

## BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

### TÍTULO

**Clima organizacional y satisfacción laboral en la Universidad de Almería**

### INFORMACIÓN INICIAL:

#### PROBLEMA:

Desconocimiento de la situación real de la institución en relación a los recursos humanos así como del impacto de políticas, prácticas y procesos en este ámbito.

#### SOLUCIÓN GLOBAL:

Desarrollo de mecanismos que permitan medir aspectos vinculados al personal administrativo y de servicios de la universidad de tal manera que puedan realizarse diagnósticos organizacionales y controles de impacto para un posterior diseño de estrategias de intervención.

### TERRITORIO:

Almería

### PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de administración y servicios de la Universidad de Almería

### ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Unidad de Investigación de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Recursos Humanos de la Universidad de Almería.

### DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Gerencia de la Universidad de Almería, a través de la Unidad de Investigación de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Recursos Humanos y dentro de las acciones del Plan Estratégico 2003/2010, desarrolló un estudio longitudinal (llevándose a cabo en 2003, 2006, 2008 y 2010) sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la institución andaluza en relación con su personal de administración y servicios.

A través de los estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral se ha perseguido, como objetivo, conocer la situación de estos aspectos entre el personal de administración y servicios de la Universidad.



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Respecto al clima organizacional, se pretende obtener información en relación a tres aspectos:

- El clima de apoyo a los empleados públicos. Con este se persigue generar un grado de compromiso mayor entre los empleados públicos, facilitando mecanismos que propicien una mayor eficiencia en las relaciones interpersonales e interorgánicas dentro de la misma institución
- El clima de orientación por objetivos cumplidos. Con él se pretende conseguir una mayor implicación en relación con los objetivos acordados en el sistema de gestión de la calidad y en los planes de mejora de los servicios y unidades
- El clima de orientación a normas, con el objeto de conseguir la eficiencia en las reglas orientadas a la consecución de la eficacia laboral.

Respecto a la satisfacción laboral, se pretendía obtener información en relación a siete aspectos, como son:

- La satisfacción con el equipo, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción con los mecanismos de comunicación interna que tienen los miembros de los distintos equipos de trabajo.
- La satisfacción con las retribuciones, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción de los empleados con las remuneraciones obtenidas.
- La satisfacción con las condicionantes ambientales, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción con los mecanismos a disposición de los empleados para el desarrollo del trabajo y las condiciones ambientales del mismo.
- La satisfacción intrínseca, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción con posibilidades de desarrollo personal que el trabajo nos ofrece en relación con la posibilidad de hacer aquello que nos gusta o en lo que destacamos así como en relación con la consecución de los objetivos marcados.
- La satisfacción con la carga de trabajo cuantifica, que y evalúa el nivel de satisfacción respecto a la cantidad, el número, la distribución de las tareas y funciones que se realizan en los períodos laborales.
- La satisfacción con el grado de autonomía, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción en relación con la independencia y autonomía que, respecto al desarrollo de la actividad laboral, se percibe en el puesto de trabajo.
- La satisfacción con los objetivos, que cuantifica y evalúa el nivel de satisfacción respecto a la consecución de los objetivos establecidos por la dirección, en relación con los medios puestos a disposición de los trabajadores para la consecución de tales objetivos.



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El proyecto ha tenido un diseño longitudinal, es decir, comenzó en 2003 y se ha vuelto a hacer en 2006, 2008 y en 2010. A partir de este carácter longitudinal, se ha pretendido contar con una base cuantitativa real y revisable que pueda servir para realizar diagnósticos a nivel de organización laboral, diseño de estrategias de intervención y control de impacto de las políticas, prácticas y procesos de recursos humanos. Además se ha podido comprobar de forma continuada y sujeta a una revisión periódica el resultado que en relación a las distintas variables psicosociales contenidas en el estudio ha arrojado la muestra.

Los instrumentos de medida utilizados han sido cuestionarios en papel (primera muestra 2003) y cuestionarios en plataforma online con enlace a base de datos “SPSS” (segunda, tercera y cuarta muestras 2006, 2008 y 2011).

Los resultados obtenidos por los distintos estudios han estado en la base de las decisiones tomadas por la Universidad en relación con sus empleados públicos durante los bienios posteriores a la realización de los mismos.

### **IMPACTO:**

En relación con los resultados obtenidos, proporcionan una valiosa información sobre el contexto y entorno laboral de los empleados públicos del PAS. Desde una perspectiva más académica estos resultados han permitido evidenciar el incremento del número de influencias de las dimensiones del clima organizacional sobre las diferentes facetas de la satisfacción laboral (en total 32 relaciones), si en 2003 eran significativas 8 influencias, en 2006 se elevaron a 16 y en 2008 se han evidenciado 22 influencias significativas. Estos datos permiten afirmar que los efectos en el tiempo de las actuaciones y prácticas de recursos humanos han tenido éxito y son perdurables.

No obstante, también existen datos que no son del todo exitosos (p.e. la faceta de satisfacción con las retribuciones) que permiten corroborar otros estudios en los que se afirma la escasa perdurabilidad en el tiempo de esta faceta. Así también, es necesario profundizar y analizar los resultados obtenidos en las influencias de la dimensión del clima de innovación sobre las facetas de la satisfacción, éstos han permitido evidenciar efectos significativos y negativos respecto a la satisfacción con los objetivos y con la satisfacción con la carga de trabajo.

De los resultados obtenidos se tomaron una serie de medidas, entre las que se destacan:

1. Tras el primer estudio (2003):

- 1.1. El rediseño de Puestos (Niveles y Complementos Específicos), la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad de los servicios administrativos o la evaluación de competencias según los perfiles profesionales de los empleados mediante entrevistas de incidentes críticos en 2004.
- 1.2. La implantación de la consulta online de horarios, licencias y permisos del control de asistencia, la evaluación de competencias según los perfiles profesionales o la apertura del Centro de Atención Socioeducativa de la Universidad de Almería que permite favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar en 2005.
- 1.3. La apertura de la Escuela de Verano en el Centro de Atención Socioeducativa de la Universidad de Almería (guardería infantil) o el Inicio del proyecto bilingüismo del PAS en 2006.

2. Tras el segundo estudio (2006):

- 2.1. La evaluación EFQM de los servicios administrativos centrales y primer plan de mejora, acuerdo sobre el complemento de productividad para la calidad y la mejora de los servicios, que establece un complemento de productividad estructurado en 4 niveles, en función de una serie de ítems y requisitos o la adopción del cuarto plan personalizado de formación en el año 2007.
- 2.2. El acuerdo de condiciones de funcionarización del personal laboral, y adopción del acuerdo de jubilaciones parciales y contratos de relevo del personal laboral, permitiendo su jubilación parcial mediante la celebración de contratos de relevo y amortización de puestos de trabajo en áreas consideradas como poco estratégicas para la organización en el año 2008.

3. Tras el tercer estudio (2008):

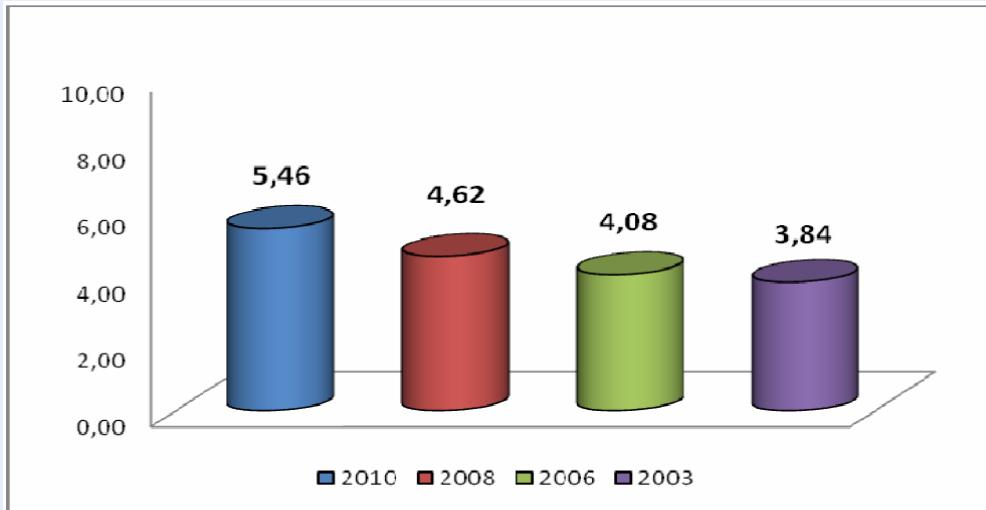
- 3.1. La entrada en producción de 19 procedimientos administrativos mediante Administración electrónica, la primera convocatoria becas Erasmus para la movilidad de personal de administración y servicios en universidades europeas o la firma del acuerdo sobre el rediseño



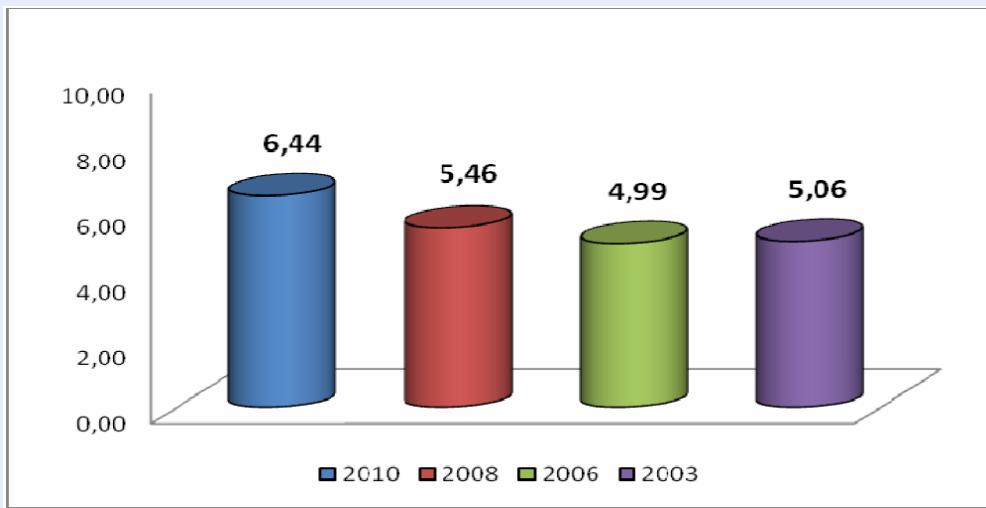
de la carrera horizontal en el año 2009.

El impacto de las medidas tomadas posteriormente a los estudios puede medirse en la evolución del clima organizacional y satisfacción laboral.

- Clima organizacional:



- Satisfacción laboral:



### **DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:**

Referencia a la buena práctica en la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa:

[http://telescopi.upc.edu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=704%3Aestudio-del-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-en-el-pas-de-la-universidad-de-](http://telescopi.upc.edu/index.php?option=com_content&view=article&id=704%3Aestudio-del-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-en-el-pas-de-la-universidad-de-)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[almeria&catid=264%3Apersonas&Itemid=516&lang=es](#)

Ponencia para el VII Congreso internacional sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública: “Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de administración y servicios de la universidad de Almería (2010)”, de Miguel Ángel Mañas Rodríguez, Vicente Pecino Medina y Pedro Antonio Díaz Fúnez:

<http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/08/63/40863.pdf>

Presentación de la práctica en el VII Congreso internacional sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, 2011:

<http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/08/62/40862.pdf>