



**UNIVERSIDAD
DE BURGOS**

**INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA
DEL PROGRAMA DE ENCUESTAS DE CLIMA
LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS DE LA
UNIVERSIDAD DE BURGOS**

Diciembre de 2011

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 3
2. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA VISITA	Pág. 4
2.1.Reunión con los órganos responsables del proceso	Pág. 4
2.2.Reunión con los gestores del proceso y simulación de las fases de la encuesta.....	Pág. 6
2.3.Reunión con los canales de “encuestación”	Pág. 7
2.4.Reunión con el Personal de Administración y Servicios.....	Pág. 9
3. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.....	Pág. 9
4. DEBILIDADES DEL PROGRAMA	Pág. 10
5. PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.....	Pág. 12
6. AGRADECIMIENTOS.....	Pág. 13
7. ANEXO	Pág. 14

1. INTRODUCCIÓN

Justificación.

A solicitud de la Universidad de Burgos, a través de su Vicerrectora de Calidad y Acreditación, D^a Aránzazu Mendía Jalón, se realiza la evaluación externa del Programa de Encuesta de Clima Laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Burgos, en el año 2011.

Evaluador.

El evaluador externo es D. Antonio Martínez Olea, Asesor Técnico de Calidad del Servicio de Planificación y Evaluación de la Universidad de Jaén, evaluador acreditado por el Club Excelencia en Gestión y auditor de sistemas de gestión de la calidad.

Antecedentes.

La Universidad de Burgos (en adelante UBU) ha considerado conveniente someter a una evaluación externa la planificación y el proceso de la Encuesta de Clima Laboral del Personal de Administración y Servicios (en adelante ECL-PAS), planificada y realizada en el año 2010.

La realización de la ECL-PAS forma parte del desarrollo de la Política de Gobierno de la UBU para implantar la mejora continua, por lo que queda enmarcada en los Sistemas de Garantía Interna de la Calidad y se integra en el Portafolio de Satisfacción Cuantitativa-Cualitativa.

Tal como se describe en el Autoinforme de Evaluación, el objetivo general de la ECL-PAS es conocer las necesidades y expectativas, así como la percepción del nivel de satisfacción de este colectivo específico de personas de la Universidad, con la finalidad de obtener y utilizar la información para mejorar las estrategias, políticas, planes y prácticas relacionadas con la gestión de las personas.

Alcance, delimitación y fases del proceso de evaluación externa.

La evaluación externa se realiza sobre la planificación y el proceso de la ECL-PAS, no evaluándose los resultados de percepción obtenidos en la encuesta ni el contenido de los planes de mejora que de ellos se derivan.

El proceso de evaluación externa se ha desarrollado en tres fases:

- FASE 1. Análisis de la información contenida en el Informe de Autoevaluación, complementada con los documentos que en él se indican y los publicados en la página Web de la UBU¹. [*Ver en Anexo relación de documentación*].
- FASE 2. Visita. En esta fase se obtiene información directa según la programación de reuniones y se constata las evidencias, incluidas las aclaraciones obtenidas mediante simulación de las fases de la encuesta. [*Ver en Anexo programa de la visita*].
- FASE 3. Realización del informe de evaluación externa. Se concretan formalmente los resultados del proceso de evaluación externa del Programa de la ECL-PAS, completando las conclusiones orales presentadas en la reunión final del programa de la visita.

¹ Especialmente: <http://www.ubu.es/es/vic-calidad/encuestas/encuestas-estudios-soporte-sistema-garantia-interna-calidad/clima-laboral/personal-administracion-servicios-pas>.
<http://www.ubu.es/es/vic-calidad/encuestas>

Metodología para la evaluación externa.

Para el análisis y evaluación del Programa de la ECL-PAS se utiliza el esquema del ciclo de mejora continua mediante la instrumentalización que se realiza con el esquema lógico REDER del Modelo EFQM.

A modo de orientación, se indican los siguientes aspectos considerados en el proceso de evaluación:

1. Identificación de los objetivos y resultados previstos.
2. Planificación del Programa.
3. Contribución del Programa a las necesidades de la Universidad e impacto sobre los grupos de interés.
4. Grado de integración del Programa en las estrategias de la Universidad e interrelación con otros programas y sistemas de calidad.
5. Grado de definición del proceso y previsiones de aprendizaje, revisión y perfeccionamiento.
6. Nivel de ejecución del proceso y alcance obtenido.
7. Grado de cumplimiento de las distintas fases planificadas del Programa.
8. Medidas adoptadas en la ejecución de las fases del Programa que incidan sobre los resultados y la planificación.
9. Método y ámbitos de revisión e identificación de mejoras del Programa.
10. Grado de consecución de los resultados previstos.

2. ANALÍISIS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA VISITA.

2.1. Reunión con los órganos responsables del proceso.

Esta reunión se realiza con la Vicerrectora de Calidad y Acreditación y se excusa, por necesidades de agenda, al Gerente de la UBU. Se constata y complementa los aspectos relacionados con la visión institucional del Programa de la ECL-PAS, la acción del liderazgo para su impulso y ejecución y la valoración institucional de los resultados del Programa.

- El Programa responde, en sus inicios, a una decisión del Consejo de Dirección que despliega, a través del conocimiento de la percepción de la satisfacción del PAS, una estrategia de realizar planes de mejora en relación con la gestión de las personas, además de dar cumplimiento a los requisitos contemplados en los Sistemas de Garantía de la Calidad de la UBU. Ambos aspectos quedan enmarcados en las políticas de mejora continua de los servicios que presta la UBU. Asimismo, dicha iniciativa tiene el máximo nivel de garantía institucional a través del Consejo de Gobierno de la UBU, con la aprobación por la Comisión de Garantía de Calidad de la UBU y por la incorporación del Programa en el “Portafolio de Satisfacción Cuantitativa y Cualitativa”.
- El liderazgo de la planificación y ejecución del Programa se contempla en distintos niveles: 1. Respaldo e impulso del Rector. 2. Visión institucional, coordinación del proceso y vía para la comunicación con el Consejo de Dirección por la Vicerrectora de Calidad y Acreditación y el Gerente. 3. Corresponsabilidad en el proceso de ejecución de los responsables de las estructuras organizativas del PAS. 4. Responsabilidad de coordinación técnica de la Unidad de Calidad.

- Por el ámbito de ejecución del proyecto (encuesta de clima laboral del PAS) y la finalidad de identificación de acciones de mejora), se confirma en la reunión las competencias sobre la gestión de las personas atribuidas al Gerente y las competencias de coordinación en materia de estrategias y políticas de calidad y excelencia que le corresponden a la Vicerrectora de Calidad y Acreditación. Esta última función hace comprensible las responsabilidades ejercidas por la Vicerrectora en todo el proceso, pero en especial, las que se ejercitan para asegurar los riesgos identificados de participación, confidencialidad, transparencia y desarrollo efectivo de los planes de mejora.
- Uno de los aspectos esenciales en la planificación del Programa es la participación activa de los responsables de las Unidades. Se ha considerado que constituyen un valor capital su implicación y corresponsabilidad y ha quedado constatado en las funciones que se le han asignado en el proceso.
- Para afrontar el riesgo de la participación, la planificación del Programa ha considerado en especial todos los aspectos de comunicación que se han entendido necesarios (objetivos, medios, reuniones), con tres claros enfoques: impulso, credibilidad y transparencia.
- La máxima preocupación por el anonimato y la confidencialidad se ha traducido en la implicación directa de la Vicerrectora de Calidad y Acreditación en el proceso, siendo garante de la apertura de los sobres que contienen las encuestas, la comprobación efectiva de su tratamiento confidencial y la adopción de las decisiones sobre las incidencias del proceso.
- El proceso para la realización de planes de mejora queda suficientemente explícito respecto a las estructuras de los Servicios con implicación y participación directa de la Vicerrectora de Calidad y Acreditación, quién transmite toda la información específica de las Unidades y las conclusiones generales al Consejo de Dirección. Sin embargo, salvo la acción directa de la Vicerrectora de Calidad y Acreditación en las reuniones con los Servicio para definir y autorizar los planes de mejora, no queda constatado que se disponga de una guía específica de realización de planes de mejora, en especial referida a la metodología de análisis de la información de los resultados y los criterios para identificar, priorizar y definir dichas acciones de mejora.
- Queda constatado el seguimiento efectivo de los planes de mejora realizados, pero se observa que no se encuentra sistematizado, valorándose por la Vicerrectora de Calidad y Acreditación los riesgos que pueden ocasionar las interrupciones de estos seguimientos, especialmente, los efectos negativos sobre la percepción que puedan tener las personas del colectivo PAS. En este sentido se manifiesta el interés por disponer de un plan sólido de mejora respecto a la gestión de las personas que afecte a todos los ámbitos relevantes.
- Respecto al grado de consecución de los objetivos institucionales previstos, la Vicerrectora de Calidad y Acreditación indica que se valora positivamente la iniciativa de generalizar la encuesta como medio para conocer la satisfacción de las personas y su percepción respecto a cómo se les gestiona laboralmente y que los resultados obtenidos permiten someter a debate estos aspectos. Considera que las tasas de participación y respuesta pueden ser valoradas positivamente, aunque también mantiene una posición crítica en el sentido de entender que con el Programa se han establecido las bases pero que hay que someterlo a un proceso de revisión, mejora y perfeccionamiento.
- La Vicerrectora de Calidad y Acreditación valora la utilidad de la encuesta y la necesidad que así sea percibida por las personas, asimismo, las posibilidades de realizar evaluaciones comparativas internas y externas, pero, también, que se ha de avanzar en la formulación e implantación de acciones de mejora, puesto que de lo contrario, entiende, que puede no valorarse su utilidad si no se perciben los resultados o las mejoras en la gestión de las personas.

2.2. Reunión con los gestores del proceso y simulación de las fases de la encuesta.

Esta reunión se realiza con la Vicerrectora de Calidad y Acreditación y con el Técnico responsable del proceso técnico adscrito a la Unidad de Calidad. En la simulación participa la Secretaria del Vicerrectorado de Calidad y Acreditación. Se constata y complementa los aspectos relacionados con la planificación y ejecución del Programa ECL-PAS.

- En el Informe de Autoevaluación quedan suficientemente incluida toda la información relativa a la planificación del Programa, las responsabilidades y funciones y el proceso para su desarrollo. En este sentido, la estructura de la “ficha del proceso” y la descripción incorporada de las distintas fases, permite un adecuado grado de comprensión y de constatación de que la ejecución del proceso se ha realizado de acuerdo con la planificación.
- Se han desplegado los elementos de comunicación planificados, tanto en su fase inicial, en dónde quedan evidenciados el impulso y liderazgo al máximo nivel de dirección, como en el desarrollo y difusión de los resultados, así como todos los medios que se han utilizado. Queda sin embargo limitada la constatación, por un lado, de los mecanismos planificados y desarrollados para desplegar a nivel interno (Unidades organizativas) acciones de comunicación de los responsables de las Unidades y otros corresponsables del proceso de “encuestación” y, por otro lado, la evaluación de la eficiencia de la comunicación, aunque sí se atribuye la responsabilidad de verificar la ejecución de las actividades de comunicación planificadas.
- El método para realizar el diseño del cuestionario se realiza considerando las encuestas realizadas con anterioridad en algunas de las Unidades de la UBU, indicándose que se han realizado las revisiones y mejoras oportunas. Asimismo se ha contrastado con otras encuestas de otras Universidades con las que se mantienen acuerdos de benchmarking. La responsabilidad del diseño de la encuesta está atribuida al responsable técnico del proceso y verificado por la Vicerrectora de Calidad y Acreditación, cuenta, asimismo, con aprobación institucional. El diseño de la encuesta responde en consecuencia a criterios técnicos y de dirección, sin embargo, queda limitada la constatación de si se han utilizado algún criterio basado en información directa que proceda de los destinatarios de las encuestas.
- La encuesta incorpora la especificación de su finalidad y un conjunto de campos segmentados, incluidos los derivados de obligaciones legales. Esta segmentación, en coherencia, es utilizada en la elaboración y difusión de los resultados, salvo el segmento grupo de titulación, que no considera necesario por los responsables del Programa. Este mismo criterio se utiliza respecto a la pregunta sobre si se estima conveniente incorporar una segmentación por tipo de régimen de permanencia (fijo o en interino/temporal). La posibilidad de identificación o ruptura del anonimato por la utilización de los campos segmentados se aborda con criterios para delimitar la difusión de informes particulares (mínimo cinco miembros, mínimo cinco respuestas).
- La estructura de los distintos ítems de la encuestas se realiza en coherencia con el referente del Modelo EFQM de Excelencia. Según este referente, los criterios de resultados de las personas (relativos a la percepción) debe abordar todos los aspectos que se estiman como prácticas excelentes en la gestión de la personas de acuerdo con el criterio nº 3 del referido Modelo. En general la estructura y contenido de la encuesta representa un suficiente nivel de relevancia.
- Se verifica que en los ítems sobre percepción del liderazgo se identifica para el ámbito de los Jefes/as de Servicios, sin embargo se constata que las estructuras organizativas a las que se dirigen las encuestas no responde siempre a una estructura de Servicios, tal como además queda evidenciado en la segmentación de los informes de resultados. Este aspecto acota el ámbito de la realización de planes de mejora en relación con la acción del liderazgo a las estructuras de Servicios, además de no quedar suficientemente comprendido si los Jefes/as de Servicio cumplimentan o no estos ítems y respecto a quién.

- La encuesta incorpora un campo abierto para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora a cumplimentar por los encuestados. Sin embargo, aunque se constata la utilización de esta información, no queda suficientemente explícita que esté sistematizada en un cuadro global que permita ser utilizado para la toma de decisiones.
- La escala de la encuesta se basa en un conjunto de enunciados sobre los cuales el encuestado puede indicar su grado de *insatisfacción/satisfacción*, su *desacuerdo/acuerdo* y su *desconocimiento/conocimiento* en una graduación de 1 a 5, indicando los valores semánticos/cuantitativos de las puntuaciones extremas. Se constata la utilización de técnicas estadísticas para cuantificar el nivel de fiabilidad de la escala de medición. Se constata que en el tratamiento de la información se establece como criterio delimitar los niveles de satisfacción a partir del valor “3”.
- Se han constatado en la simulación de las fases de la encuesta que se verifica los envíos de los sobres y el reparto realizado a todos los canales de “encuestación” (hojas de control), los métodos empleados para verificar la recepción de los sobres cerrados, la identificación de las incidencias y las responsabilidades directas de su depósito en el ámbito del Vicerrectorado de Calidad y Acreditación. Se verifica el envío de las encuestas a la Unidad de Calidad a efectos de su tratamiento estadístico previa lectura óptica, la eliminación de las encuestas en papel (una vez trasladada la información a la aplicación informática), así como la posterior remisión de los distintos informes planificados (según planificación de la difusión de Informes) al Vicerrectorado de Calidad y Acreditación a efecto de su envío a los distintos destinatarios, envíos que se verifican y de los que quedan constancia.
- El proceso tiene previsto las actuaciones realizadas en el caso de que la información no sea suficiente y fiable. Sin embargo el sistema impide poder actuar ante estas situaciones con anterioridad a la finalización de la realización de la encuesta.
- En el Informe de Autoevaluación se presenta el cuadro de resultados de la encuesta, la información proporcionada es coherente con el diseño de la encuesta, la segmentación establecida y la planificación de la difusión. Queda, además constatada la incorporación de la ficha técnica de la encuesta en donde se evidencia la aplicación de las técnicas estadísticas para determinar la fiabilidad y precisión, permitiendo inferir la integridad de los resultados. Los resultados se presentan descritos por atributos con análisis de los resultados cuantitativos y valoración cualitativa de los puntos fuertes y áreas de mejora de los resultados, además de realizar comparaciones según la estructura organizativa.
- Respecto a los resultados de las tasas de participación (personas, encuesta, unidades) se valora por los responsables y técnicos del proceso como satisfactorio y suficientemente representativo. Este aspecto queda constatado en los resultados incorporados en el Informe de Autoevaluación (Tasa de Participación de Personas-74,4 %-, Tasa de Participación de Encuestas-67,4%- y Tasa de Participación de Unidades-82%-)

2.3. Reunión con los canales de “encuestación”.

Esta reunión se realiza con los responsables de las distintas Unidades que, de acuerdo con el proceso de “encuestación”, tienen asignadas las funciones de recepción de los cuestionarios, distribución interna, recogida y envío de las encuestas a la Unidad de Calidad para su tratamiento, así como la responsabilidad, tras la recepción de los informes de resultados específicos de la Unidad, de elaborar el correspondiente plan de mejoras. El número de participantes que asiste es de siete personas sobre un total de cuarenta y ocho

canales de “encuestación” que se identifican en el documento de Planificación. (De entre ellos veintidós responsables de Servicios).²

- Se constata las comunicaciones realizadas y se recuerda por los asistentes las reuniones mantenidas, tal como se explicita en la planificación. Sin embargo, algunos participantes manifiestan que tenían “dudas” respecto a todo el desarrollo del proceso, o que la información proporcionada fue “tardía” y que entendía “insuficiente” que se utilizará preferentemente como medio de comunicación el correo electrónico, (en este último aspecto se deduce que se refiere a la eficacia de este medio de comunicación).
- A la pregunta sobre las percepciones propias y las generales del PAS en relación al contexto de la realización de la encuesta se indican, de forma generalizada, las dudas sobre si el proceso garantizaba el anonimato, especialmente, por los “recelos” que podían tenerse por la inclusión de los campos de identificación segmentados de la encuesta, y por el mecanismo establecido para la recogida de los sobres (encuestas individuales). Asimismo, le planteaba dudas sobre la evaluación del liderazgo que se propone en la encuesta, y sobre una posible “saturación de encuestas” (se deduce respecto a todas las que realizan la UBU).
- Respecto al diseño y tipo de encuesta algunas opiniones van en el sentido de “modificar el nombre de la encuesta”, articular una “secuencia más lógica de las preguntas”, especialmente, para realizar un análisis coherente, evitar que las preguntas puedan ser “interpretadas de forma distinta”, “clarificar” el ámbito de evaluación del liderazgo, realizar una “revisión total de la encuesta” (se deduce referido a la relevancia y delimitación clara del objeto de conocimiento que se pretende obtener).
- Respecto al proceso de “encuestación” realizado se indican algunas incidencias que recuerdan que se produjeron: encuestas entregadas por los encuestados en sobres abiertos, envíos de sobres por los responsables no debidamente cerrados, anulación de alguna encuesta. En general respecto a estas incidencias no precisan ámbitos y se consideran que las causas se debieron a que no se aplicaron debidamente las instrucciones facilitadas sobre el proceso. Si se recuerda, de forma genérica, que se adoptaron las medidas pertinentes para subsanación de incidencias.
- Respecto a las mejoras que entienden que son más relevantes se indican: mayor información previa, reuniones con todo el PAS, potenciar las explicaciones sobre los objetivos de la encuesta y la finalidad pretendida, lenguaje claro en las preguntas, precisar la evaluación del liderazgo, garantizar el anonimato, se sugiere, en este sentido y en algún caso, la aplicación del método utilizado en sistema de “encuestación” a los usuarios sobre los servicios universitarios (GESSOL).
- Respecto a su percepción propia y la general sobre el valor de la encuesta se indica que no siempre se conoce por todos su finalidad. Para unos la razón estriba que no se entiende suficientemente por el colectivo, no ha “calado” (se entiende referido a la interiorización o credibilidad atribuida). Para otros la razón es que se entiende pero no se cree que se use realmente para realizar mejoras o no se verifican que se hayan aplicado. En general se considera que no se “ve” suficientemente su utilidad. En este último punto se ha de destacar que las opiniones varían en función del gado de implantación de sistemas de calidad o referentes de Modelo de excelencia aplicado en las Unidades.
- Por último se abordan la culminación del Programa con la realización de los respectivos planes de mejora, en la que dos participantes indican que no tienen constancia de haberlos enviados (se recuerda que no todos los asistentes son responsables de Servicios). Algunos indican no recordar una comunicación efectiva al respecto, o haber recibido una formación para su elaboración o reuniones específicas en su ámbito.

² El criterio seguido en la evaluación externa es reflejar la información más destacada obtenida, advirtiendo que el valor considerado y utilidad corresponde realizarlo a los máximos responsables del Programa, indicando, además, que el tiempo transcurrido desde la realización del proceso y la evaluación externa pudiera restar precisión respecto a la información obtenida.

2.4. Reunión con el Personal de Administración y Servicios.

Esta reunión se realiza con Personal de Administración y Servicios (público objetivo al que va destinada la encuesta). El número de participantes que asiste es de siete personas (incorporándose alguna de ellos durante el desarrollo de la reunión)³.

- En el inicio de la reunión se constata que no todos recuerdan suficientemente la encuesta y el proceso seguido.
- Se constata que algunos recuerdan la comunicación que se realizó sobre la realización de la encuesta, especialmente mediante correos electrónicos, y que tenían “claro” los objetivos y (algunos) el “valor” de la realización de la encuesta de clima laboral. Sin embargo, algunos participantes valoran que la comunicación “no les motivo” para la realización de la encuesta, o que la consideraban una más de las “muchas” que se realizar (se interpreta como saturación de encuestas), o no consideraban que tuviese valor los resultados obtenidos (se interpreta que no se le da valor a la utilización que se hace de los resultados).
- Sobre la comprensión de la encuesta, indican que no siempre podían identificar a quién debía evaluar respecto al liderazgo (ponen algún ejemplo: ¿Director? ¿Administrador?).
- No consideran que la encuesta sea excesivamente extensa, pero no la relacionan, en algunos casos, como relevante con el “trabajo” (se deduce que se refiere a su percepción de lo que es esencialmente significativo en sus condiciones profesionales y la actividad laboral), algunas opiniones, en este sentido, la valoran como muy “genérica”.
- Es mayoritaria las respuestas que indican que accedieron a la información proporcionada sobre los resultados de la encuesta, aunque algunas opiniones indican que no entiende la interpretación realizada de los datos.
- Está bastante generalizada la opinión que en el proceso no se garantizaba el anonimato, pues entienden que es posible la identificación del encuestado, y mantienen dudas sobre las máximas garantías de confidencialidad.
- Sobre la utilidad o la percepción que tienen sobre “para qué sirve la encuesta”, vuelven a insistir en que no están muy seguros de lo que realmente se “hace con los resultados obtenidos”.

3. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.

Se resumen los puntos fuertes más relevantes que se entienden como fortalezas consolidadas en el desarrollo del Programa de la ECL-PAS.

1. La decisión adoptada por la Dirección de incorporar el mecanismo de la encuesta como medio para obtención de información del grupo de interés de personas, institucionalizada mediante su incorporación al Sistema de Información Institucional de la UBU.
2. Identificación de la finalidad de la encuesta para mejorar las estrategias, políticas, planes y prácticas relacionadas con la gestión de las personas, potenciándose su consideración como grupo de interés de la UBU.

³ El criterio seguido en la evaluación externa es reflejar la información más destacada obtenida, advirtiendo que el valor considerado y utilidad corresponde realizarlo a los máximos responsables del Programa, indicando, además, que el tiempo transcurrido desde la realización del proceso y la evaluación externa pudiera restar precisión respecto a la información obtenida.

3. Alineamiento del Programa con la estrategia general de la UBU de implantar la mejora continua en la prestación de servicios y su interrelación con otros programas y sistemas de calidad.
4. El liderazgo efectivo mediante la implicación activa de la Vicerrectora de Calidad y Acreditación, tanto en la formulación y planificación del Programa como en las distintas fases de su ejecución.
5. La implicación, el compromiso institucional y la capacitación técnica y profesional de las personas que han colaborado directamente con la Vicerrectora de Calidad y Acreditación (Técnico de la Unidad de Calidad y Secretaria del Vicerrectorado).
6. Definición clara del proceso y estructurado para implementar el Programa, considerando en la planificación los riesgos que previamente se han identificado para este tipo de mecanismos de información.
7. Capacidad comprobada de gestión para implementar el Programa de acuerdo con la planificación del proceso, evidenciada en la ejecución eficaz y organizada de las distintas fases del proceso.
8. Consolidación de un diseño de encuesta estructurada de acuerdo con el referente de excelencia en la gestión EFQM, consiguiendo un suficiente nivel de relevancia en la información obtenida en relación con la gestión de las personas.
9. Aplicación de las técnicas estadísticas para determinar la fiabilidad y precisión, permitiendo inferir la integridad de los resultados.
10. Resultados obtenidos (indicadores de tasas de participación), considerados suficientemente representativos, especialmente para la realización de los planes de mejora.
11. Iniciación de la elaboración de planes de mejora en los ámbitos de los Servicios.
12. Desarrollo del conocimiento mediante la información estructura en los informes de resultados que facilita tanto la elaboración de planes de mejora como la información a la Dirección para la toma de decisiones.
13. Publicación de los resultados haciéndose extensible a todos los grupos de interés, incluida la sociedad.
14. Iniciado el proceso para revisar, perfeccionar y mejorar el Programa de la ECL-PAS (Informe de Autoevaluación, Informe de Evaluación Externa).

4. DEBILIDADES DEL PROGRAMA.

Se resumen las áreas de mejora más relevantes que se entienden como debilidades en el desarrollo del Programa de la ECL-PAS.

1. Si bien se identifica el liderazgo del Gerente en la planificación del Programa, no queda evidenciada de forma explícita su implicación activa, especialmente en aquellos aspectos que pudieran relacionarse con el ámbito competencial atribuido en la gestión de las personas y referidos a la elaboración de planes de mejora.
2. En el sentido expuesto, la finalidad estratégica de la realización de planes de mejora queda limitada al ámbito de las estructuras de los Servicios, no quedando constatado que se haya sistematizado un plan de mejoras sobre aspectos centralizados de la gestión de las personas.

3. La planificación del Programa no ha previsto mecanismos o instrucciones para desplegar la acción de liderazgo de los responsables de la estructura organizativa de las Unidades a efectos de contribuir a la comunicación, motivación e implicación de las personas en la realización de la encuestas.
4. No se han identificado en el Programa el método de análisis o indicadores que permitan conocer la eficacia de la comunicación realizada.
5. El proceso se ha diseñado para garantizar el anonimato y la confidencialidad, pero la inclusión de los campos de identificación a efectos de segmentación y el proceso de recogida directa por los distintos canales de distribución que coinciden con los responsables de las Unidades, puede ser percibido por los encuestados como una falta de garantía, pudiendo tener efectos respecto al resultado de la encuesta y al clima de confianza que se han de tener las personas sobre este mecanismos de información.
6. Algunas de las incidencias pueden considerarse como “rupturas” del proceso y, si bien, se adoptaron las decisiones y acciones para su solución o subsanación, estas tienen carácter reactivo, evidenciándose en este sentido, que el diseño del proceso no había previsto todos los riesgos potenciales. El efecto de las incidencias puede, además, repercutir en la percepción de las personas indicadas en el punto anterior.
7. No ha quedado suficientemente evidenciados todos los criterios técnicos que se han utilizado para el diseño de la encuesta, especialmente los referidos a la utilización del aprendizaje que proporcionaba las experiencias anteriores para asegurar el nivel de comprensión y claridad percibida por los encuestados respecto de los distintos ítems.
8. La redacción de los ítems en el criterio de liderazgo con especificación al “jefe/a del Servicio” es restrictiva y puede generar confusión respecto a las estructuras no organizadas jerárquicamente mediante jefaturas de servicios.
9. El proceso prevé reiniciar la realización de la encuesta en el caso de que el indicador de respuestas no sea suficiente y fiable, pero no queda explícito como se realiza, una vez enviado por primera vez los sobres, la repetición de la encuesta.
10. La planificación del Programa no ha previsto, o no queda suficientemente explícito, los criterios de análisis y valoración de los resultados obtenidos a efectos de la realización de los planes de mejora, especialmente la metodología para identificar, priorizar y definir dichas acciones de mejora. Esta debilidad lo es sin perjuicio de que se presente un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, tal como se ha indicado en las fortalezas del Programa.
11. En el conjunto de los objetivos de programa, no queda suficientemente explicitado si se han definido y desarrollado todos los planes de mejora (en los distintos ámbitos y alcance) y de acuerdo con el indicador de la ficha de proceso (nº de acciones de mejora recibidas en el Vicerrectorado).
12. Si bien se ha de contextualizar el desarrollo del Programa en la primera realización de una encuesta de clima laboral, la planificación no había establecido los objetivos respecto a las tasas de participación, siendo su valoración positiva posterior a su realización.
13. El Programa no contempla los mecanismos para obtener información de las personas sobre su valoración de la encuesta, utilidad, representatividad de los ítems, comprensión de la encuesta, nivel de importancia, valor atribuido, satisfacción por los planes de mejora formulados. Estos aspectos limitan la percepción de las personas sobre el Programa, pudiendo incidir en los resultados de sucesivas encuestas si no se realiza la revisión y mejora considerando su opinión.

5. PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.

Las propuestas de mejoras o recomendaciones constituyen una reflexión aportada por la evaluación externa que pretende incidir sobre las debilidades que se han identificado⁴.

1. La primera reflexión no puede ser otra que reafirmar la continuidad de lo actualmente iniciado, que se valora positivamente por el desarrollo en la UBU de un concepto esencial de la excelencia: considerar que el éxito de Universidad, en términos de obtener resultados eficaces y eficientes en la consecución de sus funciones, estrategias y mejora continua, se alcanza mediante las personas, para lo cual se hace necesario buscar un adecuado equilibrio entre la optimización de su contribución e implicación con la Universidad y sus expectativas profesionales. Para ello es necesario conocer su opinión y actuar mediante la mejora en su gestión.
2. Dicho concepto anotado exige una acción efectiva de liderazgo, que ha quedado evidenciado al máximo nivel como se ha destacado, pero que se ha de “visualizar” por todos y en todos los niveles de dirección según el sistema de competencias de la Universidad. También respecto al liderazgo que han de desplegar los responsables de las estructura organizativas de la gestión para hacer efectiva su corresponsabilidad en el Programa y que podría extenderse a: 1. Compromiso explícito con los objetivos institucionales que se pretenden con el Programa. 2. Acciones directas de comunicación que incidan en la participación de las personas. 3. Participación directa en el diseño de la encuesta.
3. La realización de la encuesta genera expectativas en el PAS que pueden verse insatisfechas si no se percibe de forma clara su utilidad: la implantación de los planes de mejora. En este sentido puede considerarse la necesidad de: 1. Realizar un plan de mejora global sobre la gestión de las personas en el ámbito competencial de la Gerencia. 2. Clarificar, mediante criterios previos, el alcance de los planes de mejora que se deben formular e implantar en los Servicios. 3. Considerar cuál debe ser dicho alcance para las estructuras no organizadas en Servicios.
4. En el proceso de revisión y mejora del programa parecería apropiado valorar la eficacia de las acciones de comunicación al nivel de Dirección, con la finalidad de identificar los medios más apropiados para impulsar la participación, la finalidad y la utilidad pretendida. En este sentido podría valorarse complementar los correos institucionales, con acciones de comunicación directa, presencial y participativa en los propios Servicios y en otras Unidades.
5. Es compatible la incorporación de campos segmentados a efectos del análisis de las encuestas con la garantía de anonimato y confidencialidad. Para ello podría ser conveniente delimitar, a efectos de conocimiento previo, la utilización o restricciones necesarias de estos campos en la publicación de resultados en el ámbito de los Servicio u otras Unidades.
6. Conocida y valoradas positivamente las tasas de participación, convendría analizar la posibilidad de optar por la realización de la encuesta mediante un sistema informatizado con envíos directos desde la Unidad Técnica y recepción, también directa, al programa informático de las respuestas anónimas a efectos de su tratamiento estadístico.
7. En el proceso de revisión y mejora de la encuesta parecería apropiado valorar la opinión de las personas respecto a su estructura, comprensión, relevancia y nivel de importancia atribuida a cada ítem. Es compatible, también, el carácter técnico del diseño de la encuesta con la participación en su revisión de los responsables de las Unidades y, en especial, de las que gestionan los ámbitos de Recursos Humanos.

⁴ Aunque sea obvio es necesario señalar, que en técnica de evaluación no se pretende indicar “lo que se ha de hacer”, si no una perspectiva más para contribuir al proceso de revisión y mejora del Programa de la ECL-PAS, que sólo puede corresponder decidir a la Universidad de Burgos.

También podría ser conveniente que el resultado del diseño revisado pueda ser valorado por un grupo representativo de destinatarios de la encuesta.

8. Con independencia de la estructura decidida de la encuesta, técnicamente podría ser conveniente, que se analizase los distintos ítems de forma transversal para determinar que en su conjunto va a aportar toda la información relevante que indica el referente EFQM respecto a la gestión de las personas. A modo de ejemplo orientativo se indica: promoción y desarrollo de carrera profesional, formación y desarrollo de competencias, empowerment, implicación, comunicación, recompensas, reconocimientos, atención, igualdad, impulso de la responsabilidad social y análisis de la motivación.

9. También, en coherencia con el Modelo EFQM y tal como se ha realizado, la encuesta se utiliza para evaluar la acción del liderazgo, sin embargo podría ser conveniente determinar cuál va a ser su alcance concreto respecto a todas las estructuras organizativas, analizar la posibilidad de incluir a los máximos niveles de responsabilidad directa en la gestión de las personas y referidos a la acción de liderazgo que ha de quedar previamente delimitada, aunque evitando que dicha evaluación pueda percibirse como un “juicio” profesional, cuando el objetivo se debe orientar a la evaluación del grado del despliegue por los líderes de prácticas excelentes sobre los ámbitos que se han indicado en el punto anterior.

10. Debería valorarse si es necesario establecer previamente los criterios y metodología para analizar y valorar los resultados de las respuestas a efectos de conocer los ámbitos dónde se debería identificar mejoras en la gestión de las personas o en la acción del liderazgo. Algunos aspectos que pueden contribuir son: 1. Determinar objetivos adecuados sobre los niveles de satisfacción que se pretende obtener. 2. Analizar los datos para identificar los porcentajes de insatisfacción (más allá de un valor de posicionamiento medio). 3. Revisar la escala para indicar en la encuesta los valores semánticos que se corresponde a cada valor cuantitativo.

6. AGRADECIMIENTOS.

Deseo expresar mi agradecimiento a Dña. Aránzazu Mendía Jalón, Vicerrectora de Calidad y Acreditación de la Universidad de Burgos, por su invitación a colaborar en el proceso y por su atención, facilidades y colaboración para realizar la evaluación, y hacerlo extensivo al Director y a los/as técnicos de la Unidad de Calidad, así como a los/as responsables de las Unidades y a las personas del Personal de Administración y Servicios que han participado en las reuniones, por su disponibilidad, colaboración y aportaciones prestadas en todo el proceso de evaluación.

Deseo que este agradecimiento sea especial para Arturo Alvear González (técnico responsable del Programa ECL-PAS) y para Elena Higuera Amo (secretaria de Vicerrectorado), porque sin su colaboración no hubiese sido posible realizar esta evaluación, además de reconocer su grado de implicación y compromiso, la gran capacidad técnica y el excelente trabajo realizado.

Sinceramente, gracias a todos/as.

Jaén, 28 de diciembre de 2011.



Fdo.: Antonio Martínez Olea.

7. ANEXO.

RELACIÓN DE DOCUMENTACIÓN.

- AUTOINFORME DE EVALUACIÓN DEL PROCESO Y PLANIFICACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS) DE LA UBU.
- PLANIFICACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS) DE LA UBU.
- PORTAFOLIO DE SATISFACCIÓN CUANTITATIVA – CUALITATIVA.
- MODELO DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.
- INFORME GENERAL DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.

PROGRAMA DE LA VISITA.

DIA 21 de noviembre de 2011.

12:30-13:00. Recepción del Equipo Evaluador.

13:00-13:30. Reunión con los órganos responsables del proceso:

- Vicerrectorado de Calidad y Acreditación.
- Gerencia.

13:30 -14:30. Reunión con el personal de administración y servicios:

16:30-17:00. Reunión con los gestores del proceso:

- Vicerrectorado de Calidad y Acreditación.
- Unidad de Calidad.

17:00 -18:00. Reunión con los canales de “encuestación” (Responsables de Unidades Administrativas, Administradores de Centro).

DIA 22 de noviembre de 2011

12:30-13:15. Simulación de las fases de la encuesta.

- Vicerrectorado de Calidad y Acreditación.
- Unidad de Calidad.
- Secretaría del Vicerrectorado de Calidad y Acreditación.

13:15-14:15. Preparación del informe de primeras conclusiones.

14:15-14:45. Reunión final con los gestores del proceso. Presentación de conclusiones.