"¡Total, si trabajas bien, cobras igual y trabajas más!"*

Situados en este punto, los grupos se dan cuenta que premiar a unos, significa que los que no cumplen tiene que "perder" alguna ventaja y todo ello pasa por un sistema de valoración del rendimiento efectivo.

La mayoría de los participantes en los grupos de discusión comentan la necesidad de un sistema de evaluación del trabajo, y son conscientes de la dificultad de la implantación de cualquier sistema en este sentido. Por este motivo, ningún grupo ha definido cómo y quiénes deben hacerlo.

#### **4.5.-Clima orientado a la Innovación.**

En este tema, los comentarios se han centrado en varios puntos básicos.

✓ El reconocimiento casi unánime de que hasta el momento actual, la innovación y la participación de las personas en los sistemas y protocolos de trabajo era prácticamente inexistente y poco viable; fundamentalmente dependía de la actitud del responsable del servicio.

A partir de la incorporación y puesta en marcha del Plan Estratégico de Gerencia, la innovación de servicios, sistemas y estrategias de trabajo se ha ido propiciando a todos los niveles.

✓ A pesar de algunos problemas planteados y de las críticas que deben plantearse ante cualquier cambio, el concurso de propuestas de mejora ha sido valorado como un buen sistema para la consecución de una mayor eficacia y de una mayor motivación y compromiso de las personas.

✓ En tercer lugar, han sido frecuentes, los comentarios sobre el objetivo y el procedimiento de este estudio. La realización de este análisis del clima laboral es ya, en si misma, una innovación. Pero, también, la metodología ha representado un cambio. Poder expresar las propias opiniones sobre algunos temas; más aún, que se solicite que las exprese; pensar que muchas otras personas también lo hacen; y poder confiar que van a servir para mejorar, supone un reto innovador y un paso para la motivación y la implicación de las personas en sus responsabilidades laborales.

✓ Sin embargo, este proceso supone un desafío importante en la gestión de recursos humanos de la UIB. Ahora se ha creado un ambiente de expectativas de mejora que no puede interrumpirse. Todos los grupos sin excepción han finalizado con comentarios sobre las expectativas que se han depositado en este proceso: *"No sabemos si nuestra opinión servirá de algo, pero por lo menos hemos tenido la oportunidad de expresarla"; "Pero todo esto itiene que servir para algo, se tiene que notar!"*.

A pesar de las reticencias habituales en un proceso tan participativo y directo, las personas implicadas se esforzaron en analizar la situación y los puntos conflictivos. Además, indicaron algunas propuestas de cambio concretas e interesantes, que a continuación se exponen. A cambio, esperan que su esfuerzo obtenga algún rendimiento.

#### **4.6.- Propuestas de mejora.**

En el transcurso de los 13 grupos de discusión, se fueron presentando algunas estrategias de cambio que permitían abordar los problemas planteados.

##### **A) Propuestas de mejora Generales.**

- Que el equipo directivo (PAS y PDI) se implique realmente en el proceso y lo facilite.

- Mejorar el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar y, en algún caso, potenciar el teletrabajo.
- Otras propuestas concretas y comunes a todo el colectivo serían: procurar que las oposiciones no coincidan con las épocas de más trabajo y más tensión; Favorecer contratos más largos y más estables; Cobrar las horas extras con más celeridad.
- Atender de forma especial, los dos colectivos que se han visto menos favorecidos: las conserjerías (muy olvidadas a nivel tecnológico) y las sedes de Menorca e Ibiza.

#### B) Propuestas de mejora de los sistemas de comunicación e información.

- Fomentar la comunicación entre unidades, servicios y edificios. Realizar reuniones para explicar y comentar nuevos estudios, servicios y procedimientos. Potenciar la comunicación entre cada una de las secretarías y las conserjerías de los diferentes edificios.
- Mejorar los canales de difusión de la información, estableciendo mecanismos de contacto entre las diferentes unidades:
  - Reestructurar el sistema de comunicación interna por correo electrónico:
  - Crear un tablón de anuncios digital
  - Reducir los correos a los grupos que realmente les pueda interesar
  - Crear listas de distribución donde las personas puedan apuntarse según sus necesidades e intereses
  - Poner títulos a los correos enviados con información de carácter general e interno, de forma que las personas puedan hacerse una idea del contenido del mensaje y saber si les interesa urgentemente o no.
- Unificar los procedimientos que utilizan las diferentes secretarías y los documentos, especialmente los contables.
- Realizar una lista de las personas que se quedan de guardia en los diferentes servicios durante las vacaciones estivales. De esta forma, entre las diferentes secretarías podrían consultarse y resolver los problemas que se presentan.

#### C) Propuestas de mejora de la gestión de recursos humanos:

- Establecer un procedimiento de incorporación al trabajo en la UIB, de forma que las personas que ingresan para trabajar en la entidad puedan conocer los diferentes servicios, edificios y funciones que se desarrollan mediante una sesión de información o un documento a tal fin.

- Trabajar en el tema de la definición de la plantilla: puestos, funciones, cargas de trabajo y responsabilidades.
- Incorporar un sistema de reconocimiento al trabajo y de productividad, que favorezca la motivación de las personas que se esfuerzan y permita el reconocimiento por la implicación de las personas en su trabajo.
- Establecer protocolos de actuación para las situaciones en las que se dan relaciones conflictivas entre personas, bien sean por desmotivación o por conflictos existentes.
- Crear un equipo de personas contratadas para cubrir bajas, permisos o vacaciones que vayan rotando por las diferentes unidades. Con el tiempo se podría contar con un grupo de personas muy formadas para resolver problemas puntuales.
- Fomentar o facilitar el traslado de personas que no se encuentran a gusto en su puesto de trabajo, siempre dentro de su nivel. Podría ser una solución para los casos más conflictivos y un medio para aprender otros puestos y funciones.

#### D) Propuestas de mejora de la formación interna:

- Motivar e incentivar el aprendizaje de idiomas, dado el número cada vez más creciente de alumnos extranjeros.
- Realizar cursos con nuevas temáticas, especialmente en el tema de la mejora de las relaciones entre personas y de las habilidades sociales, técnicos sobre determinados puestos de trabajo, y sobre gestión y dirección de equipos.
- Establecer mecanismos de control más efectivos en la asistencia y el aprovechamiento de los cursos de formación interna.
- Incentivar a las personas que ocupan puestos de responsabilidad para que realicen cursos de formación en gestión de equipos.

#### E) Propuestas de mejora en la organización del trabajo.

- Aumentar la coordinación entre los diferentes servicios y unidades.
- Establecer una estrategia global de la institución, en la que se incluyan una serie de objetivos para cada servicio.
- Mejorar la definición de los procesos. Con ello se conseguiría:
  - Facilitar la gestión de la dirección y posibilitar la rotación del personal.
  - Que la prestación del servicio no sea tan personal, de forma que si falta alguien no se resienta el trabajo.
- Mejorar la selección y formación de los mandos intermedios.



#### 4.7.- ¿En qué contribuyo y qué me aporta la UIB?

Como se ha comentado anteriormente, todas las sesiones concluían con la formulación de dos preguntas dirigidas a cada uno de los asistentes. Los comentarios recogidos son los siguientes.

#### ¿Cómo valoras trabajar en la UIB? (¿Qué te aporta?)

Las respuestas a esta pregunta han sido muy variadas. La tabla siguiente resume las aportaciones emitidas.

Tipo de valoración	% de respuestas sobre el total	Comentarios utilizados
Positiva	84%	<i>Con ilusión, Bien, A gusto, Con ganas, Me aporta conocimientos, Un buen lugar para trabajar, Una rutina agradable, Genial, Es un lujo, Trabajar con alegría, Me gusta lo que hago, Satisfactoriamente, Me aporta tranquilidad, Neuronas siempre a punto, Somos privilegiados.</i>
Neutra	7%	<i>No está mal, no nos podemos quejar, Con satisfacción pero el mundo no se acaba aquí.</i>
Negativa	9%	<i>Con incapacidad para mejorar las cosas, No sabría valorarlo,</i>

#### ¿Qué aportas a la UIB?

La mayoría de las personas ha sabido definir una "cualidad" especial de su aportación a la Entidad: *ilusión, dinamismo, experiencia, valentía, capacidad de insistencia, alegría, buen humor, responsabilidad, respeto y estima, paz, difusión de la comunicación, buen servicio, ganas, "marcha", aguante, buen rollo, soluciones, compañerismo, ideas, iniciativa, imaginación.*

Solamente en algunas ocasiones se ha reducido la aportación a la entidad como "trabajo". Frecuentemente, las personas que apuntan esta respuesta coinciden con las valoraciones menos favorables de la pregunta anterior.

#### 4.8.- Incorporación de los datos del Servicio de Riesgos Laborales.

En el transcurso del año 2003, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales realizó un estudio y análisis sobre los riesgos laborales de los puestos de trabajo que existen en la Entidad. Dicha investigación se basó en encuestas individuales y anónimas presentadas a todo el PAS.

Relacionados con el análisis de los posibles riesgos, surgen temas relativos al ambiente o clima de la organización. Por ello, se ha considerado significativo e interesante comentar los resultados obtenidos en el citado estudio.

Hay que tener en cuenta que, la realización de dicho estudio es anterior a la puesta en marcha del Plan Estratégico de Gerencia, a través del cual se han ido estableciendo algunos cambios en los procedimientos y en la organización.

Según los datos aportados en las encuestas, en el desempeño de sus funciones:

La mayoría se sentía con autonomía, es decir podía distribuir su jornada entre trabajo y pausas y marcar su ritmo de trabajo (si - 64%; a veces 30%), puede aprender cosas en su trabajo, puede planificar y tener iniciativa (a veces 27%; frecuentemente 37% y constantemente 23%) pero un 41% pensaban que no existían medios para presentar sugerencias.

En cuanto al trabajo que se realizaba, la mayoría (69%) creía que su trabajo es importante o muy importante; también un 69% calificaba su puesto como variado y con sentido y sólo un 2% consideraba su trabajo como rutinario y sin sentido. El aspecto más valorado del trabajo fue la satisfacción por hacerlo bien (47%) y que suponga un reto (23%), frente al salario (14%) y a la promoción (11%). Sin embargo, un 40% de las personas trabajadoras pensaban que los jefes, los compañeros o los usuarios no valoraban suficiente su trabajo:

Cómo valoran tu trabajo	Poco importante	Algo importante	Bastante importante	Muy importante
tus superiores	14%	30%	45%	8%
Compañeros/as	10%	33%	44%	10%
El público	11%	27%	38%	14%

En relación a la organización del trabajo, alrededor de un 60% de las personas tenían claros los objetivos, tanto en cantidad y en calidad de tareas como en calidad del servicio prestado y en información necesaria para realizarlo; sin embargo un 30% deseaba procedimientos más claros.

En general, se mantenía que la falta de recursos era poco o muy poco frecuente, al igual que la necesidad de saltarse los métodos establecidos y recibir instrucciones contradictorias.

En cuanto a las relaciones interpersonales, una amplia mayoría (casi el 90%) afirmaban mantener buenas relaciones tanto con sus superiores como con sus compañeros. El 75% opinaba que en sus unidades se dan relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas, mientras que el 13% decía que sólo se establecen relaciones de colaboración.

Por último, una amplia mayoría afirmaba que los canales de información interna se tendrían que mejorar; la mitad del PAS (48%) creía que la experiencia no se tiene en cuenta para promocionar y que la formación interna no es suficiente (52%).

De esta forma, se muestra un paralelismo entre los resultados de la encuesta y las conclusiones del presente estudio.

## **5.- CONCLUSIONES.**

En primer lugar, resaltar la actitud positiva y cooperadora de las personas participantes. Como se ha comentado al inicio del proyecto, algunas personas plantearon resistencia ante la inminente participación en los grupos de discusión. Incluso, algunas indicaron su preocupación ante el tema y el deseo de delegar su presencia.

Sin embargo, y aunque algunas personas mantenían su reticencia, la mayoría participaron abierta y activamente en la discusión. En la práctica totalidad de los grupos, se estableció un ambiente muy cooperativo en el que, con algunas reservas puntuales y justificadas, se debatieron los temas con interés y muy buena disposición.

La actitud fue en todo momento constructiva. Tanto la gente que mostró una visión más positiva, como la que expuso más problemáticas y críticas, plantearon cuestiones de interés, con una visión realista y en ningún caso se cayó en posturas de falso bienestar o de total destrucción.

Las conclusiones que pueden extraerse de este estudio, pueden centrarse en diversos temas:

La mayoría de las personas perciben un buen clima laboral en la UIB. A su vez, reconocen que si bien cada una de ellas aporta algo a la entidad, también reciben "*ciertos beneficios*" a cambio. La percepción mayoritaria es que este intercambio es equitativo y positivo.

En general, se tiene y se piensa que "se puede tener" un sentimiento favorable hacia esta Universidad. Una vez reconocido este tema, todos los grupos han sabido plantear cuestiones susceptibles de mejora.

Como en la mayoría de las empresas y organizaciones laborales, el rápido crecimiento de la UIB como entidad ha obligado a un cambio en las relaciones entre las personas que trabajan en ella. Las relaciones basadas en el trato directo y el contacto diario, se han visto sustituidas por relaciones basadas en el trato profesional y en las necesidades del propio trabajo. De una organización laboral basada en la cooperación general y en puestos de trabajo muy amplios y genéricos se ha pasado a una estructura más definida con puestos de trabajo más especializados. Un colectivo en el que todos eran conocidos, se ha transformado en un conjunto en el que no se conocen unos y otros, y menos aún, que trabajo se hace o que lugar se ocupa.

Además, hay que añadir que la mayoría de las personas que trabajan en la UIB muestran interés por la eficiencia en el trabajo y la calidad en el servicio.

Todo ello determina una necesidad de mejora en:

- ✓ la comunicación entre unidades y servicios
- ✓ la difusión selectiva de la información interna
- ✓ la unificación de documentos y protocolos de actuación
- ✓ la incorporación de un sistema de comunicación "intranet".

En cuanto a las relaciones entre las personas, se percibe un buen ambiente de colaboración y apoyo, tanto entre compañeros y compañeras, como con los y las responsables de unidades y servicios.

Sin embargo, como era de esperar, existen excepciones que deben ser estudiadas a fondo por su gran repercusión en la vida laboral de la entidad. En este sentido sería interesante y necesaria la creación de un protocolo de actuación que permita un tratamiento más efectivo de estos temas.

Un problema que se ha planteado frecuentemente hace referencia al diferente sistema de administración de personal entre el PAS y el PDI. Las reglas no son las mismas para ambos colectivos. Esto sería razonable pensando en las diferentes funciones de unos y otros y en el diferente trabajo que tienen que desarrollar. Sin embargo, el problema reside en que, si bien las reglas de actuación y de tratamiento para el PAS parecen estar bastante claras y definidas tanto en el trabajo como en la política de recursos humanos; no lo parecen tanto en el caso del PDI.

Otro aspecto muy recurrente durante el desarrollo de las reuniones ha sido la necesidad de un sistema de motivación de Recursos Humanos, por el que se incentive la calidad del trabajo y la disposición hacia la consecución de objetivos.

En el sistema actual, como en cualquier programa tradicional de gestión de personal, los incentivos se centran en la antigüedad y en la asistencia a cursos de formación, sea cual sea la disposición y aprovechamiento demostrado. Sin embargo, conviene recordar que estos sistemas que, en la actualidad no son muy efectivos, en su día cumplieron el objetivo de conformar políticas objetivas, con transparencia en requisitos y baremos, y de sencilla aplicación; y éstos se implantaron en toda la administración y empresa pública.

Por amplia mayoría, el PAS de la UIB solicita un cambio en la gestión de incentivos y en el sistema de promoción. Se pide que se valore la experiencia laboral, y no sólo la antigüedad; es decir, la dedicación, el interés y la eficacia demostrada en el puesto, además del tiempo que hace que se ocupa; la calidad de la experiencia laboral sobre la cantidad. A su vez, demandan una revisión de los catálogos de puestos y funciones existentes.

También se ha propuesto la necesidad de establecer criterios de selección y aprovechamiento de los cursos de formación interna. En el mismo sentido que la anterior propuesta, potenciar la calidad de la formación sobre la cantidad. Así, se ha planteado la necesidad de que los contenidos de los cursos sean apropiados para las tareas que se realizan; que se exija la asistencia real a los mismos y que se incentive su aprovechamiento.

Al mismo tiempo, se ha insistido en la necesidad de formación de las personas que asumen cargos de responsabilidad, ya que su influencia en el clima y en la eficacia de los equipos es máxima.

En general, se ha reconocido que todo ello supone un cambio significativo en la política de gestión de los recursos humanos. La implantación de estas modificaciones, siendo muy necesaria, puede resultar muy costosa.

Por último, recordar las expectativas de mejora que se están creando en la Universitat de les Illes Balears.

Bunyola, Septiembre 2006.