



# **ESTUDI SOCIOLÒGIC SOBRE EL PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS:**

---

## **LES VEUS CONTRASTADES DEL PAS DE LA UdL**

Dr. Fidel Molina Luque  
(Universitat de Lleida)  
Dimarts, 22 d'abril de 2008



# INTRODUCCIÓ: EL PER QUÈ DE L'ESTUDI

---

- En el procés de Convergència Europea en Educació Superior, una de les crítiques -entre d'altres- és que de vegades queda en l'anonimat el PAS ("oblit del PAS", entre els errors freqüents. Vid Valcárcel, 2008).
- La docència i la recerca necessiten d'una bona infraestructura i d'una sèrie de procediments: el PAS vetlla per a que tot això sigui de màxima qualitat.
- De vegades es fan estudis quantitius, però sovint s'oblida escoltar la veu des de dintre del col·lectiu, de les mateixes persones integrants (els propis sentiments, les percepcions, etc.).



# OBJECTIUS

---

- Objectiu principal:
  - Analitzar la situació del Personal d'Administració i Serveis (PAS) de la Universitat de Lleida (UdL), les seves percepcions, expectatives i opinions.
- Objectius específics:
  - Conèixer les necessitats i inquietuds del PAS de la UdL
  - Analitzar els punts forts i punts febles sobre la seva situació
  - Diagnosticar el grau de satisfacció sobre els plans de formació
  - Estudiar el grau d'assoliment de la integració en la institució
  - Formular propostes de millora en aquesta integració



# CONTINGUTS

---

- **La cultura de l'organització** (desenvolupament i evolució de la UdL), l'estructura organitzativa, la "cultura de l'empresa", la identitat professional, la imatge i la integració en la institució
- **La formació**, tenint en compte les orientacions formatives existents, la promoció i les perspectives de futur
- **La vida quotidiana** a la universitat, pel que fa a l'organització de la feina, comunicació i coordinació; la conciliació de la vida laboral i familiar, i la relació amb els companys del PAS i del PDI



# METODOLOGIA (I)

---

- Combinació perspectiva *emic* i perspectiva *etic*
- Enfocament eminentment qualitatiu (aprofundiment) amb suport quantitatiu
- Triangulació entre diverses tècniques de recerca: observació participant, entrevistes en profunditat, grups de discussió i grups triangulars.
- Han participat 56 persones de les 63 convocades.
- És un estudi molt potent, molt representatiu del conjunt del col·lectius: s'han assegurat tots els perfils. S'han seleccionat les persones per cobrir totes les variables pertinents al nostre disseny de la recerca.



# METODOLOGIA (II)

---

- S'ha assegurat el "mínim absolut" i el "mínim relatiu" dels criteris següents: sexe (gènere), servei, campus, nivells de càrrecs, funcionaris - laborals; així com la representació sindical (tres sindicats més votats). Transversalment també s'ha tingut en compte l'experiència laboral (menys de 5 anys, entre 5 i 15, i més de 15 anys d'experiència)
- 7 Grups de Discussió: s'han convocat 49 persones i han participat 43 persones
- 3 Grups de discussió triangulars: s'han convocat 9 persones i han participat 8 persones
- 5 Entrevistes en profunditat



# TEMPORALITZACIÓ I FASES DE L'ESTUDI

---

- *Primera fase*: Plantejament i disseny de la recerca. Emmarcament de la realitat: dades quantitatives sobre la composició del col·lectiu (Abril -Juny, 2007)
- *Segona fase*: Desenvolupament del disseny i realització del treball de camp qualitatiu: 5 entrevistes en profunditat, 7 Grups de discussió i 3 Grups triangulars (Juliol -Octubre, 2007)
- *Tercera fase*: Anàlisi de resultats (Novembre - Desembre, 2007)
- *Quarta fase*: Conclusions i presentació de l'informe final (31 gener de 2008)

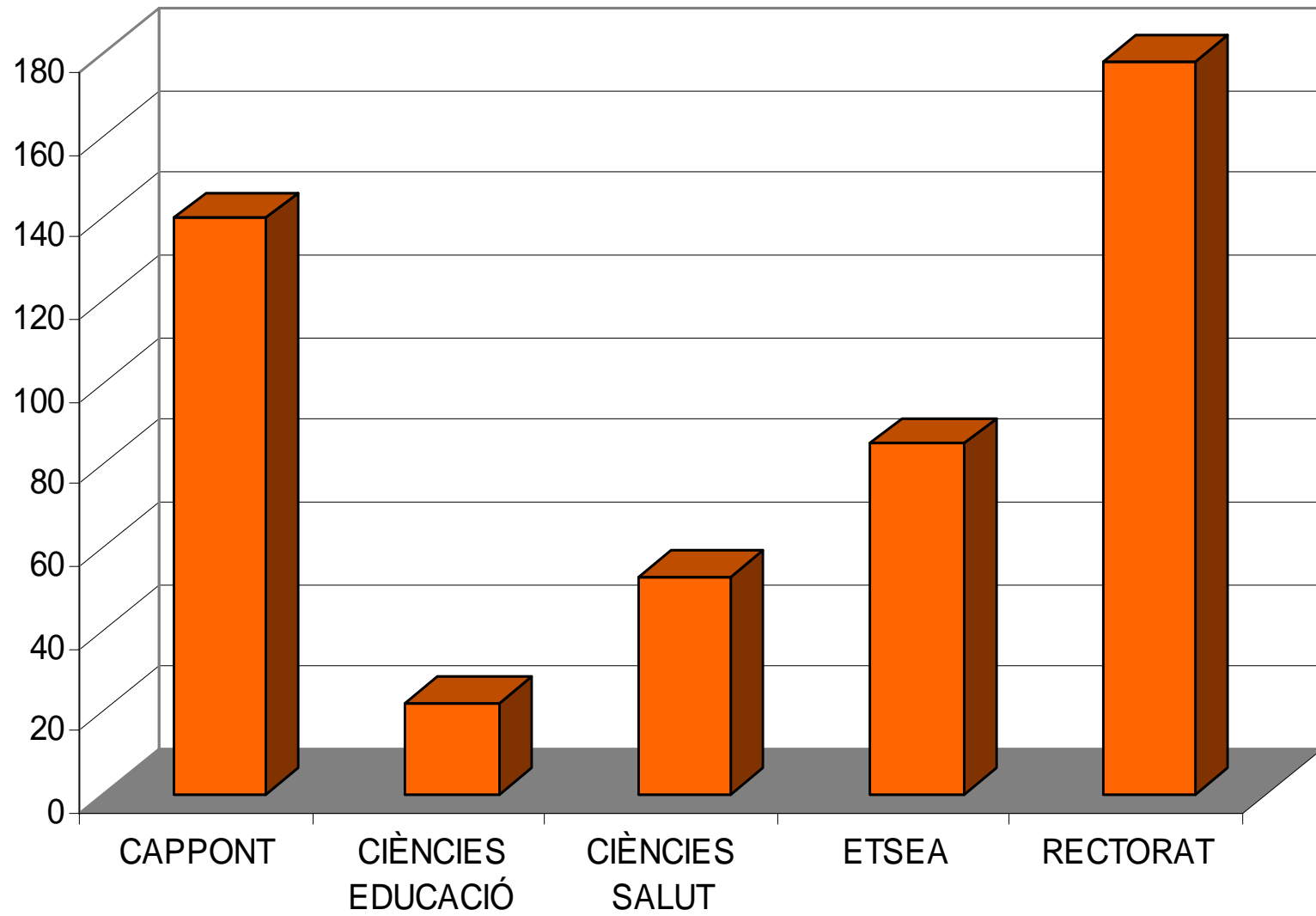
# EVOLUCIÓ DE LA UdL COM A ORGANITZACIÓ: SITUACIÓ – MODEL DE MADURESA, CANVI I REESTRUCTURACIÓ

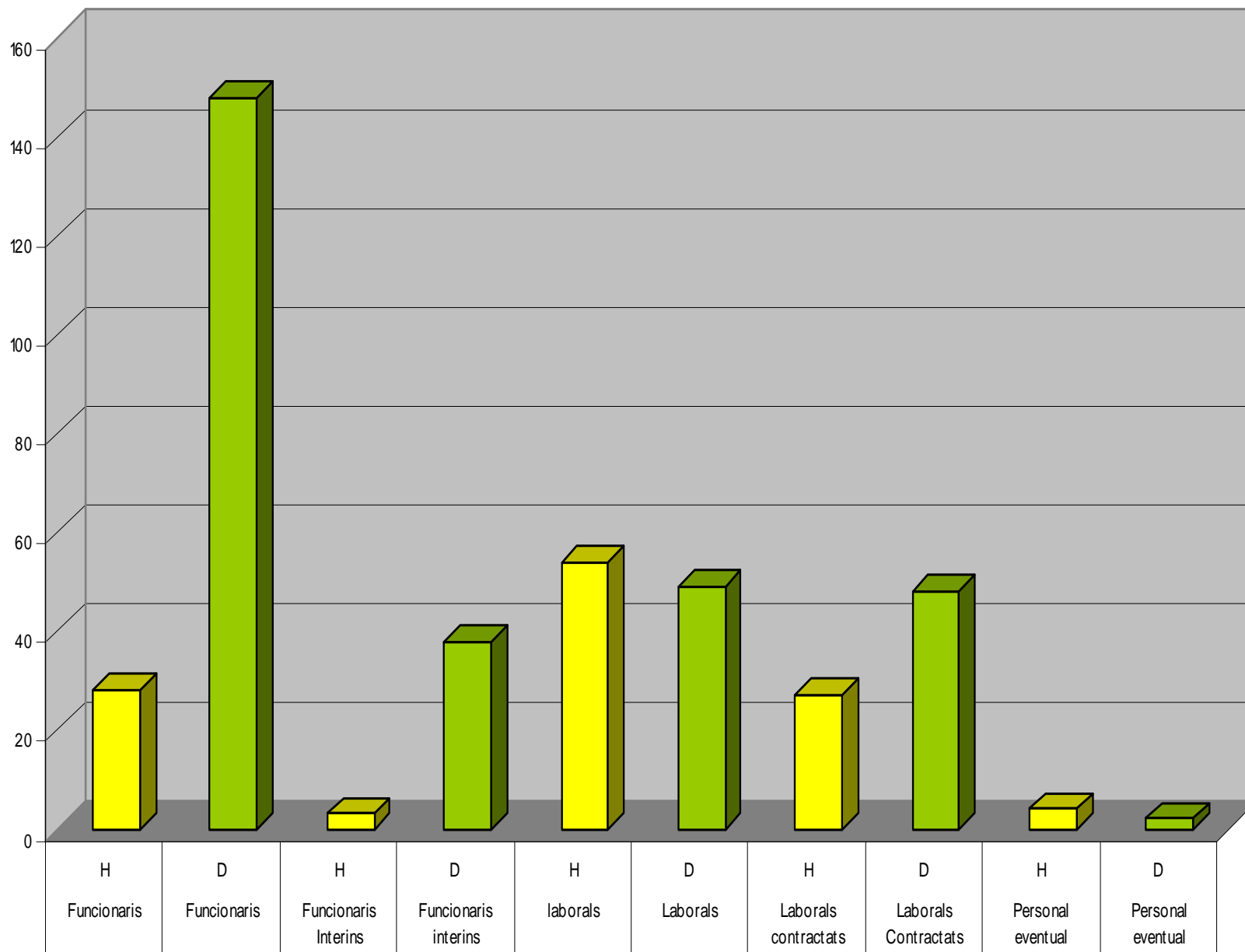
<i>Etapes UdL</i>	<i>INICI</i> (1992...)	<i>CREIXEMENT</i> (1997...)	<i>MADURESA</i> (2003/04...)	<i>CANVI</i> (2007/08...)	
<i>Requeriments</i>	Impuls	Organització	Administració	Reestructuració	<i>Funció Prioritària</i>
<i>Requeriments</i>	Autoritari	Consulta	Participatiu	Autoritari/ Participatiu	<i>Estil de direcció vàlid</i>
<i>Requeriments</i>	Adaptació	Dedicació	Integració	Col·laboració	<i>Actitud individual clau</i>
<i>Requeriments</i>	Entesa	Formació	Informació	Reciclatge	<i>Necessitat més accentuada</i>

*Font: basat en l'esquema de Sánchez (1991: 131).*



## DISTRIBUCIÓ PER CAMPUS







# CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ: PUNTS FORTS

---

- Funció que s'està adoptant és la de "**reestructuració**" per adaptar-se als nous reptes
- Actitud individual clau de "**col·laboració**", no únicament "dedicació" i "integració"
- **Autonomia funcional** consolidada entre els comandaments del PAS (però **no** soluciona problemes importants en la **presa de decisions**)
- **Compromís del PAS** amb la institució
- **Ethos** professional del PAS com a universitaris és elevat (socialització positiva com a treballador UdL)
- Imatge positiva global de la UdL (societat Lleida)
- **Bona cohesió**: cursos d'acolliment, cert caliu
- **Motivació** com a punt fort (intrínseca) i punt feble

# CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ: PUNTS FEBLES (I)

---

Estil de direcció és "participatiu" i **hauria de ser "autoritari/participatiu"**: ben valorat fins ara (etapa de maduresa), però insuficient en aquesta de canvi; necessitat d'un estil més decidit i decisor

- Nombre de personal **insuficient** en segons quines "àrees" i "serveis", "projectes" o "àmbits", i/o en moments puntuals de sobrecàrrega de feina
- **Falta d'adequació del volum real de treball** a les funcions assignades en algunes àrees i serveis (consergeria, àrea de qualitat, gestió de la recerca)
- És necessari un **canvi en l'estructura organitzativa**
- Excés de comandaments, i de creació i manteniment de parcel·les o àmbits massa **aïllats**, sense connexió

# CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ: PUNTS FEBLES (II)

---

**Procediments poc àgils** per cobrir baixes o sobrecàrregues de feina

- **Poca descentralització** pels Campus, en la seva administració ("gestió del dia a dia")
- Excés de **burocràcia** (falta rigor en els procediments)
- **Falta coordinació** i comunicació entre àrees i serveis
- Falta d'autoritat i/o poder de **decisió** (o de no exercir-lo) dels caps tècnics (PAS) i polítics (PDI)
- Imatge, de vegades, "s'afebleix" en comparació amb altres universitats catalanes
- Cert allunyament del PAS com a integrants de la UdL en relació a la cultura universitària més "acadèmica"
- Motivació "extrínseca" ("**desmotivacions**")

# CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ: PROPOSTES DE MILLORA (I)

---

- Equilibrar la direcció de la UdL entre un estil "participatiu" i un estil "autoritari" (***autoritas***)
- Analitzar la situació per reestructurar àrees, serveis i àmbits d'intervenció (**reorganització, polivalència**)
  - Possibilitar procediments més **àgils** per cobrir baixes, i/o donar resposta a sobrecàrregues (més mobilitat)
  - Estudiar la possibilitat de professionalitzar direccions
  - Augmentar la **descentralització competencial** (i econòmica), més autonomia als Campus (facultats)
  - Disminuir la "burocràcia", clarificant i concretant rigorosament els **procediments pertinents**
  - Crear equips de treball per assegurar la **coordinació** i la **comunicació** entre àrees i serveis ("auditoria de comunicació": diagnòstic del sistema de comunicació)

# CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ: PROPOSTES DE MILLORA (II)

---

- Aprofundir en la socialització del PAS com a treballador de la UdL (enfortir l'*ethos* col·lectiu)
- Atorgar més autonomia (i exercir-la) als comandaments per la presa de decisions al seu nivell
- **Motivar pel treball en equip, en xarxa**: compartir informació, prendre decisions, seguiment de mesures
- Tenir més cura amb les informacions sobre la UdL; ser més àgils en comentar i aclarir notícies
- Promoure específicament la participació ("festiva") del PAS en actes acadèmics (inauguració curs, orles)
- Enfortir la figura del Síndic de Greuges amb un servei de **Resolució de Conflictes** (també "proactiu")
- Valorar la bona tasca feta (augmentar la motivació)



# FORMACIÓ: PUNTS FORTS

---

**Nombre d'hores de formació:** les cent hores són considerades suficients per realitzar els cursos i les activitats de formació corresponents, en termes generals. Tot i que també és considerat punt feble (dificultat per cobrir serveis; falta de personal; el fet de marcar un "número" per tots iguals, independentment de les particularitats dels llocs de treball, dels cursos, etc.)

- Hi ha hagut cursos adreçats a les oposicions, concursos i promocions realitzats a la UdL, que han complert els **objectius principals de preparació, formació, i també estabilització i promoció** del personal.



# FORMACIÓ: PUNTS FEBLES

---

Els requeriments ja no són solament de formació - informació, sinó que cal aprofundir en una formació més flexible i orientada al canvi (“**reciclatge**”)

- El **pla** de formació és **fluix** (falta una veritable planificació orientada a la formació)
- **Falta** de **personal** (suport) i de **temps** que dificulten i impedeixen la realització de cursos adients
- No existeix clarament la possibilitat d'establir una **carrera professional** com a tal. No hi ha orientacions per establir criteris i itineraris per projectar-la
- Certa “**desmotivació**”: falta de temps i oportunitats per realitzar formació i/o no poder articular una veritable carrera professional



# FORMACIÓ: PROPOSTES DE MILLORA (I)

---

- Elaborar un **pla de formació ajustat** a les necessitats de la institució. Marcar línies generals i les **possibilitats de promoció** (itineraris, carrera professional). Continuar cobrint diferents possibilitats: formació tècnica, en habilitats i en relacions humanes. “**Competència Professional**”
- Orientar i assegurar la formació en competències i capacitar segons el lloc de treball, segons les **necessitats de la UdL** (estratègies organitzatives)
- **Dissenyar la formació conjuntament** amb la gerència i amb els responsables orgànics, etc. Tenir en compte les estratègies i objectius de l'organització, l'evolució dels llocs de treball i les carreres professionals



# FORMACIÓ:

## PROPOSTES DE MILLORA (II)

---

- Promoure el **“reciclatge” a la pròpia unitat**, i possibilitar l’autoformació als centres, unitats, etc.
- Realitzar una **avaluació contínua per constatar** si hi ha millores en els àmbits corresponents (unitats, serveis, etc.) en els que treballa el personal format
- Regular i estipular les **necessitats i les possibilitats** de la **institució** (el debat no s’ha de centrar tant en un “número” d’hores determinat de formació)
- Preveure i assegurar el **suport** en relació al volum de feina i a la mobilitat de personal
- Continuar amb les **col·laboracions amb l’EAPC**
- Realitzar accions concretes pels **“noucontractats”** i permetre el seu accés a la formació ordinària



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PUNTS FORTS (I)

---

- **Clima laboral**, en general, és positiu i bastant “relaxat” actualment (“Hi ha un bon ambient”)
- Espais oberts i “de creuament” a l’aire lliure (Campus) positius per la **interrelació personal**
- Valoració positiva de la tasca dels **representants sindicals**, en general (estabilització, promoció, representació, informació i suport ordinari)
- Comunicació a través de les TIC va millorant
- **Motivació** “intrínseca” és alta
- Valoració molt alta de la **seguretat i higiene** en el treball (plans d’emergència, revisions, etc.)
- **Conciliació** vida laboral, vida familiar



## VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PUNTS FORTS (II)

---

- **Iniciatives** relacionades amb la “**conciliació**” (guarderies, espai de lleure vacances escolars)
- **Relacions entre els mateixos companys** del PAS són, generalment, bones (correctes i cordials); així com també amb el PDI i l'estudiantat
- El PAS sol donar el **suport** necessari pel desenvolupament de les activitats acadèmiques tant al PDI com a l'estudiantat; la qual cosa és **reconeguda** per tots els col·lectius. Sol donar la informació necessària per la tasca ordinària del PDI, i per la tasca “política” de gestió i govern. Ofereix **l'experiència tècnica** adquirida en els seus llocs de treball



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PUNTS FEBLES (I)

---

- En ocasions es generen **tensions** entre el personal per un cert "**relaxament**" institucional, en la **coordinació** de les feines que s'han de dur a terme
- **Falta informació i coordinació** entre vicerectorats, àrees, serveis, seccions, negociats, etc. (la UdL s'ha compartimentat molt)
- **Falta més eficiència** perquè no s'asseguren ni els **processos** ni els **procediments**
- La informació no arriba de forma adequada a telefonistes ni recepcionistes que són el primer contacte de la UdL amb l'exterior (redunda en la imatge externa –i interna-)
- Integrants UdL no llegeixen a la informació que sí existeix

# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PUNTS FEBLES (II)

---

- **Excessiva competitivitat** en el sistema universitari ("d'escalafons"), i de l'administració en general
- Casos de "**desmotivació**" entre el PAS de la UdL; de vegades per **greuges comparatius** (reals o percebuts) i la percepció que, en ocasions, és igual fer bé la feina o no...
- No hi ha desenvolupat cap mecanisme real de **resolució de conflictes** que ajudi en situacions d'indefensió i mobbing. Cal avançar més en qüestions de riscos psicosocials (estrés, etc)
- Repercussió poc adequada de l'aplicació de la "conciliació" (falta de personal per cobrir les necessitats)
- **Falta de previsió i agilitat** per aquestes substitucions
- De vegades es poden confondre algunes demandes no necessàriament lligades directament amb la "conciliació"
- **No es contempla**, segons els llocs de treball, la possibilitat d'una **certa flexibilitat horària**
- Interpretació de la normativa, de vegades, poc clara



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PUNTS FEBLES (III)

---

- En ocasions, alguna tensió amb els estudiants que poden veure a algun membre del PAS com el “dolent de la pel·lícula”
- Al Campus de Rectorat -Facultat de Lletres sembla que es percep una mica més de tensió: qüestions arquitectòniques, distribucions d’espais, llum, etc.
- Hi ha la **percepció que les relacions entre el PDI i el PAS són jerarquitzaades** (“que el PDI es creu que està per sobre del PAS”)
- El **PDI**, en múltiples ocasions, **no** segueix els **procediments** establerts i no col·labora massa en qüestions burocràtiques
- El **PAS**, en ocasions, **no facilita** la tasca burocràtica i/o de gestió del PDI tot el que caldria
- El PDI, de vegades i en gestió de govern, no demana i/o valora suficientment l’experiència contrastada del PAS



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PROPOSTES DE MILLORA (I)

---

Establir, per escrit, els **procediments** de forma més clara i/o aplicar-ho de manera més metòdica i rigorosa

- Augmentar la freqüència de les reunions entre Gerència, Administradors de Campus, Caps de servei, etc. per millorar aspectes de **coordinació**
- Potenciar un veritable **treball en xarxa** ("saber la seva "fitxa" de treball i complir-la"), sent conscient del lloc que s'ocupa
- Potenciar canals d'informació no rígids (reunions, circulars...)
- Analitzar perquè no es llegeix la informació (més atractiva)
- Definir processos i procediments de forma clara. Cal una **previsió** dels problemes i augmentar la **col·laboració entre serveis**. Els procediments s'han de plasmar per escrit
- Revitalitzar i replantejar el Punt d'Informació; presència més activa del Vicerectorat de Qualitat en tots els campus

# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PROPOSTES DE MILLORA (II)

---

Clarificar i fer més transparents les possibilitats de promoció (carrera professional) i **possibilitar la mobilitat** no únicament "vertical", sinó també "horitzontal" (canvi d'activitat)

- Estar atents a la **motivació** del personal (s'ha d'impedir que s'arribi a "l'acomiadament interior", El-Ghandouri, 2007)
- Establir i repensar algun sistema de "**sancions**" positives ("premis") i negatives per tal de reforçar accions correctes i evitar les incorrectes
- Crear un mecanisme de **Resolució de Conflictes**
- **Preveure** les places que s'han de cobrir per raó de la "conciliació vida laboral, vida familiar" (**agilitat** per resoldre)
- Unificar criteris de "conciliació" a totes les universitats públiques catalanes (no caure en greuges comparatius)
- Flexibilitzar alguns horaris (**treballar per objectius**)



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PROPOSTES DE MILLORA (III)

---

- Incloure **accions formatives** en relació a la **conciliació**: informació, possibilitats i límits; organització del temps, etc.
- **Replantejar** els serveis i els horaris que la UdL ha de donar (i/o té la voluntat d'oferir) per tal de reorganitzar la distribució del personal del PAS, veure les necessitats reals
- Estudiar com fer el Campus de Rectorat – Facultat de Lletres més atractiu, “més relaxat” (dissenyadors arquitectònics, d'espais, aprofitament llum natural, *Fen-shui* (?))
- Facilitar les trobades més o menys informals entre els treballadors, però sense forçar la situació (cercles de qualitat japonesos). Més important: bona col·laboració quotidiana !
- **Insistir en la cohesió** de la comunitat universitària (PAS, PDI i Estudiantat)



# VIDA QUOTIDIANA A LA UNIVERSITAT: PROPOSTES DE MILLORA (IV)

---

- **Conscienciar als professors** (PDI) que han de seguir el procediment pertinent. Cal informar i si convé fer alguna petita xerrada, o a través dels consells de departaments i les juntes de facultat, etc.
- **Conscienciar al PAS** en la gestió “política” del PDI, per tal que faci el treball tècnic, plantejant i facilitant alternatives per a què el docent pugui decidir una opció entre altres, per exemple
- **Conscienciar al PDI** de la importància d’escoltar i **valorar l’experiència del PAS**; i, en algun cas, professionalitzar algun càrrec o que no sigui ocupat pel PDI (repensar i reorganitzar l’estructura de la UdL)



## ALGUNA CONSIDERACIÓ FINAL

---

- La **millora contínua** (*Kaizen*, Masaka Imai, 2007) no es basa tant en els grans canvis institucionals (que també poden ser) sinó, sobre tot, en la millora de les petites coses de la vida quotidiana
- La universitat ha d'estar entre les organitzacions més sanes èticament. Hi ha una necessitat del **valor ètic** que ha d'estar present en el pensament organitzatiu i econòmic: el capital social és crucial per a la prosperitat i també per la "competitivitat"
- Les **veus plurals i contrastades** del PAS han de coadjuvar, com el PDI i l'Estudiantat, a continuar fent de la UdL una **institució innovadora** i capdavantera a Lleida i arreu, com a *universitas...*