

01-017

### **STUDY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE COUNCIL OF VALENCIA FROM THE PERSPECTIVE OF WORK CLIMATE AND SATISFACTION.**

González-Cruz, M<sup>a</sup> Carmen; Bastante-Ceca, M<sup>a</sup> José; Aragonés-Beltrán, Pablo; Martínez-Pérez, Diego

Universitat Politècnica de València

The incorporation at the head of Valencia City Council of a new government team in 2015 after more than 20 years of government of the previous political party, led to a large number of changes within the organization itself. One of these changes was an evolution in the management of Human Resources.

In order to draw up a Strategic Plan for the Management of Human Resources of the City Council, various studies were carried out, both qualitatively and quantitatively.

This communication presents the work carried out on the evaluation of the climate and job satisfaction of Valencia City Council staff. It describes the analysis carried out, the methodology used, the results, and the project proposals to be implemented by the City Council, derived from the analysis carried out.

**Keywords:** *Human resources management; Public administration; evaluation; strategic projects*

### **ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL AYUNTAMIENTO DE VALENCIA, DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.**

La incorporación al frente del Ayuntamiento de Valencia de un nuevo equipo de gobierno en 2015 después de más de 20 años de gobierno del anterior partido político, conllevó un gran número de cambios dentro de la propia organización. Entre ellos, se propuso una evolución en la gestión de los Recursos Humanos.

Con el fin de elaborar un Plan Estratégico para la Gestión de Recursos Humanos del Ayuntamiento, se realizaron diversos estudios, tanto a nivel cualitativo, como cuantitativo.

En esta comunicación se presenta el trabajo realizado sobre la evaluación del clima y satisfacción laboral del personal del Ayuntamiento de Valencia. Se describe el análisis realizado, la metodología empleada, los resultados, y las propuestas de proyectos a implementar por el Ayuntamiento, derivadas del análisis realizado.

**Palabras clave:** *Gestión de Recursos Humanos; Administración Pública; Evaluación; Proyectos estratégicos*

Correspondencia: María Carmen González-Cruz mcgonzal@dpi.upv.es



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## **1. Introducción**

Según la página web del Ayuntamiento de Valencia, la ciudad de Valencia cuenta actualmente con un total de 792.086 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana que sobrepasa el millón y medio. Representa el 16% de la población de la Comunidad Valenciana y es por tamaño demográfico, la tercera ciudad de España después de Madrid y Barcelona.

Para gestionar los servicios a la ciudadanía, el Ayuntamiento se estructura en dos sectores, el municipal propiamente dicho y su sector instrumental organizado en fundaciones, consorcios, empresas públicas, etc. Como ya se ha dicho, el ámbito de este plan se centra en los servicios municipales.

Esta última estructura presenta 11 Áreas de Gobierno con 50 Delegaciones y 80 servicios y oficinas. El Área de Gobierno Interior comprende varias delegaciones entre ellas la de Personal a la que se le atribuyen las distintas funciones en materia de gestión de personas. Existe también como apoyo la Coordinación General Técnica de Innovación Organizativa y gestión de Personas que entre sus funciones se contempla la definición de políticas en esta materia y el servicio de Personal con varias Secciones quienes ejecutan y desarrollan las funciones propias de personal. Es en este departamento donde se desarrolla el presente proyecto.

## **2. Objeto y Alcance**

El objetivo principal de esta comunicación es mostrar el análisis de la situación del Ayuntamiento de Valencia en materia de Gestión de Recursos Humanos y la elaboración de un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos o Plan Estratégico de Gestión de Personas (PEGP). Este objetivo general alberga otros más específicos, como es el de la Evaluación del Clima y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Ayuntamiento de Valencia, con el fin de establecer acciones de mejora en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos en esta Organización. Los objetivos específicos serían los siguientes:

1. Analizar los resultados de la encuesta de clima y satisfacción laboral: Una vez recogidas las encuestas de clima y satisfacción laboral, se deberá analizar la información relevante contenida en las mismas. Se pretende agrupar los resultados en función de las diferentes áreas y grupos de interés con el fin de encontrar las medidas de mejora óptimas para cada servicio y grupo de interés en función de sus condiciones laborales y personales.
2. Priorización de puntos fuertes y débiles detectados: Tras el análisis, antes de realizar las propuestas de mejora, es necesario priorizar todos los puntos débiles y fuertes encontrados. Los recursos del Ayuntamiento son limitados, por lo que es poco probable que puedan abordarse todas las necesidades con el esfuerzo óptimo para cada una. Por ello la priorización ayudará a repartir esos esfuerzos en función de la importancia relativa que se le asigne a cada ítem.
3. Transformación de los resultados en proyectos de mejora: Después del análisis y la priorización, se deberán proponer diferentes medidas para solucionar aquellos problemas que se detecten como más relevantes. Así como reforzar aquellos puntos donde se haya consolidado un resultado cercano al ideal.

## **3. Marco Teórico**

Al igual que cualquier organización, la Administración Pública cuenta con personal que desempeña las tareas necesarias, si bien, el propósito de su trabajo tiene unos objetivos

estratégicos diferentes a los de un empleado de una empresa privada. Mientras que la empresa privada, tradicionalmente, orienta su labor a la optimización de sus procesos obteniendo los mejores niveles de productividad y rentabilidad posibles, la Administración Pública tiene su interés fijado, supuestamente, en la satisfacción de sus clientes, los ciudadanos.

Este enfoque, relativamente distinto al de la empresa privada, tiene, como consecuencia, una menor atención a la productividad y el desempeño de los trabajadores públicos, y esto desemboca en una menor preocupación por las condiciones en las que dichos trabajadores realizan sus tareas.

Los estudios realizados sobre clima y satisfacción laboral en el ámbito de la empresa privada es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años, y han sido numerosos los estudios realizados al respecto. Sin embargo, son mucho más reducidos los estudios similares en el contexto de las Administraciones Públicas.

Algunos de estos estudios, representativos, son los realizados por Chiang et al.(2011), que identificaron diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en hospitales estatales chilenos, comparándolos según sean de alta o baja complejidad. Este estudio se centró, en la parte de clima laboral en: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; y en satisfacción: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento. También en el sector sanitario, pero localizado en España, Muñiz et al., (2014), estudiaron el clima organizacional percibido por los trabajadores de administración y servicios del sistema español de salud pública, analizando su especialidad sanitaria, género, edad y categoría profesional.

Otros estudios, han identificado relaciones entre diversos aspectos laborales de los trabajadores (atributos personales, roles, características del trabajo, relaciones entre empleados y directivos y la percepción de la organización por parte del empleado) con su motivación (Camilleri 2007), y (Khan et al. 2015). Estos últimos, en su estudio, centrado en examinar la relación entre diversos factores climáticos (participación, innovación, liderazgo, calidad del servicio y ética) de las instituciones públicas en Pakistán y el rendimiento que se obtiene de los trabajadores a pequeña escala. Es un estudio orientado hacia la "productividad" de los empleados públicos, aunque lo que se mide es su bienestar. Rodríguez et. al. (2011), plantearon estudiar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Como resultados, obtuvieron que, gracias al clima se podía predecir, de forma significativamente fiable, el comportamiento del funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción predice el Rendimiento y la Productividad

Otros estudios se han centrado en definir indicadores e instrumentos de medida de las variables del clima y la satisfacción laboral de trabajadores de instituciones del sector público (Chiang et al. 2008). No se centra en los recursos humanos de las instituciones, sino que su interés radica en la correcta aplicación de los instrumentos ya mencionados.

En España, Gómez, (2011), analiza la situación actual en lo que se refiere al área de recursos humanos en el Ayuntamiento de Albal, en Valencia. Dicho análisis se hace con un propósito muy similar al realizado en este trabajo. Utiliza prácticamente la misma metodología, si bien, la principal diferencia entre ambos estudios es que, mientras el trabajo del Ayuntamiento del Albal presenta un análisis general (incluyendo una encuesta de clima y satisfacción laboral) y propuestas de mejora, el presente trabajo se centra exclusivamente en el área del clima y la satisfacción laboral, abordándolo en profundidad.

#### 4. Metodología

El análisis de la encuesta de clima y satisfacción laboral en el Ayuntamiento de Valencia, se realiza en el contexto, más amplio, de conseguir elaborar un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos (PEGP), y este trabajo, junto con una auditoría social y una consulta a grupos nominales, constituye el punto de partida para la elaboración del PEGP.

Dada la estrecha relación e influencia que presentan los tres trabajos entre sí, se hace necesario explicar el proceso de elaboración del PEGP completo. Por supuesto, en su apartado correspondiente, se detallará con más profundidad todo lo referido a la encuesta del clima y satisfacción laboral.

La metodología seguida en este trabajo es un análisis y evaluación de la situación actual del Ayuntamiento, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, y a partir de ese diagnóstico, definir el diseño del plan: ejes estratégicos, objetivos, proyectos y actuaciones, además de otros aspectos que se consideran esenciales para la implantación de una gestión avanzada de la gestión de las personas.

Se realizó, por tanto, un análisis de la organización en materia de Recursos Humanos, cuyo resultado se materializó en un conjunto de documentos (Tabla 3), entre los que se encuentra el estudio de clima y satisfacción laboral, objeto de la presente comunicación.

En el diseño de la encuesta se han tenido en cuenta 15 dimensiones para el Clima laboral (14 generales y uno de priorización) y 11 de Satisfacción Laboral (agrupadas las 9 generales en una dimensión de satisfacción por facetas, 1 cuestión de satisfacción general y una última de valoración de las dimensiones que más afectan a la satisfacción). Ver Tabla 1.

**Tabla 1. Dimensiones de Clima y Satisfacción Laboral.**

Dimensiones de Clima laboral	Dimensiones de Satisfacción laboral
1. <i>Condiciones de trabajo.</i>	1. Satisfacción con las condiciones laborales.
2. <i>Organización del trabajo y Puesto de trabajo, funciones y responsabilidades.</i>	2. Satisfacción con el puesto de trabajo que se desempeña.
3. <i>Formación y participación en la formación.</i>	3. Satisfacción con la formación.
4. <i>Promoción y Desarrollo Profesional.</i>	4. Satisfacción con las oportunidades de crecimiento, promoción y carrera profesional.
5. <i>Reconocimiento.</i>	5. Satisfacción con el reconocimiento.
6. <i>Retribución.</i>	6. Satisfacción con la retribución, beneficios sociales y compensaciones.
7. <i>Relaciones del personal directivo y colaboradores.</i>	7. Satisfacción con el responsable, su trato y cómo desempeña sus funciones de dirección.
8. <i>Participación.</i>	8. Satisfacción con la participación en las decisiones que afectan a tu actividad laboral, entorno de trabajo, relaciones laborales, etc.
9. <i>Organización y gestión del cambio</i>	
10. <i>Información y comunicación</i>	9. Satisfacción con la información y comunicación que el Ayuntamiento proporciona a los empleados y empleadas para la realización del trabajo y sobre los temas generales de la organización.
11. <i>Conocimiento e identificación con Objetivos</i>	

12. Calidad y servicio a la ciudadanía	
13. Percepción de la Dirección	
14. Implicación con el cambio	
15. Las 4 dimensiones que prioritariamente deben mejorarse en el Ayuntamiento	
	10. Satisfacción general con el trabajo en el ayuntamiento
	11. Las tres dimensiones que más podrían influir en la satisfacción profesional

## 5. Resultados

### 5.1 Resultados del análisis de contexto

De los resultados del análisis realizado, se identifican los ejes estratégicos que va a seguir el PEGP del Ayuntamiento de Valencia, tal como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2. Ejes estratégicos del PEGP**

Eje estratégico	Descripción
1. Promover una cultura organizacional en el marco de la innovación y la mejora continua.	<p>Cambiar y modernizar la gestión de las personas.</p> <p>Introducir una nueva cultura organizacional.</p> <p>Configurar un sistema de principios y creencias basado en la eficacia, la eficiencia y la igualdad.</p> <p>Desarrollar la mejora continua y la calidad en la gestión de personas.</p> <p>Responsabilizar al personal de los objetivos y resultados a conseguir.</p> <p>Prestar servicios de calidad a la ciudadanía</p>
2. Promover la transparencia, la participación y la integridad institucional a través de la gestión de las personas.	<p>Transparencia</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Mejorar las formas directas de participación de los empleados y empleadas.</p> <p>Integrar como principios de rectitud la objetividad, la capacidad, el mérito y la no discriminación.</p> <p>Acabar con las políticas, prácticas y procedimientos oscuros y discrecionales e implantar la cultura de la igualdad de oportunidades.</p> <p>Impulsar el código ético del personal y los principios de actuación</p>

contemplados en el EBEP

---

3. Mejorar la calidad de vida del personal para así mejorar su prestación de servicios a la ciudadanía.	<p>Invertir en personal altamente cualificado y con vocación de servicio público.</p> <p>Adoptar un modelo de gestión profesional encaminado a estimular y mantener las competencias del personal.</p> <p>Realizar una gestión de personas orientada a objetivos y resultados.</p> <p>Adecuar las estructuras organizativas a la finalidad que persiguen.</p> <p>Hacer servir dicha estructura como un soporte para la misión de la organización.</p>
4. Gestionar el desarrollo de las personas en la organización municipal.	<p>Posicionar estratégicamente la gestión de personas.</p> <p>Gestionar la integración.</p> <p>Gestionar los puestos de trabajo.</p> <p>Gestionar la formación y la adquisición de conocimientos y competencias.</p>

---

Los cuatro ejes mostrados en la tabla anterior engloban diferentes proyectos y subproyectos que están enmarcados dentro del Área Clave de Resultados esperados, y para llegar a estos proyectos, es necesario conocer la situación actual de la organización, para, posteriormente, realizar un diagnóstico y formular las medidas necesarias para cada problema u oportunidad de mejora.

En la Tabla 3 se describen los documentos que se han realizado para comprobar el estado del Ayuntamiento de Valencia en materia de Recursos humanos.

**Tabla 3. Documentos resultantes del análisis de la Organización.**

---

Documentos	Objetivos
Auditoría Social	Presentar la información que facilite el conocimiento de los efectivos al servicio del ayuntamiento de Valencia. Contiene información demográfica (distribución por edades, sexo, puestos, salarios, etc.) así como cifras de formación, absentismo, presupuestos, etc.
Consulta a grupos nominales	Aplicar Técnicas de grupos nominales (TGN), para contemplar distintos puntos de vista de los actores implicados en la organización.
Informe de Clima y Satisfacción laboral	Conocer cómo se sienten los trabajadores con respecto a las diversas condiciones en las que realizan su trabajo, su nivel de conformidad con las tareas que llevan a cabo y su grado de conformidad y apreciación de los objetivos de la organización para la que desempeñan su labor, así como la percepción de la propia organización.

---

Análisis DAFO

Conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

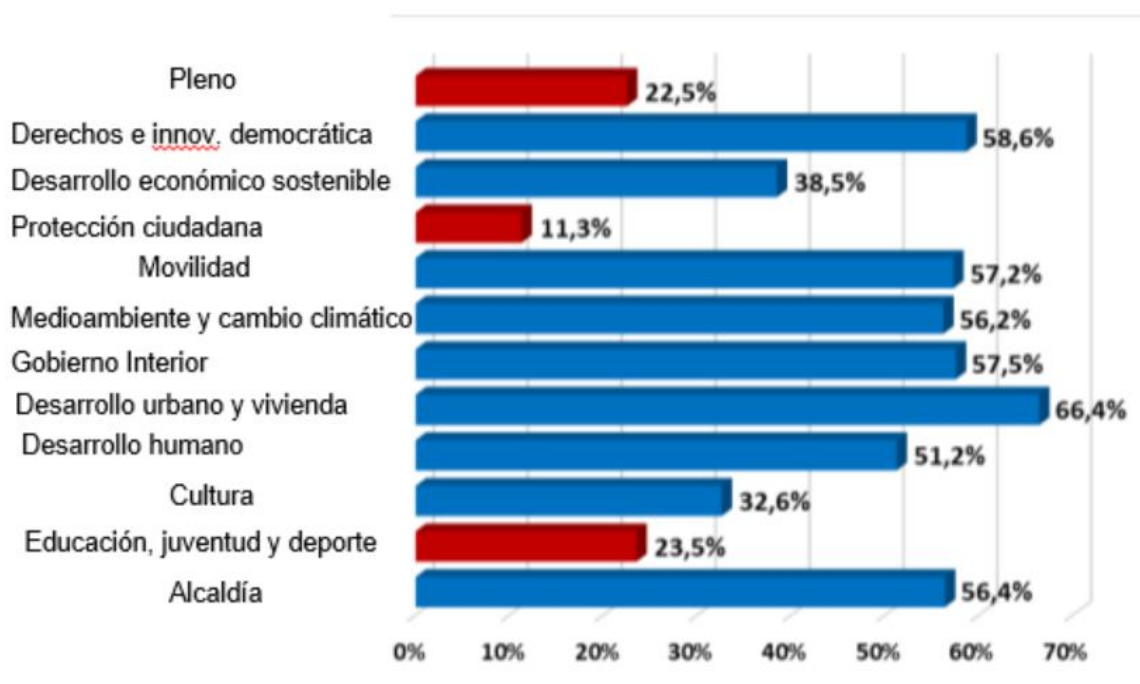
Resultados y Priorización de Propuestas

Recopilar todos los proyectos propuestos, clasificarlos según las 18 áreas clave de gestión de recursos humanos y según los 4 ejes estratégicos que el Ayuntamiento de Valencia se ha propuesto seguir.

## 5.2 Resultados del análisis de Clima y Satisfacción laboral

La Figura 1 muestra los datos de participación por Área de Gobierno, del Ayuntamiento de Valencia.

**Figura 1. Porcentaje de participación en la encuesta de clima y satisfacción laboral de las diferentes Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Valencia**



Se ha marcado en rojo las áreas con un valor de participación inferior al global del Ayuntamiento (31,8%) y en azul las áreas con un valor de participación mayor. Se observa que el grado de participación por área de gobierno no ha sido homogénea.

En primer lugar, se pueden apreciar tres áreas con unos niveles de participación por debajo de la participación global, siendo el área de Protección Ciudadana el área de gobierno con un nivel de participación más bajo (11,3%), a mucha distancia de la participación del Pleno (22,5%) y de la participación del área de Educación, Juventud y Deportes (23,5%).

Se observa que el grado de participación por área de gobierno no ha sido homogénea. En La Tabla 4 muestra los resultados globales de cada dimensión de la encuesta de clima y satisfacción laboral.

**Tabla 4. Puntuación media de los grupos de respuestas**

Grupo	Encuestados	Con valores válidos	% con valores válidos	Valoración media
G1 Condiciones laborales	1262	1262	100,0%	3,23
G2 Claridad en las funciones y responsabilidades, distribución, carga de trabajo y organización del trabajo	1262	1260	99,8%	3,25
G3 Formación y participación en la formación	1262	1191	94,4%	2,34
G4 Promoción y carrera profesional	1262	1237	98,0%	1,63
G5 Reconocimiento	1262	1250	99,0%	2,77
G6 Retribución	1262	1245	98,7%	2,55
G7 Relaciones personal directivo con colaboradores	1262	1244	98,6%	3,09
G8 Participación	1262	1249	99,0%	2,64
G9 Modernización y gestión del cambio	1262	1242	98,4%	2,95
G10 Información y comunicación	1262	1235	97,9%	2,81
G11 Conocimiento e identificación con objetivos	1262	1228	97,3%	3,12
G12 Percepción de la dirección	1262	1227	97,2%	2,99
G13 Perspectiva de género e igualdad	1262	1244	98,6%	3,93
G14 Implicación en el cambio	1262	1253	99,3%	4,10
G15 Satisfacción por facetas	1262	1259	99,8%	2,72
G16 Satisfacción global	1262	1255	99,4%	3,41

Como se puede observar en la Figura 2, la puntuación media más alta se produce en la dimensión de “Implicación en el cambio” (G14), con una valoración media de 4,10. Esto indica que los efectivos que han contestado el cuestionario están muy dispuestos a implicarse en este concepto. Otra de las cuestiones con una valoración muy elevada es la “Perspectiva de género e igualdad” (G13), con una puntuación media de 3,93.

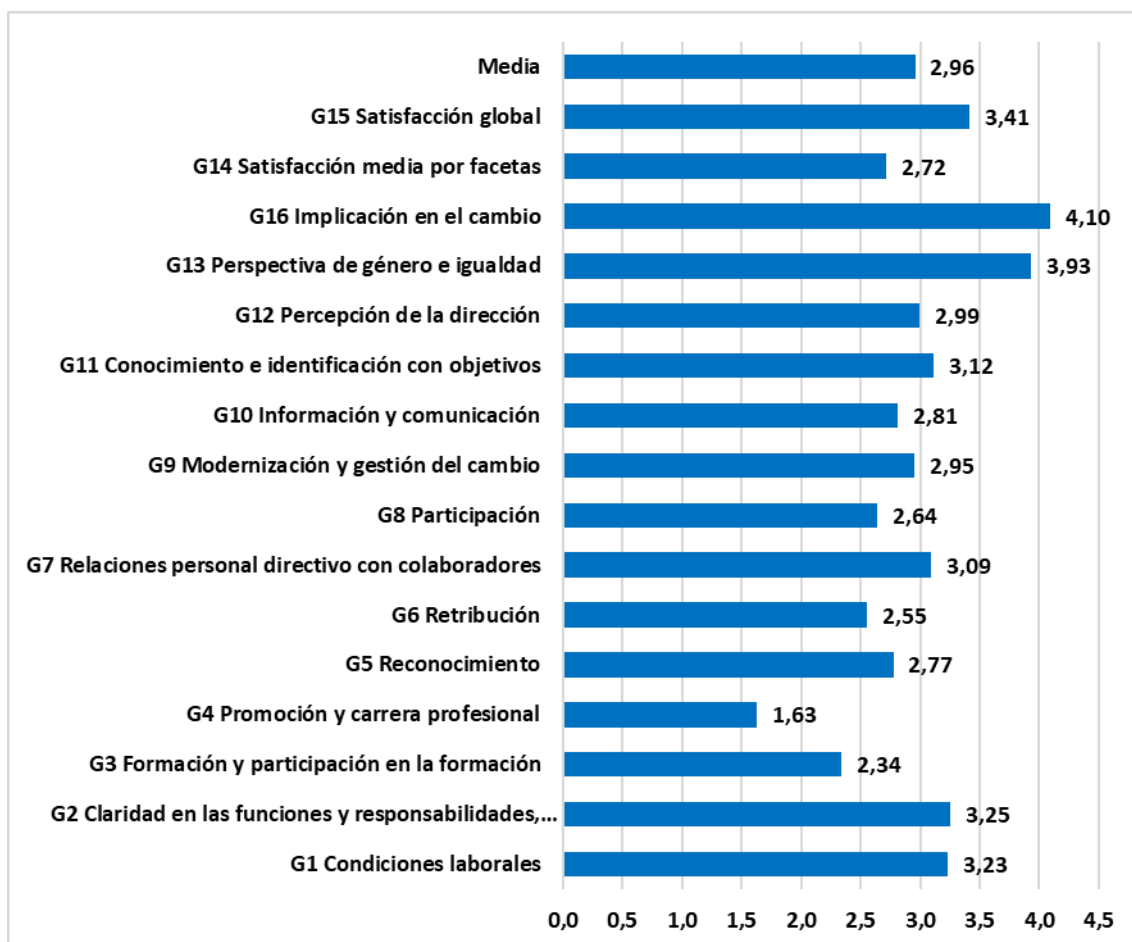
Por el contrario, la valoración es muy baja tanto respecto a la “Promoción y carrera profesional” (G4), como en lo referente a la “Formación y participación en la formación” (G3), con valoraciones medias de 1,63 y 2,34, respectivamente. Otras dimensiones a las que también hay que prestar atención son la “Retribución” (G6), la “Participación” (G8) y el “Reconocimiento” (G5).

Cabe destacar que la puntuación media de la percepción del clima laboral se sitúa en 2,96, lo que implica una valoración deficiente del mismo. Además, se puede observar una clara desviación entre la valoración media del clima, la media de la Satisfacción por Facetas y la Satisfacción Global.

Se observa también que la satisfacción global media de los encuestados se sitúa en 3,41 puntos, por lo que se posiciona como positiva.



**Figura 2. Medidas generales de cada dimensión del clima y satisfacción laboral**



### 5.3 Resultados generales de la Satisfacción laboral

Como se ha visto en la Figura 2, la satisfacción global que produce a los efectivos trabajar en el Ayuntamiento de Valencia tiene un valor de 3,41. Lo cual es un grado de satisfacción relativamente elevado. Si se disgrega dicha puntuación en cantidad de personal que respondió desde Muy Insatisfactorio a Muy Satisfactorio, se obtiene la tabla 5:

**Tabla 5. Clasificación de las encuestas según el nivel de satisfacción**

Grado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	59	4,7%	4,7%
Bajo	191	15,2%	19,9%
Indiferente	267	21,3%	41,2%
Alto	651	51,9%	93,1%
Muy alto	87	6,9%	100,0%
Total	1255	99,4%	
No contesta	7	0,6%	
Total	1262	100%	

En la Tabla 5 se puede observar que:

- 19,9% de los empleados manifiesta encontrar un nivel bajo o muy bajo de satisfacción con el Ayuntamiento.
- El 21,3 se encontraría en una zona neutral.
- El 58,8 % muestra un grado alto o muy alto de satisfacción al trabajar en el Ayuntamiento de Valencia.
- El mayor porcentaje encuentra “más bien satisfactorio” trabajar en la institución, con un 51,9%
- La media obtenida a esta cuestión planteada en términos generales ha sido de 3,41 con una desviación de +/- 0,98.

## 6. Conclusiones

En relación al Clima Laboral, en lo que respecta a G1. Condiciones de trabajo, se concluye que la media general se sitúa por encima de 3 y es la cuarta dimensión mejor valorada. Por ello hay que fomentar que las condiciones laborales se mantengan o, al menos, no empeoren, para no transformar una fortaleza de la organización en debilidad.

En relación a la dimensión G2. Organización del trabajo y Puesto de trabajo, funciones y responsabilidades, es el tercer grupo mejor valorado, por lo que se debe fomentar la comunicación de las funciones, establecer canales eficientes de comunicación y simplificar los procesos de transmisión de tareas u órdenes de trabajo. Todo ello con el objetivo de mantener y mejorar en la medida de lo posible la claridad en esta dimensión.

La dimensión G3. Formación y participación en la formación es la segunda dimensión peor valorada. De esto surge la necesidad de analizar las necesidades de formación del personal, establecer registros con la formación que adquieren los efectivos durante su estancia en la organización, ofrecer incentivos y recompensas (mejor retribución, posibilidades de ascenso o movilidad horizontal, etc.) a aquellas personas que se involucren e inviertan su tiempo en formarse y crecer profesionalmente.

La dimensión G4. Promoción y Desarrollo Profesional se configura a efectos de clima y satisfacción como la peor valorada y con los puntajes más bajos en la mayor parte de los grupos, se tome la variable que se tome. Es necesario enfatizar que obtiene la peor puntuación en el grupo de interinos, muchos de ellos en esta situación desde hace muchos años, dado que no han existido convocatorias de acceso en los años anteriores al actual mandato. Entienden, pues que los procesos de estabilización y consolidación de empleo son un avance en su promoción y carrera profesional por lo que es recomendable iniciar los procesos de consolidación que correspondan y para los casos en los que durante muchos años no han existido convocatorias de acceso articular una ordenación y racionalización de los recursos humanos, dado que este ayuntamiento sufre serios problemas estructurales debido al elevado número de interinos (13,5% de la plantilla) que generan problemas de gestión.

Respecto a G5. Reconocimiento, se pueden apreciar necesidades de reconocimiento similares entre todos los grupos. No existe una diferencia excesiva entre unos efectivos y otros, aunque sí son apreciables estas demandas de reconocimiento mayores en el personal que lleva más tiempo en la organización.

En relación a G6. Retribución, esta dimensión se muestra especialmente despreciada en el personal de mayor edad, aquellos que llevan más tiempo en la organización/puesto de

trabajo y tienen puestos de menor categoría. Esto demuestra, una vez más, las aspiraciones del personal de menor rango. Necesidades de crecimiento profesional y personal que habrá que solventar mediante adecuados programas de formación, movilidad y carrera.

G7. Relaciones del personal directivo y colaboradores, es el personal más joven (<45 años) el que se muestra más descontento con este aspecto. Junto con la dimensión 2 (Claridad en las funciones) que también cumple esta tendencia, puede indicar un fallo en la comunicación entre el personal directivo (generalmente de mayor edad) y el personal joven, que presenta una diferente visión del trabajo y de la metodología a la hora de acometerlo.

Respecto a las dimensiones G8 y G9 (Participación, y Organización y gestión del cambio, respectivamente), se aprecian necesidades de modernización de los procesos y medios por los que escuchar las propuestas del personal y mejorar los canales de comunicación.

G10. Información y comunicación sigue la tendencia general, con valoraciones mínimas en el personal que tiene entre 35 y 55 años y lleva entre 5 y 10 en la organización. Lo mismo ocurre en la dimensión G11. Conocimiento e identificación con objetivos.

La dimensión G12. Percepción de la Dirección, es la que presenta menor variación entre todos los encuestados. Rondando valores cercanos al 3. Cabe destacar que, entre los que han valorado más negativamente esta dimensión, se encuentran los del grupo A2. Cabe la posibilidad de que, a niveles similares de formación con el grupo A1 (personal que suele ocupar puestos directivos) se perciban a sí mismos como infravalorados al no poder acceder, debido a sus titulaciones, a dichos puestos de dirección.

G13. Perspectiva de género e igualdad, es la segunda dimensión con mejor valoración. Presenta en todos los casos una valoración superior al 3, siendo los grupos que peor valoran esta dimensión los menores de 35 años (probablemente por una concepción más actualizada de igualdad), aquellos que llevan más de 20 años en el puesto/organización (personal con nula o casi nula movilidad, en gran número mujeres) y la dirección superior (donde la presencia de mujeres es escasa).

Por último, y en relación a la dimensión G14. Implicación con el cambio, señalar que los ítems relacionados con la implicación en el cambio son los que despiertan un mayor entusiasmo en la organización, así como a la vez obtienen una menor desviación y mayor consenso, por ello es recomendable que el ayuntamiento tenga la capacidad de dar respuesta a estas expectativas y no frustrar las ansias de renovación y cambio. Se puede deducir que el personal que se ha molestado en contestar a la encuesta, es gente que en su mayoría espera que su aportación se transforme en mejoras significativas en su trabajo y en la organización. Es por ello lógico que las cuestiones que tratan sobre intención de modificar el funcionamiento actual del ayuntamiento, sean aquellas que obtienen una mayor puntuación. Queda patente, por tanto, la necesidad de analizar las necesidades del personal y poner en marcha cuanto antes planes de mejora integrales para los diferentes sectores y contando con la participación de los efectivos.

Como conclusión general en este ámbito, las 4 dimensiones que prioritariamente deben mejorarse en el Ayuntamiento son:

1. Promoción y carrera: con una media de 1,63, esta dimensión presenta el mayor descontento por parte de toda la organización. Se hacen necesarios planes de movilidad, promoción basada en medidas de desempeño, valoración de la formación, etc.

2. Formación y participación en la formación: segunda peor valorada. Necesidad urgente de análisis de las necesidades formativas del personal, mayor difusión y comunicación de los cursos de formación, implantación de nuevos cursos y convenios, obtener feedback de los efectivos que ya han realizado cursos, etc.

3. **Retribución:** personal descontento con su retribución conforme aumenta su estancia en la organización. Por ello se deben estudiar los requerimientos retributivos de dichos colectivos, proponer formas alternativas de compensación, implantar cultura de incentivos en función de méritos, etc.
4. **Participación:** claro interés de todo el personal en intervenir más en los procesos de decisión, participar en aquellas cuestiones que involucren su trabajo, hacer oír sus propuestas, etc.
5. **Necesidad de mejorar la eficiencia de los canales de comunicación interna para fomentar todas las propuestas de mejora y la difusión de las nuevas medidas.**

En el ámbito de la Satisfacción Laboral, La satisfacción general es máxima en aquel personal más joven, el que lleva menos tiempo en la organización o en el puesto. Esto puede verse explicado por la motivación que siente inicialmente un trabajador al empezar en un nuevo puesto de trabajo. Posteriormente se produce una evidente disminución de la satisfacción conforme se alcanzan los 35-50 años/5-10 años en la organización/puesto. Esto puede ser fácilmente explicado si el trabajador, inicialmente motivado, sufre decepciones en lo referente a su entorno laboral. Todo ello deriva, conforme sigue avanzando el tiempo, en un ligero aumento de la satisfacción general, posiblemente debido a un periodo de acostumbamiento/resignación. Por otra parte, los efectivos que se encuentran en puestos de mayor responsabilidad son los que plantean valores más elevados de satisfacción. Este personal suele coincidir también con aquel con titulaciones de mayor nivel. Bajo estos términos, se ve que este tipo de personal plantea mayores necesidades al resto de formación, de crecimiento a nivel profesional, mientras que aquellos que ocupan puestos de menor responsabilidad están fuertemente interesados en promocionar hacia otros de mayor categoría, retribución y reconocimiento.

Existen servicios que se muestran claramente insatisfechos con su entorno y condiciones laborales. Se hace necesario prestar especial atención a estos servicios que han mostrado abiertamente su descontento puntuando de forma negativa prácticamente todos los aspectos de la encuesta, llegando incluso a hacer una valoración global menor al resto de sus valoraciones. Por ello, estos servicios deberán tomarse en especial consideración a la hora de introducir cambios organizacionales.

Por último, se hace una mención a la falta de claridad que muestra el personal de menor categoría con lo que respecta a sus responsabilidades y funciones. Esto puede deberse tanto al solapamiento de competencias, como a una falta de definición formal o a la necesidad, por el motivo que sea, de tener que acometer tareas que no entran en sus responsabilidades iniciales. Por ello, se hace necesario definir de forma apropiada las responsabilidades y funciones en el personal de menor categoría, puede que o no las tengan claras o se les pidan la realización de tareas que se escapan a su rango de competencias.

## **6. Referencias**

- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review* 36(3):356-377.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Universum*, 23(2), 66-85. doi: 10.4067/S0718-23762008000200004
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Martín Rodrigo, M. J., Nuñez Partido, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, ISSN-e 1315-0138, 19(1). 1-12.

- Gómez Corell, M. A. (2011). Evaluación y Plan de Mejora de la gestión de los Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Albal. Trabajo Fin de Carrera, Universitat Politècnica de valència.
- Khan, N. U., Qureshi, M. I., Rasli, A., & Ahmad, A. (2015). The impact of multiple organizational climates on performance of public sector organizations: Evidences from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial*. 5, 270–276.
- Muñiz, J., Peña-Suárez, E., de la Roca, Y., Fonseca-Pedrero, E., Cabal, A. L., y García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in Spanish Public Health Services:Administration and Services Staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*.14. 102-110.
- Rodríguez A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., Cornejo, F. A. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una Organización Estatal chilena. *Salud & Sociedad*, ISSN-e 0718-7475. 2 (2), 219-234.