



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA [Economic symbol] Facultat d'Economia

FACULTAT D'ECONOMIA

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL

**DESARROLLO DE UN MÉTODO PARA LA MEDICIÓN DE LA
CARGA DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS. UNA
APLICACIÓN AL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

PRESENTADA POR:

Ángela Cobos Caballero

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a. Antonia Mohedano Suanes

Valencia, Noviembre de 2022

A mis padres

Agradecimientos

Quiero expresar mi sincera gratitud a las personas y colectivos que han hecho posible la escritura de esta tesis doctoral.

En primer lugar, a mi familia. Por cuidarme y animarme en éste y en todos mis proyectos. En especial, a mi madre, Aurelia Caballero, por su amor incondicional y por motivarme a ser la mejor versión de mí misma. A mi padre, Elías Cobos, por haberme dado la libertad para elegir en todos los ámbitos de la vida. A mi hermana Ana, por compartir una infancia llena de juegos y alegría que ha marcado toda mi existencia. A mis primos, que siempre están ahí, gracias.

A los miembros actuales, y pasados, de los Departamentos de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” y de Comercialización e Investigación de Mercados. Compañeros con los que he tenido ocasión de compartir gratificantes experiencias personales y profesionales; con muchos de los cuales me une una bonita relación de aprecio, y respeto mutuo, y cuyo detalle individualizado no recojo porque sería una lista muy larga. Seguro que ellos y ellas saben quiénes son.

Al personal de la Universidad de Valencia y, en particular, de la Facultad de Economía, PAS y PDI, que ha participado en los muchos procesos que hemos compartido en el desarrollo de esta investigación. Y a los máximos responsables de la Institución que apoyado y valorado este trabajo.

A Juan José Renau, Martina Menguzzato, María Moreno y Fernando Peris por su comportamiento ético en la gestión de un departamento en gran crecimiento, a quienes quiero honrar con el trabajo terminado.

A Nieves Sánchez, José Sorrentino, Marta Ordiz y todo el PAS de nuestra secretaría, por su trabajo diligente y su amable actitud.

A Nacho Peris, por su amistad y su inestimable ayuda como asesor informático.

A José Pla y Vicente Safón, con quienes he compartido fases previas en el programa de doctorado, a quienes aprecio y admiro por cualidades diversas.

A Ximo Camps, Ximo Aldás y Roberto Luna, por su apoyo informado y ayuda en distintas etapas de la tesis. Os admiro a los tres.

A Sonia Cruz, por su amistad, su serenidad y por compartir los momentos de no tesis durante los últimos años: como un oasis en el desierto.

A mi directora, y amiga desde la infancia, Toñi Mohedano. Gracias por una amistad honesta, por una dirección excelente y por ser un faro de dignidad y un ejemplo de referencia en mi vida.

A José Ramírez, a su ayudante Miguel Asensi y a Teresa Bausá por sus modales exquisitos, su capacidad y paciencia, y por su esfuerzo diario en un área de gestión tan complicada y difícil. Y a Joan Oltra por su apoyo fundamental en el desarrollo y aplicación del estudio.

También quiero dar las gracias a los muchos estudiantes con los que he tenido la ocasión de aprender, entre otras muchas cosas, a desarrollar la confianza y la paciencia que tan necesarias han sido para realizar esta tesis doctoral.

Agradezco el amor y la compañía que me han otorgado mis vecinas y amigas; en especial, Lola Iturralde, Angela Tuli y Ana Valiente.

Por último, a mis mascotas, una fuente de alegría y silencio durante estos años; en especial, a Mateo y Pretty.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Cambio organizativo	11
1.1. Definición de cambio organizativo	13
1.2. La falacia del setenta por ciento de fracaso.....	14
1.3. Tipos de cambio organizativo	15
1.3.1. Tipos de cambios en la literatura académica	16
1.3.2. Tipos de cambios implícitos en la literatura académica	20
1.4. Resistencia al cambio	23
1.5. Prescripciones para un cambio organizativo eficaz	25
1.5.1. El modelo en tres etapas de Lewin (1952)	25
1.5.2. Las diez recomendaciones de Kanter et al. (1992).....	26
1.5.3. Los cuatro principios de Pugh (1993).....	27
1.5.4. El modelo de las ocho fases de Kotter (1995).....	28
1.5.5. El modelo en seis etapas de Beer et al. (1990)	30
1.5.6. La reingeniería de procesos	33
1.5.7. Marco de referencia para el cambio de Ivancevich et al. (1996).....	34
Capítulo 2. Desarrollo organizativo e Investigación de acción	37
2.1. La escuela de desarrollo organizativo	38
2.1.1. Corriente clásica de desarrollo organizativo	39
2.1.2. Desarrollo organizativo posmoderno.....	44
2.1.3. Integración de las corrientes clásica y posmoderna.....	47

2.1.4. La investigación clínica.....	51
2.2. El método de investigación de acción	53
2.2.1. Definiciones de investigación de acción	54
2.2.2. Orígenes de la investigación de acción	57
2.2.3. La relación entre investigación y acción.....	59
2.2.4. Calidad de la investigación de acción	62
2.2.5. El método de investigación de acción.....	68
2.2.6. Relación entre investigación de acción y consultoría de dirección	70
Capítulo 3. Justicia organizativa y Confianza	75
3.1. Justicia organizativa.....	77
3.1.1. La gestión de la justicia organizativa	78
3.1.2. Componentes de la justicia organizativa.....	79
3.1.3. Justicia y cambio en las organizaciones.....	91
3.2. Confianza	95
3.2.1. Definiciones de confianza.....	95
3.2.2. El componente emocional de la confianza.....	99
3.2.3. Concepción de la confianza como modelo multiplicativo	101
3.2.4. La confianza en el inicio de una relación.....	104
3.2.5. Reparación de la confianza en la organización.....	106
3.2.6. Confianza y justicia organizativa.....	112
Capítulo 4. El factor tiempo	117
4.1. El factor tiempo en la literatura sobre diseño organizativo	119
4.2. Concepción del tiempo	122
4.3. Investigación y factor tiempo	125
4.3.1. Perspectivas temporales	127

4.3.2. Las duraciones y los retardos.....	128
4.4. El tiempo y la toma de decisiones directivas	131
Capítulo 5. Estudio empírico.....	137
5.1. Propósito e infraestructura en el sistema del cliente	141
5.1.1. Propósito de la investigación	142
5.1.2. Objetivos del proyecto de investigación de acción en la UV	143
5.1.3. Infraestructura en el sistema del cliente.....	145
5.2. Contexto	151
5.2.1. Contexto general.....	151
5.2.2. Contexto organizativo.....	156
5.2.3. Contexto académico.....	165
5.3. Métodos de investigación.....	180
5.3.1. Enfoque de desarrollo organizativo aplicado en la UV	181
5.3.2. La dimensión temporal en la investigación	184
5.3.3. Métodos de intervención.....	190
5.3.4. Justicia organizativa.....	197
5.3.5. Enfoque etnográfico y estudio longitudinal.....	202
5.4. Método de cálculo de los índices de carga de trabajo en centros.....	203
5.4.1. Identificación de macroprocesos y procesos en centros.....	205
5.4.2. Identificación de indicadores de carga de trabajo en centros	206
5.4.3. Obtención y validación de datos en centros	209
5.4.4. Transformación de datos de centros	210
5.4.5. Identificación de ponderaciones en centros.....	210
5.4.6. Cálculo de índices de carga de trabajo en centros	214
5.4.7. Resultados publicados en el estudio de centros.....	215

5.4.8. Diseño de simulador de cálculo en centros	217
5.5. Limitaciones del estudio en centros.....	217
5.6. Planificación y adopción de acciones	220
5.7. Evaluación de resultados	222
Capítulo 6. Resultados y Conclusiones	227
6.1. Objetivos de la investigación de acción.....	230
6.2. Objetivos y resultados de la investigación sobre cambio organizativo	232
6.2.1. Principios subyacentes al cambio	232
6.2.2. Modelo de etapas para el cambio organizativo.....	233
6.2.3. Criterios de clasificación de los tipos de cambio.....	238
6.3. Objetivos y resultados relativos al método de medición	240
6.3.1. Identificación de macroprocesos y procesos en unidades de la UV	240
6.3.2. Método de cálculo de los índices de carga de trabajo y aplicaciones ..	243
6.4. Objetivos cualitativos y transferencia de conocimiento a la UV.....	250
6.5. Objetivos y resultados relacionados con la confianza organizativa	255
6.6. Objetivos y resultados relacionados con la investigación de acción.....	259
6.7. Conclusiones	266
Referencias bibliográficas	272
Anexos.....	303

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de las ocho fases de Kotter (1995)	28
Tabla 2. Contrastando desarrollo organizativo de diagnóstico y dialógico	48
Tabla 3. Cuestiones para valorar las implicaciones de la justicia en un modelo de cambio	92
Tabla 4. Medidas de reparación de la confianza en investigaciones empíricas.....	111
Tabla 5. Acuerdos internos firmados en la UV y actualizaciones	148
Tabla 6. Sistema Universitario Español en Cifras	152
Tabla 7. Universidades de la Comunidad Valenciana	155
Tabla 8. Indicadores utilizados en la descentralización de másteres en la UV.....	164
Tabla 9. Prerrequisitos para la evaluación por índices en la DERH.....	167
Tabla 10. Requisitos para la evaluación por índices en la DERH	168
Tabla 11. Estudios de carga de trabajo en universidades españolas	171

Introducción

Los desafíos que afrontan los directivos, tanto en el ámbito público como en el privado, con frecuencia se derivan de la complejidad que acompaña a las decisiones organizativas que implican algún tipo de asignación de recursos entre unidades. Este desafío es aún mayor cuando se trata de organizaciones públicas, donde la discrecionalidad directiva está mucho más limitada por el marco normativo que regula los distintos aspectos de su funcionamiento.

Pocos investigadores no están familiarizados con la controversia relativa al contraste entre el rigor científico de la investigación académica y la necesidad percibida de relevancia práctica por parte de los profesionales (Bartunek y Rynes, 2014). Esta cuestión ha sido estudiada desde mediados del siglo XX y diversos investigadores han propuesto cambios en los proyectos de investigación para superar esta disyuntiva (Wolf y Rosenberg, 2012).

La relevancia práctica puede entenderse como el impacto que tiene la investigación sobre *management* en la toma de decisiones directivas. Es decir, los estudios son relevantes en la práctica si pueden ayudar a las empresas a aumentar su funcionalidad, eficiencia y eficacia (Nicolai y Seidl, 2010). La investigación organizativa ha sido criticada en muchos aspectos, incluyendo estas críticas el mostrar una visión simplificada y poco relevante para la práctica directiva (Kilduff y Mehra, 1994). Sin embargo, matizando estas críticas, los resultados de diversos estudios muestran una correlación positiva entre la calidad académica de un artículo

y la valoración de su relevancia práctica por parte de expertos (véase Baldrige, Floyd y Markóczy, 2004; Wolf y Rosenberg, 2012).

Para aumentar la relevancia práctica de la investigación, Wolf y Rosenberg (2012) destacan los beneficios de la estrecha cooperación entre académicos y directivos para la generación de nuevos conocimientos y sugieren orientar mayor parte de la investigación en *management* hacia métodos de investigación cualitativos, en la búsqueda de conocimiento instrumental; respetando el valor de los estudios cuantitativos y valorando igualmente la investigación en conocimiento conceptual y simbólico.

Por otra parte, en relación con la generación y diseminación del conocimiento, y las interacciones entre directivos y académicos, Rynes, Bartunek y Daft (2001) recomiendan, entre otras propuestas, la internalización de la investigación con el método de investigación de acción. En general, se ha postulado que “la investigación que implica organizaciones reales, que estudia cómo algo funciona realmente, o está motivada por los problemas a los que se enfrentan los directivos, es valiosa por su potencial para construir teoría y ser validada, así como para el diseño y rediseño organizativo” (Daft y Lewin, 1990: 3).

La investigación relativa a la dirección de recursos humanos y el desempeño organizativo ha evolucionado, a partir del marco normativo descrito por Guest (1987), generando nuevos enfoques y marcos conceptuales en este campo, utilizando un amplio rango de técnicas, cuantitativas y cualitativas, y descansando en una variedad de perspectivas teóricas y metodológicas (Paauwe, 2009).

En un mundo crecientemente competitivo, existe presión en todas las áreas de las organizaciones para justificar el uso de los recursos. La búsqueda de la eficiencia, definida en términos de los recursos utilizados para producir algún producto o servicio, es un objetivo fundamental en el ámbito de los recursos humanos, en particular en empresas de servicios. Por otra parte, la creciente sofisticación de las bases de datos y de las capacidades informáticas explica la inexorable tendencia a disponer de más información y con mayor rapidez (Pfeffer, 1997).

En el estudio de la dirección de personas, la capacidad para gestionar el cambio organizativo ha sido uno de los aspectos más valorado por los profesionales. Con la entrada en la economía del conocimiento y la creciente valoración de los recursos humanos, las organizaciones se enfrentan al desafío teórico y práctico de la medición (Jamshidian et al., 2016). A este respecto, Tootell et al. (2009) señalan la importancia de desarrollar modelos de medida en el área de recursos humanos relevantes y significativos para la organización, aunque las métricas utilizadas varíen entre industrias y entre organizaciones. Los investigadores también señalan la relevancia de la formación multidisciplinar y de la experiencia variada para el buen desarrollo de la dirección de personal y para la exitosa defensa de la medición. Asimismo, se vuelve frecuente el apoyo por parte de consultores, internos y externos, para atender aspectos específicos en la dirección de personas, así como, el apoyo en decisiones estratégicas de la organización en su conjunto (véase Lepak y Snell, 1998).

De otro lado, Lengnick-Hall et al. (2009), reflexionan sobre la necesidad de incorporar perspectivas éticas en la dirección de personas. A este respecto, consideramos que la búsqueda y desarrollo de métodos de evaluación, en los que prevalecen los criterios de justicia organizativa y de eficiencia, muestran una perspectiva ética; en relación con el respeto a la dignidad humana y con el respeto a la sociedad en general, en particular en organizaciones de naturaleza pública.

Las universidades públicas españolas afrontan el complejo problema de asignación del personal de administración y servicios (abreviado como PAS) entre diversas unidades. El personal de esta plantilla desempeña una variedad de tareas de gestión y prestación de servicios, en puestos adscritos a los centros, departamentos y otros servicios y unidades organizativas. La heterogeneidad de puestos y tareas, el volumen de actividad desarrollada, en especial en universidades de tamaño grande, y la idiosincrasia del contexto universitario requiere el desarrollo de un sistema propio de medición que apoye a la gerencia en la toma de decisiones sobre planificación de la plantilla.

Esta tesis doctoral se enmarca en el método de investigación de acción, caracterizado por el doble propósito de afrontar la resolución de un problema práctico

y de generar conocimiento científico. El objetivo central de esta investigación es el desarrollo de un método para la medición de la carga de trabajo en organizaciones públicas, junto a su aplicación particular a las actividades del PAS de la Universitat de València (abreviada como UV). Partiendo de que la introducción de indicadores objetivos de actividad es un requisito previo consensuado en la institución, la cuestión de investigación establecida al inicio del proyecto se concreta en la identificación de la forma más adecuada de medir la carga de trabajo del PAS en una universidad pública.

Por las características de la institución, y el propósito de la investigación, el enfoque general se caracteriza por ser sociotécnico, en un contexto de desarrollo organizativo; atendiendo tanto la viabilidad técnica, como la aceptación política necesaria para desarrollar el método y aplicarlo. Asimismo, por su extensión temporal y por la vinculación profesional de la autora de este trabajo, y de otros miembros del equipo investigador con la institución, esta investigación presenta rasgos etnográficos y de carácter longitudinal.

El presente trabajo está estructurado en tres partes y desarrollado en seis capítulos. La primera parte, conformada por los capítulos uno a cuatro, recoge contenidos de cuatro campos de estudio de los que se derivan prescripciones y recomendaciones metodológicas aplicadas en nuestra investigación, relativas a: la gestión del cambio, el método de investigación de acción, la justicia organizativa y la dimensión temporal en la investigación. En la segunda parte, constituida por el capítulo cinco, se describe la investigación de acción desarrollada para alcanzar los objetivos establecidos; y, en particular, se describe el desarrollo del método de medición en el estudio de la administración de los centros de la UV, incluyendo aspectos de otras unidades, así como las limitaciones del estudio. La tercera y última parte se corresponde con el capítulo seis, en el cual exponemos los resultados del estudio y las conclusiones alcanzadas.

Comenzamos el capítulo primero sobre cambio organizativo, estructurado en cinco apartados, con la definición de conceptos básicos y abordando la falacia sobre la tasa de fracaso del 70% en los proyectos de cambio. A continuación, describimos

tipologías de cambio organizativo comunes en la literatura e incorporamos tres criterios de clasificación subyacentes en la literatura y aplicables en el ámbito universitario. En el cuarto apartado, introducimos conceptos y referencias básicas sobre la resistencia al cambio. Por último, en el quinto apartado se recogen siete referentes prescriptivos para un cambio eficaz extraídos de la literatura, procedentes de varias corrientes de investigación, de gran utilidad teórico-práctica en nuestra investigación.

El capítulo segundo está estructurado en dos partes. En la primera parte, integrada por cuatro epígrafes, presentamos la escuela de desarrollo organizativo (abreviado como DO) y sus dos corrientes principales. Comenzando con la revisión de la corriente clásica de DO y sus fundamentos, en el segundo epígrafe explicamos las críticas recibidas por el enfoque clásico e indicamos las aportaciones desde la corriente dialéctica, también denominada de desarrollo organizativo posmoderno. Asimismo, introducimos el relevante concepto de Qualia en el ámbito de la percepción humana. En tercer lugar, analizamos las características distintivas de ambas corrientes, clásica y posmoderna, y realizamos una propuesta integradora. Por último, en el cuarto epígrafe introducimos las aportaciones de la investigación clínica.

En la segunda parte del capítulo, en seis epígrafes, profundizamos en el enfoque denominado investigación de acción (abreviada como AR, por sus siglas en inglés), empezando con algunas definiciones principales y explicando los orígenes de este método de investigación. Seguimos con cuestiones relativas a la distinción entre el componente de investigación y el componente de acción del método. En el cuarto epígrafe abordamos la teoría del proceso de la investigación de acción, centrada en la calidad de la investigación. A continuación, explicamos el método de investigación de acción, identificando sus fases y operativa. Terminamos el capítulo valorando las relaciones entre la investigación de acción y la consultoría de dirección.

El capítulo tercero también está estructurado en dos partes, dedicadas al estudio de la justicia organizativa y la confianza en el ámbito organizativo. Ambas son consideradas determinantes en los procesos de cambio organizativo y en sus

resultados. En la primera parte nos introducimos en el campo de la justicia organizativa articulando cuatro epígrafes. Tras justificar su relevancia y la importancia de su gestión, en el segundo epígrafe estudiamos sus cuatro componentes: distributivo, procedimental, interpersonal e informativo. Asimismo, revisamos las interrelaciones entre los componentes de la justicia. Terminamos este capítulo recogiendo las implicaciones de la justicia organizativa en un modelo de cambio.

En la segunda parte del capítulo abordamos la investigación sobre confianza, comenzando con la revisión de definiciones, componentes y determinantes de la confianza organizativa. A continuación, atendemos al componente emocional de la confianza, determinante de la profundidad y estabilidad de este fenómeno. En el tercer epígrafe, planteamos una concepción del constructo como un modelo multiplicativo de tres dimensiones de la confianza, con un criterio paralelo al utilizado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964). En el siguiente epígrafe estudiamos los factores determinantes de la confianza en el inicio de una relación. En el quinto atendemos a la reparación de la confianza cuando ha sido dañada y revisamos los mecanismos más frecuentes, utilizados a nivel individual, grupal y organizativo. Terminamos el capítulo abordando la investigación que relaciona la confianza y la justicia organizativa.

En el capítulo cuarto realizamos una revisión de algunas de las aportaciones más relevantes, para la teoría y la práctica, que tienen en común la consideración del factor tiempo en el ámbito organizativo y, en particular, en la gestión relativa a las personas. Estructurado en cuatro epígrafes, en primer lugar, introducimos la literatura sobre tiempo y la vinculamos con la relevancia práctica de la investigación académica sobre diseño organizativo. En el siguiente epígrafe revisamos las concepciones del tiempo, distinguiendo, entre otros, el tiempo cronológico, el tiempo cíclico, el tiempo subjetivo y el tiempo socialmente construido. A continuación, en el tercer epígrafe, recogemos las principales dimensiones temporales a considerar en la investigación, con énfasis en las perspectivas temporales y las duraciones. En

último lugar, hacemos alusión a estudios y aportaciones relacionados con la toma de decisiones y la dirección de recursos humanos.

En el capítulo quinto describimos la investigación de acción desarrollada en la Universitat de València, centrándonos en la fase de diagnóstico de este método. En este capítulo aplicamos los criterios metodológicos descritos en los capítulos anteriores y, asimismo, complementamos el marco de referencia con el análisis y discusión del contexto académico específico de nuestra investigación, incluyendo estudios con el mismo propósito desarrollados en otras universidades. Este capítulo está estructurado en siete apartados. En el primero describimos el propósito de la investigación; los objetivos definidos, relativos a la facilitación del cambio en la institución y a la generación de conocimiento científico; y el establecimiento de la infraestructura necesaria en la UV, incluyendo detalles sobre los acuerdos firmados, la publicación y actualización de los estudios realizados y los informes favorables a la realización y aplicación de la investigación. En el segundo apartado introducimos el contexto del caso incluyendo tres áreas: el entorno competitivo, con detalles del sistema universitario español; el contexto organizativo de la UV, con la descripción de aspectos relativos a la institución y, en tercer lugar, el contexto académico específico de esta investigación. En el tercer apartado explicamos los métodos aplicados, en el marco de un enfoque de desarrollo organizativo mixto y una variante de investigación de acción participativa, con un enfoque clínico. Asimismo, explicamos los aspectos metodológicos considerados en relación con el establecimiento de índices para la medición de la actividad en el área de recursos humanos; incluyendo también la consideración de la dimensión temporal, la aplicación de criterios de justicia organizativa y la descripción de los métodos de intervención utilizados. En el cuarto apartado describimos el proceso sistemático seguido para el desarrollo del método de medición de la carga de trabajo del PAS de la UV, en las distintas unidades organizativas. Para ello identificamos las siguientes etapas: 1) identificación de macroprocesos y procesos de la unidad; 2) identificación de indicadores de actividad; 3) obtención y validación de datos; 4) transformación de datos; 5) identificación de ponderaciones; 6) cálculo de índices de carga de trabajo, de la actividad global de la unidad y en términos relativos al número de personal, 7)

publicación de resultados y 8) diseño de un simulador de cálculo. En particular, detallamos el estudio desarrollado en los centros, como ejemplo de estudio comparativo entre unidades que desempeñan las mismas funciones. En quinto lugar, recogemos las limitaciones técnicas del estudio de indicadores de carga de trabajo realizado. En el sexto apartado nos referimos a la planificación y adopción de acciones relacionadas en la UV, con la aplicación de los resultados del estudio de diagnóstico realizado. En el último apartado, dedicado a la evaluación de resultados, valoramos el éxito del proyecto de cambio en la resolución del problema organizativo planteado; en particular, con la aplicación de la propuesta teórico-práctica realizada en la Fase I del estudio.

El capítulo sexto está estructurado en siete apartados, estando el último dedicado a las conclusiones de esta tesis. En los apartados uno a seis se revisan los objetivos de la investigación de acción, y su grado de consecución, agrupados por su afinidad de contenido. En primer lugar, recogemos los objetivos en su definición original, configurada por dos bloques: atendiendo a los avances en la investigación académica y al caso de estudio particular. Seguidamente, en relación con los objetivos vinculados al cambio organizativo, identificamos como principios subyacentes al cambio organizativo, los principios de eficiencia, eficacia, justicia y poder. A continuación, identificamos el modelo de cambio aplicable en nuestra investigación, y en investigaciones con los mismos propósitos, explicando las fases iterativas necesarias para el desarrollo y aplicación del método de medición. Asimismo, aplicamos las clasificaciones descritas en el primer capítulo al cambio implementado en la UV. En tercer lugar, abordando los objetivos relativos al método de medición de cargas de trabajo, nos referimos a los estudios realizados en tres tipos de unidades organizativas: 1) el Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, 2) la Administración de Centros y 3) el Servicio de Bibliotecas y Documentación. Estos estudios han supuesto el desarrollo y aplicación del método, con la realización del primer cálculo de los índices de carga de trabajo para unos periodos determinados, y cuyos informes están recogidos íntegramente en los Anexos I a IV, incluyendo la última actualización disponible del estudio de centros. En cuarto lugar, se recoge la revisión de resultados relacionados con la transferencia de conocimiento a la

institución, por una parte, y con objetivos cualitativos relacionados con la promoción de la justicia, la participación y la transparencia en la gestión del personal de la UV. En quinto lugar, se detallan los resultados obtenidos en relación con la confianza organizativa. Reflexionamos finalmente sobre las conclusiones obtenidas, abordando la discusión rigor-relevancia. Se argumenta sobre la necesaria complementariedad de los enfoques de diagnóstico y dialécticos del DO, al concretar los cambios de mentalidad en cambios aplicados y, asimismo, aludimos a la posibilidad de extrapolación de los resultados a un contexto más amplio.

Capítulo 1. Cambio organizativo

El cambio es la única constante

Heráclito de Éfeso

El ritmo de cambio en los siglos pasados se puede percibir como muy lento cuando se observan los retardos entre los descubrimientos y sus aplicaciones; entre el invento, la innovación y la difusión de la innovación. La aceleración progresiva a la que se ha visto sometido el proceso de cambio organizativo es asombrosa. Los plazos se han acortado a una década, un año o incluso a meses, “pasando con una rapidez increíble de la mesa de dibujo a sus aplicaciones prácticas actuales” (Ivancevich et al., 1996: 636). Además de los incesantes cambios tecnológicos en el ámbito productivo, los directivos tienen que afrontar cambios como los siguientes: la reducción del tamaño de las plantillas, métodos de evaluación que se centran en logros grupales, la participación del personal en la toma de decisiones, sistemas de retribución que reflejan habilidades y competencias, frente al omnipresente criterio de la antigüedad, y la preponderancia de Internet en los ámbitos comercial y social.

Liderar el cambio organizativo constituye un desafío común en la sociedad actual. En plena era de la digitalización, las organizaciones se enfrentan a la llamada cuarta revolución tecnológica, caracterizada por la innovación en las telecomunicaciones, la gestión de datos en masa, la vigilancia por la seguridad de la información y el desarrollo de la inteligencia artificial, entre otros factores.

Frente al enfoque planificado de gestión del cambio, algunos autores conciben el cambio como un proceso emergente y continuo, que no se puede lograr de forma programada. Sin embargo, desde una perspectiva práctica, se observa la necesidad de modelos situacionales que expliquen como alcanzar un ajuste entre las estrategias de cambio, la estructura y evolución interna de la organización y el actual entorno turbulento en un contexto globalizado.

De los distintos tipos de estudio sobre el cambio, enfocamos nuestra atención tanto en la toma de decisiones (planificación), como en la acción de cambio (ejecución). Por ello, la literatura relevante para este capítulo se centra fundamentalmente en la identificación de modelos prescriptivos de cambio.

Comenzamos este primer capítulo sobre cambio organizativo definiendo conceptos básicos y aludiendo a la falacia del setenta por ciento de tasa de fracaso en

los proyectos de cambio. A continuación, sintetizamos algunas de las tipologías de cambio organizativo propuestas en trabajos previos e incorporamos tres criterios de clasificación identificados en el contexto universitario. En el cuarto apartado, introducimos conceptos y referencias básicas sobre la resistencia al cambio, resaltando la importancia de tener en consideración estos aspectos en nuestra investigación. Por último, en el quinto apartado se estudian distintos referentes prescriptivos para un cambio eficaz extraídos de la literatura académica.

1.1. Definición de cambio organizativo

Van de Ven y Poole (1995: 512), en su extensa revisión de la literatura sobre cambio, definen el cambio organizativo como sigue: “Cambio, un tipo de suceso, es una observación empírica de la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa”.

Ampliando y matizando esta definición, en esta investigación, definimos el cambio organizativo como la observación empírica de una diferencia, a lo largo del tiempo, en los principios y criterios que rigen una organización, en la forma en que la organización se estructura y opera, en las relaciones entre las personas y grupos, en los ámbitos interno y externo, y/o en las actividades y funciones que la organización desarrolla en su ámbito de actividad.

Esta definición abarca los aspectos conceptuales, que definen la actuaciones y formas de operar en la organización; las variables estructurales y de diseño organizativo; y las relaciones técnicas y sociales, incluyendo aspectos formales e informales; así como, las actividades que la organización realiza. Es decir, atiende las tres cuestiones esenciales para el cambio: el porqué, el cómo y el qué.

Otro concepto relacionado, de especial relevancia en este ámbito, es el concepto de proceso. En la revisión de la literatura sobre cambio organizativo se identifican distintos usos de término. En nuestra investigación nos adherimos a la definición de

Van de Ven y Poole (1995), según la cual, en la existencia de una entidad organizativa, un proceso es entendido como una progresión de eventos, con un orden y una secuencia en el tiempo.

1.2. La falacia del setenta por ciento de fracaso

Cuando nos adentramos en el estudio del cambio organizativo, una premisa generalmente aceptada en las publicaciones académicas, que llama notablemente la atención, consiste en afirmar que las iniciativas de cambio en las organizaciones fracasan en el setenta por ciento de los casos (Nizharadze, 2020).

Tasler (2017), ahondando en este insidioso y condicionante mito, argumenta como en las iniciativas de cambio organizativo, los sesgos negativos pueden crear una profecía tóxica que se cumple a sí misma. Y puntualiza como décadas escuchando hablar sobre tasas míticas de fracaso han plantado las semillas del sesgo contra el éxito en nuestras mentes. El investigador informa como en un estudio realizado en 2011, liderado por Mark Hugues de la Univesidad de Brighton, se concluyó que no existe evidencia empírica que apoye esta estadística.

Hughes (2011) rastrea la mítica tasa de fracaso hasta el libro de Hammer y Champy (1993) titulado Reingeniería. En él, los autores declaran literalmente: “Calculamos, no científicamente, que entre el 50 y el 70 por ciento de las organizaciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban” (Hammer y Champy (1993: 207).

Posteriormente, Hammer (1995) intenta aclarar las cosas explicando que, ambos autores, estimaron que entre el 50 y el 70 por ciento de los esfuerzos de reingeniería no tuvieron éxito en lograr el avance deseado en el rendimiento. Y explica que, desafortunadamente, esta simple observación descriptiva ha sido ampliamente tergiversada y transfigurada en una declaración normativa; afirmando que no existe una tasa inherente de éxito o fracaso para la reingeniería. Sin embargo, como señala

Tasler (2017), a pesar de esta aclaración, la estadística del setenta por ciento ha continuado siendo citada, como si fuera un hecho comprobado, en numerosas publicaciones académicas.

En el presente estudio, asumimos, por lo tanto, que no existe base científica que demuestre tan altas tasas de fracaso. Igualmente, entendemos que existe elevada ambigüedad en las conclusiones que se extraen, de las investigaciones realizadas, en torno al éxito y fracaso de las iniciativas de cambio. En particular por las dificultades para medir lo que se considera éxito, influyendo la perspectiva de quien esté evaluando la situación, el plazo temporal en el cual se está midiendo, y en qué grado y bajo qué circunstancias los resultados obtenidos se sostienen. También asumimos en este trabajo que el cambio es consustancial a la dirección de empresas. Aceptamos que toda situación es temporal y que, seamos o no conscientes, todo ser humano, y todas sus relaciones dentro y fuera del ámbito organizativo, están sometidas a las fuerzas del cambio, con una adaptación constante al contexto cambiante.

Por todo lo expuesto, frente a la afirmación «el cambio es difícil», sorteando el sesgo negativo, recogemos la última afirmación de Tasler (2017: 3), según la cual: “La adaptación es la regla de la existencia humana, no la excepción”. Además, como indica Nader (2021), nuestra visión del mundo puede cambiar y nuestro patrón puede transformarse cada día. No somos igual que ayer, porque quizás hayamos aprendido algo, al haber encontrado a alguien que nos abriera a nuevas posibilidades, con nueva información y esperanzas renovadas.

1.3. Tipos de cambio organizativo

Argumentando sobre la importancia de la gestión del cambio en la dirección de empresas, Graetz (2000: 550) la lleva al extremo sugiriendo que: “En un contexto de creciente desregulación de la globalización, el rápido ritmo de la innovación tecnológica, una creciente fuerza laboral cualificada y las tendencias sociales y

demográficas cambiantes, pocos cuestionarían que la tarea principal para los directivos hoy en día es el liderazgo del cambio organizativo”. Esta idea básica es compartida por numerosos autores, en particular por Burnes (2014).

Sobre la literatura de gestión del cambio organizativo, en la revisión crítica realizada por By (2005) destacan algunas de las características que diversos autores atribuyen a las situaciones de cambio. Entre las conclusiones de esta revisión destaca como “la necesidad de cambio es impredecible, tiende a ser reactiva, discontinua, *ad hoc* y a menudo fomentada por una situación de crisis organizativa” (p. 370). Aunque no siempre sea así, coincidimos en que estas situaciones extremas existen y son imperativas, especialmente en el contexto internacional actual.

A la hora de revisar los tipos de innovación se observa una frecuente alusión al concepto de cambio incremental y, por oposición, al concepto de cambio radical. Los términos de innovación incremental y radical fueron introducidos por Joseph Schumpeter en 1911 en su *Teoría del desarrollo económico*. Además de con nuevos productos, estos términos también están asociados con novedades técnicas u organizativas, siendo la innovación radical disruptiva o revolucionaria con respecto a la situación precedente; mientras que la innovación incremental implica mejoras en conceptos y prácticas ya existentes. Como veremos a continuación, esta terminología básica ha sido adaptada o ampliada, con matices, por diversos autores.

1.3.1. Tipos de cambios en la literatura académica

A la hora de abordar los tipos de cambio organizativo, resulta ilustrativa la revisión realizada por By (2005). A partir de las categorías identificadas por Senior (2002), se consideran los tipos de cambio siguiendo tres criterios, éstos son: por la tasa de ocurrencia, por la forma en que se desarrolla el cambio y por la escala. A continuación, revisamos brevemente estas tres categorías.

1.3.1.1. Tipos de cambio según la tasa de ocurrencia

En cuanto a esta primera categoría, diferentes autores emplean distintas terminologías, distinguiéndose fundamentalmente entre cambios incrementales y cambios discontinuos. Esta distinción se refiere como la diferencia entre el cambio evolutivo y el cambio revolucionario (George y Jones, 2.000). A este respecto, Brown y Eisenhardt (1997) examinan como se involucran las organizaciones en un cambio continuo; mostrando un enlace entre el presente y el futuro, a través de cambios rítmicos y procesos de transición.

Con una terminología particular, Burnes (2004) distingue entre el cambio incremental y el cambio continuo. Según este autor, el cambio incremental se refiere a cuando partes de una organización afrontan, de forma separada al resto, un problema y un objetivo. Los defensores de esta perspectiva argumentan que el cambio operativo, en ciertas unidades o departamentos, se implementa mejor con procesos sucesivos, limitados y negociados. El cambio continuo, por su parte, se relaciona con la habilidad de la organización para adaptarse constantemente a las demandas internas y a los requisitos del entorno cambiante, mediante cambios en su estructura y en su estrategia.

1.3.1.2. Tipos de cambio según su forma

Cuando se caracteriza por la forma en que se produce el cambio, pese a la existencia de diversos enfoques, la literatura está dominada por la distinción entre el cambio planificado y el cambio emergente (Burnes y Jackson, 2011).

El enfoque planificado intenta explicar el proceso que conduce a un cambio exitoso. Aunque no existe un enfoque claro y práctico ampliamente aceptado que explique qué cambios deben realizar las organizaciones y cómo implementarlos (Burnes, 1996), desde mediados del siglo XX el desarrollo organizativo ha sido

considerado la mejor forma de dirigir el cambio planificado (Burnes y Jackson, 2011).

Aunque este enfoque está muy establecido y se considera altamente eficaz (Burnes, 2004), desde la década de 1980 han surgido posiciones muy críticas. Por ejemplo, se critica que el enfoque del cambio planificado ignora situaciones de crisis, que requieren cambios importantes y rápidos, y que no permiten una consulta o participación generalizada (Kanter et al., 1992; Burnes, 1996, 2004). Por ello, los defensores del enfoque emergente del cambio lo consideran más pertinente. Para hacer frente a la complejidad y la incertidumbre del entorno, se sugiere que las organizaciones deben convertirse en sistemas de aprendizaje abiertos. En el enfoque emergente se asume que el desarrollo y el cambio de la estrategia surgen de la forma en que una empresa adquiere, interpreta y procesa la información sobre su entorno (véase By, 2005). En el enfoque emergente subyacen así dos creencias. La primera es que el cambio se concibe como un proceso emergente en curso, sin un punto final. En segundo lugar, se entiende que el cambio surge de las decisiones y acciones de las personas en las organizaciones; por ejemplo, como resultado de la interacción de diferentes grupos, con intereses en conflicto, que ajustan la actividad de la organización a los cambios en el entorno o pretenden implementar una nueva realidad social en la organización (Burnes, 2004).

En relación con ciertos enfoques planificados, Dunphy y Stace (1993) concluyen como, a pesar de que el modelo tradicional de desarrollo organizativo prescribe un cambio incremental combinado con un estilo de gestión participativo, la mayoría de las organizaciones de su estudio realizaron un cambio transformador rápido, utilizando un estilo de liderazgo directivo. Los autores cuestionan la consideración del modelo tradicional como el modelo prescriptivo para el cambio, ya que encontraron que estrategias de cambio muy diferentes dieron como resultado un desempeño financiero exitoso.

Por su parte, Huy (2001) observa que la variedad de intervenciones, todas eficaces en sus contextos, nos lleva a aceptar que hay múltiples formas de alcanzar un cambio

eficaz y que los modelos se pueden mejorar especificando las condiciones contingentes.

En los últimos años se ha reconocido con frecuencia que uno o dos enfoques no pueden cubrir la amplia variedad de situaciones de cambio existentes (Burnes y Jackson, 2011). Los avances realizados se orientan a establecer un modelo de cambio contingente consensuado, que indique cómo adaptar las estrategias de cambio al entorno cambiante y a las circunstancias particulares de cada organización. Una característica común a los procesos de cambio organizativo en la actualidad es el aumento de la participación y del asesoramiento, en especial por parte de los responsables de los sistemas de información en la organización; una realidad que previsiblemente se incrementará en el futuro.

13.1.3. Tipos de cambio según la escala

Cuando se trata del cambio caracterizado por la escala parece existir un acuerdo más amplio (By, 2005). Según Dunphy y Stace (1993), el cambio puede ser de cuatro tipos: afinación, ajuste incremental, transformación modular y transformación corporativa.

El ajuste fino, también conocido como cambio convergente, describe el cambio organizativo como un proceso continuo que abarca la estrategia, los procesos, las personas y la estructura de la organización (Senior, 2002). Se suele manifestar a nivel departamental o divisional y su propósito es desarrollar personal adecuado a la estrategia actual, refinando políticas, métodos y procedimientos, con atención a la eficiencia y la calidad. Además, el ajuste fino debe fomentar el compromiso individual y grupal con la excelencia de los departamentos y la misión de la organización, clarificar los roles establecidos y promover la confianza en principios y normas aceptados (Dunphy y Stace, 1993).

De acuerdo con Senior (2002), el ajuste incremental implica distintas modificaciones en procesos de gestión y estrategias organizativas, pero no incluye cambios con rasgos disruptivos.

La transformación modular es un cambio caracterizado por cambios importantes de uno o varios departamentos o divisiones. A diferencia del ajuste incremental, este cambio puede ser radical. Sin embargo, se centra en una parte de la organización, no en la organización en su conjunto (Senior, 2002).

Si el cambio es a nivel corporativo y se caracteriza por alteraciones radicales se describe como transformación corporativa. Ejemplos de este tipo de cambio pueden ser: una reorganización, la revisión de patrones de interacción, la reforma de la misión organizativa y los valores fundamentales; así como, la alteración de la estructura de poder (Dunphy y Stace, 1993).

1.3.2. Tipos de cambios implícitos en la literatura académica

En este apartado recogemos ciertas categorías de cambio identificadas implícitamente en la literatura académica sobre cambio organizativo y observadas empíricamente en nuestra experiencia profesional. En concreto, en esta investigación identificamos tres criterios que permiten clasificar algunos tipos de cambio frecuentes en el contexto de una entidad pública dedicada a la docencia y la investigación, desde una perspectiva organizativa. Estas categorías son: el grado de libertad en la decisión, la naturaleza del cambio y el grado de intangibilidad.

1.3.2.1. Tipos de cambio según el grado de libertad en la decisión

Considerando el grado de libertad de la decisión podemos distinguir tres tipos de cambio: cambios obligatorios, inducidos y proactivos.

Los cambios obligatorios se caracterizan por obedecer a leyes y normas de obligado cumplimiento por parte de los miembros de la organización. Por las características particulares de las instituciones públicas, las normativas de obligado cumplimiento tienen mayor prevalencia e influencia, en comparación al contexto normativo que afrontan las empresas privadas.

Los cambios inducidos muestran un mayor grado de libertad en la decisión, pero obedecen a corrientes técnicas, sociales, económicas o de otro ámbito que condicionan las actuaciones de las organizaciones, encaminando a sus responsables a la realización de ciertos cambios. Un ejemplo en la sociedad actual es claramente la tendencia a la digitalización, en tránsito a ser un cambio obligatorio; como ya lo es en muchos de los servicios ofrecidos por las organizaciones públicas a los ciudadanos.

En tercer lugar, los cambios proactivos suponen el mayor grado de libertad para los decisores e implican actuaciones pioneras en las organizaciones, que normalmente lideran los mercados. En la actualidad, en el ámbito académico, estos cambios se relacionan, en muchas ocasiones, con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación. Por ejemplo, con la oferta de formación universitaria en línea y los nuevos sistemas de gestión universitaria.

1.2.2.2. Tipos de cambio según la naturaleza del cambio

Según su naturaleza identificamos tres tipos: cambios estructurales, organizativos y operativos. Los primeros afectan al organigrama, los criterios de agrupación de unidades y la jerarquía de autoridad. Algunos ejemplos son el desarrollo de nuevas unidades organizativas, la fusión o división de unidades y la eliminación de unidades. El segundo tipo de cambio afecta a los procesos organizativos, incluyendo cambios en los sistemas de decisión, en los sistemas de información y comunicación, así como en la promoción del personal, entre otros. Por último, los cambios operativos suponen

cambios específicos en las tareas desempeñadas por los empleados, a nivel de puesto de trabajo.

1.3.2.3. Tipos de cambio según el grado de intangibilidad

Esta tercera categoría pone el énfasis en la incidencia del cambio sobre aspectos tangibles o intangibles.

Los cambios tangibles se relacionan con cambios en elementos técnico-físicos, como los espacios físicos, el equipamiento y el mobiliario o los sistemas informáticos. Los elementos anexos como cafeterías, parkings, almacenes, jardines o esculturas también requieren su gestión y atención al cambio. Los cambios tangibles también incluyen los traslados a nuevas ubicaciones de departamentos y servicios, grupos o individuos, como nuevos edificios, despachos y otras dependencias; así como las reformas de los mismos.

Los cambios intangibles por su parte se asocian con cambios vinculados al aspecto humano de las organizaciones, tales como cambios en los órganos decisores (incluyendo también cambios tangibles cuando los roles son asumidos por nuevos representantes), en los sistemas de decisión, en las afiliaciones a distintos grupos, y en las filias y fobias personales. Los aspectos emocionales, psicológicos y sociológicos conforman el ambiente en el que se desarrolla toda la actividad, como un océano emocional en el que tiene lugar la vida organizativa, que también puede entenderse como clima organizativo. En el caso de los organismos públicos se da una circunstancia, frecuente entre el personal funcionario público, de mantenimiento del puesto de trabajo, o en general, de pertenencia a la organización hasta la jubilación. Esta circunstancia significa que, aunque el traslado es posible y existe, por diversas razones y posibilidades, gran parte del personal desempeña sus funciones junto a los mismos compañeros durante toda su vida laboral o gran parte de ella. El clima laboral que se establece en cada unidad está modulado en muchos casos por las relaciones pasadas establecidas, en ocasiones durante décadas.

1.4. Resistencia al cambio

Desde mediados del siglo XX (véase Coch & French, 1948; Lewin, 1952) la resistencia al cambio ha sido un tema de interés constante entre directivos y académicos (Bareil, 2013). En particular, la resistencia al cambio por parte de los empleados es una de las razones más citadas para explicar el fracaso del cambio propuesto (Burnes, 2014).

Peiperl (2005: 348) define la resistencia como “las respuestas activas o pasivas por parte de una persona o grupo que militan contra un cambio particular, un programa de cambios, o el cambio en general”.

En su revisión de la literatura sobre resistencia al cambio, Erwin y Garman (2010) encuentran que existe un amplio acuerdo con la propuesta de Peiperl (2005) y constatan que la resistencia al cambio presenta tres dimensiones: (a) una dimensión comportamental que está vinculada con la forma en que se comportan los individuos en respuesta al cambio; (b) una dimensión cognitiva referida a lo que piensan los individuos sobre el cambio y (c) una dimensión afectiva relativa a como se sienten los individuos con respecto al cambio.

Burnes (2014) explica que el trabajo pionero de Coch y French (1948) sentó las bases para comprender la resistencia al cambio al producir dos resultados clave. El primero, que la resistencia al cambio no surge desde el individuo, sino desde el contexto en el cual el cambio tiene lugar. El segundo, que, para lograr un resultado deseado, la forma de cambiar las fuerzas en el campo de trabajo no es intentar imponer cambios, sino alentar la toma de decisiones participativa a través de la investigación de acción.

En la década de 1970, Kotter y Schlesinger (1979) realizaron investigaciones sobre cómo elegir estrategias para el cambio. Una de sus principales conclusiones fue que las estrategias debían adaptarse para superar la resistencia al cambio por parte

de los empleados. Según su argumentación, la resistencia surge por cuatro razones; éstas son: el deseo de no perder algo de valor, la falta de comprensión del cambio y de sus implicaciones, la creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización y, por último, la baja tolerancia al cambio. Posteriormente, Diamond (1986), desde la perspectiva de la psicología humana, argumenta que la resistencia al cambio es innata a los seres humanos. En las últimas décadas esta perspectiva sigue siendo investigada (Burnes, 2014). Por ejemplo, Hanson (2013) ofrece una explicación antropológica sobre el miedo a lo desconocido, que podemos asociar con el miedo al cambio, y sugiere la existencia de un sesgo hacia la negatividad hereditario, el cual funciona como medida de protección.

Según Ivancevich et al. (1996) la resistencia puede derivarse de factores como: el interés propio, la costumbre, el temor, la presión de los compañeros de trabajo o la inercia burocrática. Cunningham (1993) afirma que antes de reaccionar a cualquier cambio las personas hacen una valoración de cómo se ven afectados sus intereses. Ivancevich et al. (1996) subrayan cómo las grandes entidades públicas, incluidas las instituciones educativas, incorporan la resistencia al cambio debido al anquilosamiento que pueden producir las normas, políticas y procedimientos tradicionales. Un estribillo frecuente en estas organizaciones es “así se han hecho siempre las cosas”, reflejando las denominadas rutinas organizativas. Resulta evidente que las normas, políticas y procedimientos inflexibles limitan la realización de cambios adaptativos en cualquier organización. Para vencer la resistencia al cambio, los autores identifican seis opciones que pueden ser consideradas: (1) formación y comunicación, (2) participación y compromiso, (3) facilitación y apoyo, (4) negociación y acuerdo, (5) manipulación y (6) la coacción explícita o implícita. Aunque, como indican los autores, las tres primeras opciones implican mayor coste económico y temporal, no tienen los inconvenientes, como la hostilidad y el resentimiento, que pueden provocar la coerción y la manipulación. En cuanto a los acuerdos alcanzados mediante la negociación, el problema es que otros empleados pueden esperar que la dirección les otorgue concesiones similares en el futuro.

1.5. Prescripciones para un cambio organizativo eficaz

Tras una revisión interdisciplinar de la literatura, tratando de explicar los procesos de cambio en las organizaciones, Van de Ven y Poole (1995) identificaron más de veinte teorías de proceso de desarrollo o cambio. Aunque diversas teorías y prácticas han tratado de responder a la cuestión sobre cómo llevar a cabo el cambio con éxito, no existe un modelo de gestión del cambio generalmente aceptado y aplicable. Los diversos modelos prescriptivos indican la mejor forma de abordar el cambio y pueden ser adaptados a situaciones particulares; en general, matizando u obviando alguna de sus fases, cuando éstas resultan claramente inaplicables al problema tratado, o al contexto en el que tienen lugar. Entre las recomendaciones y modelos prescriptivos en distintos enfoques, por su relevancia y por sus contribuciones al desarrollo de esta investigación, destacamos los siguientes: (1) el modelo en tres etapas de Lewin (1952), (2) las diez recomendaciones para ejecutar el cambio con éxito de Kanter et al. (1992), (3) los cuatro principios de Pugh (1993), (4) el modelo de las ocho fases de Kotter (1995), (5) el modelo en seis etapas de Beer et al. (1990), (6) la reingeniería de procesos y sus evoluciones y (7) el marco de referencia para el cambio de Ivancevich et al. (1996).

1.5.1. El modelo en tres etapas de Lewin (1952)

Diversos autores coinciden en que el enfoque planificado para el cambio fue iniciado por Kurt Lewin (By, 2005) y muchas prescripciones para el cambio están basadas en su trabajo pionero como científico social (Novelli et al., 1995).

Lewin (1952) ve el comportamiento como un equilibrio dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas motrices facilitan el cambio porque empujan a los empleados en la dirección deseada. Las fuerzas restrictivas se oponen al cambio porque empujan a los empleados en la dirección opuesta (Kritsonis, 2004).

Según Lewin (1952), el primer paso en el proceso de cambio del comportamiento es descongelar la situación existente. El statu quo es considerado el estado de equilibrio. El descongelamiento es necesario para superar las cepas de resistencia individual y de conformidad grupal. El segundo paso es el movimiento. En este paso es necesario mover el objetivo del sistema a un nuevo nivel de equilibrio, con información relevante y líderes capaces. Por último, el tercer paso del modelo, una vez implementado el cambio, consiste en alcanzar un nuevo equilibrio sostenido en el tiempo. Este paso supone la integración de nuevos valores y prácticas, implicando la estabilización en un nuevo punto de equilibrio de fuerzas (Robbins, 2003).

Este modelo se adoptó como un marco general para comprender el cambio organizativo planificado y diversos autores lo desarrollaron en un intento por hacerlo más práctico (By, 2005; Bullock y Batten, 1985).

1.5.2. Las diez recomendaciones de Kanter et al. (1992)

El modelo de Kanter et al. (1992) es uno de los modelos de cambio emergente más conocido. En nuestra opinión, esta aportación es lo suficientemente genérica como para ser aplicable a organizaciones tanto públicas como privadas.

1. Analizar la organización y sus necesidades de cambio.
2. Crear una visión y una dirección común.
3. Separarse del pasado.
4. Crear un sentido de urgencia.
5. Apoyar el papel de un líder fuerte.
6. Alinear el patrocinio político.
7. Elaborar un plan de implementación.
8. Desarrollar estructuras habilitadoras.
9. Comunicar, implicar a las personas y ser honesto.

10. Reforzar e institucionalizar el cambio.

El enfoque de los modelos emergentes es relativamente nuevo comparado con los enfoques planificados. Algunos autores consideran que este enfoque incluye una diversidad de técnicas y que carece de coherencia (véase By (2005). Sin embargo, Burnes (1996: 14) argumenta que “el modelo emergente es adecuado para todas las organizaciones, todas las situaciones y todos los tiempos”. Esta aplicabilidad general depende de si se asume o no que todas las organizaciones operan en entornos dinámicos e impredecibles a los cuales deben adaptarse constantemente.

1.5.3. Los cuatro principios de Pugh (1993)

Otra aportación relevante, por la inclusión de la dimensión política es la de Pugh (1993). En su propuesta, el autor especifica cuatro principios generales para entender el cambio:

Principio 1.- Las organizaciones son organismos.

Principio 2.- Las organizaciones son sistemas políticos y ocupacionales, así como sistemas racionales de asignación de recursos.

Principio 3.- Todos los miembros de la organización operan simultáneamente en los tres sistemas: el ocupacional, el político y el racional.

Principio 4.- El cambio es más probable que sea aceptable y efectivo por aquellas personas o departamentos que son exitosos en sus tareas, pero que están experimentando tensión o fracaso en alguna parte particular de su trabajo.

La aportación de Pugh (1993) resulta especialmente relevante en una organización pública, como veremos en el modelo de síntesis que identificamos en nuestra investigación (véase el capítulo 6).

1.5.4. El modelo de las ocho fases de Kotter (1995)

Este modelo, eminentemente práctico, establece ocho fases consideradas críticas, que requieren una inversión de tiempo considerable, para transformar las organizaciones. En la tabla 1 identificamos estas ocho fases, recogiendo las acciones necesarias y los principales riesgos a evitar.

El modelo de Kotter (1995) nos parece interesante para gestionar el cambio en organizaciones privadas sumidas en entornos competitivos. Sin embargo, su aplicabilidad a organizaciones públicas, con reglas de funcionamiento propias y sometidas a una regulación y contextos particulares, no resulta viable en algunas etapas.

Tabla 1. Modelo de las ocho fases de Kotter (1995)

FASE	ACCIONES NECESARIAS	RIESGOS A EVITAR
1. Establecer un sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar el mercado y las realidades competitivas en busca de potenciales crisis y de oportunidades sin explotar. - Convencer al menos el 75% de sus directivos de que el <i>statu quo</i> es más peligroso que lo desconocido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subestimar la dificultad de conducir a las personas fuera de su zona de confort. - Quedarse paralizado por los riesgos.
2. Formar una coalición guía poderosa	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir un grupo de agentes de cambio con un compromiso compartido y suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas sin experiencia previa de trabajo en equipo en la parte superior de la jerarquía. - Relegar el liderazgo del equipo al director de personal, de calidad o de

	<ul style="list-style-type: none"> - Alentar al grupo a trabajar en equipo fuera de la jerarquía normal. 	<p>planificación estratégica, en lugar de hacerlo en un gerente de línea senior.</p>
3. Crear una visión	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una visión para dirigir los esfuerzos del cambio. - Desarrollar estrategias para realizar esta visión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar una visión que es demasiado complicada o vaga para poder ser comunicada en cinco minutos.
4. Comunicar la visión	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar la nueva visión y las estrategias para lograrlo, respondiendo abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de las personas. - Enseñar nuevos comportamientos con los ejemplos dados por la coalición guía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez en la comunicación de la visión. - Comportarse de manera antitética a la visión.
5. Empoderar a otros para actuar en la visión	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar o alterar sistemas o estructuras que socavan la visión. - Fomentar la asunción de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No eliminar a personas poderosas que se resisten al esfuerzo de cambio.
6. Planificar y crear ganancias a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e ingeniar mejoras visibles del rendimiento. - Reconocer y recompensar a los empleados que contribuyen a estas mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar al azar éxitos a corto plazo. - No lograr los éxitos lo suficientemente pronto (12 a 24 meses).
7. Consolidar las mejoras y producir más cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la mayor credibilidad obtenida de las primeras victorias para cambiar los sistemas, 	<ul style="list-style-type: none"> - Declarar la victoria demasiado pronto, con las primeras mejoras de rendimiento.

	<p>estructuras y políticas que socavan la visión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar, promover y desarrollar empleados que puedan implementar la visión. - Vigorizar el proceso de cambio con nuevos proyectos y agentes de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que los resistentes convencan a la “tropa” de que la guerra ha sido ganada.
8. Institucionalizar nuevos enfoques	<ul style="list-style-type: none"> - Articular conexiones entre nuevos comportamientos y el éxito corporativo. - Crear planes de desarrollo de liderazgo y sucesión consistentes con el nuevo enfoque. 	<ul style="list-style-type: none"> - No crear nuevas normas sociales y valores compartidos consistentes con el cambio. - Promover personas en puestos de liderazgo que no personifiquen el nuevo enfoque.

Fuente: elaborado a partir de Kotter (1995)

1.5.5. El modelo en seis etapas de Beer et al. (1990)

Esta propuesta se enmarca en el estudio y aplicación del desarrollo de equipos orientados a la tarea y fue desarrollada a partir de un estudio, de cuatro años de duración, sobre los cambios organizativos llevados a cabo en seis grandes corporaciones.

En este modelo prescriptivo los autores resumen etapas de modelos precedentes y explican la forma en que cada etapa es importante para implementar el cambio de forma eficaz (Novelli et al., 1995). A continuación, resumimos algunas consideraciones que se derivan de dicho estudio.

Beer, Eisenstat y Spector (1990), argumentando sobre «la falacia del cambio programático», apuntan que la mayoría de los programas de cambio no funcionan porque están guiados por una teoría del cambio defectuosa. La creencia común es que el lugar para comenzar está en el conocimiento y las actitudes de los individuos.

Los cambios en las actitudes, según la teoría, conducen a cambios en el comportamiento individual; y los cambios en el comportamiento individual, repetidos por muchas personas, darán como resultado un cambio organizativo. Sin embargo, según Beer et al. (1990), la forma más efectiva de cambiar el comportamiento es poner a las personas en un nuevo contexto organizativo, en el que se les asignan nuevos roles, responsabilidades y relaciones. Esto crea una situación que, en cierto sentido, fuerza nuevas actitudes y comportamientos en las personas. En particular, los autores abogan por la creación de equipos de trabajo *ad hoc*, multidisciplinares, coordinados y orientados a la tarea.

En su investigación, observaron que los directores generales exitosos no se centraron en estructuras y sistemas oficiales; sino que crearon soluciones organizativas especiales para resolver problemas institucionales concretos. Al alinear los roles, las responsabilidades y las relaciones de los empleados para abordar la tarea, los esfuerzos de cambio exitosos se centran en el trabajo en sí y en la alineación de tareas, no en abstracciones como la participación o la cultura.

En las empresas estudiadas, el proceso de cambio se realizó a través de una secuencia de seis intervenciones administrativas básicas. Esta secuencia de seis pasos superpuestos, denominada ruta crítica, es importante porque las actividades apropiadas suelen ser contraproducentes si se inician demasiado pronto, llegando los autores a afirmar que el tiempo es todo en la gestión del cambio¹. A continuación, identificamos las seis etapas de este modelo:

- *Etapas 1.* Diagnosticar el problema de forma conjunta. Se trata de movilizar el compromiso con el cambio a través del diagnóstico conjunto. El punto de partida de un esfuerzo efectivo de cambio es un problema empresarial claramente definido.
- *Etapas 2.* Desarrollar una visión compartida sobre la forma de organizarse y de gestionar. Los equipos multidisciplinares llegaron a la raíz de los problemas

¹ “Timing is everything in the management of change” (Beer et al., 1990: 8).

de la unidad, identificados éstos como las barreras funcionales y jerárquicas que impiden compartir la información y resolver los contratiempos.

- *Etapa 3.* Fomentar el consenso para la nueva visión, la competencia para promulgarla y la cohesión para avanzar. Un fuerte liderazgo de la gerencia es considerado crucial. El compromiso con el cambio siempre es desigual, mientras que algunos gerentes son entusiastas, otros son neutrales o incluso antagónicos a organizaciones participativas. Una vez que los empleados comprenden lo que la nueva organización requiere, se puede dar la necesidad de reemplazar o mover a personas que no estén dispuestas a hacer la transición a la nueva forma de trabajar.
- *Etapa 4.* Difundir los cambios a todos los departamentos sin presionar desde arriba. Los miembros de los equipos solo pueden ser eficaces si el departamento del que proceden se organiza y gestiona de manera que apoye sus funciones como participantes de pleno derecho en las decisiones de los equipos. En uno de los casos estudiados, cada departamento tenía libertad para adaptar los conceptos generales, de coordinación y trabajo en equipo, y aplicarlos a su situación particular.
- *Etapa 5.* Institucionalizar el cambio mediante políticas, sistemas y estructuras formales.
- *Etapa 6.* Supervisar y ajustar las estrategias en respuesta a los problemas del proceso y los resultados del cambio.

En resumen, las empresas evitan las deficiencias del cambio programático concentrándose en la alineación de tareas, con la reorganización de roles, responsabilidades y relaciones de los empleados, para resolver problemas concretos. La alineación de tareas es más fácil en unidades pequeñas, como una planta, un departamento o una unidad de negocio, donde los objetivos y las tareas están claramente definidos. Por lo tanto, y de acuerdo con Beer et al. (1990), el principal problema para el cambio organizativo exitoso es cómo promover el cambio alineado con las tareas en muchas unidades diversas.

1.5.6. La reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos persigue el aumento de la eficiencia y la eficacia eliminando aquellos procesos, actividades y personas que no aportan valor añadido a la organización. De forma más precisa, Hammer y Champy (1993) sugieren que las empresas deberían utilizar las tecnologías de la información para prescindir de aquellos procesos que no añaden valor. De esta forma, se espera obtener un impacto inmediato con el ahorro en costes, cambiando los procesos de forma radical para mejorar la eficiencia. En un contexto competitivo, este tipo de cambio descansa fuertemente en la jerarquía de autoridad y la obediencia, con un enfoque de toma de decisiones de arriba a abajo (*top-down*). Posteriormente aparecen enfoques menos radicales, sistémicos, que plantean también la mejora de procesos con cambios incrementales (Boje et al., 2017). Entre estos enfoques se encuentra la gestión de la calidad total, la cual incluye una serie de principios de gestión, ampliando la perspectiva, integrando otras influencias teórico-prácticas, e incidiendo también en cuestiones tan relevantes como: el liderazgo participativo, la satisfacción de todos los participantes de la organización, la mejora continua en todos los ámbitos organizativos, el trabajo en equipo, la toma de decisiones basada en hechos, la garantía de calidad documentada y la comunicación transparente (véase Moreno-Luzón et al., 2001; Camisón et al., 2017).

En particular, un aspecto fundamental de esta tesis doctoral es la consideración de indicadores objetivos de las actividades desarrolladas, como base para la toma de decisiones en la asignación de personal. Este aspecto esencial, al igual que en la gestión de la calidad total, también lo es en la escuela de desarrollo organizativo, enfoque base de nuestra investigación y en el cual profundizamos en el siguiente capítulo.

1.5.7. Marco de referencia para el cambio de Ivancevich et al. (1996)

En el ámbito de la gestión de la calidad y la competitividad, Ivancevich et al. (1996) presentan un marco de referencia para la gestión del cambio orientado a los procesos. Se trata de un modelo en el que se especifican seis etapas en las cuales los gestores deben adoptar decisiones. Las etapas son las siguientes:

1. Fuerzas para el cambio: internas y externas. Las fuerzas internas del cambio son presiones que se producen dentro de la organización, de origen técnico o social, como la existencia de algún tipo de injusticia. Las fuerzas externas del cambio se asocian a cambios en el entorno general y competitivo y, en especial, a las acciones de los competidores.
2. Reconocimiento de la necesidad del cambio por la dirección.
3. Diagnóstico del problema y de los puntos de resistencia. El diagnóstico puede realizarse utilizando una variedad de técnicas, por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, observaciones y medidas discretas.
4. Análisis de métodos alternativos de intervención para iniciar el cambio.
5. Elección del método de intervención para el cambio y ejecución.
6. Evaluación del cambio y reinicio del proceso de cambio.

Por otra parte, Ivancevich et al. (1996) definen e identifican distintos tipos de agentes de cambio. Un agente de cambio es un equipo de personas cuya responsabilidad estriba en iniciar, sugerir e incluso forzar esfuerzos para el cambio dentro de la organización, poniendo en práctica las seis etapas indicadas. También destacan como los programas de cambio de desarrollo organizativo y las intervenciones específicas suelen confiar en la ayuda de consultores externos

Ivancevich et al. (1996), proponen cinco tipos de intervención: retroalimentación de una encuesta, construcción de equipos, cesión de autoridad, pacificación mediante terceros y adiestramiento en la parrilla de liderazgo. El término intervención se emplea para describir un método o técnica aplicado para cambiar una estructura,

conducta o tecnología. La profundidad de la intervención se define como el nivel de cambio que se pretende lograr. Una intervención poco profunda se limitará a suministrar información útil para realizar algunas mejoras. De los cinco tipos de intervención, destacamos ideas de los dos primeros por su relevancia en nuestro estudio.

La retroalimentación de una encuesta es un método de intervención organizativa considerada poco profunda. Este método se aplica en cuatro etapas y se requiere el apoyo y el compromiso de la alta dirección para que la retroalimentación consiga sus objetivos. En la primera etapa, un agente de cambio trabaja con la alta dirección para redactar las preguntas que deben figurar en una encuesta. En la segunda etapa, se recopilan datos de una muestra o de toda la población, de una unidad, o de toda la organización. Se recogen los datos mediante el uso de un cuestionario, de entrevistas, de registros históricos o de otra combinación de técnicas de recolección de datos. En la tercera etapa, el agente de cambio analiza, sintetiza e interpreta la información recogida y prepara informes de resultados. En la cuarta etapa, se proporciona retroalimentación al personal, celebrándose reuniones para analizar los resultados; asimismo se elaboran e implementan planes de acción para superar los problemas que se han identificado. El agente de cambio estimula la participación de los trabajadores en todas las fases de la intervención. La retroalimentación de una encuesta es un método de intervención popular, por ser eficiente y participativo, y por suministrar mucha información relevante (Ivancevich et al., 1996).

En segundo lugar, la construcción de equipos es una intervención de profundidad media que pretende mejorar el diagnóstico y la comunicación, la cooperación y el rendimiento de los grupos y de sus miembros. Un equipo eficaz se comunica correctamente, coopera, estimula a sus miembros, los reconoce y recompensa. Un ejemplo de regla básica es que el grupo debe alcanzar un consenso en cada decisión que se adopte. Para alcanzar los objetivos propuestos, la forma y el contenido de las reuniones es muy variable, pero resulta esencial que el grupo se ciña a un calendario y a un orden del día y que se identifiquen claramente los roles de los miembros del grupo. Se concluye que los esfuerzos grupales mejoran por el esfuerzo de

construcción de equipos y el trabajo en equipo se considera esencial para la mejora continua (Ivancevich et al., 1996).

Finalmente, cabe apuntar que, a pesar de la existencia de distintas propuestas para implementar cambios en la organización, la amplia variedad de situaciones posibles hace necesario que directivos y consultores cuenten con un modelo contingente que permita adaptar las distintas estrategias de cambio a un entorno o contexto particular (Burnes y Jackson, 2011).

Concluimos este primer capítulo con unas breves reflexiones de Dispenza (2014) relacionadas con la voluntad de cambio. Enfatizando el libre albedrío, el investigador indica que cambiar es una palabra poderosa y que es completamente factible si se elige. Desde una perspectiva práctica, la parte más difícil del cambio es no tomar las mismas decisiones que se tomaron el día anterior.

Capítulo 2. Desarrollo organizativo e Investigación de acción

*L'intelligence ce n'est pas ce que l'on sait,
mais ce que l'on fait quand on ne sait pas.*

Jean Piaget

El presente capítulo está estructurado en dos partes. En la primera presentamos la escuela de desarrollo organizativo (abreviado como DO), comenzando este apartado con la revisión de la corriente clásica de desarrollo organizativo y sus fundamentos. Continuamos con las críticas recibidas por este enfoque clásico, formuladas desde la corriente de desarrollo organizativo posmoderno, e indicamos las aportaciones que se realizan desde esta corriente dialéctica. A continuación, analizamos las características distintivas de ambas corrientes, clásica y posmoderna, y realizamos una propuesta integradora. Asimismo, hacemos referencia a la importante comprensión de los Qualia en el ámbito de la percepción humana y finalmente introducimos las aportaciones de la investigación clínica.

En la segunda parte, profundizamos en el enfoque denominado investigación de acción (abreviado como AR, por sus siglas en inglés, *Action Research*). Con este propósito, empezamos recogiendo algunas definiciones principales y aludiendo a los orígenes de este método de investigación. Seguimos con la discusión de ciertas cuestiones metodológicas, para desembocar en la teoría del proceso de investigación de acción, centrada en la calidad de la investigación. A continuación, explicamos el método de investigación de acción, identificando las cinco fases que se repiten en un proceso iterativo, una vez establecida la infraestructura en el sistema de la organización investigada. Terminamos el capítulo valorando las relaciones entre la investigación de acción y la consultoría directiva.

2.1. La escuela de desarrollo organizativo

La necesidad de realizar cambios en las organizaciones es, en gran parte, una consecuencia natural de su respuesta adaptativa al entorno cambiante. En el actual entorno, caracterizado por la elevada complejidad e incertidumbre, los gestores deben afrontar nuevos desafíos. La búsqueda de nuevas soluciones propicia la demanda, por parte de los directivos, de asesoramiento y apoyo técnico a los investigadores de acción. En este contexto, el campo de estudio del desarrollo

organizativo se perfila como una de las áreas de conocimiento con mayores posibilidades de aplicación práctica.

2.1.1. Corriente clásica de desarrollo organizativo

En este apartado revisamos los orígenes y las premisas fundacionales del desarrollo organizativo clásico, también denominado DO de diagnóstico. Asimismo, recogemos algunos aspectos comunes que comparten todas las corrientes de la escuela de DO.

La formulación original está basada en la ciencia social positivista de mediados del siglo XX. Muchos de sus fundadores fueron profesores de prestigiosas universidades norteamericanas, con fuerte orientación a la investigación, como las siguientes: Massachusetts Institute of Technology, Michigan, Yale, University of California–Los Angeles, Boston University, and Case Western Reserve (Bushe y Marshak, 2009).

En los fundamentos de la corriente clásica de DO, acorde con la argumentación de Bushe y Marshak (2009), encontramos los siguientes pilares:

1.- El compromiso con la investigación empírica y la importancia de los datos representativos

El enfoque clásico de DO propone un método de cambio basado en datos representativos de la realidad. Este enfoque asume la existencia de una realidad objetiva y discernible, la cual puede investigarse para producir información válida; generando información basada en hechos, que influirá en el cambio organizativo. La segunda parte de la famosa frase de Lewin², relativa a no realizar acciones sin

² Recogemos en la lengua original, la renombrada sentencia de Kurt Lewin: “*No research without action, no action without research*” (véase Marrow, 1969).

investigación (Marrow, 1969), proclama como la investigación empírica sobre el sistema debe preceder a los intentos para cambiarlo. Por ello, una de las tareas centrales de un agente de cambio en este enfoque es la creación de datos válidos (Argyris, 1973). El propósito de esta recopilación de datos se concibe como un diagnóstico, calificando así toda esta corriente de investigación. Al respecto, McCulloch y Cronshaw (2008) afirman que “el diagnóstico es altamente deseable, si no esencial, precursor para intervenciones de desarrollo y cambio organizativo informadas y efectivas” (p. 89).

Uno de los supuestos del DO es que sólo se entiende un sistema cuando se intenta cambiarlo y cambiar los sistemas humanos, a menudo, afecta a variables que no pueden ser controladas por métodos de investigación tradicionales (Coghlan y Shani, 2014).

Otro aspecto esencial del desarrollo organizativo es que tiene la capacidad de tender puentes en los debates sobre rigor vs. relevancia, y sobre teoría vs. práctica, que acusan los estudios de organización contemporáneos (Burnes y Cooke, 2012; Coghlan y Shani, 2014).

2.- La concepción de las organizaciones como sistemas abiertos y vivos

Uno de los ímpetus para el surgimiento del desarrollo organizativo fue la publicación de la teoría de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1966; Von Bertalanffy, 1967; Senge, 1990; Senge et al. 1995). Esta nueva metáfora orgánica, en la cual las organizaciones son vistas como adaptativas a su entorno (Lawrence y Lorsch, 1969), contrasta con la visión de gestión más mecanicista prevaleciente antes de la década de 1960; con las aportaciones de Taylor (1919) y de otros investigadores en enfoques administrativos.

Cuando las organizaciones se conciben como sistemas vivos tiene sentido construir modelos de organización óptimos, para un entorno determinado, y comparar una organización determinada con dichos modelos. También tiene sentido

evaluarlas, según los estándares para organizaciones saludables, y prescribir intervenciones o tratamientos basados en un diagnóstico objetivo. Igualmente, resulta apropiado que empresas en circunstancias similares, o que compartan el mismo nicho ecológico, traten de copiar innovaciones organizativas exitosas llevadas a cabo por otras empresas (Bushe y Marshak, 2009).

La investigación de acción se ha vinculado estrechamente a la teoría de sistemas desde sus inicios, siendo Susman y Evered (1978) quienes hicieron las conexiones más importantes. Los autores subrayan que las actividades humanas son sistémicas y que los investigadores que siguen un enfoque de investigación de acción están interviniendo en sistemas sociales (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

3.- Enfoque del comportamiento

Otra influencia reconocida en los fundamentos del DO clásico procede de la psicología conductista. En la década de 1950 una de las influencias dominantes en psicología fue el conductismo y esto, junto con premisas positivistas, llevaron a los investigadores a enfocarse en el comportamiento medible, en sus estudios de personas y organizaciones (Bushe y Marshak, 2009). Esta influencia puede verse, por ejemplo, en Argyris (1973), el primer manual sobre práctica del desarrollo organizativo. Porras y Robertson (1992: 272) describen el DO como una práctica para “mejorar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizativo, a través de la alteración de comportamientos en el trabajo de los miembros de la organización”. Ya en el siglo XXI, Brown y Harvey (2005) señalan que el desarrollo organizativo “incluye una serie de actividades planificadas de ciencias del comportamiento de intervención (...) para ayudar a encontrar formas mejoradas de trabajar juntos hacia objetivos individuales y organizativos” (p. 3).

Así, el DO se centra en problemas o cuestiones organizativas reales, opera en el ámbito de las personas dentro de sistemas y se sustenta en el conocimiento de las ciencias del comportamiento y las ciencias organizativas aplicadas (Coghlan y Shani, 2014).

Argyris y Schön (1989) también destacan que la base del éxito del cambio puede estar en la teoría de la intervención, la cual ha sido puesta en práctica desde hace décadas. Su premisa se basa en esperar hasta que haya una crisis innegable, para incorporar entonces un equipo nuevo y otorgarle el poder para realizar los cambios organizativos necesarios.

4.- Enfoque participativo

El modelo clásico de diagnóstico asume que el cambio requiere la participación de una sección transversal de los miembros del sistema intervenido; para poder analizar y comprender mejor su organización y proponer cambios que aumenten su eficacia (Beer et al., 1990).

En general, todas las prácticas de DO comparten los valores humanistas y democráticos. Éstos se reflejan en aspectos como los siguientes: su naturaleza colaborativa, el interés por aumentar la conciencia en el sistema, el papel facilitador y habilitador del investigador/consultor y el objetivo de desarrollar y mejorar las organizaciones, así como otros sistemas sociales más amplios (Bushe y Marshak, 2009).

El desarrollo organizativo, como forma colaborativa e intervencionista de investigación, tiene raíces lewinianas en la erudición de la práctica (Burnes y Cooke 2012). Según informan Coghlan y Shani (2014), para Lewin, no era suficiente tratar de explicar las cosas; sino que también había que tratar de cambiarlas cuando fuera necesario. Esta visión llevó al desarrollo de la investigación de acción y a la poderosa noción de que los sistemas humanos sólo podían ser comprendidos y modificados si se involucraba a los miembros del sistema en el proceso de investigación.

La tradición de involucrar a los miembros de una organización en el proceso de cambio, sello distintivo del DO, se originó en la premisa científica de que esta es la forma de obtener datos más válidos sobre el funcionamiento real del sistema, y la mejor manera de efectuar el cambio (Schein 1989; Coghlan y Shani, 2014). La

calidad de las relaciones entre los miembros del sistema y los investigadores se vuelve primordial. Por lo tanto, las relaciones deben gestionarse a través de la confianza, la preocupación por el otro, la igualdad de influencia y el lenguaje común, entre otras consideraciones (Shani y Pasmore, 1985).

Sobre el papel del investigador en el DO clásico, su experiencia se aplica en la comprensión de los procesos sociales y humanos; así como en facilitar procesos de toma de decisiones, y condiciones propicias, para realizar cambios que apoyen los objetivos organizativos y los valores del desarrollo organizativo. El investigador es, por lo tanto, un actor central en el diagnóstico, intervención y/o facilitación de interacciones interpersonales y grupales (Bushe y Marshak, 2009). Por otra parte, tanto en la corriente clásica como en la posmoderna de DO, los consultores permanecen fuera del contenido y se centran en los procesos de apoyo a la toma de decisiones; mientras que son los miembros del sistema organizativo quienes administran el contenido del trabajo. Además, el investigador/consultor, en ambas corrientes, se interesa por desarrollar la capacidad del sistema del cliente y por no desarrollar la dependencia del cliente con el consultor (Cummings y Worley, 2009).

En este contexto, se concibe el diagnóstico como el intento de recopilar datos para comparar una organización dada con un modelo prescriptivo o un estado futuro deseado. Algunas metodologías congruentes con estos supuestos son: la investigación de acción clásica, el análisis de sistemas socio-técnicos, el desarrollo de equipos orientados a tareas (véase, por ejemplo, Beer et al., 1990), o el análisis DAFO (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), entre otras; y son utilizadas para ayudar en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la planificación de acciones. Además, resulta destacable que “el compromiso con la investigación empírica y científica puede ser la razón por la cual el desarrollo organizativo es uno de los pocos campos de consultoría práctica reconocido también como una disciplina académica” (Bushe y Marshak, 2009, 350-351).

2.1.2. Desarrollo organizativo posmoderno

Las visiones posmodernas de las ciencias sociales han descartado por completo la idea de una gran unificación de paradigmas científicos (Rosenau, 1992). Frente a la tradición que sostiene la creencia en la unidad filosófica de las ciencias, y que a menudo equivale a la noción de que las ciencias sociales deben emular los métodos de las ciencias naturales, se rechaza tal unidad y se enfatizan las diferencias radicales entre los métodos de investigación de las ciencias naturales y los métodos apropiados para el estudio del ser humano (Peters y Robinson, 1984). Algunas de las nuevas visiones de la ciencia suponen una amenaza, ya que, de algún modo, cuestionan los descubrimientos de los métodos tradicionales (Rosenau, 1992). Las filosofías alternativas respaldan métodos de investigación que pueden no parecer científicos para un científico educado sólo en la tradición estadística de Pearson, el positivismo lógico de Hempel o la capacidad de falsación de Popper (véase Hirschheim, 1985). Para algunos autores, esta perspectiva limitada tiene tres posibles consecuencias: descartar los descubrimientos de tales métodos alternativos por no considerarse científicos, aceptar tales hallazgos por la reputación del autor, o conllevar una considerable inversión de tiempo en lidiar con la literatura filosófica (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

A continuación, enfocadas en nuestro ámbito de estudio y mostrando la evolución del DO, recogemos las críticas que recibe el enfoque clásico y que desembocan en nuevas prácticas posmodernas, también calificadas como DO dialéctico.

En la década de 1980, se produce una bifurcación, con la aparición de nuevas prácticas de DO, influidas por el surgimiento de orientaciones constructivistas y cognitivas en las ciencias de la organización. Asimismo, la introducción de prácticas de gestión del cambio, por parte de las principales consultoras, desafiaron áreas tradicionales de la práctica de DO y aumentaron el interés en realidades multiculturales, acordes a la globalización (Marshak, 2005).

Se inicia una etapa en la que la recopilación objetiva de datos y el diagnóstico preciso parecen ser menos frecuentes, como pasos formales en las nuevas prácticas. Una de las razones que lo explican es que, desde una perspectiva pragmática, la velocidad de los cambios, en la mayoría de las organizaciones, puede conllevar que los intentos de recolección de datos y el diagnóstico sean difíciles o incluso irrelevantes (Eisenhardt y Martin, 2000). En particular, en entornos turbulentos, o en condiciones de hipercrecimiento, puede suceder que cuando el diagnóstico se haya completado ya hayan cambiado demasiados aspectos en la organización. Por otra parte, solo tiene sentido recopilar datos y diagnosticar, como pasos formales separados, si se supone que hay algo objetivamente real y tangible, e independiente del proceso de creación de significado (Bushe y Marshak, 2009).

Desde el ámbito psicológico, la corriente constructivista cuestiona fuertemente la posibilidad de acceder al conocimiento objetivo de la realidad. Frente a las concepciones puramente racionales, el ser humano adopta aquí un papel central en la construcción de la realidad, a través de las experiencias vividas; desde el inicio de la vida, influido por patrones culturales, sociales, psicológicos, etc., y unido a las limitaciones sensoriales. Esto significa que cada ser humano da significado a sus experiencias con un sentido particular, acorde a un patrón interno coherente, con su concepción y percepción del mundo. Desde esta perspectiva, los pensamientos, las emociones y las conductas son fenómenos psicológicos que ocurren en el proceso de dotar de significado a la experiencia; reconociéndose el importante papel de las emociones en la activación (Torres, 2021)³.

En la comprensión científica actual, en el ámbito de la neurociencia, se acuña el término *Qualia*, definido por Nader (2021: 55) como sigue: “*Qualia* son los aspectos cualitativos y aparentemente inconmensurables de nuestra experiencia subjetiva”;

³ Según Torres (2021), existen varias teorías psicológicas que están influidas parcial o totalmente por la posición epistemológica cognitivo-constructivista; entre otras: la concepción de la memoria de Barlett (1932), el constructivismo social de Gergen (1996) y las perspectivas narrativas y hermenéuticas. Entre las conclusiones de Barlett (1932) está la indicación de que el individuo construye también su memoria. Como explica el autor, el ser humano construye de manera activa el significado de los sucesos y los objetos de su experiencia con el mundo y consigo mismo. Asimismo, cualquier proceso de recuerdo, o recuperación de la información almacenada en nuestro cerebro, se ve influido por nuestros conocimientos previos, nuestras motivaciones y nuestras emociones, de una forma holística.

éstos incluyen los sentimientos, la apreciación de la música y del color, el sentido de atracción y aversión, etc. “Estas experiencias difieren considerablemente de la descripción objetiva de la mecánica neurológica de ver, oír, etc. Las sensaciones físicas como el hambre o el calor, la gama de emociones como la alegría y el miedo, y los estados de ánimo como el aburrimiento o la inquietud, están todos en el ámbito de los *Qualia* experimentados personalmente” (p. 56). Así, la realidad abstracta, la percepción subjetiva a la que la ciencia ahora se refiere como *Qualia*, depende del funcionamiento de nuestro sistema nervioso y de unos mecanismos de percepción limitados, que pueden generar impresiones dentro del rango para el que fueron diseñados. Si nuestro sistema de percepción captara todo el espectro del campo electromagnético, entonces todo el espacio que ahora parece vacío estaría lleno de ondas de radio, microondas, infrarrojos, ultravioleta, etc. Se reconoce por lo tanto en la actualidad, que “existen mundos y niveles de la realidad más allá de nuestra zona habitual” (p. 96). Además, “la realidad que percibimos depende de nuestro punto de vista, el ángulo o la perspectiva desde la que vemos las cosas”. Asimismo, la capacidad para experimentar el mundo varía según nuestro estado de conciencia, que a su vez está basado en nuestra fisiología, la cual a su vez puede evolucionar (p. 166).

Como corriente sociológica, en el construccionismo social se plantea que todos los tipos de conocimiento pueden verse como versiones consensuadas de la realidad, resultado de la interacción y negociación interpersonal, en donde el significado es creado y sólo es posible en el contexto del discurso que lo sustenta (Gergen, 1996).

En la corriente posmoderna, las prácticas de investigación apreciativa son las que quizás articulan más claramente una postura diferente a la del DO de diagnóstico (Cooperrider y Srivastva, 1987). La investigación apreciativa supone que no hay una forma inherentemente verdadera de organización social por descubrir. Por el contrario, la organización social está abierta a infinitas posibilidades, limitadas solo por la imaginación humana y la voluntad colectiva (Bushe y Marshak, 2009). En lugar del diagnóstico después de la recopilación de datos, la investigación apreciativa comienza a partir del primer contacto entre el consultor/investigador y el cliente, para efectuar consultas marco que generarán un cambio positivo (Cooperrider y Whitney,

2001). El papel del consultor en esta corriente consiste en ayudar a crear y mantener un espacio seguro para las interacciones, atendiendo las dinámicas políticas inherentes a reunir a diferentes partes interesadas, con diferentes bases de poder y creencias (Bushe y Marshak, 2009). En lugar de intentar diagnosticar y gestionar las palancas de cambio, la investigación apreciativa busca evocar nuevas ideas que fueren a un cambio autoorganizado (Bushe y Kassam, 2005). En lugar de hechos objetivos, los datos para esta consulta son las narraciones; las versiones que las personas sostienen como la mejor solución al problema sobre el que trate la consulta (Ludema, 2002).

2.1.3. Integración de las corrientes clásica y posmoderna

Una vez introducidas las dos corrientes principales de desarrollo organizativo procedemos a realizar el análisis e integración de sus premisas.

Siguiendo la propuesta de Bushe y Kassam (2005), en la tabla 2 se recogen, de forma comparativa, los fundamentos de la corriente clásica, denominada DO de diagnóstico, y de la corriente posmoderna, denominada DO dialéctico. En este esquema se observa una clara distinción entre las premisas y fundamentos de ambas corrientes. No obstante, esta distinción no resulta tan evidente cuando se profundiza en los orígenes y evolución del DO como corriente de investigación; en particular, cuando se profundiza en las ideas y aportaciones de Kurt Lewin (véase Marrow, 1969).

A partir de la distinción plasmada en la tabla 2, resulta relativamente sencillo expresar el enfoque metodológico de nuestra investigación, tras realizar el proceso reflexivo de integración, recogido a continuación.

Tabla 2. Contrastando desarrollo organizativo de diagnóstico y dialógico

ETAPA DEL MODELO DE CAMBIO	DO de DIAGNÓSTICO	DO DIALÓGICO
Influencias	Ciencia clásica, positivismo y filosofía modernista	Enfoques interpretativos, constructivismo social, filosofía crítica y posmoderna
Constructo organizativo dominante	Las organizaciones son como sistemas vivientes	Las organizaciones son sistemas creadores de significados
Ontología y epistemología	<ul style="list-style-type: none"> • La realidad es un hecho objetivo • Existe una realidad única • La verdad es trascendente y se puede descubrir • La realidad puede ser descubierta utilizando procesos racionales y analíticos 	<ul style="list-style-type: none"> • La realidad es construida socialmente • Existen múltiples realidades • La verdad es inmanente y emerge de la situación • La realidad es negociada y puede implicar procesos de poder y políticos
Constructos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente teleológico • La recolección y aplicación válida de datos utilizando métodos de resolución objetiva de problemas conduce al cambio • El cambio se puede crear, planificar y gestionar • El cambio es episódico, lineal y orientado a objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo dialógico o dialéctico • Crear contextos y procesos para producir ideas que conducen al cambio • El cambio puede ser alentado, pero es principalmente autoorganizado • El cambio puede ser continuo y / o cíclico
Enfoque del cambio	Énfasis en cambiar el comportamiento y lo que las personas hacen	Énfasis en cambiar las mentalidades y lo que las personas piensan

Fte.: Bushe y Marshak (2009: 357)

En primer lugar, cuando consideramos el constructo organizativo dominante, observamos como, en el DO clásico, las organizaciones se conciben como sistemas vivientes y, en el DO posmoderno, las organizaciones se conciben como sistemas creadores de significado. Con un planteamiento integrador, la concepción de las organizaciones se expresaría como sigue: las organizaciones son sistemas vivientes creadores de significado. A partir de esta integración, podemos abordar los problemas organizativos con mayor realismo, sin necesidad de restringir o descartar características inmanentes de las organizaciones.

En relación con los cuadrantes dedicados a la ontología y la epistemología, identificamos la ontología como la teoría de la existencia y la epistemología como el estudio de los fundamentos del conocimiento científico. Podemos observar como en el DO clásico, la realidad es un hecho objetivo, que se puede descubrir utilizando procesos racionales y analíticos, aludiendo a una realidad única. Si ubicamos esta concepción en aspectos concretos de la esfera de la existencia material, haciendo referencia, por ejemplo, al conjunto de tareas existentes en una organización, suscribimos que dicha concepción es aplicable. Sin embargo, incluso limitando el concepto al ámbito material, el cual incluye aspectos físicos, psicológicos y emocionales, el concepto de realidad resulta extremadamente amplio, complejo, dinámico y abrumador. Pese al desarrollo de las TIC, que implica un mayor conocimiento, a partir de los datos y la información disponibles, en general, consideramos que prevalecen los postulados del DO dialéctico. Es decir, aceptamos que existen múltiples realidades, entendidas como percepciones de la realidad. Asimismo, por la existencia de limitaciones a la percepción, la existencia de sesgos cognitivos (véase Urra et al., 2011), la influencia de características e intereses personales o grupales, y la interacción de participantes con conductas deliberadamente egoístas en los procesos políticos, aceptamos que la realidad organizativa es socialmente construida.

Analizamos a continuación, el siguiente cuadrante, dedicado a los constructos de cambio. En relación con el tipo de cambio, el desarrollo de cambios episódicos y

orientados a objetivos de forma cíclica, en diversas unidades de la organización de forma sucesiva, se puede considerar un enfoque que integra los tipos de cambio indicados en ambas modalidades. Además, se indica una diferencia, en apariencia, sustancial entre ambas corrientes: el enfoque de recolección de datos y el uso de métodos objetivos para la resolución de problemas concretos, que caracteriza el DO clásico, y el enfoque del DO dialéctico dirigido a crear contextos y procesos que produzcan ideas que alienten el cambio, principalmente autogestionado. A este respecto, nuestra propuesta es una combinación de ambos enfoques, en las distintas fases, integrando procesos dialécticos negociados, que sustentan el cambio, complementados con procesos técnicos racionales basados en información objetiva. Asimismo, los procesos técnicos de medición requieren del establecimiento de numerosos criterios, los cuales, en muchos casos, son establecidos en procesos negociados entre participantes con intereses contrapuestos; en dichos procesos se requiere escuchar las distintas narraciones, hasta alcanzar el consenso o solución más apoyada en la negociación. Así, los procesos técnicos y políticos están inexorablemente entrelazados.

Por último, en relación con el enfoque del cambio, de nuevo consideramos complementarios ambos enfoques. El hecho de participar en los procesos de cambio y disponer de nuevas herramientas de gestión, las cuales proporcionan una mayor comprensión de la realidad objetiva, puede propiciar el cambio de mentalidad y el cambio de comportamientos. Aun aceptando la concepción plural de la realidad, y un cambio de mentalidad construido, consideramos que para la aplicación práctica de medidas de cambio se requiere concretar el enfoque, con la obtención de datos y la medición cuantitativa, características del diagnóstico.

Acorde a nuestro planteamiento integrador, también valoramos, como al diferenciar los tipos de desarrollo organizativo, Bushe y Marshak, (2009) advierten que no es necesariamente la herramienta la que determina el tipo de DO que se está poniendo en práctica; mientras que sí lo hacen las premisas que subyacen. Asimismo, los autores nos animan a crear y probar aplicaciones prácticas desde premisas alternativas y compartir estos experimentos en revistas científicas. Estas

investigaciones permitirán describir en qué condiciones el DO de diagnóstico es más apropiado, para implementar el cambio efectivo y el desarrollo de las organizaciones; cuándo son más apropiadas las formas dialógicas; y en qué circunstancias resulta más adecuado combinar las premisas de ambas corrientes.

2.1.4. La investigación clínica

En 1995, Edgar Schein clarifica la confusión existente, en el campo del desarrollo organizativo, entre la investigación formal basada en datos, por un lado, y la investigación clínica orientada al cliente, por otro. Ambos modelos son muy diferentes en sus asunciones y en sus implicaciones para la práctica consultiva. La diferencia fundamental se deriva de las necesidades que están impulsando la investigación. En el primer tipo, la investigación de acción definida por los investigadores involucra al cliente en la obtención de datos, pero está dirigida por la agenda del investigador, aunque el sistema del cliente pueda ser beneficiado. Sin embargo, el segundo tipo, la investigación de acción definida por el cliente, implica la ayuda del investigador/consultor en los procesos de investigación del cliente, teniendo en cuenta que el proceso de cambio es iniciado y está dirigido por las necesidades del cliente. Este segundo tipo, denominado modelo clínico, es considerado el más apropiado para los proyectos de DO, ya que se adapta mejor a la realidad de la vida organizativa y es más probable que revele importantes dinámicas organizativas.

La denominación “clínica” se introduce de forma deliberada, para destacar que está implicada alguna anomalía percibida y que el investigador asume la responsabilidad de ayudar, trabajando en equipo con el cliente. El enfoque clínico de investigación descansa en dos supuestos. El primero sostiene que todo lo que el consultor hace, incluidas las primeras respuestas a consultas iniciales en el cliente, es una intervención y tiene consecuencias. Debemos asumir pues que la forma en que los investigadores abordan el diagnóstico es, en sí misma, una intervención

importante para el cliente, y no sólo un método de recopilación de información. El segundo supuesto es que, en última instancia, el cliente decidirá lo que puede y quiere hacer. Asimismo, es trabajo del consultor instruir al cliente, a través de intervenciones tempranas, sobre las posibles consecuencias de las intervenciones posteriores (Schein, 1995).

Una explicación de Schein (1995), sobre posibles razones por las que algunas construcciones teóricas son débiles, alude al hecho de estar basadas en datos superficiales, a menudo, obtenidos de sujetos reacios. Con el propósito de superar esta limitación, se sugiere la necesidad de que el investigador comprenda que una parte importante de las habilidades de ayuda se basa en saber moverse a través de los distintos tipos de intervención. A este respecto, la experiencia en consultoría informa que, normalmente, el cliente no le cuenta al consultor cual es realmente el problema que está afrontando hasta que confía en que éste le pueda ser de ayuda. Y una de las primeras pruebas de buena voluntad para el cliente es que el consultor tenga la habilidad de escuchar sin ser demasiado intrusivo. Por ello, si el cliente se siente realmente un miembro del equipo, es probable que en el proceso de investigación afloren datos más válidos y se revelen variables y fenómenos que permitan teorizar, en mejores condiciones, sobre el funcionamiento de las organizaciones.

2.2. El método de investigación de acción

Aunque el desarrollo organizativo (DO) y la investigación de acción (AR) están estrechamente relacionadas, ambas existen de forma independiente. De hecho, existen importantes raíces y líneas de investigación de AR⁴ fuera del ámbito del desarrollo organizativo (McArdle y Reason, 2008).

Ya en la década de 1980, y con anterioridad (véase French y Bell, 1973), las discusiones sobre AR se encontraban en la literatura sobre acción social y comunitaria, desarrollo organizativo, transformación de organizaciones y prácticas educativas, así como, en discusiones metodológicas y teóricas sobre la investigación en ciencias sociales (Peters y Robinson, 1984). Sin embargo, la investigación de acción ampliamente publicada surge principalmente en el campo de la salud aplicada y, con Lukka (1987), en la investigación de dirección de empresas. Este método ha sido ampliamente citado como ejemplo de método de investigación científico-social postpositivista (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

La mayoría de los autores conciben la investigación de acción como una metodología de investigación orientada a la resolución de problemas. Sin embargo, algunos investigadores, entre los que destacan Argyris (1973) y Argyris y Schön (1989), siguiendo el modelo lewiniano, enfatizan el desarrollo de generalizaciones comprobables, y leyes causales, que pueden contribuir a la teoría social (Peters y Robinson, 1984).

En su aplicación, los métodos de investigación de acción son de naturaleza altamente clínica, por ello, es la precursora de la mayoría de las buenas prácticas de DO y considerada su metodología principal. Este método tiene una larga historia y

⁴ “Las revistas impresas clave de investigación de acción (editorial y sitio web entre paréntesis) incluyen *The International Journal of Action Research* (Hampp: www.hampp-verlag.de), *Systematic Practice and Action Research* (Springer: www.springerlink.com), *Educational Action Research* (Taylor & Francis: www.tandf.co.uk), *Progress in Community Health Partnerships, on CBPR* (John Hopkins University Press: www.press.jhu.edu), and, of course, this journal: *Action Research* (Sage: arj.sagepub.com). Other journals likely to be of direct interest include *Participatory Learning and Action* (IIED: www.iied.org), *Action Learning* (Taylor & Francis: www.tandf.co.uk), *Reflective Practice* (Taylor & Francis: www.tandf.co.uk), and *Journal of Workplace Learning* (Emerald: www.emeraldinsight.com)” Dick (2009: 433).

ha atraído el mayor número de seguidores en ciertas regiones geográficas, como el norte de Europa, Gran Bretaña y Australia. Dado que el método de AR implica la estrecha colaboración de investigadores y profesionales, un conocimiento profundo de sus técnicas e implicaciones puede ser esencial (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

A continuación, revisamos las definiciones asociadas a la investigación de acción, sus orígenes, las consideraciones metodológicas relevantes para su aplicación, la teoría del proceso relativo a la calidad de la investigación, el método seguido por esta corriente de investigación y su conexión con la consultoría de dirección.

2.2.1. Definiciones de investigación de acción

De entre la amplia variedad de definiciones que pueden encontrarse, Coghlan y Shani (2014) identifican la sugerida por Shani y Pasmore (1985) como la que mejor captura la esencia de la investigación de acción en el contexto del desarrollo organizativo:

“La investigación de acción puede definirse como un proceso de investigación emergente en el que el conocimiento aplicado de la ciencia del comportamiento se integra con el conocimiento organizativo existente y se aplica para resolver problemas organizativos reales. Al mismo tiempo, se preocupa por lograr un cambio en las organizaciones, por desarrollar competencias de autoayuda en los miembros de la organización y por aumentar el conocimiento científico. Finalmente, es un proceso en evolución que se lleva a cabo con un espíritu de colaboración y co-indagación” (Shani y Pasmore, 1985: 439).

De forma mucho más concisa, para Whiston (1996: 616) “la investigación de acción consiste en resolver problemas a través de la aplicación del método científico”.

Hult y Lennung (1980) resumen el proceso de AR con su detallada definición. Según estos autores, la investigación de acción asiste de forma simultánea en la resolución de problemas prácticos y en la expansión del conocimiento científico. Asimismo, mejora las competencias de los respectivos actores y se realiza de forma colaborativa en una situación de aplicación inmediata. Se utiliza la retroalimentación de datos, en un proceso cíclico que busca una mayor comprensión de una determinada situación social. De esta forma, la investigación de acción es principalmente aplicable para la comprensión de los procesos de cambio en los sistemas sociales, emprendidos dentro de un marco ético aceptable (véase Baskerville y Wood-Harper, 1996).

Por su parte, Argyris y Schön (1989), distinguen entre la investigación de acción (AR) y la investigación de acción participativa (PAR, por sus siglas en inglés). La investigación de acción construye descripciones y teorías, dentro del contexto de la práctica, y las prueba a través de experimentos de intervención. Según estos investigadores, los experimentos soportan la doble carga de probar hipótesis y efectuar algún cambio deseable en la situación. Por lo tanto, los investigadores de acción siempre están involucrados en algún contexto de práctica. Aunque los investigadores de acción pueden hacer afirmaciones generales en contextos locales, sus generalizaciones son diferentes a las “leyes vigentes” a las que aspira la ciencia social normal; ya que no describen relaciones en las cuales los valores de un grupo de variables dependientes están determinados por los valores de un grupo de variables independientes. Por el contrario, estas generalizaciones tienden a describir patrones temáticos derivados de la investigación en un escenario, de forma que la transferencia válida a otros ámbitos depende de su confirmación allí por más experimentos.

La investigación de acción participativa (PAR) es una forma de investigación de acción que involucra a profesionales como sujetos y co-investigadores. Se basa en la proposición lewiniana de que las inferencias causales sobre el comportamiento de los seres humanos tienen más probabilidades de ser válidas y ejecutables cuando ellos participan en su construcción y prueba. Por lo tanto, tiene como objetivo crear

un entorno en el que los participantes den y obtengan información válida, tomen decisiones libres e informadas y generen un compromiso interno con los resultados de su investigación (Argyris y Schön, 1989).

Whyte, Greenwood y Lazes (1989) definiendo PAR enfatizan como en ella, algunas de las personas, de la comunidad bajo estudio, participan activamente con el investigador profesional a lo largo del proceso, desde el diseño inicial hasta la presentación final de resultados y discusión de sus implicaciones. Así, la investigación de acción participativa contrasta bruscamente con el modelo convencional de investigación pura, en el que los miembros de la organización son tratados como sujetos pasivos, con algunos de ellos participando en la autorización del proyecto y recibiendo los resultados. En las formas más comunes de investigación aplicada convencional los investigadores colaboran como expertos profesionales, diseñando el proyecto, obteniendo los datos, y recomendando acciones a la organización. La PAR es investigación aplicada, pero en ella, algunos de los miembros de la organización están activamente comprometidos en la búsqueda de información e ideas, y en todo el proceso desarrollado para guiar sus acciones futuras. Estos autores muestran, en su estudio de casos con un enfoque sociotécnico, cómo es posible alcanzar, simultáneamente, conocimiento y soluciones concretas a problemas. También indican que, al intentar desarrollar con éxito un proyecto participativo de investigación de acción, los estándares científicos que deben cumplirse pueden ser desalentadores.

A este respecto, una cuestión muy relevante es la forma en que el investigador de acción define su tarea. Chein, Cook y Harding (1946) subrayan que el investigador de acción, además de realizar descubrimientos, tiene que comprobar que sus descubrimientos son aplicados de forma apropiada. Es esta definición de la tarea lo que diferencia en gran medida al investigador de acción de un científico académico ordinario.

2.2.2. Orígenes de la investigación de acción

En este apartado recogemos las aportaciones esenciales de Kurt Lewin y revisamos las variantes de investigación de acción identificadas desde mediados del siglo XX.

2.2.2.1. Kurt Lewin

Lewin (1946, 1952) es ampliamente reconocido como el padre fundador de la investigación de acción, denominación que acuñó en 1944. Sin embargo, el alcance de su influencia en los investigadores posteriores es difícil de explicar porque escribió sólo dos documentos, de apenas veintidós páginas, que abordan directamente el tema. Una posible respuesta radica en la influencia personal que ejerció, a través de las instituciones de investigación aplicada que estableció, como el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupos en la Universidad de Michigan. Otra posible respuesta es que teóricos e investigadores sociales posteriores han visto en los escritos más generales de Lewin, sobre psicología social y filosofía de la ciencia, una justificación para sus propios puntos de vista sobre la investigación de acción (Peters y Robinson, 1984). De origen polaco y refugiado del fascismo, a finales de la década de 1930, “Lewin se comprometió en demostrar la superioridad de los estilos democráticos de liderazgo y de toma de decisiones, sobre los estilos autocráticos y no participativos” (Peters y Robinson, 1984: 115).

Un tema importante en sus escritos es la necesidad de cerrar la brecha entre lo concreto y lo abstracto, es decir, la brecha existente entre la acción social y la teoría social. Para Lewin, la investigación de acción proporcionó una manera de resolver problemas prácticos y descubrir leyes generales de la vida de grupo; explicando la estrecha conexión entre los dos procesos. Según el investigador, el estudio de los grupos, y de los problemas sociales, puede producir un conjunto de leyes generales, poniendo en relación las posibles condiciones y los posibles resultados. Sin embargo,

para la resolución de un problema social real, se requiere complementarlas con el conocimiento específico de la situación, el cual se obtiene a través de un proceso de descubrimiento de hechos científicos denominado diagnóstico. Este diagnóstico permite planificar como resolver o mejorar las condiciones sociales. A su vez, las estrategias de cambio adoptadas deberán ser evaluadas, observando sus efectos y modificándolas si es necesario (Peters y Robinson, 1984).

Lewin (1951) rechazó la creencia positivista sobre la unidad filosófica de las ciencias y argumentó que cada ciencia se caracteriza por un cuerpo único de conceptos. Mostrando una perspectiva gestaltista, en su argumentación destaca como la acción está gobernada por la percepción y como las percepciones del individuo están gobernadas, en gran medida, por el grupo social. Al considerar el comportamiento social de los individuos, como una función de sus percepciones sociales, apreció que la tarea de un investigador es descubrir los significados que los actores dan a los eventos mientras actúan; e igualmente, indicó que el contexto de investigación de acción puede utilizarse para facilitar la percepción de nuevos hechos y valores.

2.2.2.2. El campo de AR en 1946: Variantes

En una ponencia presentada en 1946, Chein, Cook y Harding (1948) ilustran la situación de la investigación de acción en su época. Los autores identifican tres tipos de motivos para investigar: la curiosidad o el deseo de comprender situaciones complejas; la practicidad o el deseo de que los resultados de una investigación sean útiles y significativos; y el orden intrínseco, o el deseo de traducir a un orden comprensible el volumen de datos acumulados. Según los autores, si el objetivo del estudio se limita solo a propósitos prácticos y no contribuye a la sistematización del conocimiento, se puede hablar de un estudio técnico, pero no de un estudio científico, ni puro ni aplicado.

Vinculados a la escuela de Lewin y a la investigación del MIT, Chein et al. (1948) identificaron cuatro variantes de AR:

Investigación de acción de diagnóstico. En esta primera variante, el equipo investigador aborda una situación problemática existente, preferiblemente por invitación, realiza un diagnóstico de la situación y propone una serie de recomendaciones orientadas a adoptar medidas que resuelvan el problema.

Investigación de acción participativa. Esta variante surge, en gran medida, por la debilidad observada en la anterior a la hora de poner en práctica las recomendaciones. La idea central es que las personas que deben emprender las acciones deben estar también implicadas en el proceso de investigación desde el principio.

Investigación de acción empírica. En este caso, el mismo individuo es responsable de dirigir la acción y la investigación. El proceso de investigación se ciñe principalmente a recopilar registros y acumular experiencia en el trabajo día a día.

Investigación de acción experimental. Esta cuarta propuesta consiste en una investigación controlada sobre la eficacia relativa de varias técnicas de acción. Parte de la existencia de distintas formas de resolución de un problema y el desafío es encontrar cuál es la mejor de ellas. Esto es investigación de acción en el sentido más estricto de ambas palabras.

Consideramos vigentes las aportaciones de Chein et al. (1948), quienes caracterizan el campo de la investigación de acción como un campo de intenso interés teórico y de tremendo valor práctico y social.

2.2.3. La relación entre investigación y acción

Disciplinas como los sistemas de información y la dirección de empresas son campos muy apropiados para el uso de métodos de AR. Se trata de campos aplicados, de naturaleza altamente clínica, que colocan a los investigadores en un papel de ayuda dentro de las organizaciones que están siendo estudiadas. Entre sus

conclusiones, Baskerville y Wood-Harper, (1996: 240) sugieren que, en el estudio de los métodos humanos, la investigación de acción es el método de investigación disponible más legítimo. Incluso llegan a afirmar que “cuando se está estudiando una nueva metodología o una mejora de una metodología, el método de investigación de acción puede ser el único método de investigación pertinente actualmente disponible”.

Como hemos indicado, la investigación de acción intenta enlazar teoría y práctica, pensar y hacer, alcanzando ambos objetivos prácticos y de investigación (Susman y Evered, 1978).

Existen dos versiones de investigación de acción. La versión fuerte sostiene que “la teoría y la práctica se desarrollan juntas en una serie de pasos evolutivos diseñados para conducir a mejoras en la práctica durante la vida del proyecto de investigación” (Peters y Robinson, 1984: 122). Esta versión aspira a establecerse como paradigma en las ciencias sociales, favoreciendo una epistemología constructivista, en la cual el mundo social está constituido por los significados que otorgan los actores (Peters y Robinson, 1984).

En nuestra investigación nos apoyamos en la versión débil. Esta opción, compatible con otras formas de investigación social, proporciona una metodología para la resolución de problemas y puede aplicarse en distintas áreas en el marco de las ciencias sociales, sin que implique el compromiso con una filosofía particular. Su aplicación exige dos requisitos mínimos: (a) la implicación en procesos de cambio, caracterizados por ser de carácter orgánico, que implican fases cíclicas iterativas en la investigación y (b) la implicación en estudios colaborativos que conllevan la cooperación entre los participantes en la investigación (Peters y Robinson, 1984).

El dominio ideal del método de investigación de acción se revela en tres características distintivas: (i) el investigador está activamente involucrado en la investigación, con un beneficio esperado tanto para el investigador como para la organización; (ii) los conocimientos pueden aplicarse inmediatamente; y (iii) la investigación es un proceso cíclico que vincula teoría y práctica (Baskerville y

Wood-Harper, 1996). De forma explícita, se establece que la teoría y la acción están indisolublemente interrelacionadas, cada una alimentándose de la otra en ciclos sistémicos recurrentes (Levin, 2012). La obtención de conocimiento es vista como un proceso, de forma que las creencias previas son redefinidas a la luz de los resultados (Baskerville y Wood-Harper, 1996). Como indica Checkland (1991), la investigación de acción es un ciclo de investigación continua, donde la teoría interactúa con la práctica.

De forma más específica, como explican Coghlan y Shani (2014: 524), en este enfoque, “se pueden identificar fases cíclico-secuenciales que captan los movimientos de colaboración a través de la planificación y la acción, pasando a la evaluación y a la generación de teoría”. Por tanto, en el marco del DO, la investigación de acción se basa en la colaboración entre el investigador y el cliente, donde ambos colaboran en la intervención en la organización (la acción) y en la exploración de temas y la generación de conocimiento sobre el desarrollo de la organización (la actividad de investigación). Los miembros del equipo elaboran planes de acción para abordar los problemas y ponerlos en práctica. Juntos evalúan los resultados de las acciones, y esta evaluación puede dar lugar a nuevos ciclos de revisión de cuestiones, planificación, adopción de medidas y evaluación. Estas actividades también pueden servir para generar nuevos conocimientos de la ciencia del comportamiento.

De otro lado, coincidimos con el argumento de que es una necesidad cultural incluir el saber práctico, saber cómo actuar, en nuestros esfuerzos científicos. El ámbito del saber práctico, entendido como conocimiento accionable, se dirige al desempeño exitoso de las tareas diarias y al descubrimiento de soluciones que funcionan. El saber práctico es particular y contextual y, por lo tanto, cambia con cada situación, ya que, lo que funciona en un entorno puede no funcionar en otro. Al no existir dos situaciones idénticas, se razona con un patrón práctico para pasar de un entorno a otro, comprendiendo que son necesarias modificaciones y decidiendo como actuar en cada situación (Coghlan y Shani, 2014).

Un aspecto de especial relevancia en la investigación de acción es que no existe el sentido del observador desapegado⁵, sino que resulta característico que el investigador sea un participante activo que desea utilizar el conocimiento basado en un marco conceptual explícito y claro (Baskerville y Wood-Harper, 1996). Frente a los estudios de casos, bajo la restricción característica de no intervención (Jenkins, 1985), la investigación de acción sí es capaz de estudiar nuevos métodos organizativos en procesos de cambio intervencionistas.

Sin embargo, como refiere Westbrook (1995), en cierto modo la investigación de acción puede ser vista como una variante del estudio de casos. En lugar de ser un observador independiente, un investigador de acción participa en la implementación en el sistema y, simultáneamente, desea evaluar cierta técnica de intervención. La técnica de intervención es adaptada conforme es utilizada y la comprensión de su alcance, y de sus limitaciones, se desarrolla en cada aplicación.

A continuación, examinamos la calidad y el método de investigación de acción.

2.2.4. Calidad de la investigación de acción

Siguiendo a Shani y Pasmore (1985), en este trabajo entendemos la calidad de la investigación referida a procesos de investigación rigurosos, reflexivos y relevantes. Además, hay que considerar desde el principio del estudio que la calidad del proceso de investigación en acción tiene un doble enfoque; siendo aplicable tanto al proceso de investigación como al proceso de implementación.

Pasmore et al. (2008) igualmente prescriben que las investigaciones de acción colaborativas deben ser rigurosas, reflexivas y relevantes. Bajo el rigor agrupan aspectos como: las metodologías múltiples, basadas en datos, la co-evaluación, la

⁵ Desde que a principios del siglo XX un grupo de “científicos que trabajaban en física subatómica descubrió que la conciencia del observador no podía estar completamente separada o desconectada del comportamiento del objeto de observación”, se acepta que la medición cambia el estado de las cosas. En el mundo científico moderno, incluso los científicos empeñados en la objetividad han aceptado que el concepto del “observador” ha de sustituirse por el de “participante” (Nader, 2021: 49).

causalidad y que sea publicable. Bajo la reflexión incluyen: el impacto histórico, la interpretación conjunta, la recolección y la aplicación repetida. Y bajo la relevancia recogen: que el resultado sea práctico, codificado, enseñable, interesante, significativo, específico y que se pueda aplicar en otros contextos.

El rigor en la investigación de acción se ha referido típicamente a cómo se generan, recopilan, exploran y evalúan los datos; y a cómo se interpretan los eventos, a través de múltiples ciclos de investigación de acción (Coghlan y Brannick, 2010).

Desde la perspectiva del investigador de acción, que Argyris y Schön (1989: 618) también denominan consultor/facilitador, el desafío consiste en definir y alcanzar estándares de rigor apropiados sin sacrificar la relevancia. Estos autores indican la importancia de explicar detalladamente los métodos seguidos: por ejemplo, “explicando cómo se desbloquean las situaciones, como se les enseña a los participantes, indicando cuál es la información disponible durante la investigación, etc.”.

De acuerdo con las investigaciones de Shani y Pasmore (1985) y Coghlan y Shani (2014), la calidad en la investigación de acción, en el contexto del DO, se pueda enmarcar en una serie de áreas clave, éstas son: el propósito; el contexto; el método de investigación; el diseño; la narrativa y resultados; y la discusión y extrapolación a un contexto más amplio.

A continuación, acorde a la revisión de Coghlan y Shani (2014), resumimos los aspectos más relevantes, para garantizar la calidad de la investigación, en el caso que nos ocupa; para ello comentamos las seis áreas del proceso de investigación e identificamos las principales cuestiones que se deben atender.

2.2.4.1. Propósito

La lógica inicial de la investigación de acción es que exista un caso en el que sean necesarias, o deseables, la investigación y la acción. Por ello, el punto de partida de

AR es una cuestión que desconcierta, o una intervención estratégica u operativa que debe realizarse, de la cual surge el imperativo de investigar y actuar (Schein, 1995).

El proyecto de AR se presenta ubicado dentro de un contexto práctico y académico. El investigador de acción debe proporcionar una lógica para la investigación, identificando el caso y la contribución que se pretende realizar, tanto en la teoría como en la práctica; y en particular, se debe clarificar la relevancia para la organización estudiada. También, se debe identificar su cabida en la literatura científica, relacionándola con la investigación pasada, así como con aspectos organizativos contemporáneos. Un tema crítico para los investigadores de acción es declarar, al inicio de la investigación, su intención de facilitar el cambio organizativo y de generar conocimiento procesable (Coghlan y Shani, 2014).

2.2.4.2. Contexto

El contexto abarca tanto el contexto empresarial y social, como el contexto académico de la investigación. Existen pues tres áreas de contexto: el contexto general de negocios o de actividad a nivel nacional y global; el contexto organizativo local, relativo a lo que está sucediendo en la organización seleccionada; y, en tercer lugar, el referido al área temática específica, es decir, el contexto académico.

En relación con el contexto general, los investigadores necesitan describir el contexto empresarial en el que la organización opera. En general, y con especial aplicación a empresas privadas, incluye detalles de su entorno competitivo y la revisión de publicaciones pertinentes sobre el entorno.

El contexto organizativo requiere una introducción a la organización y a su actividad, su evolución e historia, los esfuerzos realizados en desarrollo organizativo, si los hubiera, y los objetivos que se esperan alcanzar con el proyecto de investigación de acción.

El contexto académico, como en cualquier investigación, es fundamental. Además de enmarcar el contexto de actividad del proyecto, se debe revisar y criticar la investigación realizada en ese contexto y ubicar la investigación de acción en esa tradición. De esta forma se sientan las bases para una contribución académica, que trascienda la inmediatez del entorno organizativo particular y de las personas implicadas en el proyecto.

Las cuestiones relevantes en este apartado son tres: ¿se ha capturado el contexto de forma científica, sistemática y holística?, ¿se ha construido la investigación sobre investigación científica pasada y presente central para el tema de estudio? y ¿en qué medida se han aplicado herramientas analíticas relevantes para comprender el contexto? (Coghlan y Shani, 2014).

2.2.4.3. Método de investigación aplicado

Esta es una sección sobre metodología en la cual se debe describir el enfoque de investigación de acción e introducir la modalidad particular adoptada; ya se trate de una modalidad de investigación dialógica, o de un enfoque más tradicional de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

Las cuestiones que se plantean inciden en detallar los siguientes aspectos: el proceso de elección del método de investigación y su justificación, explicando el proceso colaborativo para elegirlo y los criterios que lo sustentan, considerando tanto las necesidades de la organización, como los criterios académicos; así como, la descripción del método elegido y del proceso de investigación desarrollado, describiendo los ciclos de acción e investigación (Coghlan y Shani, 2014).

2.2.4.4. Diseño

Es necesario contar con un plan general en el que se diseñen los procedimientos y los mecanismos de aprendizaje, tanto para abordar el problema práctico como para generar conocimiento; asimismo, por su relevancia en la investigación de acción, se deben considerar cuestiones éticas (Coghlan y Shani, 2014). Por ejemplo, el diseño puede basarse en equipos de proyectos para abordar los problemas a los que se enfrenta la organización y que podrían funcionar en un modo de aprendizaje en acción. A medida que el proyecto avanza en el tiempo, cuestiones éticas, como: obtener el consentimiento; garantizar la confidencialidad; resolver los conflictos y equilibrar los diferentes intereses, se sustentarían en los ciclos de planificación, de adopción de medidas y de reflexión (Walker y Haslett, 2002).

Además, los investigadores de acción, que actuaron como consultores de DO, necesitan explicar cómo se negoció el papel de la investigación; especialmente si el contrato inicial estaba más orientado a ayudar en la resolución del problema que a la investigación (Schein 1995).

2.2.4.5. Narrativa y resultados

Como hemos indicado, caracterizando la investigación de acción, se encuentran los ciclos de acción y reflexión, reflejando un método y un orden sistemático en la planificación de la acción, la adopción de medidas, la revisión de los resultados y la generación de conocimiento.

En el corazón de cualquier trabajo de investigación de acción se encuentra la narrativa o historia de lo que ocurrió. Un aspecto crítico en esta narrativa es la distinción entre los eventos que tuvieron lugar, sobre los cuales no hay disputa, y los significados atribuidos a dichos eventos. Al separar la narrativa de su interpretación, es decir, al establecer claramente cuál es la historia y cuál es la visión que los

investigadores tienen de estos acontecimientos y su teorización, los investigadores de acción están aplicando rigor metodológico a su enfoque. De esta forma la narrativa proporciona las pruebas de manera objetiva y neutral. Tras un proceso de reflexión, los investigadores de acción presentan su comprensión de los eventos y su teorización sobre el significado de estos eventos y resultados. A la hora de juzgar el éxito o no del proyecto, los resultados, tanto intencionados como no intencionados, son valorados en términos de las necesidades de la organización, y de que los procesos de colaboración hayan sido rigurosos, reflexivos y relevantes (Coghlan y Shani, 2014).

2.2.4.6. Discusión y extrapolación a un contexto más amplio

Como hemos explicado, una característica distintiva de la investigación de acción es que se dirige a dos objetivos: realizar cambios en las organizaciones y generar procesos sólidos y procesables de conocimiento.

Los proyectos de investigación en acción responden a una situación específica y no siempre tienen por objetivo crear un conocimiento universal. Sin embargo, una cuestión clave es que el estudio de AR debe tener implicaciones más allá del mandato del proyecto inmediato, con la articulación de conocimiento práctico. Para ello, los investigadores de acción pueden centrarse en factores importantes, cuya consideración puede ser útil para otras organizaciones que tengan que enfrentarse a procesos de cambio similares. Asimismo, pueden realizar una contribución a la metodología.

Las contribuciones de la AR pueden derivarse de diversos aspectos. Por ejemplo, pueden estar relacionadas con el proceso de consultoría-colaboración seguido, explicando cómo funcionan los procesos colaborativos y describiendo la forma en que se han gestionado las relaciones entre los investigadores y los miembros de la organización. También, se pueden generar nuevos conocimientos de la ciencia del comportamiento relacionados con las proposiciones y herramientas desarrolladas y

los tipos de problemas abordados. Igualmente, se puede aportar la reflexión sobre los resultados del proyecto, así como, la creación de nuevos conocimientos a partir de la investigación desarrollada (Coghlan y Shani, 2014).

2.2.5. El método de investigación de acción

Blum (1955) explicó la esencia de la investigación de acción como un proceso de dos etapas. La primera etapa de diagnóstico implica un análisis de la situación, por parte del investigador y de los sujetos sobre los que se realiza la investigación, de forma colaborativa. En segundo lugar, la fase terapéutica implica la realización de experimentos de cambio colaborativos, en los cuales se introducen cambios en el sistema y se estudian sus efectos.

De acuerdo con Baskerville y Wood-Harper (1996), aunque en la práctica este método varía dependiendo de su aplicación⁶, la descripción que prevalece es la de Susman y Evered (1978) que detalla un modelo ideal de cinco fases, en un proceso cíclico. Este enfoque ideal, en primer lugar, requiere el establecimiento de una infraestructura en el sistema del cliente, calificada también como entorno de investigación. A continuación, se repiten de forma iterativa las cinco fases: (1) diagnóstico (2) planificación de acciones, (3) adopción de acciones, (4) evaluación y (5) especificación del aprendizaje

El establecimiento de una infraestructura en el sistema del cliente implica el desarrollo de un acuerdo formal de investigación. La infraestructura proporciona a los investigadores, y a los profesionales de la organización, autoridad y legitimidad para emprender acciones en beneficio de la organización de acogida. Las especificaciones del acuerdo incluyen los límites de la investigación, así como, la entrada y salida de los científicos del proyecto. Además del consentimiento a la

⁶ En su búsqueda de una teoría general para facilitar el cambio social, Lewin (1952) desarrolló su modelo de investigación de acción con seis etapas iterativas: análisis, búsqueda de hechos, conceptualización, planificación, implementación de acción y evaluación.

investigación, también se debe autorizar a los investigadores a difundir el aprendizaje obtenido, mediante la publicación científica. Otro aspecto clave es que los prácticos, directivos y trabajadores ubicados dentro del sistema del cliente, proporcionan a los científicos investigadores, con los que trabajan en estrecha colaboración, el conocimiento del sistema y la visión necesaria para entender las anomalías que se están estudiando. Asimismo, los investigadores deben informar sobre la naturaleza experimental de la actividad, la naturaleza iterativa del ciclo de aprendizaje y también deben aportar la base teórica de la acción.

En la fase de diagnóstico se identifica el problema primario, o causa de la necesidad de cambio en la organización, de una manera holística. Esta fase incluye la definición de la cuestión de investigación y el desarrollo de una hipótesis de trabajo. En el desarrollo del diagnóstico se tiene en cuenta la naturaleza de la organización, y el problema a resolver, y está basado en un marco conceptual explícito y claro que el investigador impone a la situación, con la aceptación por parte de los actores de la organización. Por lo tanto, el documento de diagnóstico debe incluir una declaración académica de los fundamentos teóricos de la acción de intervención, como premisa para que el experimento sea válido como investigación.

Los investigadores y profesionales avanzan en su trabajo colaborativo en la segunda fase, denominada planificación de acciones. En esta fase se especifican las acciones a emprender, guiadas por el marco teórico, estableciéndose tanto el estado futuro deseado para la organización, como el enfoque a seguir y los pasos necesarios para lograr dicho estado.

La siguiente fase, de adopción de medidas, supone la aplicación de las medidas previstas, de forma que continúa la colaboración entre investigadores y profesionales en la intervención activa. En esta tercera fase se puede adoptar una estrategia de intervención directiva o no directiva. En la intervención directiva la investigación dirige el cambio; mientras que, en la no directiva el cambio se busca indirectamente, con la contratación de personas capacitadas, no implicadas, que actúen como catalizadores del cambio.

Una vez finalizadas las acciones, los investigadores y el personal de la organización emprenden la evaluación de los resultados. En esta cuarta fase, se valora la aplicación de la propuesta teórica y en qué medida se ha conseguido resolver el problema. Cuando el cambio tiene éxito, la evaluación debe cuestionar críticamente si las acciones emprendidas fueron la única causa del éxito. Cuando el cambio no tenga éxito debe establecerse un marco con conocimientos adicionales para la próxima iteración del ciclo de investigación de acción, incluido el ajuste de las hipótesis de partida.

Por último, en la quinta fase, de especificación del aprendizaje, aunque formalmente se realiza en último lugar, debemos recordar que en la práctica se trata de un proceso de aprendizaje continuo. Dado el doble objetivo de la investigación de acción, los conocimientos adquiridos pueden dirigirse a dos públicos. En primer lugar, el éxito del proyecto supondrá la reestructuración de las normas de la organización objeto de estudio, para reflejar los nuevos conocimientos adquiridos durante la investigación. En segundo lugar, el éxito o el fracaso de la aplicación del marco teórico proporcionará un conocimiento relevante a la comunidad científica en investigaciones futuras. El ciclo de investigación de acción puede continuar, ya sea que la acción haya tenido éxito o no, para desarrollar un mayor conocimiento sobre la organización y sobre la validez de los supuestos teóricos (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

2.2.6. Relación entre investigación de acción y consultoría de dirección

De acuerdo con Baskerville y Wood-Harper (1996), la corriente principal de la literatura de consultoría se remonta, a través de Lippit y Lippit (1978) (doctorando de Lewin), al proceso de consultoría de Schein (1969), quien, a su vez, se basó en el ciclo de acción de Lewin (1951). Sin embargo, “la literatura de consultoría y la literatura de investigación de acción surgieron de corrientes separadas de pensamiento de Lewin, y rara vez se refieren entre sí” (Baskerville y Wood-Harper,

1996: 237). No obstante, los observadores pueden confundirlas fácilmente, requiriendo que los investigadores de acción defiendan su método (Jönsson, 1991).

En relación con las similitudes, podemos asumir que en ambos enfoques se establece un acuerdo formal entre el investigador o consultor y los responsables de la organización. Asimismo, en ambos casos se realizará un diagnóstico inicial de la situación, se identificará el problema a resolver y se establecerán unos objetivos y unas líneas de actuación.

Sin embargo, una de las diferencias más importantes, entre la etapa de diagnóstico de un proyecto de investigación de acción y la etapa de asesoramiento de un proyecto de consultoría, es la cuidadosa fundamentación teórica del diagnóstico en el proceso de investigación de acción (Baskerville y Wood-Harper, 1996).

Otro aspecto en el que se observan importantes diferencias entre ambos campos atañe a la generación de conocimiento sistemático y a la publicación y divulgación de los resultados de la investigación. En este ámbito, el consultor aceptará un acuerdo de confidencialidad, respetando el criterio de secreto profesional para preservar la ventaja competitiva; acompañado, en ocasiones, con limitaciones de actuación temporal en clientes competidores. Sin embargo, en la investigación de acción, el acuerdo de consentimiento a la publicación de resultados de la investigación constituye un aspecto esencial del proyecto. Además, se asume que el cliente supervisará las publicaciones relativas a su organización y que, asimismo, colaborará en la elaboración de informes de resultados, en el marco del proyecto cooperativo en el que participa.

Otra cuestión vinculada al acuerdo, y relacionada con la anterior, es la inversión económica por parte del cliente. Como proveedor de servicios profesionales, el consultor solicitará unos honorarios en situación de libre mercado, que negociará con el cliente, y que, en su caso, se verán influidos al alza por las restricciones de confidencialidad. En los proyectos de investigación de acción existen posturas discrepantes sobre esta cuestión. Baskerville y Wood-Harper (1996) indican, como criterio a considerar, que la organización objeto de investigación puede financiar los

costes periféricos de la investigación, como la recopilación de datos y la preparación de documentos de trabajo; pero postulan que el investigador no perciba honorarios a cambio de un acuerdo de investigación de acción. En cualquier caso, dada la condición necesaria de publicación de resultados que acompaña a la investigación de acción, resulta previsible que los honorarios acordados sean inferiores a los que aplicaría una firma profesional en el libre mercado, que afrontara el proyecto con los conocimientos teórico-prácticos necesarios.

Más allá de las condiciones del acuerdo, desde una perspectiva integradora, consideramos oportuno valorar muy positivamente las aportaciones desde el campo de la consultoría aplicables en una investigación de acción. Estas aportaciones, resultan valiosas ya que apoyan, tanto el desarrollo de la mejor relación de colaboración entre investigadores y directivos, como el mejor desarrollo de la actividad de consulta y de ayuda a la organización.

A continuación, para ilustrar algunas similitudes, identificamos rasgos característicos de la consultoría de empresas, recogidas en la guía para la profesión de consultoría, elaborada por la Oficina Internacional del Trabajo en el siglo XX (véase Cobos, 2016):

En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, el cual no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación y cooperación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo, esto significa que no se contrata a consultores para dirigir organizaciones. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; de forma que los clientes asumen las responsabilidades que resultan de la aceptación de dicho consejo.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser

consultor de empresas, en el pleno sentido del término, después de haber acumulado conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y de haber adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar datos, elegir entre posibles soluciones y comunicarse de forma adecuada con personas de distintos ámbitos. Además, los consultores profesionales deben mantenerse actualizados sobre los progresos en métodos y técnicas, incluidos los que se realizan en universidades, señalando estos progresos a sus clientes y contribuyendo a su aplicación; funcionando, pues, como un vínculo entre la teoría y la práctica (Kubr, 1980).

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. En este sentido, como señala Burtonshaw-Gunn (2010), uno de los motivos para recurrir a la consultoría es que permite acceder a recursos especializados y capacidades que no existen en la organización del cliente, con el fin de resolver problemas concretos.

Ashford (1998) explica que es improbable que la razón esgrimida para contratar consultoría sea buena, a menos que el cliente pueda expresar unos objetivos claros y una comprensión de las carencias actuales de la organización que le impiden realizar internamente los cambios necesarios.

Por otra parte, consideramos igualmente relevantes las aportaciones de otros investigadores, relativos a: (i) gestionar las asignaciones de consultoría con un enfoque tradicional de gestión de proyectos (Burtonshaw-Gunn, 2010); (ii) la identificación de las características personales requeridas al consultor (véase Rincón, 1994); (iii) el estilo de liderazgo participativo entre profesionales (Maister, 1997) y la estrategia de calidad de las firmas profesionales (Maister et al., 2021).

Un aspecto esencial en estas firmas es el desarrollo de una relación de confianza con el cliente. A este respecto, Maister et al. (2021) abordan la comunicación eficaz y el establecimiento de relaciones de confianza en un mundo digital, enfatizando la participación, la visualización y el compromiso. La firma profesional debe demostrar su voluntad de cooperar, su sensibilidad y su adaptabilidad para ganar la confianza

del cliente. Asimismo, resulta clave anticipar las reacciones del personal de la organización y tratarlas por anticipado. Una prescripción clara es discutir lo antes posible con el cliente los obstáculos, desviaciones y contingencias que surjan y establecer la forma en que se van a afrontar (Maister, 1997; Kostecki, 1994, Clark, 1995; Cobos, 2016).

La heterogeneidad de los servicios, derivada de la intangibilidad, aumenta la importancia del control de calidad en los servicios profesionales. En este ámbito el control por un grupo de iguales (revisión por pares), reforzado por los estándares profesionales, y apoyado por la formación y por un sistema de procedimientos, suele conseguir y mantener la calidad del servicio (Heskett, 1987). Muchas firmas profesionales tienen mecanismos para asegurar la calidad del trabajo; sin embargo, atendiendo a la calidad del servicio, Maister (1997: 77) afirma que: “no es lo que se hace, es la forma en que se hace lo que consigue los buenos resultados”. Asimismo, es vital, para mantener la reputación de calidad, que los profesionales no se comprometan en proyectos fuera de su área de pericia y cualificación (Lowendahl, 1997).

En reconocimiento a las instruidas aportaciones de Maister (1997, 2021), terminamos este apartado con dos palabras que resumen la calidad de la relación entre el cliente y el consultor/investigador; estas dos palabras son: sin sorpresas.

Capítulo 3. Justicia organizativa y Confianza

*Generalmente ganamos la confianza de aquéllos en quienes ponemos
la nuestra.*

Tito Livio (59 a. C.-17 d. C.)

Este capítulo está dedicado al estudio de la justicia organizativa y la confianza, ambas con una influencia determinante en los procesos de cambio organizativo y en sus resultados.

En la primera parte del capítulo nos introducimos en el campo de estudio de la justicia organizativa, uno de los valores fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, con numerosos beneficios asociados con el buen desempeño profesional y con la satisfacción laboral. Tras justificar su relevancia y la importancia de su gestión, nos centramos en la justicia organizativa percibida, estudiando sus cuatro componentes: el distributivo, el procedimental, el interpersonal y el informativo. En particular, destacamos, por una parte, la teoría de la equidad de Adams, fundamento del concepto de justicia distributiva; y, por otra, las aportaciones de Leventhal y sus colaboradores, con el establecimiento de seis criterios para la evaluación de la justicia en los procedimientos. Reconocemos igualmente los importantes matices aportados por la investigación sobre justicia interaccional, un aspecto de la justicia de procedimiento, que incorpora el estudio del contexto interpersonal y el tratamiento de la información en los procesos. Asimismo, atendemos las conclusiones de los estudios sobre interrelaciones entre los cuatro componentes de la justicia organizativa. Terminamos este apartado recogiendo las implicaciones de la justicia en un modelo de cambio.

En la segunda parte del capítulo abordamos la investigación sobre confianza. Comenzamos esta parte revisando las definiciones, componentes y determinantes de la confianza organizativa. En su concepción, incidimos en la importancia del componente ético, aceptando que la confianza sirve para expresar valores compartidos y que éstos ayudan a crear relaciones caracterizadas por la confianza. Nos centramos en el modelo integrado de confianza organizativa de Mayer, Davis y Schoorman (1995). Este modelo se enfoca en el contexto organizativo, implicando a dos partes: la persona que confía (*truster*) y la parte en la que se confía (*trustee*). A continuación, aludimos al componente emocional de la confianza, determinante de su profundidad y estabilidad. Considerando las tres dimensiones de la confianza,

planteamos una aproximación a la concepción del constructo como un modelo multiplicativo. En relación con la formación y evolución de la confianza, estudiamos los factores determinantes en el inicio de una relación, así como el vínculo con su término opuesto: la desconfianza. Asimismo, atendemos a los mecanismos de reparación de la confianza y revisamos los más utilizados en su reparación a nivel individual, grupal y organizativo. El capítulo termina atendiendo a la investigación que relaciona la confianza y la justicia organizativa.

3.1. Justicia organizativa

Muchos escritos contemporáneos enfatizan la importancia de los valores en la existencia de las organizaciones, siendo la justicia identificada como uno de esos valores fundamentales (Konovsky, 2000). Aludiendo a su prevalencia, Rawls (1971: 3) identificó la justicia como el “primer valor de las organizaciones sociales”. Más de cuatro décadas de investigación en justicia organizativa demuestran que las percepciones de justicia continúan generando un gran interés (Fortin et al., 2016).

La justicia organizativa puede definirse como “el grado en que los empleados creen que su relación con la organización es justa, equitativa y ética” (O’Connor y Crowley-Henry, 2019: 908).

De otro lado, la palabra injusticia tiene numerosos significados en el ámbito organizativo: ser recompensado más o menos de lo que se merece; ser castigado por falsedad, por una ofensa que no se ha cometido; la existencia de un daño causado por la negligencia de otro o el abandono de su tarea; cargar con más de lo que a uno le corresponde por ser miembro de un grupo, u otros significados derivados de éstos. En cualquier caso, todas estas formas de injusticia tienen en común la idea de destino no merecido, entendido en términos de proporcionalidad (Zelditch, 1981).

3.1.1. La gestión de la justicia organizativa

La gestión de la justicia organizativa tiene el potencial de generar poderosos beneficios para las organizaciones y para sus empleados. Estos beneficios incluyen: mayor confianza, reducción del conflicto, mejor desempeño en el trabajo y comportamientos más cívicos (Cropanzano et al., 2007); así como, mayor compromiso organizativo⁷, mayor satisfacción en el puesto, y mejores actitudes de los empleados (Konovsky, 2000; Fu y Lihua; 2012). Y consecuencia de todo ello, mayor satisfacción del cliente y mejores resultados para la organización (Colquit et al., 2001). Estos beneficios se han demostrado en una variedad de contextos, predominando inicialmente en el ámbito de las decisiones de compensación y la evaluación del desempeño (véase Cropanzano et al., 2007). Según Greenberg (1990) hay tres áreas en las que los investigadores han sido muy activos empleando la justicia para explicar fenómenos organizativos: la resolución de conflictos, la reacción de los supervivientes a reducciones de personal y las diferencias de salario entre sexos. Como indica este autor, la investigación que muestra que ciertos objetivos son facilitados por ciertas normas de justicia es relevante para el comportamiento organizativo, ya que ayuda a explicar decisiones de asignación administrativa, como la asignación presupuestaria.

Poniendo el foco en el individuo, hay tres razones por las que la justicia en el ámbito organizativo es importante para las personas. En primer lugar, por los beneficios a largo plazo que supone; ya que, en la búsqueda de seguridad, la percepción de justicia proporciona mayor certidumbre sobre el trato esperado y los beneficios futuros. La segunda razón es por consideraciones sociales, dado que, en

⁷ El compromiso de los empleados se contempla como un factor crucial para el éxito organizativo y ha sido objeto de extensa investigación en años recientes. Existen múltiples definiciones y una de las más citadas es la de Maslach et al. (2001: 498) según la cual, el compromiso del empleado es “un estado enérgico de participación en actividades personalmente satisfactorias que mejoran el sentido de eficacia profesional”. Esta definición del compromiso es la antítesis positiva del desgaste profesional y de sus tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia. El compromiso de los empleados depende de sus percepciones sobre los valores y la justicia en las acciones de la organización (O'Connor y Crowley-Henry, 2019).

general, las personas desean ser aceptadas y valoradas como importantes por otros y no quieren ser explotadas o heridas por decisores poderosos. En tercer lugar, la justicia es importante por consideraciones éticas, aludiendo a que las personas atienden a la justicia porque moralmente es la forma apropiada de comportarse (Cropanzano et al., 2007).

Los investigadores de justicia miden con frecuencia la justicia percibida (subjetiva) y sus efectos (Cropanzano y Greenberg, 1997), mientras que el vínculo entre justicia objetiva y justicia subjetiva permanece en gran medida sin ser examinado. Ahora bien, por simplicidad filosófica, se asume que la justicia objetiva conduce a las percepciones de justicia subjetiva (Konovski, 2000). Sí existe consenso en que las percepciones de justicia por parte de los empleados, sobre las prácticas de gestión de recursos humanos, influyen en sus reacciones ante dichas prácticas (O'Connor y Crowley-Henry, 2019).

Poniendo el foco en la gestión del cambio, Novelli et al. (1995) subrayan que los proyectos de cambio deben percibirse como creadores de justicia en alguno de sus componentes para que éstos sean aceptados. En nuestra investigación, la justicia organizativa se revela como una de las dimensiones más relevantes en el diseño, implementación y éxito de un proyecto de cambio organizativo, tal y como se pondrá de relieve en los capítulos 5 y 6.

3.1.2. Componentes de la justicia organizativa

Uno de los beneficios más importantes de las conceptualizaciones de justicia es que pueden ser utilizadas para explicar una amplia variedad de comportamientos organizativos. Algunos teóricos han distinguido entre dos concepciones generales de la justicia organizativa; por una parte, aquellas que se enfocan en el contenido, la justicia de los resultados alcanzados, como la distributiva; y, por otra, aquellas que se enfocan en el proceso, la justicia de los procedimientos utilizados para alcanzar dichos resultados, como la procedimental (Greenberg, 1990).

En la investigación sobre justicia organizativa se han identificado cuatro componentes de este constructo, que tienden a estar correlacionados: la justicia distributiva, la procedimental, la interpersonal y la informativa. A su vez, los dos últimos componentes se suelen agrupar bajo el título de justicia interaccional (Colquit et al., 2001; Kernan y Hanges, 2002; Cropanzano et al., 2007), que asimismo son considerados aspectos de la justicia de procedimiento (Stecher y Rosse, 2005).

Tal y como se analiza a continuación, cada uno de estos componentes de la justicia organizativa se genera de forma distinta y surge de diferentes acciones directivas.

3.1.2.1. Justicia distributiva

El primer componente, y el más estudiado, se encuadra en la tradición de la teoría de la equidad de Adams (1963, 1965), en el marco de la teoría del intercambio social, así como en sus variantes posteriores (véase Walster et al., 1973; Greenberg, 1990; Colquit et al., 2001).

La teoría del intercambio social (SET, por sus siglas en inglés), uno de los modelos de interés propio, trata sobre cómo las personas forman sus relaciones y sobre cómo se trata el poder en dichas relaciones (Konovsky, 2000); y estando construida sobre los principios de reciprocidad y de deuda social (O'Connor y Crowley-Henry, 2019). La teoría del intercambio social y la teoría de la equidad se han utilizado ampliamente para explorar la justicia organizativa y las reacciones de los empleados ante prácticas organizativas de dirección de recursos humanos (O'Connor y Crowley-Henry, 2019).

De forma simplificada, se puede afirmar que la justicia distributiva alude al grado en que las recompensas son asignadas de forma equitativa (Niehoff y Moorman, 1993).

Siguiendo a Huseman et al. (1987) describimos cuatro proposiciones, que capturan los postulados de la teoría de la equidad de Adams (1965), sobre cómo los individuos gestionan sus relaciones con otros:

1. Los individuos evalúan sus relaciones con otros valorando la proporción (*ratio*) de sus resultados frente a sus aportaciones, en comparación con las de otros.
2. Si la proporción resultados/aportaciones del individuo y de otros (los referentes) son percibidas como desiguales, entonces existe desigualdad.
3. A mayor desigualdad percibida por el individuo, por recompensa excesiva o insuficiente, mayor angustia siente.
4. Cuanto mayor es la angustia que siente un individuo, mayor será su esfuerzo para restablecer la equidad y reducir la angustia. Entre las técnicas para restablecer la equidad se incluye: alterar las aportaciones o recompensas, cambiar de referente o terminar con la relación.

La predicción de la angustia ante la inequidad está basada en la asunción de que los individuos son igualmente sensibles a la equidad. Huseman et al. (1987) desarrollan el constructo denominado sensibilidad a la equidad, el cual sugiere que los individuos reaccionan de formas consistentes pero diferentes, tanto a la equidad como a la inequidad percibidas. Los autores consideran la sensibilidad a la equidad un rasgo personal, distinguiendo tres categorías de individuos: (a) los “sensibles a la equidad”, que responden según los postulados de la teoría de la equidad; (b) los “benevolentes”, que prefieren sacrificarse en favor del beneficio de otros; y (c) los “intitulados”, que están interesados en maximizar sus propios resultados. También postulan que las personas pueden mostrar diferentes preferencias en distintos contextos. Por ejemplo, distinguiendo entre el comportamiento en las relaciones en el trabajo y el comportamiento en el ámbito familiar.

Avances en la investigación también aclaran que la justicia distributiva es más que la simple equidad. Según Cropanzano et al. (2007) se pueden distinguir tres

reglas de asignación⁸ que, aplicadas de forma apropiada, pueden conducir a la justicia distributiva: igualdad (lo mismo para cada uno), equidad (para cada uno de acuerdo con sus contribuciones) y necesidad (para cada uno de acuerdo con la mayor urgencia).

Las investigaciones han mostrado que diferentes contextos, diferentes objetivos organizativos y diferentes motivaciones personales pueden activar la prevalencia de ciertas reglas de asignación. Sin embargo, utilizando diferentes reglas, todos los estándares de asignación tienen como objetivo alcanzar la justicia distributiva (Colquit et al., 2001). La evidencia en este ámbito demuestra que la injusticia distributiva es personalmente dolorosa para los empleados y está asociada con síntomas de estrés (Cropanzano et al., 2007).

3.1.2.2. Justicia procedimental

Tras cientos de estudios enfocados en la teoría de la equidad, que resultaron en refinamientos y reformulaciones de la fórmula de equidad, el interés de los investigadores evolucionó hacia cuestiones relativas a la justicia procedimental; esto es, hacia la justicia percibida de las políticas y los procedimientos utilizados para adoptar las decisiones (Greenberg, 1990).

De forma simplificada, la justicia procedimental alude al grado en que aquellos que se ven afectados por decisiones de asignación perciben que estas decisiones se han adoptado de acuerdo con métodos y directrices justas (Niehoff y Moorman, 1993).

Analizando su impacto en las organizaciones empresariales, se han identificado cuatro teorías de justicia de procedimiento. Según Konovsky (2000), los primeros modelos están basados en explicar sus efectos instrumentales, como el modelo de

⁸ Estas reglas se relacionan con el famoso dicho de Aristóteles de que todos los hombres desean ser tratados como todas las demás personas (igualdad), como algunas otras personas (equidad) y como ninguna otra persona (necesidad) (Cropanzano et al., 2007).

control de proceso y el modelo del intercambio social. El segundo tipo describe factores que influyen en las percepciones de justicia de procedimiento, como el modelo del valor de grupo. En tercer lugar, la teoría del criterio de justicia establece factores que aumentan la justicia y los criterios que indican su presencia. En cuarto lugar, la teoría de la justicia heurística se centra en cómo interactúan la justicia distributiva y la justicia de procedimiento para determinar las percepciones de justicia.

Las conceptualizaciones tempranas de justicia procedimental enfatizaron los aspectos estructurales de los procedimientos, basándose en el concepto de control de procesos de Thibaut y Walker (1975) y en los criterios de Leventhal et al. (1980), para identificar procedimientos de asignación justos. Más tarde, centrando la atención en el aspecto social de la justicia, Bies y Moag (1986) introdujeron el concepto de justicia interaccional, con el fin de captar la calidad del trato interpersonal que reciben las personas cuando se implementan los procedimientos, incluyendo la información que se les proporciona. Greenberg (1993), por su parte, incluyó explícitamente la justicia informativa, es decir, la consideración de la exactitud, oportunidad y calidad de las explicaciones que los individuos reciben (Kernan y Hanges, 2002).

El origen de la justicia de procedimiento se encuentra en los estudios pioneros realizados por Thibault y Walker (1975), sobre los procesos de resolución de conflictos en el ámbito legal. En dichos estudios se encontró que los veredictos resultantes de procedimientos que ofrecían a los contendientes la posibilidad de aportar información, y establecer sus quejas, eran percibidos más justos y eran mejor aceptados que veredictos resultantes de procedimientos que negaban la posibilidad de este “control sobre el proceso”. Conforme aumentaba la investigación sobre este fenómeno, resultó evidente que reflejaba una tendencia más general, siendo esta aportación muy popular en el campo del *management*. Por ejemplo, en la evaluación del desempeño se concluye que la participación en el proceso, pudiendo el evaluado aportar información relevante para la valoración de su trabajo, es un determinante clave de la justicia percibida de las evaluaciones (Greenberg, 1990).

El estudio en el ámbito organizativo requirió la consideración de nuevas variables, ya que los procesos de resolución de conflictos en las organizaciones difieren en varios aspectos de los utilizados en los juzgados. A diferencia de los jueces, con frecuencia los directivos siguen directrices no prescritas legalmente, a menudo están implicados en las disputas y habitualmente tienen una relación continua con las partes en conflicto (Kolb, 1986).

Frente al enfoque en el control del proceso, el enfoque de la justicia de procedimiento aportado por Leventhal y sus colaboradores se enfocaba en otros aspectos de la justicia procedimental. Leventhal (1980) y Leventhal et al. (1980) postulan que para evaluar la justicia de los procedimientos en la distribución de resultados, se utilizan varios elementos: (a) los criterios de selección de decisores, (b) las bases para asignar las posibles recompensas, (c) los procedimientos para establecer el proceso de decisión, (d) los métodos de obtención de la información, (e) los procedimientos de recurso y salvaguarda contra los abusos de poder y (f) la disponibilidad de mecanismos de cambio (Greenberg, 1990). Leventhal y sus colegas pueden ser acreditados por extender la noción de justicia procesal a contextos no legales y este enfoque es considerado particularmente valioso cuando se trata de explicar la justicia en contextos organizativos (Colquitt et al., 2001).

Desde una perspectiva teórica, Leventhal (1980) y Leventhal et al. (1980) definen los procedimientos justos en términos de seis reglas: consistencia, supresión de sesgos, precisión, corregibilidad, representatividad y cualidad ética. Específicamente, atendiendo a estas reglas, un procedimiento es justo en la medida en que: (1) crea asignaciones consistentes, es decir, el proceso es aplicado consistentemente a las personas a lo largo del tiempo; (2) suprime los sesgos, implicando que los decisores son neutrales; (3) descansa en información precisa, buscando que los procedimientos estén sustentados en la mayor cantidad posible de buena información y opinión informada; (4) tiene algún mecanismo para corregir decisiones defectuosas o inexactas; (5) representa las preocupaciones de los diversos grupos afectados por la decisión y (6) está basado en los estándares éticos y morales predominantes (véase Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2001; Kernan y Hanges,

2002; Cropanzano et al., 2007). Entre estos criterios sobresale la obtención de información precisa y sin sesgos como uno de los componentes básicos de la justicia de procedimiento (Leventhal, 1980).

En relación con la participación de los empleados, Lind y Tyler (1988) refieren dos modelos que explican los efectos positivos del control del proceso, entendido como participación, éstos son: el modelo del interés propio y el modelo de valor de grupo (véase Greenberg, 1990).

El modelo del interés propio sugiere que las personas buscan el control sobre los procesos porque creen que tal control les reportará resultados más favorables. Además, puede aumentar la percepción de justicia porque tiene elementos de valor expresivo; es decir, la propia expresión de las preferencias puede ser percibida positivamente (Tyler, 1987). El ser escuchado puede aumentar la percepción de justicia, incluso en situaciones en las cuales hay pocas razones objetivas para esperar que esto afectará a las decisiones (Lind y Tyler, 1988). Existe evidencia de que la justicia de procedimiento puede mitigar los efectos de resultados desfavorables, con el denominado efecto de proceso justo o efecto voz. El efecto voz, es uno de los hallazgos más replicados en la literatura, y refleja que los contendientes consideraron que el procedimiento era justo, si apreciaban que tenían control sobre la presentación de sus argumentos y tiempo suficiente para presentar sus casos (Colquit et al. 2001).

El modelo del valor del grupo sugiere que las personas en las organizaciones se enfocan en asociaciones a largo plazo con un grupo y con sus autoridades e instituciones. Las personas esperan que una organización use procedimientos neutrales de toma de decisiones promulgados por autoridades confiables, de forma que, a lo largo del tiempo, todos los miembros se beneficien equitativamente de su pertenencia al grupo. Las personas también esperan que el grupo y sus autoridades los traten de forma que afirme su autoestima; demostrando que son miembros valiosos, que merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad (Tyler, 1989).

La participación de los empleados ha sido uno de los aspectos más mencionados en una variedad de contextos y ha jugado un papel central en las teorías del cambio

(Beer, Eisenstat y Spector, 1990; Novelli et al., 1995), valorándose su importante potencial en la mejora de los procedimientos. Se asume que los empleados a los que se les permite hacer aportaciones y participar en el proceso tendrán oportunidad de comprobar que se siguen procedimientos justos, ya que, por ejemplo, podrán verificar que se aplican las normas de manera coherente y que se utiliza información precisa, mejorándose así las percepciones de la justicia de procedimiento (Kernan y Hanges, 2002). Por ejemplo, Bruning et al. (1996) encontraron, tras un programa de reestructuración en una organización municipal, que el grado de participación de los empleados estaba positivamente relacionado con las percepciones de justicia procedimental (Kennan y Hanges, 2002).

Por otra parte, en el ámbito organizativo Niehoff y Moorman (1993) investigan la relación entre los métodos de supervisión del desempeño de los empleados, utilizados por los directivos, y las percepciones de justicia procedimental de los empleados. Entre sus conclusiones destacan que alguna forma de control del desempeño es necesaria para promover la justicia y el comportamiento cívico en las organizaciones jerárquicas.

Además, la justicia de procedimiento parece ser esencial para mantener la legitimidad institucional, ya que afecta a la percepción de los empleados sobre la organización en su conjunto. En consecuencia, si los procedimientos son percibidos como justos, los empleados muestran mayor lealtad y voluntad de comportarse en el mejor interés de la organización (Cropanzano et al., 2007; Stecher y Rosse, 2007). Algunos estudios también han comprobado que las percepciones de la justicia de procedimiento son similares entre culturas (Konovsky, 2000) y que el efecto voz parece ser de una magnitud similar a través de las fronteras (Lind y Earley, 1992).

Finalmente, como ya hemos señalado, la justicia interpersonal e informativa, se consideran aspectos de la justicia procedimental (Stecher y Rosse, 2005), y se alude a ambos componentes como justicia interaccional (Konovsky, 2000; Colquit et al., 2001; Kernan y Hanges, 2002; Cropanzano et al., 2007).

Las percepciones de justicia interaccional de los empleados se pueden fomentar tanto con políticas e iniciativas organizativas, como mediante las acciones de un agente decisor (Colquit et al., 2001).

3.1.2.3. Justicia interpersonal

La justicia interpersonal refleja el grado en que las personas son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceros involucrados en la ejecución de procedimientos o en la determinación de resultados (Colquitt et al., 2001).

Diversos estudios evidencian que las personas consideran la naturaleza del trato que reciben de otros como un determinante de la justicia. Aspectos como la honestidad, la cortesía, la respuesta oportuna y el respeto de los derechos son valorados, independientemente de los resultados (Greenberg, 1990). Dado que se refiere al respeto y la dignidad con la que una persona trata a otra, evitando comentarios groseros o crueles, la justicia interpersonal enfatiza las transacciones uno a uno, y los empleados a menudo la buscan de sus supervisores (Cropanzano et al., 2007). Es decir, el foco se suele poner en aquellos que están en posición de autoridad, que toman las decisiones, y en cómo tratan a aquellos que se ven afectados por las decisiones, a través de comportamientos verbales o no verbales (Novelli et al., 1995).

La participación también está relacionada con la justicia interpersonal. Según el modelo del valor del grupo, las personas valoran sus relaciones con los grupos y las organizaciones y esperan ser tratadas justamente, de una manera digna y respetuosa (Lind y Tyler, 1988). Desde este punto de vista, la posibilidad de hacer aportaciones puede demostrar a los empleados que son miembros valiosos de la organización, y que pueden esperar ser tratados con respeto durante los procesos de reorganización. Asimismo, la promulgación de procedimientos que se perciban como conformes a las seis reglas de Leventhal et al. (1980), también puede aumentar la percepción de

justicia interpersonal (Kernan y Hanges, 2002); en particular, por la neutralidad, la consistencia y la cualidad ética en los procedimientos.

Por su parte, Tyler y Bies (1990) revisaron evidencia que soporta la existencia de cinco criterios relacionados con el trato justo percibido en las organizaciones; éstos son: (a) considerar adecuadamente los puntos de vista de otros; (b) suprimir los sesgos personales; (c) aplicar los criterios de toma de decisiones de forma consistente; (d) proporcionar retroalimentación oportuna sobre las decisiones y (e) explicar adecuadamente las bases para las decisiones.

3.1.2.4. Justicia informativa

El segundo componente de la justicia interaccional, denominado justicia informativa, se centra en las explicaciones proporcionadas a las personas, por parte de los responsables de la toma de decisiones, sobre por qué los procedimientos se aplicaron de cierta forma o por qué los resultados se distribuyeron de cierta manera (Colquitt et al., 2001).

En la evolución de la investigación sobre justicia, se han estudiado aspectos interpersonales relacionados con la forma en que los procedimientos de toma de decisiones son promulgados (Greenberg, 1991). Bier, Shapiro y Cummings (1988) encontraron que las percepciones de justicia procedimental aumentaban solo cuando los empleados creían que las explicaciones sobre los procedimientos estaban adecuadamente razonadas, con información relevante y eran comunicadas con sinceridad. Según explican estos investigadores, cuanto más sincera se percibe una explicación para un curso de acción, más justas se perciben dichas acciones.

El trabajo de Bruning et al. (1996) proporciona cierto apoyo empírico para el vínculo entre la comunicación efectiva y las percepciones de equidad. Sus resultados indicaron que la satisfacción de los empleados con la puntualidad, la exactitud y el

valor de la información que la dirección proporciona durante una reestructuración predice percepciones posteriores de justicia.

De acuerdo con Kernan y Hanges (2002) la mayoría de los estudios en el área de justicia procesal conceptualizaban la comunicación en términos de las explicaciones que la gerencia proporciona para justificar su decisión inicial de reorganización (por ejemplo, Greenberg, 1993). Aunque coinciden con otros investigadores en que una explicación adecuada de la decisión de reorganización es un aspecto básico de una estrategia de comunicación eficaz, su interés en la comunicación se extiende más allá de las explicaciones iniciales. Los autores sostienen que las percepciones de justicia dependen también de elementos de comunicación adicionales, dado que la mayoría de las reorganizaciones se desarrollan a lo largo de un período prolongado. Como informan Brockner y Wiesenfeld (1993), estos cambios organizativos generan incertidumbre ya que pueden implicar: nuevas responsabilidades laborales o alteradas, cambios en las trayectorias profesionales, nuevos compañeros de trabajo, supervisores y grupos, incertidumbre sobre los plazos asociados a las diversas fases y la probabilidad de cambios organizativos adicionales, más allá de la reorganización inicial. Por lo tanto, una comunicación continua, relativa a todas las fases del proceso, que se perciba como precisa, oportuna y útil será fundamental para su comprensión por parte de los empleados y para la reducción de la incertidumbre (Schweiger y DeNisi, 1991; Novelli et al., 1995). Por contra, la evidencia ha demostrado que, en situaciones de reorganización, la comunicación a menudo se deteriora, resultando en un acceso restringido a la información, en lugar de en una mayor información (véase Kernan y Hanges, 2002).

En consonancia con el modelo de justicia procesal basado en el valor de grupo (Tyler y Lind, 1992), la buena comunicación se considera predictiva de la justicia interpersonal, reflejando que la administración es sensible a los deseos de los empleados de obtener información y ser miembros de pleno derecho de la organización (Kernan y Hanges, 2002). Asimismo, una directriz bien establecida en la literatura de dirección de recursos humanos es considerar justo que las decisiones organizativas sean explicadas a los empleados (Greenberg, 1991).

3.1.2.5. *Interrelaciones entre las dimensiones de Justicia*

En la revisión de la literatura realizada por Konovsky (2000) se explica que una tarea básica afrontada por los investigadores es la distinción entre la justicia distributiva y la justicia de procedimiento. Según esta investigadora, en diversos estudios se han medido ambos constructos, encontrándose que estaban moderadamente correlacionados y que precedían a consecuencias diferentes. Brockner y Wiesenfeld (1996) revisaron la voluminosa literatura sobre los efectos interactivos entre resultados y procedimientos e identificaron un aspecto común entre estos estudios. Según explican los autores, cuando ocurre un suceso negativo, los individuos inician una búsqueda de información intentando comprender por qué ha sucedido, aumentando la sensibilidad al procedimiento. Si el evento negativo va acompañado de procedimientos injustos, entonces se incrementa la sensibilidad a los resultados negativos. Por otra parte, Folger y Konovsky (1989) encontraron que la justicia de procedimiento predecía actitudes hacia las autoridades (directivos), mientras que la justicia distributiva predecía actitudes hacia resultados específicos, como la satisfacción con el salario o con la asignación de recursos.

Kernan y Hanges (2002) realizaron uno de los primeros estudios que investiga los tres tipos de justicia relacionados con los procedimientos en entornos de reorganización. Sus resultados, en consonancia con investigaciones anteriores, muestran que la justicia está estrechamente relacionada con cuatro variables de resultado, éstas son: la satisfacción en el empleo, la confianza en la gestión, el compromiso con la organización y las intenciones de abandono de la organización. Asimismo, demuestran que la justicia de procedimiento, interpersonal e informativa tienen diferentes correlaciones; y que el uso de medidas separadas permite una mejor comprensión de los factores asociados a cada una. Igualmente, confirman la necesidad de explorar los diferentes efectos de las dimensiones de justicia en diferentes contextos.

Según explican Cropanzano et al. (2007) la evidencia sugiere que estos tres tipos de justicia (procedimental, interpersonal e informativa) interactúan y que el efecto negativo de la injusticia puede mitigarse, si al menos se mantiene uno de los componentes de la justicia relacionada con los procedimientos.

Por otra parte, Stecher y Rosse (2005) estudiaron los efectos negativos de la injusticia interaccional, comprobando como, al igual que en la injusticia distributiva, éstos se concretan en emociones negativas, la intención de abandonar la organización y la reducción del esfuerzo de trabajo. Sin embargo, en contra de las predicciones, encontraron evidencia de que la justicia de procedimiento no atenuaba las substanciales emociones negativas generadas por la injusticia distributiva o por la injusticia interaccional.

La investigación sobre la justicia organizativa está proporcionando un nuevo paradigma para comprender la evaluación del desempeño. La mayoría de las organizaciones desarrollan medidas del desempeño con distintos propósitos; aunque su utilidad es indudable, su implementación a menudo es problemática (Cropanzano et al., 2007). Algunos investigadores sugieren que las evaluaciones están afectadas, además de por limitaciones cognitivas (DeNisi y Williams, 1988), por consideraciones políticas (Longenecker et al., 1987) y por otros aspectos contextuales. Folger et al. (1992) establecen el denominado enfoque del debido proceso para la evaluación del desempeño con tres elementos centrales: la notificación adecuada, la audiencia justa y el criterio basado en evidencia. Aunque el juego justo no garantiza a todas las partes conseguir lo que quieren, sí favorece que el poder se utilice de acuerdo con principios normativos, que respeten la dignidad de todos los involucrados (Cropanzano et al., 2007).

3.1.3. Justicia y cambio en las organizaciones

Un aspecto esencial de nuestra investigación es la implementación del cambio organizativo; un cambio orientado a mejorar los criterios de decisión disponibles para la asignación de personal entre unidades.

En el campo del cambio organizativo, pueden identificarse dos grupos de trabajos en torno a la justicia organizativa. El primero incluye aquellos estudios que discuten la relevancia de los criterios de justicia en los modelos de cambio organizativo. El segundo incluye estudios de casos específicos de cambio, en los que los criterios de justicia se asumen como trascendentes; destacando la escasez de modelos multinivel, en particular, la escasez de estudios enfocados en grupos de trabajo y equipos dentro de las organizaciones (Konovsky, 2000).

En su aportación, Novelli et al. (1995) ilustran los estudios del primer tipo, que relacionan el cambio organizativo y la justicia y, a su vez, contribuyen a la realización de estudios del segundo grupo. Los investigadores sintetizan los vínculos entre los tres componentes de la justicia organizativa (distributiva, procedimental e interaccional) y las seis etapas del modelo de cambio de Beer et al. (1990) (revisado en el capítulo 1), proporcionando ejemplos de preguntas para valorar las implicaciones de justicia en cada etapa, los cuales pueden verse resumidos en la tabla 3.

Tabla 3. Cuestiones para valorar las implicaciones de la justicia en un modelo de cambio

Etapa del modelo de cambio	Justicia Distributiva	Justicia Procedimental	Justicia Interaccional
1. Diagnóstico conjunto del problema	- ¿Percibirán los empleados que el diagnóstico es justo, o que tiene sesgos?	- ¿Percibirán los empleados que pueden participar en el proceso de diagnóstico?	¿Percibirán los empleados que los directivos escuchan sus puntos de vista?

2. Desarrollo de una visión compartida	- ¿Percibirán los empleados que la nueva visión compartida les aportará resultados justos?	- ¿Percibirán los empleados que pueden participar en como la organización gestionará su competitividad?	¿Percibirán los empleados que los directivos escucharán y respetarán las preguntas y aportaciones de los empleados en relación con la visión compartida?
3. Crear consenso, competencia y la cohesión necesaria para el cambio	- ¿Percibirán los empleados que los mecanismos de apoyo (p. ej. Formación, asistencia en recolocación) genera resultados justos?	- ¿Percibirán los empleados que son justos los criterios según los cuales algunos empleados son retenidos y otros son despedidos?	¿Percibirán los empleados que los directivos actúan con empatía y sensibilidad en relación con aquellos empleados que permanecen y aquellos no lo hacen?
4. No forzar los cambios desde arriba	- ¿Percibirán los empleados que los nuevos roles, responsabilidades y autoridad son resultados justos?	- ¿Percibirán los empleados que tienen voz en la determinación de cambios en los roles y las responsabilidades de los departamentos que deben acompañar el proceso de cambio global?	¿Percibirán los empleados que se han dado explicaciones sinceras y adecuadas sobre los cambios en sus roles y responsabilidades como resultado del cambio?
5. Institucionalizar el cambio	- ¿Percibirán los empleados que los resultados de las políticas, sistemas y estructuras institucionalizados son justos?	- ¿Percibirán los empleados que tienen voz en la determinación de qué cambios son permanentes y cuáles no?	¿Percibirán los empleados que se han dado explicaciones adecuadas sobre qué cambios son institucionalizados y cuáles no?
6. Controlar y ajustar el proceso de cambio	- ¿Percibirán los empleados que los	- ¿Percibirán los empleados que el	¿Percibirán los empleados que los

	resultados generados en las fases de ajuste y control son justos?	control y ajuste del proceso de cambio son justos y que pueden expresar su voz en estos asuntos?	directivos escuchan y respetan los resultados de las actividades de control y ajuste realizadas por los empleados?
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Novelli et al. (1995)

Un ejemplo de estudio del segundo tipo, enfocado en las relaciones entre la justicia y el cambio, es el realizado por Shapiro y Kirkman (1999) sobre las reacciones de 492 empleados de línea de dos organizaciones Fortune 500, en respuesta a la implementación de equipos de trabajo autogestionados. Los resultados mostraron que la injusticia anticipatoria se relacionó significativamente de manera positiva con la resistencia al cambio; y de manera negativa y significativa con el compromiso de los empleados. También, encontraron que la justicia de procedimiento puede mitigar estas relaciones.

La perspectiva de justicia organizativa puede ser utilizada para enriquecer nuestra comprensión de los procesos de cambio organizativo y mejorar nuestra habilidad para diseñar e implementar procesos de cambio eficaces. Esta perspectiva puede informar criterios para seleccionar intervenciones específicas dentro de la estrategia de cambio. Su consideración es imprescindible porque el éxito de un modelo de cambio depende de la percepción de justicia por parte de aquellos que deben convivir con los cambios (Novelli et al., 1995).

3.2. Confianza

Numerosos economistas, psicólogos y sociólogos coinciden en la influencia de la confianza en la conducta de los seres humanos. De igual forma, la confianza es vista como un concepto importante por académicos, directivos de empresas y consultores de dirección. Los investigadores coinciden en la importancia crítica de construir relaciones de confianza en las empresas, pasando a ser un tema de investigación central en la teoría de la organización. Sin embargo, igualmente extendida está la afirmación sobre la falta de acuerdo en la concepción y definición de la confianza (Hosmer, 1995; Kramer, 1999; Shoorman et al., 2007).

En este apartado realizamos un resumen de los avances en la investigación sobre confianza en el ámbito organizativo, con un interés particular en las conexiones con la justicia organizativa y, en especial, en su influencia en los proyectos orientados al cambio organizativo.

3.2.1. Definiciones de confianza

Existe una diversidad de concepciones de la confianza, representada por las perspectivas económicas, sociológicas y psicológicas (Kramer, 1999: 594).

Hace más de tres décadas, Shapiro (1987: 624) indicaba: “la conceptualización (de la confianza) ha recibido considerable atención en los últimos años, dando lugar a un confuso popurrí de definiciones aplicadas a una multitud de unidades y niveles de análisis.” En nuestra opinión, esta afirmación sigue vigente y podría hacerla un investigador que se introdujera en su estudio en la actualidad. Al igual que otros investigadores (véase Mayer et al., 1995; Hosmer, 1995; Kramer, 1999), realizamos el intento de mostrar una síntesis con una estructura coherente.

Butler (1991) apunta que sería más útil estudiar las condiciones o determinantes de la confianza que intentar buscar una definición global del concepto. El autor informa también de la falta de acuerdo sobre cuáles son estos determinantes de la confianza, así como sobre la no disponibilidad de instrumentos de medida exhaustivos. Décadas después, la investigación ha avanzado y las dificultades de medición de este concepto multidimensional se continúan afrontando.

Un aspecto que destaca es que los investigadores han utilizado el concepto de confianza en diferentes contextos y con diferentes enfoques, lo que explica que su definición sea problemática (Husted, 1989). Aludiendo a los distintos enfoques, Lewicki y Bunker (1995) sugieren que el estudio de la confianza puede categorizarse desde tres perspectivas: (a) como una característica individual, (b) como la característica de una transacción interpersonal o (c) como un fenómeno institucional. Estando estas perspectivas asociadas con la psicología, la economía y la sociología, respectivamente (Bhattacharya et al., 1998). En particular, los psicólogos sociales han definido la confianza como una expectativa sobre el comportamiento de otros, centrándose en los factores contextuales que aumentan o inhiben su desarrollo (Lewicki y Bunker, 1995).

Shoorman, et al. (2007) explican que, con algunas excepciones, hasta 1995, el concepto dominante de confianza y la definición operativa en la literatura era la de Rotter (1980: 1); quien define la confianza como “una expectativa generalizada sostenida por un individuo o grupo de que la palabra, promesa verbal o declaración escrita de otro individuo o grupo es fiable”.

Otra definición muy citada en la literatura es la de Gambetta (1988). En ella se concibe la confianza como “un nivel particular de probabilidad subjetiva con la que un agente o grupo de agentes realizará una acción particular, antes de que él [la persona que confía] pueda supervisar tal acción... y en un contexto en el que afecta a su propia acción” (Gambetta, 1988: 217).

Enfatizando la benevolencia, también se considera relevante la aportación de Cook y Wall (1980: 39) quienes definen la confianza como “la medida en que alguien

está dispuesto a adscribir buenas intenciones y a fiarse de las palabras y acciones de otras personas”.

Como explican Bhattacharya et al. (1998: 462): “En general, el problema con la mayoría de las definiciones de confianza es el deseo de los investigadores de hacer el concepto demasiado preciso”; aunque esto se considera favorable a la hora de medir el constructo. Con una propuesta cercana a la de Rotter (1980) y Gambetta (1988), estos autores incorporan en su argumentación la naturaleza personal de la confianza y el ser específica de una situación; y proponen la siguiente definición general: “La confianza es una expectativa de resultados positivos (o no negativos) que uno puede recibir basada en la acción esperada de otra parte en una interacción caracterizada por la incertidumbre” (Bhattacharya et al., 1998: 462). También argumentan que la principal ventaja de esta definición es su simplicidad, siendo aplicable en diferentes circunstancias; permitiendo especificar diferencias en la confiabilidad entre entidades (personas, grupos y organizaciones); y capturando características esenciales ya recogidas previamente en la investigación, como: las expectativas, el cálculo de beneficios y la vulnerabilidad.

Con un marcado énfasis en la dimensión ética, Hosmer (1995) realiza una síntesis de los estudios previos, incluyendo investigaciones dentro de la teoría de la organización y de la ética filosófica. La propuesta de esta autora es la siguiente: “La confianza es la expectativa de una persona, grupo o empresa de un comportamiento éticamente justificable, es decir, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios de análisis éticos, por parte de la otra persona, grupo o empresa en un esfuerzo conjunto o intercambio económico” (Hosmer, 1995: 399). Incidiendo en la importancia del componente ético, Barber (1983) sostiene que la confianza sirve para expresar y mantener los valores compartidos, de forma que dichos valores ayudan a crear relaciones caracterizadas por la confianza. “Los valores son estándares o principios generales que son considerados intrínsecamente fines deseables, tales como la lealtad, amabilidad, justicia, predictibilidad, fiabilidad, honestidad, responsabilidad, integridad, competencia, consistencia y apertura” (Jones y George, 1998: 532).

Como puede observarse, estas definiciones comparten el rasgo esencial de que la confianza se define como una expectativa y/o probabilidad de ocurrencia asignada al comportamiento de otro.

Por otra parte, cuando se conceptualiza como un estado psicológico, la confianza ha sido definida en términos de varios procesos cognitivos interrelacionados (Kramer, 1999). Como indican Kähkönen et al. (2021) una de las definiciones sobre confianza más ampliamente aceptadas en la literatura de *management*, también basada en una revisión interdisciplinar; es la propuesta por Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998: 395): “La confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas sobre las intenciones y comportamientos de otro”.

Además de reconocer la importancia de los procesos cognitivos, otros investigadores han argumentado que la confianza necesita conceptualizarse como un estado psicológico más complejo, multidimensional, que incluya componentes afectivos y motivacionales (Kramer, 1999). A este respecto, Fine y Holyfield (1996: 25) informan que los modelos cognitivos de confianza proporcionan una comprensión necesaria pero no suficiente; indicando como la confianza incorpora también aspectos “del mundo de los significados culturales, las respuestas emocionales, y las relaciones sociales (ya que) uno no solo piensa en la confianza, sino que siente la confianza”. Como indican Rousseau et al., (1998: 400): “Existe una delgada línea entre la existencia de buena fe entre las partes y la emergencia de una identidad compartida”; por ejemplo, cuando las partes cooperan de forma continuada y comparten información, recursos y objetivos.

Mayer, Davis y Schoorman (1995), añadiendo la vulnerabilidad a la definición propuesta por Gambetta (1980), definen la confianza como: “La voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra parte realizará una acción particular importante para la persona que confía, con independencia de su habilidad para supervisar o controlar a la otra parte” (Mayer et al., 1995: 712).

Tras revisar la literatura sobre los factores que llevan a confiar en alguien, Mayer et al. (1995) identifican tres características de la persona en la que se confía (del *trustee*) como las que mejor explican por qué confiamos en alguien. Estas tres características son: 1) la habilidad, concebida como el grupo de competencias, experiencia y características que permiten a una parte dominar un campo de actividad específico; 2) la benevolencia, entendida como la medida en que la persona en la que se confía quiere el bien para el otro, sugiriendo algún tipo de apego específico hacia la persona que confía (hacia el *truster*) y 3) la integridad, implicando que la persona en la que se confía se adhiere a un conjunto de principios éticos que la persona que confía considera aceptables.

Conviene señalar que diversos investigadores han incluido características similares a la benevolencia, asumiendo que la alta benevolencia en una relación está inversamente relacionada con la intención de mentir (Mayer et al., 1995). Por otra parte, hay que considerar la evidencia obtenida en diversos estudios demostrando una elevada correlación entre la benevolencia y la integridad, lo que ha llevado a cuestionar la independencia de estas variables (Shoorman et al., 2007).

Por último, algunos autores definen la confianza como una actitud más general o expectativa sobre otras personas y sobre el sistema social en el que se encuentran inmersos (Kramer, 1999). Por ejemplo, Barber (1983: 164) define la confianza como: “El conjunto de expectativas socialmente aprendidas y socialmente confirmadas que las personas tienen unas de otras, de las organizaciones e instituciones en las que viven, y de los órdenes naturales, morales y sociales que establecen la comprensión fundamental de sus vidas”.

3.2.2. El componente emocional de la confianza

De acuerdo con Williams (2001), los investigadores desde las corrientes psicológicas, sociológicas y de la teoría de la organización han reconocido que el afecto influye en la confianza (véase Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Jones y

George, 1998; Shoorman, et al., 2007). A este respecto, Grunig, Grunig y Ehling (1992) muestran como las buenas relaciones afectivas disuelven las restricciones, permitiendo a las organizaciones mayor libertad para alcanzar sus objetivos.

Asumiendo la relación existente entre la comunicación y el afecto en una relación, Williams (2005) se focaliza en la confianza interpersonal y su relación con los niveles de comunicación y transparencia⁹. La investigadora sostiene que la confianza interpersonal, los comportamientos cooperativos y las redes informales juegan un papel crítico, facilitando el buen funcionamiento en la organización. Su trabajo evidencia que altos niveles de confianza, individuales y grupales, y un clima de confianza, son el resultado de factores relacionados con los patrones de comunicación, tales como: la frecuencia, la simetría, la reciprocidad y la fortaleza. Su trabajo apunta a que los modos y mecanismos de comunicación pueden predecir los niveles de eficacia dentro de una organización.

Con fundamentos teóricos en la sociología y la psicología social, estudiando la confianza interpersonal, McAllister (1995) pone el foco en el estudio de las relaciones informales entre directivos y profesionales (no directivos) de la organización, distinguiendo en la confianza interpersonal una base cognitiva y otra afectiva. La base cognitiva se refiere a que elegimos en quien confiar, en qué aspectos y bajo qué circunstancias; siendo factores como la competencia y la responsabilidad elementos centrales del componente cognitivo. Por otra parte, los fundamentos afectivos de la confianza se refieren a los lazos emocionales entre los individuos (Lewis y Wiegert, 1985). La investigación de McAllister (1995) demuestra la importancia de la confianza basada en el afecto entre directivos y profesionales de la organización y como los lazos emocionales entre individuos proporcionan las bases para la confianza. Es habitual que se desarrollen relaciones de cuidado y atención, entre directivos, incluso de diferentes unidades, y que tales sentimientos constituyan una base importante para la confianza. El autor también aporta evidencia de que el comportamiento defensivo frente a colegas, en situaciones de desconfianza afectiva,

⁹ La autora propone la siguiente definición del término: “Transparencia es la medida en que la organización proporciona información relevante, oportuna y fiable, de forma verbal o escrita, a los inversores, reguladores e intermediarios de mercado” (Williams, 2005: 361).

supone un uso improductivo de los recursos, dejando menos recursos disponibles para cumplir con los objetivos esenciales del trabajo.

Por otro lado, Williams (2001) examina la forma en que el afecto impacta en el desarrollo de confianza entre personas que pertenecen a grupos diferentes, distinguiendo también entre componentes afectivos y cognitivos. El apego afectivo constituye la base para las acciones de cuidado y benevolencia; y los sentimientos hacia un individuo específico son una fuente de información relevante a la hora de evaluar su confiabilidad. Según indica la autora, los teóricos conceptualizan el desarrollo de la confianza como un proceso discreto, que implica etapas, para alcanzar niveles más profundos. En general, los tipos de confianza más profundos, asociados con el afecto, favorecen la cooperación informal y son más estables en el tiempo, entre situaciones y con respecto a pequeñas violaciones de confianza.

Jones y George (1998) analizan la forma en que la confianza evoluciona en las organizaciones y cómo influye en la cooperación y el trabajo en equipo y proponen que la confianza es un constructo psicológico, cuya experiencia es el resultado de la interacción de los valores, actitudes, estados de ánimo y emociones de las personas.

En la investigación sobre violación y reparación de la confianza, diversos autores destacan la idea de que la violación de la confianza se trata de un asunto emocional para la persona que confía (Shoorman et al., 2007).

3.2.3. Concepción de la confianza como modelo multiplicativo

Atendiendo a la definición de confianza, coincidimos con Rousseau et al. (1998) en considerarla un estado psicológico. Nuestra reformulación de la definición es la siguiente: La confianza es un estado psicológico en el que la parte que confía tiene la disposición a ser vulnerable ante otra persona o grupo, al tener expectativas positivas sobre sus intenciones, capacidades y comportamientos.

En nuestra concepción, coincidimos con Mayer et al. (1995) y Shoorman et al. (2007) en la aplicabilidad multinivel (a nivel individual, de grupo y organizativo) del modelo y en la consideración de la evolución de la confianza en el tiempo. En cuanto a la medición de la confianza, incorporamos la incidencia de los tres factores que identifican estos investigadores, manteniendo las ideas que subyacen en cada elemento, y especificamos un cambio de nomenclatura. En particular, el primer elemento, referido a la habilidad o competencia de la persona/grupo/organización, proponemos denominarlo confianza técnica, recogiendo las competencias, habilidades, experiencia, etc. requeridas para desarrollar con éxito cierta tarea, incluidas las habilidades interpersonales. El segundo componente, que implica la adhesión a unos principios éticos aceptables por ambas partes de la relación (*truster* y *trustee*), proponemos denominarlo confianza ética. Por último, el tercer elemento, identificado como benevolencia, interpretamos que es el componente afectivo de la confianza, y, por lo tanto, proponemos denominarlo confianza emocional. En nuestra concepción, la confianza ética y afectiva también implican que, la persona que confía tiene la expectativa de que, la persona en quien se confía dedicará el tiempo y el esfuerzo necesarios para atender la relación y realizar sus cometidos; afectando esta expectativa específica, en gran medida, a la disposición a ser vulnerable ante el comportamiento de otro.

En una aproximación conceptual, concebimos que el constructo confianza puede medirse como el resultado de la multiplicación de los tres factores identificados, con una aplicación paralela al criterio utilizado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964)¹⁰.

La expresión matemática de esta concepción es la siguiente:

¹⁰ La teoría de las expectativas ha alcanzado una posición principal en el estudio de la motivación en el trabajo. El modelo de Vroom (1964), Valencia – Instrumentalidad – Expectativa (modelo VIE) ha sido objeto de numerosos estudios empíricos. Los resultados empíricos sustentan la validez de esta teoría a nivel de individuo, cuando se relaciona con aspectos cognitivos, como las intenciones y las preferencias. Un metaanálisis, puede verse en Van Eerde y Thierry (1996). Además, su concepción simplificada, donde la fuerza motivadora es el resultado de la fórmula multiplicativa de los tres componentes, continúa siendo utilizada en el desarrollo de modelos actualizados (por ejemplo, Subramanian et al., 2020). También destaca la aportación de Vroom (1964) en relación con la definición del “puesto de trabajo”, entendido como el conjunto de funciones desarrolladas por la persona que lo ocupa (Steele, 1964).

Confianza = confianza técnica * confianza ética * confianza emocional

Cada factor del modelo se concibe como una expectativa, y se concreta en una probabilidad de ocurrencia, con valor entre 0 y 1. Al tratarse de una fórmula multiplicativa, no se requiere una ponderación de cada factor, ya que, si alguno de los factores expresa una probabilidad de ocurrencia muy baja, el resultado mostrará que la confianza en dicha persona, grupo u organización es muy baja, o incluso nula.

Como hemos indicado, algunos estudios empíricos concluyen la existencia de una elevada correlación entre los componentes ético y afectivo de la confianza. Estas conclusiones pueden conducir a una concepción de la confianza reducida a la interacción multiplicativa de dos factores básicos, es decir, de los componentes técnico y ético. A pesar de que apreciamos que la benevolencia hacia otros seres está recogida en el componente ético, consideramos que los efectos del componente afectivo pueden, en casos extremos, eclipsar los efectos del componente ético, llevando a que el nivel de confianza en el otro sea igual a cero. Por esta razón planteamos la medición del constructo confianza incluyendo los tres factores identificados, ya que la disposición a ser vulnerable ante una persona o grupo será nula si se trata de una persona (o grupo) que ha sido categorizada como enemigo, o *non grata*, por diversas razones.

También asumimos que la confianza es contingente y específica, siendo muy sensible a variaciones en sus componentes. Aunque los componentes afectivo y ético pueden evolucionar significativamente, la confianza técnica varía en función del área de aplicación; y es probable que sea el componente técnico el determinante del grado de confianza, entre dos partes, en distintos ámbitos o situaciones. Igualmente coincidimos con Brower et al. (2000) en que la confianza no es necesariamente mutua ni recíproca; aunque aceptamos que en numerosas relaciones existan componentes que sí lo son, como el afecto mutuo. El concepto de reciprocidad de la confianza en cada relación se puede afinar, considerando que el grado de confianza puede ser recíproco en algunas o en todas las dimensiones, dependiendo de la actividad específica.

Aunque la comprobación empírica y la medición de la confianza no es un objetivo de esta investigación, esta concepción multiplicativa ayuda a ser conscientes de la vulnerabilidad del constructo ante posibles variaciones en alguno de sus componentes.

3.2.4. La confianza en el inicio de una relación

El estudio de la formación inicial de la confianza se considera relevante, ya que, como indican Poole y Van de Ven (1989), añadir la dimensión temporal puede mejorar las teorías.

Desde una perspectiva teórica, diversos autores han postulado que la confianza varía con el tiempo; asumiendo implícitamente que los niveles de confianza son pequeños cuando las partes se encuentran o interactúan por primera vez (por ejemplo, Rempel et al., 1985) y que dichos niveles varían a medida que se adquiere conocimiento, a través de las experiencias vividas con la otra persona (Lewicki y Bunker, 1995).

En el entorno laboral actual, interactuar con nuevos compañeros, formar parte de equipos de trabajo multifuncionales, o participar en proyectos y comisiones de naturaleza temporal es cada vez más frecuente. Todo ello potenciado por el uso de las tecnologías de la comunicación y la posibilidad de participación en equipos virtuales. Estas situaciones requieren un nivel de confianza inicial, partiendo del supuesto de que las partes no han trabajado juntas previamente y no han tenido ocasión de desarrollar un proceso de integración (McKnight et al., 1998).

Atendiendo esta cuestión, McKnight et al., (1998) ponen el foco en la formación de la confianza en la primera etapa de una relación organizativa. Aunque su modelo solo es aplicable a primeros encuentros entre personas, sus aportaciones son, en parte, extensibles a otros momentos de la relación. En su propuesta asumen que la confianza

puede ser alta entre miembros de la organización que entran en relación y no tienen ningún conocimiento, de primera mano, de la otra parte.

Según McKnight et al. (1998) una persona tiene disposición a confiar en la medida en que muestre una tendencia consistente a depender de otras personas, en un amplio espectro de situaciones. Esta disposición puede estar determinada por la creencia de que las personas son bienintencionadas y dignas de confianza; esta creencia se denomina fe en la humanidad (Kramer 1994). O puede tratarse de una elección consciente, denominada postura confiada, basada en la creencia de que se obtendrá una mejor relación interpersonal al tratar a las personas como si fueran bienintencionadas y confiables. Por otra parte, las “creencias de confianza”, incluyen lo que un individuo cree sobre lo competente, íntegro, benevolente y predecible que es otra persona en una situación.

El modelo de McKnight et al. (1998) también incluye la, denominada, confianza basada en la institución, en la que se distinguen dos tipos de componentes. En el primero, identificado como normalidad situacional, “la creencia de normalidad situacional deriva de la apariencia de que las cosas son normales” (Garfinkel, 1963: 188). El segundo componente es la creencia de seguridad estructural; donde existen condiciones contextuales que la sustentan, tales como: promesas, contratos, regulaciones y garantías (Shapiro, 1987). Estas condiciones incluyen los procedimientos y mecanismos de control establecidos en la organización, así como los recursos legales; ya que el incumplimiento puede conllevar sanciones, también a través de la desaprobación social (Sitkin, 1995, McKnight et al., 1998).

Un tercer componente del modelo son los procesos de categorización¹¹. En una nueva relación, una persona puede utilizar tres tipos de procesos de categorización

¹¹ En el primer tipo de categorización, se alude a la creencia de confianza en otra persona por la pertenencia a un mismo grupo (McAllister, 1995; Kramer, 1999). Debido a que las personas que se agrupan tienden a compartir objetivos y valores comunes, tienden a percibirse entre sí bajo una luz positiva (Kramer, Brewer y Hanna, 1996). En el segundo tipo, la categorización de la reputación alude al proceso por el que un individuo asigna atributos a otra persona basándose en información proporcionada por terceros. De forma que, la reputación de una persona se extiende gradualmente en una organización, a través de la interacción social (Burt y Knez, 1996). Los individuos con buena reputación son considerados confiables, reflejando la competencia profesional u otras características como la integridad (Powell, 1996). Un aspecto introducido por McAllister (1995) es el de las credenciales profesionales, proporcionadas por instituciones educativas y

para desarrollar altos niveles de creencia de confianza: (1) la pertenencia a un grupo, (2) la reputación y (3) los estereotipos (McKnight et al., 1998). Estos procesos pueden alcanzar niveles extremos a nivel individual y grupal, con la identificación temprana del otro como afín, rival o neutral.

Los elementos del modelo configuran una disposición a confiar y una creencia de confianza de una persona hacia otra. Conforme evoluciona la relación, la experiencia obtenida en primera persona, basada en hechos e interacciones, puede desplazar rápidamente las creencias basadas en ilusiones o suposiciones; ya que las personas consideran que la información obtenida de la experiencia conductual es más fiable (Fazio y Zanna, 1981). Sin embargo, los sesgos cognitivos, como la selección perceptiva y otro tipo de factores, pueden afectar a las creencias. Como explican Ross y Anderson (1982: 144): “Las creencias ... son notablemente resistentes frente a desafíos empíricos que parecen lógicamente devastadores”.

3.2.5. Reparación de la confianza en la organización

Existe amplio reconocimiento entre los teóricos organizativos de que la desconfianza y la sospecha son problemas comunes y recurrentes en muchas organizaciones (Kramer, 1999). En la literatura se ha dedicado considerable atención a la relación entre la confianza y la desconfianza (Lewicki, McAllister y Bies, 1998; McKnight y Chervany, 2001; Shoorman et al., 2007). La desconfianza es definida como la preocupación de que otro pueda actuar de manera perjudicial, de que no le importe el bienestar de uno, o de que sea hostil (Grovier, 1994). La sospecha ha sido vista como uno de los componentes centrales de la desconfianza y puede ser fomentada por varias circunstancias, incluyendo situaciones donde: las expectativas han sido violadas, se tienen avisos sobre que el otro puede ser falso o indigno de confianza, o existe información que sugiere que el otro puede tener motivos ocultos

asociaciones profesionales, certificando estándares de capacitación profesional. En el tercer tipo, la categorización por estereotipos supone la inclusión de una persona en una categoría general de personas (McKnight et al., 1998).

(Fein y Hilton, 1994; Kramer, 1999). Como indican Gambetta (1988) y Kramer (1999), resulta difícil que la desconfianza sea invalidada a través de la experiencia; ya que previene de implicarse en la relación social y, por lo tanto, tiende a perpetuarse.

Numerosos investigadores han indicado que la confianza es mucho más fácil de destruir que de construir (Barber, 1983; Kramer, 1999), e igualmente se ha dedicado considerable atención a la forma en que la confianza puede disolverse en el tiempo (Jones y George, 1998).

Un fallo organizativo de confianza se define como un incidente aislado e importante, o una serie de incidentes acumulativos, resultantes de la acción o inacción de agentes de la organización, que amenazan la legitimidad de ésta y tienen el potencial de dañar el bienestar de uno o más participantes (Gillespie y Dietz, 2009).

Tanto la investigación conceptual como la empírica indican que la confianza en las relaciones organizativas puede ser reparada, aunque no siempre es fácil. Algunos autores también apuntan que la confianza reparada es diferente a la confianza prístina (Kähkönen et al., 2021). Además, la confianza resulta mucho más difícil de restaurar tras repetidas violaciones que tras un fallo inicial (Lewicki y Bunker, 1996).

La investigación también revela que cuando la confianza de los empleados se daña, los empleados se vuelven renuentes a promover actividades funcionales efectivas como: la cooperación, el intercambio de conocimientos y la resolución eficaz de problemas. Además, puede conducir a represalias: el sabotaje, el robo, la propagación de rumores y la baja productividad (Robinson, 1996).

En la literatura especializada es posible encontrar distintas propuestas para reparar la confianza en la organización. Una de ellas es la propuesta de Lewicki y Bunker (1996) con un modelo de reparación de la confianza en las relaciones laborales que incluye las siguientes etapas: a) reconocer la violación de la confianza, b) identificar las causas de las violaciones y admitir la culpabilidad, c) admitir que el acto fue destructivo y d) asumir la responsabilidad de las consecuencias.

Una segunda aportación es la de Dirks, Lewicki y Zaheer (2009), quienes, enfatizando la dimensión temporal del proceso, también proponen un modelo en cuatro fases: (a) descripción del estado de la confianza antes de una transgresión; (b) identificación de los factores que cambian por la transgresión y cómo lo hacen; (c) establecimiento de acciones para reparar los factores violados y, por último, (d) la identificación del estado de confianza después de la reparación. Además, los autores identifican tres mecanismos teóricos clave para la reparación de las relaciones, denominados: (1) de atribución, investigando los hechos y proporcionando explicaciones; (2) las perspectivas de equilibrio social, que conllevan disculpas, castigos y compensaciones entre otros rituales sociales, y (3) los mecanismos estructurales, que implican nuevas reglas, procedimientos, contratos y, en general, controles para prevenir futuras violaciones.

Por su parte, Bachmann, Gillespie y Priem (2015) amplían el trabajo de Dirks et al. (2009), proponiendo un marco integrador, con seis mecanismos, para restablecer la confianza entre las partes, tras fracasos a nivel institucional y organizativo. A los tres mecanismos indicados anteriormente, añaden los tres siguientes: (4) la cultura ética, (5) la transparencia y (6) la transferencia. La cultura ética, busca limitar el comportamiento con el desarrollo y la comunicación de una cultura ética compartida. La transparencia implica compartir información precisa, oportuna y pertinente, de manera que los interesados puedan tomar decisiones informadas. Las estrategias de reparación de transparencia incluyen: la presentación de informes institucionales, las auditorías externas, las investigaciones públicas y la protección de los denunciantes ante irregularidades. Por último, la transferencia facilita la reparación de la confianza al transferir la confianza desde una institución creíble a la parte desacreditada; a través de prácticas como la certificación, la membresía, afiliaciones y premios (Kähkönen, Blomqvist, Gillespie y Vanhala, 2021).

Otra aportación en este ámbito es la de Gillespie y Dietz (2009) quienes proponen un marco de referencia que incluye principios, mecanismos y procesos para guiar a

directivos y consultores en la reparación de la confianza¹². Este modelo consta de cuatro etapas: respuestas inmediatas, diagnóstico, intervenciones de reforma y evaluación. En relación con la segunda etapa, de diagnóstico, el objetivo es identificar las causas del fallo de confianza y los cambios necesarios para prevenir incidentes futuros. Como indican Bottom, Gibson y Daniels (2002), el diagnóstico debe proporcionar información sustancial para ser creíble y el alcance debe ajustarse a la magnitud de la ofensa. La tercera etapa recoge las intervenciones a realizar. En la cuarta, y última etapa de evaluación, se trata de valorar la eficacia de las medidas adoptadas, así como la identificación de áreas donde persistan los problemas. Según estos autores, una comunicación inicial a tiempo, reconociendo la existencia del fallo de confianza, expresando arrepentimiento sincero y anunciando una investigación completa; así como, el compromiso para prevenir futuros acontecimientos impactará positivamente en la percepción de confianza de los empleados.

En ese mismo trabajo, Gillespie y Dietz (2009), partiendo de la distinción entre confianza y desconfianza, identifican dos tipos de mecanismos complementarios para la reparación de la confianza. El primero, denominado regulación de la desconfianza, se refiere a acciones destinadas a prevenir futuras transgresiones; incluye: reglas, contratos, procesos de supervisión y control, así como sanciones a quienes incurran en comportamientos no confiables, incluyendo el despido o la pérdida de privilegios. El segundo tipo, denominado demostración de confiabilidad, consiste en la implementación de medidas que demuestren y simbolicen la confianza, demostrando habilidad, benevolencia e integridad. Incluye expresiones de lamento, reconocimiento de la responsabilidad, peticiones de disculpa y ofertas de reparación por el perjuicio causado. Estos mecanismos de demostración de confianza son más eficaces para reparar fallos en la habilidad, mientras que los de regulación son más eficaces para reparar la confianza de los empleados ante fallos en la integridad y en la benevolencia. Además, Gillespie y Dietz (2009) aluden al principio de

¹² La primera premisa de Gillespie y Dietz (2009) es que las percepciones de los empleados sobre la confianza en la organización están influidas por seis componentes: el liderazgo y las prácticas directivas; la cultura y el clima organizativo; la estrategia; la estructura, políticas y procesos; el gobierno externo (que incluye la legislación y normativa que afectan a la institución) y la reputación pública.

congruencia, especificando que la reparación de la confianza requiere que las señales emanen de diferentes componentes que refuercen el efecto. Asimismo, aluden al principio de equifinalidad (véase Gresov y Drazin, 1997), aceptando estrategias alternativas con las que las organizaciones responden a circunstancias similares, eligiendo como coordinar las distintas medidas.

Tanto Gillespie y Dietz (2009) en su marco conceptual, como Kähkönen et al., (2021) en su revisión de estudios empíricos, estructuran su explicación a partir de las tres dimensiones de confianza identificadas por Mayer et al. (1995). Estas dimensiones (técnica, ética y emocional) son consideradas a nivel organizativo en el modelo de Gillespie y Dietz (2009) y analizadas a nivel individual, grupal e institucional por Kähkönen et al. (2021).

En la revisión de estudios empíricos, sobre reparación de la confianza en las dos últimas décadas, Kähkönen et al. (2021) distinguen las situaciones de violación de la confianza en relación con la habilidad, la integridad o la benevolencia. Los hallazgos empíricos se categorizan en tres niveles de análisis: individual (el 71% de los artículos), donde la mayoría de los estudios pusieron de relieve violaciones basadas en la integridad y la competencia; grupal (el 18% de los artículos) donde se estudiaron principalmente violaciones basadas en competencias; y a nivel organizativo (el 14% de los artículos) donde se estudiaron principalmente violaciones de la integridad. En la tabla 4 puede verse la proporción de artículos que recogen las distintas medidas de reparación.

A nivel individual, en los estudios empíricos sobre reparación, se observa que las disculpas son una de las formas más comunes de respuesta verbal (Kähkönen et al., 2021); y su eficacia depende de la sinceridad de las disculpas y de la receptividad del afectado (Kim, 2018). Además, la efectividad de las disculpas a menudo depende del contexto y de diferentes moderadores (Kähkönen et al., 2021). Por ejemplo, el hecho de ser culpable de una violación basada en la integridad podría ser tan perjudicial para la confianza que no hubiera respuesta alguna capaz de mitigar el daño causado (Kim; Dirks; Cooper y Ferrin, 2006). En general, la eficacia de las disculpas depende de la intencionalidad de quien las ofrece, de que se ofrezcan de manera oportuna y

de la gravedad de las consecuencias. Un componente importante de la disculpa es el reconocimiento de la responsabilidad (Kähkönen et al., 2021). Una simple disculpa, a menudo, no es eficaz para reparar la confianza. A este respecto, Krylova, Longacre y Phillips (2016) encontraron que las respuestas sustantivas son más eficaces que las verbales.

Tabla 4. Medidas de reparación de la confianza en investigaciones empíricas

MEDIDAS DE REPARACIÓN DE LA CONFIANZA	EJEMPLOS
Respuestas verbales (82% de los artículos)	Disculpas, negaciones, reticencias, promesas, explicaciones, excusas, creación de expectativas claras y explícitas y apoyo emocional
Respuestas sustantivas (36% de los artículos)	Aceptar la responsabilidad de las acciones, ofrecer penitencia, compensación financiera, apertura de investigaciones, regulación, renegociación del contrato psicológico y acciones preventivas y de reparación
Reformas organizativas (18% de los artículos)	Reparar las prácticas de liderazgo y gestión y los cambios en las estructuras, políticas y procesos organizativos. La sustitución de altos directivos, el liderazgo orientado a los objetivos, enmiendas a las reglas de la organización y reformas culturales

Fuente. Adaptado de Kähkönen et al. (2021) y Sørensen et al. (2011)

En cuanto a la reparación de la confianza en grupos y equipos, en el contexto del cambio estratégico, Sverdrup y Stensaker (2018) proponen un proceso de restauración de la confianza que restablezca la reciprocidad y renegociación del contrato psicológico. Las investigaciones actuales sugieren que las respuestas verbales, como las disculpas, y las reformas organizativas, con medidas de gestión enérgicas, pueden reconstruir la confianza a nivel de grupo. Sin embargo, reparar la confianza en grupos es más difícil que reparar la confianza individual, y se sugiere que una combinación de mecanismos puede ser un enfoque útil (Kähkönen et al., 2021).

A nivel organizativo, los mecanismos más eficaces de reparación de la confianza combinan prácticas informales y formales, verbales y sustantivas, e incluso una reforma de la organización (Kähkönen et al., 2021). El estudio de casos realizados por Gillespie, Dietz, Lockett (2014) sugiere que después de escándalos a gran escala, como el fraude y la manipulación de datos, la reparación de confianza sustantiva, con la apertura de investigaciones, en combinación con múltiples medidas para reparar la confianza, puede ofrecer resultados óptimos. Las respuestas sustantivas, como la compensación financiera, proporcionan una importante señal de arrepentimiento y, por lo tanto, reparan la confianza (Dirks, Kim, Ferrin y Cooper, 2011; Gillespie et al., 2014). En general, el cumplimiento con las normas y reglamentos legales, y la reputación pública, reflejan la fiabilidad de la organización y son fundamentales para la confianza organizativa (Gillespie y Dietz, 2009).

Como consejo general, Kähkönen et al, (2021) proponen el uso temprano de estrategias de reparación en respuesta a pequeñas transgresiones, evitando que éstas se intensifiquen y lleguen a ser grandes quebrantos. Además, Gillespie et al. (2014) y Kähkönen et al. (2021) proponen estudios longitudinales para comprender mejor el proceso de reparación de la confianza. Este enfoque tiene más en cuenta el carácter dinámico del fenómeno y mide la confianza en diversos momentos del tiempo. También es evidente que obtener acceso oportuno a organizaciones que luchan con problemas de reparación de la confianza constituye un reto para los investigadores (Kähkönen et al., 2021).

3.2.6. Confianza y justicia organizativa

En las últimas décadas, la literatura sobre justicia organizativa y sobre confianza han crecido por separado, con simultánea popularidad (Frazier, Johnson, Gavin, Gooty y Snow, 2010). Existen numerosos estudios empíricos que han examinado las relaciones entre justicia y confianza. Por ejemplo, Colquitt et. al (2001) comprobaron que los tres componentes de la justicia (distributivo, procesal e interaccional)

predicen la confianza y Cropanzano et al. (2001) indican que estas relaciones pueden ser bastante fuertes. Sin embargo, “la asociación precisa entre estos dos constructos no ha sido completamente elaborada” (Lewicki, Wiethoff y Tomlinson, 2005: 248).

En la literatura existe probado apoyo a la posición de que la confianza es consecuencia de las percepciones de justicia de procedimiento. Konovsky y Pugh (1994) afirman que una fuente importante de confianza es la equidad procesal, y encuentran evidencia de que la justicia de procedimiento predice positivamente la confianza en el supervisor. Esta relación positiva también se ha apoyado en estudios longitudinales (Kernan y Hanges, 2002) y en varias situaciones (Folger y Konovsky, 1989; Hopkins y Weathington, 2006). Sin embargo, en este cuerpo de investigación, una cuestión que se ha mantenido sin clarificar es el proceso que traduce la justicia de procedimiento en confianza (Frazier et al., 2010).

Frazier et al. (2010) desarrollan un modelo teórico que vincula ambos constructos, justicia organizativa y confianza. En su estudio, consideran las percepciones de confiabilidad como evaluaciones cognitivas que los individuos hacen en respuesta a las percepciones de justicia. Los autores establecen relaciones específicas entre tres tipos de justicia y las tres dimensiones de la confianza; siguiendo el modelo de confianza interpersonal de Mayer et al. (1995). En concreto, en el marco de la teoría del intercambio social, Frazier et al. (2010) establecen nueve hipótesis que plantean la relación de influencia positiva de las percepciones de cada tipo de justicia: de procedimiento, interpersonal e informativa, sobre la percepción de confianza basada en la habilidad, integridad y benevolencia de la figura de autoridad. Asimismo, comprueban la validez de su modelo en un caso de estudio sobre dos figuras de autoridad, una cercana a los empleados, equivalente al jefe de unidad, y otra lejana, equivalente al director general¹³.

Para ilustrar la aportación de Frazier et al. (2010), comenzamos con las tres primeras proposiciones del modelo, sobre la influencia de la justicia de

¹³ Este estudio es consistente con la investigación multifocal sobre percepciones de justicia y confianza en las organizaciones (p. ej. Stinglhamber et al., 2006) que ha establecido que los miembros de la organización pueden formar percepciones de justicia y confianza en múltiples referentes de autoridad en la organización (Frazier et al., 2010).

procedimiento en la confianza, que pueden resumirse en la siguiente sentencia: Las percepciones de justicia de procedimiento del subordinado se relacionan positivamente con (1) la habilidad (confianza técnica), (2) la benevolencia (confianza afectiva) y (3) la integridad (confianza ética) percibida de una figura de autoridad.

La figura de autoridad demuestra su habilidad, integridad y benevolencia diseñando e implementando, de forma consistente, procedimientos justos (Frazier et al., 2010). Los procedimientos organizativos, juegan un papel fundamental ya que establecen el comportamiento adecuado y permiten establecer expectativas (Cropanzano et al., 2002). Representan las políticas y criterios formales que determinan cómo se debe operar en la organización. Brockner y Siegel (1996) indican que los procedimientos son importantes porque comunican información no solo de las motivaciones e intenciones de las autoridades sino también sobre su habilidad; lo que caracterizan como competencia de procedimiento. La habilidad, experiencia y pericia de la figura de autoridad puede derivarse de su capacidad percibida para revisar los procedimientos, actualizarlos y responder a las necesidades de la organización. Por ejemplo, Mayer y Davis (1999) encontraron que la confianza en la alta dirección mejoró significativamente al identificar y reemplazar un sistema de evaluación inválido. En relación con la dimensión ética de la confianza (la integridad), según Mayer et al. (1995) las percepciones de integridad son fomentadas por la consistencia en las acciones, junto con la creencia de que la persona en quien se confía se adhiere a una serie de valores aceptables. Los procedimientos pueden verse como representativos de los valores de la autoridad, y una adherencia consistente a dichos procedimientos fomenta las percepciones de integridad (Frazier et al., 2010). Por otra parte, en relación con la benevolencia percibida, la aplicación consistente de los procedimientos muestra respeto por la dignidad de los individuos dentro de la organización (Konovsky y Pugh, 1994). Igualmente, los procedimientos pueden mostrar la preocupación por el bienestar de los empleados, si éstos perciben que los procedimientos son implementados con las mejores intenciones, para permitir alcanzar los objetivos organizativos y los personales (Frazier et al., 2010). Además de estabilizar las relaciones, la confianza inducida por

justicia de procedimiento también predice comportamientos importantes de los empleados como el comportamiento cívico (Konovsky y Pugh, 1994).

De igual manera, el modelo de Frazier et al. (2010) explica la influencia positiva de las dos dimensiones de la justicia interaccional (informativa e interpersonal) sobre las tres dimensiones de la confianza (habilidad, benevolencia e integridad). La justicia interaccional alude a la percepción de justicia en las interacciones diarias, y a cómo son tratadas las personas por las figuras de autoridad (Cropanzano et al., 2007). El trato justo por parte de la dirección también demuestra respeto por los derechos y la dignidad de los empleados, lo que conduce al desarrollo de la confianza (Folger y Konovsky, 1989). La investigación pasada ha mostrado que altos niveles de justicia interaccional percibida se relaciona con altos niveles de confianza en el supervisor (p. ej. Kernan y Hanges, 2002; Saunders y Thornhill, 2003). Mayer et al. (1995) identifican las habilidades interpersonales como conductores de la percepción de la confianza en relación con la habilidad (confianza técnica). Incidiendo en la confianza afectiva, dentro de la teoría del intercambio social, la cortesía y el respeto son percibidas como un reflejo de la atención, y benevolencia, que una persona tiene por otra en una relación (Frazier et al., 2010). Y, en relación con la integridad, Colquit et al. (2006) sugieren que las percepciones de justicia interpersonal pueden ser relevantes en la formación de percepciones de integridad, porque la forma en que una figura de autoridad trata a un subordinado en el día a día, refleja sus valores y consistencia, incidiendo en el componente ético de la confianza. En cuanto a la justicia informativa, la calidad y oportunidad de la información proporcionada a los subordinados, influirá positivamente sobre la percepción, tanto de la habilidad como de la benevolencia, de la figura de autoridad, cuando la comunicación abierta y honesta muestre la preocupación por el bienestar de los empleados. La transparencia informativa, la consistencia y la honestidad en las comunicaciones también afectará positivamente a la percepción de integridad del supervisor (Frazier et al., 2010). Estudios cualitativos en este ámbito han vinculado la confianza interpersonal con los niveles de comunicación (Williams, 2005).

Aunque tanto teórica como empíricamente, las tres dimensiones de confiabilidad percibida (habilidad, benevolencia e integridad) han sido relacionados con la confianza, los resultados empíricos obtenidos son diversos (Colquit, Scott y Lepine, 2007). Por ejemplo, Mayer y Davis (1999) encontraron que los tres componentes contribuían a la confianza. Sin embargo, otros estudios, confirman la posición teórica de Shoorman et al. (2007) sobre que cada dimensión puede tener mayor o menor efecto en la confianza en función del contexto y del referente. Un aspecto de especial consideración en los estudios empíricos sobre confianza es la proximidad o distancia jerárquica de la figura de autoridad (Frazier et al., 2010). Mayer y Gavin (2005) llegaron a la conclusión de que la confianza en diferentes referentes estaba significativamente relacionada con la capacidad para concentrarse; es decir, si los miembros de la organización confían en las figuras de autoridad, dedican todos sus recursos a enfocarse en la tarea, y no tienen necesidad de dedicar sus energías a protegerse de las acciones de la autoridad; lo cual a su vez predice el comportamiento cívico.

Finalmente, Frazier et al. (2010) encuentran que los líderes pueden influir en las percepciones de confianza de los subordinados promulgando procedimientos justos, proporcionando información oportuna y tratándolos con respeto y dignidad. Los hallazgos sugieren que, en tiempos de cambio organizativo, la comunicación eficaz de la figura de autoridad más próxima se postula como el predictor más relevante de las percepciones de justicia. También indican que los supervisores más próximos tienen mayor influencia en la concentración en la tarea, por parte de los subordinados, que los supervisores más distantes en la jerarquía. Y que la benevolencia es un importante conductor de la confianza, independientemente del referente; es decir, la preocupación por el bienestar de otros parece ser la faceta más sobresaliente de la confiabilidad, independientemente de la distancia jerárquica.

Capítulo 4. El factor tiempo

*El tiempo, cuyos dientes acaban con todo,
no tiene ningún poder contra la verdad*

Thomas Huxley

El estudio de los determinantes del desempeño organizativo revela la existencia de una compleja red de elementos interdependientes. La escasa evidencia de relaciones causales simples ya fue expresada por Lenz (1981), hace décadas, en su revisión interdisciplinar de la literatura.

Coincidimos también con los estudiosos que afirman que el tiempo es un tema fundamental, quizás como ningún otro, en los asuntos humanos (Bluedorn y Denhardt, 1988; Crossan, Cunha, Vera y Cunha, 2005). En los siguientes apartados constataremos, que el factor tiempo constituye un ingrediente envolvente y omnipresente en el funcionamiento y desempeño de las organizaciones, así como un factor determinante de la complejidad en la gestión.

En este capítulo realizamos una revisión de algunas de las dimensiones más relevantes para el desarrollo de teorías, el desarrollo de estudios empíricos y la aplicación práctica de medidas que tienen en común la consideración del factor tiempo en el ámbito organizativo y, en particular, en la gestión relativa a las personas. Para ello, en primer lugar, introducimos la literatura sobre tiempo y la vinculamos con la controversia sobre la relevancia práctica de la investigación académica. En el siguiente apartado, revisamos las concepciones del tiempo, distinguiendo, entre otros: el tiempo cronológico, el tiempo cíclico, el tiempo subjetivo y el tiempo socialmente construido. A continuación, atendiendo propuestas académicas sobre la incorporación de la temporalidad en la investigación, recogemos las principales dimensiones temporales, con énfasis en las perspectivas temporales, las duraciones, los retardos y los plazos. Igualmente, hacemos alusión a estudios y aportaciones relacionados con la toma de decisiones y la dirección de recursos humanos.

Los conocimientos e ideas recogidos en este capítulo son aplicados y tenidos en cuenta en nuestra investigación sobre cambio organizativo, en el ámbito de la gestión de recursos humanos, como se explica en el capítulo quinto dedicado al estudio empírico. Particularmente, esta breve revisión de la investigación sobre los aspectos temporales nos ayuda a ser conscientes de que, como indica Vinton (1992), todas las organizaciones operan bajo una pluralidad de tiempos; dada la variedad de creencias,

actitudes y comportamientos relacionados con el tiempo existentes en los individuos y grupos que las integran.

4.1. El factor tiempo en la literatura sobre diseño organizativo

El tiempo es calificado como un “aspecto enigmático de la realidad” que los investigadores de diversas disciplinas tratan de entender (Fried y Slowik, 2004: 404). La investigación sobre el tiempo incluye estudios en ciencias tan diversas como la filosofía (p.ej., San Agustín (354-430), véase en Isler, 2008) o la física¹⁴ (véase Kaku, 2005; Nader, 2021); y con aportaciones desde artes como la música (Albert y Bell, 2002).

Igualmente, los estudios relativos al factor tiempo se encuentran en áreas y ámbitos más afines a nuestra investigación como: la metodología científica (Bergh, 1993; Zaheer, Albert y Zaheer, 1999; George y Jones, 2000; Grzymala-Busse, 2011, Aguinis y Bakker, 2021), la teoría de la organización (Bluedorn y Denhardt, 1988, Lee y Liebenau, 1999; Wright, 2002), la dirección de empresas (Bergh, 1993; Ancona, Okhuysen y Perlow, 2001), la estrategia (Huy, 2001; Das, 1987; 2004; Mosakowski y Earley, 2000), la dirección de recursos humanos (Aguinis y Bakker, 2021), la sociología (Clark, 1985) y la psicología (Soman et al. 2005; Glicksohn, Leshem y Aharoni, 2006; Steel, 2007), entre otras. El interés por la dimensión temporal está en auge, especialmente en aquellas disciplinas en las que ha sido tradicionalmente poco investigada (Aguinis y Bakker, 2021).

¹⁴ Dos perspectivas dominan la discusión del tiempo en la física: la primera es una visión absoluta, basada en el trabajo de Galileo y Newton, y la segunda es visión relativista, basada en el trabajo de Einstein e investigadores posteriores de la mecánica cuántica. Los defensores de la perspectiva absoluta ven el tiempo como lineal y continuo, donde el tiempo avanza linealmente, desde el pasado hacia el presente y el futuro; es homogéneo, es decir, cada segundo es igual que otro segundo, infinitamente divisible, objetivo y universal (Fried y Slowik, 2004). Por otra parte, los cálculos cuánticos confirman que el tiempo y el espacio son relativos. Una interesante revisión de los avances en la física moderna y la propuesta de un nuevo paradigma pueden verse en Nader (2021).

Desde el ámbito metodológico se ha establecido que el trabajo del científico consiste en avanzar, y contrastar, teorías, y que una forma de enriquecer nuestras teorías, y someterlas a falsación, es ser más precisos sobre cuándo ocurren los acontecimientos (Popper, 1959). En el estudio de los métodos, a finales del siglo XX, Kelly y McGrath (1988: 56) concluyeron que existía “un círculo vicioso de negación de los efectos temporales en ámbitos sustantivos, conceptuales y metodológicos”.

En las ciencias sociales en general, y en los estudios organizativos en particular, existe un reconocimiento creciente de que “los fenómenos sociales ocurren en el tiempo, evolucionan en el tiempo, y son conformados por personas cuyas percepciones, experiencia e interacciones se forman en el tiempo” (Antonacopoulou y Tsoukas, 2002: 857). Las posibilidades de incorporación del tiempo en la investigación sobre dirección de empresas son muy variadas ya que, a priori, podemos afirmar que todas las líneas de investigación son susceptibles de verse afectadas por aspectos temporales.

En el ámbito del *management*, y en particular, la investigación en diseño organizativo está basada en la premisa de que el nuevo conocimiento teórico y empírico puede ser utilizado para mejorar el funcionamiento de la organización y sus resultados (Daft y Lewin, 1990). Dado que descubrir cómo funcionan las cosas resulta clave, hace décadas también quedó establecido que, para entender mejor la naturaleza y consecuencias del rediseño de trabajo, necesitamos una teoría de diseño organizativo que incorpore explícitamente el tiempo (Wall y Martin, 1987).

El debate existente en el contexto académico respecto a la relevancia práctica de la investigación en el ámbito de la organización también se aborda en la literatura sobre el factor tiempo. Tratando de superar las críticas a la investigación, desde esta perspectiva, la conclusión de algunos estudiosos es que necesitamos ser más precisos en términos temporales (Mitchell y James, 2001). Se argumenta que si somos más sensibles y precisos sobre cómo está implicado el tiempo en nuestras teorías, podemos desarrollar teorías más ricas (Bacharrach, 1989). Al fin y al cabo, como indica Grzymala-Busse (2011), la temporalidad es central para la inferencia causal y para la lógica de la explicación histórica. En última instancia, las teorías y

prescripciones requieren integrar una precisión temporal que permita aconsejar intervenciones directivas orientadas a alcanzar unos objetivos concretos en unos plazos definidos.

Desde la década de los 80 del pasado siglo, la incorporación de las variables temporales y el diseño longitudinal en la investigación sobre *management* ha experimentado un claro crecimiento (Bergh, 1993). En la década de los 90, la cuestión sobre cómo surge el cambio organizativo, y cómo se desarrolla a lo largo del tiempo, permanecía en gran medida sin contestar. Según Van de Ven y Huber (1990: 213): “La investigación futura sobre la secuencia temporal de acontecimientos proporcionaría una comprensión más profunda de las dinámicas del cambio y permitiría contrastar teorías existentes y nuevas sobre por qué cambian las organizaciones”. Pettigrew (1990) también informó del valor de los estudios longitudinales y abordó problemas prácticos que implica el tratamiento del tiempo en este tipo de estudios.

Ya en el siglo XXI, en su investigación sobre el estado de la investigación temporal, Ancona, Okhuysen y Perlow (2001: 527) concluyeron que nos encontramos en una “maravillosa era de descubrimiento de los aspectos temporales en las organizaciones”.

Los debates recientes se han centrado en la proliferación de teorías sobre el tiempo en muchos subcampos de la ciencia organizativa (Leavitt, Mitchell y Peterson, 2010). Dado que todavía se realizan esfuerzos por establecer un marco conceptual temporal claro y definiciones operativas precisas (Aguinis y Bakker, 2021), en relación con el cambio organizativo y la gestión de recursos humanos, sigue vigente la afirmación de Armenakis y Bedeian (1999: 313): “Mucho se ha aprendido; mucho queda por aprender”.

4.2. Concepción del tiempo

Adam (1995) indica que el tiempo es el sustantivo más utilizado en la lengua inglesa; sin embargo, según indica el autor, pensamos poco sobre él y discutimos sobre él con dificultad.

La dificultad para conceptualizar el tiempo la expresa San Agustín con palabras que se harán célebres: “¿Qué es, pues, el tiempo? Si nadie me lo pregunta lo sé, pero si trato de explicárselo a quien me lo pregunta no lo sé” (Isler, 2008: 188).

Discusiones académicas sobre las concepciones del tiempo pueden verse, por ejemplo, en Lee y Liebenau (1999), George y Jones (2000), Ancona, Okhuysen y Perlow (2001), Antonacopoulou y Tsoukas (2002), Hassard (2003) y Aguinis y Bakker (2021). Entre otras concepciones, los autores identifican las siguientes: el tiempo cronológico o lineal, el tiempo cíclico, el tiempo en etapas, el tiempo instantáneo, el tiempo subjetivo y el tiempo socialmente construido.

La concepción lineal del tiempo ha dominado el pensamiento moderno durante muchos años. La mecanización y mercantilización del mundo, que llegó con la modernidad, reforzó fuertemente la concepción cronológica del tiempo, ya que el reloj se convirtió en un instrumento crucial de estandarización, planificación y control (Hassard, 2002). Con la introducción comercial de relojes asequibles, coincidiendo con la revolución industrial, el tiempo cronológico se convirtió en un aspecto clave para las operaciones organizativas¹⁵. En las organizaciones se estableció la idea de que el tiempo es un recurso escaso y medible, el cual se puede

¹⁵ Las aportaciones de la administración científica se sitúan en Estados Unidos a finales del siglo XIX. Los autores más destacados son su creador, el ingeniero Frederick W. Taylor (1911), y sus seguidores: Gantt y los esposos Gilbreth, entre otros. La preocupación primordial de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción, dirigiendo la atención a los procesos, de forma que aumentasen los beneficios para el empresario, pero también los salarios de los empleados por su mayor productividad. Además de la elevada especialización y la introducción del cronómetro en la fábrica, entre sus principales aportaciones destacan: la selección científica del trabajador, el establecimiento de incentivos económicos variables y la supervisión funcional. Asimismo, Taylor hizo el primer intento racional de definición de puestos y tareas, especificando su contenido y relaciones con otros puestos, y también se ocupó de la estandarización de métodos y herramientas de trabajo (véase Bell y Martin, 2012). Las ideas radicales de Taylor, aplicadas en organizaciones de principios del siglo XX, continúan siendo relevantes en un entorno de administración moderno (véase Payne et al., 2006; Schachter, 2007).

controlar y asignar de forma apropiada para mejorar la eficiencia individual y colectiva (Fried y Slowik, 2004). En el marco del tiempo cronológico, los plazos se configuran como una herramienta clave para el control y la sincronización de las actividades organizativas (Lee y Liebenau, 1999).

Por otra parte, el tiempo cíclico tiene una función muy relevante para dotar de sentido al tiempo cronológico. Los ciclos de día y noche, las estaciones del año, y todos los periodos y fechas significativas en un año, y en periodos más amplios, proporcionan los referentes sin los cuales el tiempo cronológico solo sería una sucesión lineal de momentos (Sadhguru, 2018).

Conforme avanza la investigación en el siglo XX, cuando se plantea la cuestión fundamental sobre cómo puede ser incorporado el tiempo en los estudios organizativos, diversos autores argumentan la necesidad de abandonar la convención del tiempo cronológico, marcado por el reloj y los calendarios, y adoptar otras concepciones, como la noción del tiempo subjetivo, esto es, el tiempo entendido como una experiencia de la conciencia (Antonacopoulou y Tsoukas, 2002).

Como explican Lee y Liebenau (1999), la teoría general de la relatividad del tiempo, en el contexto de las ciencias sociales, sugiere que el tiempo tiene muchas características diferentes que, generalmente, no han sido reconocidas en las sociedades occidentales. Por ejemplo, Fried y Slowik (2004) señalan como la evidencia y la teoría indican que el tiempo implica múltiples perspectivas temporales, es cíclico (en vez de lineal), es desigual (en lugar de homogéneo) y es concreto y relacional, ya que su significado es relativo al contexto.

Incorporar el tiempo subjetivo en nuestros estudios supone aceptar que, para entender los constructos que conciernen a la experiencia humana, necesitamos integrar cómo los fenómenos son realmente experimentados, en un sentido subjetivo (George y Jones, 2000; Fried y Slowik, 2004), y en los distintos niveles de análisis existentes en el ámbito organizativo. En el nivel individual, como explica Grzymala-Busse (2011), los individuos experimentan el tiempo de manera diferente, y pueden deliberadamente acelerar o secuenciar eventos. Según esta investigadora, las

percepciones sobre la rapidez con que se desarrollan los acontecimientos, o sobre cuánto tiempo queda, son cruciales porque pueden llevar a los actores a seguir diferentes estrategias. También relacionado con el tiempo subjetivo, Sadhguru (2018: 260) señala: “Experimentamos las mismas cosas de formas completamente distintas en diferentes momentos de la vida”. Entre las discusiones que intentan dilucidar el papel del tiempo se encuentra la distinción entre, lo que Berger y Luckmann (1966: 40) denominan, el tiempo interno y el tiempo estándar. Sobre el tiempo interno indican: “Cada individuo es consciente de un flujo interno del tiempo, que a su vez se basa en los ritmos fisiológicos del organismo”. Asimismo, “el mundo de la vida cotidiana también tiene su propio tiempo estándar que está disponible intersubjetivamente”.

El tiempo subjetivo se relaciona también con los estudios sobre el estado de flujo en el trabajo. George y Jones (2000) aluden a las experiencias de flujo, en las que las personas se sumergen en la tarea y no son conscientes del paso del tiempo. Mainemelis (2001: 563) describe el estado de flujo en el trabajo como: “Momentos fuera del tiempo en los que uno se rinde a la profundidad e intensidad de la experiencia inmediata”. Este investigador propone un modelo que describe la forma en que los individuos experimentan la atemporalidad, al estar absortos en actividades laborales atractivas, y aborda las condiciones que facilitan este proceso, así como sus efectos. Estos momentos atemporales son un contexto importante para el trabajo de calidad al estimularse la imaginación, la pasión y la creatividad (Mainemelis, 2001).

El tiempo socialmente construido se pone de relieve en los estudios sobre cronémica. Considerada una categoría de la comunicación no verbal, la cronémica estudia la comunicación entre seres humanos a través del uso del tiempo (véanse Poyatos, 1976 y Bruneau, 1977), y los investigadores se centran en la interacción entre los patrones de comunicación y las experiencias temporales (Ballard y Seibold, 2004). En la literatura se identifican tres tipos de cronémica. La cronémica conceptual alude a la valoración que se hace del tiempo; este tipo incluye el valor cultural de conceptos como: la puntualidad; la tardanza; lo que se entiende por enseguida, o un momento, etc. En segundo lugar, la cronémica social depende de la

concepción del tiempo y está relacionada con los encuentros sociales; por ejemplo, con la duración de una visita, de una entrevista de trabajo o de una reunión. También se relaciona con la forma de estructurar las actividades diarias; por ejemplo; la hora y duración del desayuno, almuerzo y cena; o con determinadas actividades sociales; como la hora y duración de una llamada telefónica o de un paseo por el parque. Por último, la cronémica interactiva es la duración de los signos con los que nos comunicamos; que puede reforzar el significado, matizarlo o cambiar su sentido; por ejemplo, la mayor o menor duración de un saludo o despedida. Asimismo, un aspecto de gran relevancia en este ámbito lo constituyen los silencios (Sánchez- Benítez, 2009).

Avanzando en la concepción del tiempo, el extendido uso de las tecnologías de la información y de la comunicación ha implicado la emergencia del denominado tiempo instantáneo (Antonacopoulou y Tsoukas, 2002). Con un creciente acuerdo sobre que la velocidad es crítica para el éxito organizativo (véase Baum y Wally, 2003), diversos investigadores exploran la conexión entre la velocidad y la toma de decisiones, estudiando sus implicaciones en las empresas y en la investigación (Perlow, Okhuysen y Repenning, 2002).

Como contrapartida, en la sociedad actual también surge la corriente contraria; la que elogia la lentitud en los procesos cotidianos (Honoré, 2004), poniendo en valor la serenidad que expresó Seneca hace 2.500 años en el famoso dicho: *sin prisa, pero sin pausa*; y colocando el sosiego mental en la cima de la sabiduría, cuando místicos como Lao Tzu y Osho consagran la idea de que *el universo se rinde ante una mente sosegada*.

4.3. Investigación y factor tiempo

Los aspectos relativos a la temporalidad son múltiples y su consideración en la teoría, en la práctica y en los métodos de investigación es también diversa.

Una primera recomendación general para los investigadores es que se debe especificar claramente cómo se utiliza el tiempo en los estudios. A este respecto, Bergh (1993) ofrece unas pautas para mejorar la construcción de modelos y, en particular, nos previene sobre la necesidad de comprender las asunciones que realizamos al utilizar datos retrospectivos como predictores de comportamientos futuros.

Para introducir el factor tiempo en la investigación resulta conveniente partir de estudios metodológicos previos. Como informan George y Jones (2000), uno de los modelos más conocidos para especificar los elementos que debe contener una teoría, y ayudar a los investigadores a evaluar sus proyectos, es el de Whetten (1989). El modelo de Whetten (1989) establece que, para ser completa, una teoría debe contener cuatro elementos: la identificación de cuáles son los constructos, cómo y por qué están relacionados, respuestas sobre a quién se aplican, y la especificación sobre dónde y cuándo se aplican.

Con argumentos apoyando que el tiempo juegue un rol más importante, George y Jones (2000) se enfocan en la última de estas condiciones: el cuándo, o condición temporal. Estos investigadores sugieren que se incorporen explícitamente aspectos sobre la temporalidad en las construcciones teóricas, en relación con el qué, el cómo, y el porqué. Los autores describen diversas dimensiones temporales relevantes para la construcción teórica y plantean una serie de cuestiones relacionadas con el tiempo para ayudar a integrarlo en la investigación. Entre las dimensiones temporales descritas por George y Jones (2000), destacamos, en primer lugar, la incorporación del pasado, el presente y el futuro, teniendo en cuenta la experiencia subjetiva del tiempo. En segundo lugar, las agregaciones temporales que realizamos, por ejemplo, cuando consideramos los datos de un año, o cualquier otro periodo temporal acotado, para obtener una medición. Y, en tercer lugar, la duración de los fenómenos, aludiendo al periodo en el que se extiende un particular estado. También son dimensiones relevantes las siguientes: la frecuencia, los ritmos, los ciclos y la intensidad de los fenómenos estudiados.

Recientemente, Aguinis y Bakker (2021), tras su revisión de estudios empíricos en el ámbito de la dirección de recursos humanos, discuten cuestiones relativas al desarrollo teórico y la concepción del tiempo, el diseño de la investigación y la medición de construcciones temporales. Su sugerencia es que los investigadores se planteen preguntas al inicio de una investigación, para determinar si es necesario incluir el factor tiempo en el estudio; y en caso afirmativo, especificar el concepto de tiempo aplicado, así como la definición operativa de las variables temporales presentes en el estudio. Además, ofrecen recomendaciones sobre la formulación de hipótesis “temporalmente falsables, especificando, por ejemplo, la duración y el retardo de un efecto entre dos constructos, su frecuencia de ocurrencia, la aceleración o desaceleración de un proceso a lo largo del tiempo, el efecto del momento de una intervención y la secuencia prevista de una serie de acontecimientos” (p. 2).

4.3.1. Perspectivas temporales

Cómo las personas perciben la importancia relativa del pasado, presente y futuro, y en particular cómo se relacionan con el futuro, es un tema que ha sido examinado por diversos investigadores (Vinton, 1992; Zimbardo y Boyd, 1999¹⁶; George y Jones, 2000; Waller et al., 2001). La investigación en este campo sugiere que las orientaciones temporales de los individuos son diferencias individuales estables que afectan los comportamientos, por ejemplo, en relación con los plazos y fechas límite (Waller et al., 2001). Nuttin (1985) describe la perspectiva temporal futura como una actitud global hacia el tiempo que se enfoca en el futuro. La perspectiva temporal futura de un individuo se configura en la medida en que los proyectos individuales avanzan con la planificación o anticipación del comportamiento y los resultados

¹⁶ Zimbardo y Boyd (1999) validan una escala sobre la perspectiva temporal, cuya influencia, según informan, es generalizada sobre el comportamiento humano. Dicha escala incluye cinco factores: (1) Pasado-Negativo: incorpora una actitud negativa hacia el pasado; (2) Presente-Hedonista: caracterizado por una orientación de disfrute y excitación por el presente y que no contempla sacrificios por recompensas futuras; (3) Futuro: caracterizado por la planificación para el logro de objetivos futuros; (4) Pasado-Positivo: con una construcción positiva y nostálgica del pasado; y (5) Presente-Fatalista: reflejando la creencia de que el futuro está predestinado y de que la acción individual no tiene influencia.

futuros (Vinton, 1992). Las personas con orientación al futuro son más propensas, que las orientadas al presente, a trabajar para cumplir con plazos futuros, ya que subyace la creencia de que un comportamiento en el presente puede llevar a conseguir un objetivo deseado en el futuro (Waller et al., 2001).

Das (2004) explica que cuando un directivo realiza asignaciones de trabajo, teniendo en consideración variables relacionadas con los empleados y con las tareas, por su potencial efecto sobre la productividad, al incorporar los aspectos temporales simplemente añade una lista de factores. Con otra perspectiva, Ancona, Goodman, Lawrence y Tushman (2001) expresan que los equipos directivos que exhiben liderazgo temporal diseñan arquitecturas organizativas que les permiten operar en múltiples marcos temporales. Por ejemplo, en general, se acepta que los marcos temporales en los departamentos de operaciones son más cortos que los que imperan en las actividades de I+D.

4.3.2. Las duraciones y los retardos

Dado que todos los fenómenos existen en el tiempo, una forma de capturar su temporalidad es a través del concepto de duración. Como indica Doob (1971) la duración se puede pensar como un intervalo, en el que algún fenómeno existe en un estado estable. La duración delinea cómo se desarrollan los fenómenos y procesos, lo cual tiene una importancia crítica ya que podemos llegar a conclusiones diferentes dependiendo de la duración especificada (Grzymala-Busse, 2011; Aguinis y Bakker, 2021). La duración integra términos como “período de tiempo”, “desfase temporal” y “cantidad de tiempo”, entre otros (Aguinis y Bakker, 2021). La medición de las duraciones se realiza utilizando el tiempo cronológico, con unidades de medida como: segundos, minutos, horas días, semanas, meses, años...

Un concepto también relacionado con la duración es la tasa de cambio de un fenómeno. Cuando un fenómeno se transforma, y pasa a existir en un estado diferente, “la tasa es cuánto tiempo se tarda en cambiar de un estado a otro” (George

y Jones, 2000: 662). Sobre las cuestiones que plantean George y Jones (2000: 674), en relación con la duración, tres son las más relevantes: ¿cuál es la duración de las relaciones entre constructos?, ¿cuál es el retardo o desfase temporal (*time lag*) entre la presencia de las causas y la manifestación de sus efectos? o ¿cuál es la tasa de cambio de un constructo?

Asimismo, los retardos se conciben como una extensión temporal, con una duración a estimar, y constituyen un factor fundamental para tener en cuenta a la hora de implementar medidas y teorizar (véase Senge, 2012).

Profundizando en la medición del tiempo en la teoría de la organización, Mitchell y James (2001) explican que cuando se propone una hipótesis que implica relaciones causales entre X e Y, un aspecto clave para contrastar la hipótesis y hacer inferencias correctas es establecer cuando ocurren X e Y, y cuando deben medirse. Como explican los investigadores, el intervalo causal es el periodo de equilibrio, el tiempo que se toma X para afectar a Y, y lo que tarda Y en equilibrarse; lo cual implica que Y cambia y alcanza un periodo temporal de estabilidad. Los autores previenen sobre como la negación de este aspecto supone serios problemas para la evolución y aceptación de nuestro campo de estudio. Si no disponemos de una guía teórica, o empírica, sobre cuando medir X e Y, corremos el riesgo de medidas e inferencias inapropiadas sobre la fuerza y dirección de las relaciones causales. El tratamiento del tiempo aquí es el de la perspectiva tradicional de tiempo cronológico, donde el tiempo fluye continuamente, es cuantificable y puede ser dividido en segmentos o bloques.

Como hemos indicado, la cuestión fundamental es si la teoría o el diseño contemplan cuando deberían ser medidas las variables. A este respecto, según George y Jones (2000: 670): “Aunque las teorías sobre comportamiento organizativo, con frecuencia, especifican relaciones entre constructos en términos causales, la duración de los efectos, el intervalo entre causas y efectos, y las diferencias en las tasas de cambio, a menudo no son especificados”. En esos casos, las decisiones sobre cuándo hacer las mediciones y con qué frecuencia medir variables críticas se dejan a

la intuición, la suerte, la conveniencia o la tradición (Mitchell y James, 2001), y ninguna de ellas es una buena razón (Aguinis y Bakker, 2021).

Este aspecto es crítico, ya que si se mide demasiado pronto o demasiado tarde no se proporcionará un buen contraste de la teoría. McGrath, Arrow, Gruenfeld, Hollingshead y O'Connor (1993) refieren dos tipos de errores temporales. Los errores de tipo I son conclusiones positivas sobre relaciones derivadas de diseños transversales que no persisten durante períodos de observación más largos. Los errores temporales de tipo II se refieren a conclusiones sobre efectos nulos de estudios a corto plazo que niegan o subestiman la fuerza de los efectos a largo plazo.

Además, relacionada con la cuestión sobre cuándo medir, está la importante cuestión de con qué frecuencia medir. Cuando existe ambigüedad sobre la ocurrencia, múltiples medidas pueden ayudar a determinar el intervalo. La implicación obvia es que el plazo mínimo para medir la variable Y es justo después de que ocurra X y en otros momentos específicos del tiempo. El uso de múltiples medidas en el tiempo no sólo ayuda a determinar el intervalo particular en la relación X-Y, sino que es la única forma que tenemos de contrastar relaciones más complejas (Mitchell y James, 2001). Como indican Kelly y McGrath (1988), necesitamos al menos tres medidas para ver relaciones curvilíneas; cuatro para oscilaciones y, quizás, más para ritmos, espirales y ciclos.

Otros investigadores, como Farjoun (2002) y Das (2004), también han incorporado la dimensión temporal en la investigación, incluyendo la atención crucial a los intervalos y plazos. Sin embargo, como se ha indicado, en pocos estudios organizativos se hace alusión a los intervalos y raramente se especifica la extensión exacta del intervalo causal (George y Jones, 2000; Mitchell y James, 2001). Por ello, pese a los esfuerzos teóricos y empíricos para su identificación, algunos investigadores no son optimistas. Por ejemplo, Chan (1998: 476) concluye: “Las malas noticias son que nunca tendremos una buena aproximación sobre cuál es el verdadero intervalo”.

Asimismo, en la comprensión de los fenómenos resulta imprescindible comprender y establecer la secuencia de los acontecimientos. La secuencia se define como el orden temporal en el que ocurren los fenómenos o procesos (Aguinis y Bakker, 2021). Una distinción importante en la secuenciación de procesos es si la teoría bajo investigación sugiere un orden direccional o un proceso iterativo (Gordon, 2011).

4.4. El tiempo y la toma de decisiones directivas

Una característica omnipresente de la toma de decisiones radica en su orientación futura, es decir, se toman decisiones de cursos de acción que tienen consecuencias en el futuro (Gärling, Karlsson, Romanus y Selart, 1997).

Aunque los investigadores en *management* incorporan el tiempo de muchas formas, generalmente en los modelos se ignora la visión subjetiva del tiempo y las características temporales de los actores (Mosakowski y Earley, 2000). De acuerdo con Das (2004), el concepto de estrategia no ha incorporado los aspectos temporales de forma clara y sustantiva y la literatura sobre estrategia ha fallado en reconocer la importancia de la dimensión temporal, más allá de reconocer la distinción entre el corto y el largo plazo. En su estudio, sobre los determinantes personales y estructurales del ritmo de toma de decisiones estratégicas, Wally y Baun (1994) identificaron el largo plazo como un horizonte de objetivos y estrategias a cinco años vista. El plazo de cinco años parece reflejar un acuerdo sobre el horizonte a largo plazo, aunque existen concepciones mucho más dilatadas.

Diversos estudios abordan la consideración de las variables temporales en la toma de decisiones. Bluedorn y Denhardt (1988) revisan dos cuestiones básicas tratadas en la literatura. En primer lugar, la influencia del tiempo disponible para tomar la decisión sobre la calidad de la decisión. En segundo lugar, cómo influyen los atributos del problema en la duración del proceso de toma de decisiones. Los autores

destacan la dilatación en el tiempo cuando distintas alternativas resultan igualmente atractivas.

Diversos estudios han apoyado también la afirmación de la Ley de Parkinson, según la cual “el trabajo se expande o contrae hasta llenar el tiempo disponible para él” (Bergh, 1993: 311). Igualmente, a nivel de grupo, se ha confirmado la existencia de una transición clave en el momento del tiempo en el que ha transcurrido la mitad del plazo disponible, pasando el grupo a una segunda etapa mucho más eficaz, independientemente de la extensión del plazo (Bergh, 1993).

Con una perspectiva general sobre el papel del tiempo, Ariely y Zakay (2001) describen algunos de los numerosos aspectos en los que el tiempo se intercala con la toma de decisiones, entre ellas las perspectivas u orientaciones temporales de los decisores. En cuanto a la consideración del tiempo como recurso escaso, indican que las investigaciones demuestran que los plazos tienen una gran influencia en el comportamiento y que, a medida que se acerca su final, suelen provocar estrés temporal subjetivo. Ahondando en el papel de la duración, los autores abordan también cuestiones relativas a la duración de cada fase del proceso de toma de decisiones identificadas en los modelos de etapas.

Destacamos igualmente el trabajo de Lewicki y Litterer (1985) quienes estudiaron los distintos comportamientos durante las negociaciones, concluyendo que, conforme se acerca el fin del plazo, las demandas de los negociadores se ablandan, se hacen más concesiones y se es menos proclive a interpretar las concesiones como una muestra de debilidad.

En el nivel individual, existe voluminosa literatura en el ámbito de la psicología en relación con la toma de decisiones y la duración de los procesos (Bluedorn y Denhardt, 1988). Algunas características personales vinculadas a la dimensión temporal tienen una influencia determinante en los procesos de toma de decisiones, entre ellas destacan las siguientes: la postergación (Steel, 2007; Van Eerde, 2003; Hooft, et al., 2004), la impulsividad (Dickman, 1990; Glicksohn, Leshem y Aharoni, 2006), el enfoque temporal (Karniol y Ross, 1996) y la intuición (Dane y Pratt, 2007).

Cobos y Safón (2006) estudiaron la influencia de las características temporales de los altos directivos sobre las duraciones estimadas de distintos periodos que configuran los procesos de toma de decisiones. Estos periodos abarcan, desde el momento de identificación del problema hasta la vida útil de la decisión. Los cuatro periodos que identificaron en su estudio son: (1) el periodo decisional o plazo que transcurre desde que se detecta la oportunidad/necesidad hasta la adopción de la decisión; (2) el plazo de intervención o periodo de tiempo que se esperaría antes de intervenir de forma drástica si los resultados no fueran los deseados; (3) el plazo de optimización o tiempo en que se calcula se alcanzará el impacto óptimo de esta decisión; y (4) la vida útil de la decisión o plazo de tiempo máximo en que puede seguir en vigor la decisión con un resultado adecuado.

Por otra parte, Crossan et al. (2005) abordan la contribución de la improvisación a la teoría del *management*, como un proceso práctico que permite a los individuos y grupos afrontar las complejas demandas temporales. Como proceso espontáneo, la improvisación es extemporánea, no premeditada y no planificada. Weick (1998) denomina la improvisación como estrategia *just in time*, la cual implica una mayor inversión en conocimiento general, en la habilidad para hacer un estudio rápido y en la mayor confianza en la intuición. El estudio de la práctica revela que, incluso en organizaciones altamente estructuradas, la improvisación es un proceso bien fundamentado que puede aprovecharse en situaciones en las que las reglas y los métodos fallan (Ciborra, 1999).

Poniendo el foco en las decisiones en el área de la dirección de personal, Aguinis y Bakker (2021) señalan que, a pesar del reconocimiento de los esfuerzos realizados por los investigadores, dado el papel central del tiempo en la vida organizativa, en la actualidad el estudio del factor tiempo en la gestión de los recursos humanos sigue siendo difícil, ya que no disponemos de un marco conceptual claro, ni de definiciones operativas precisas. Además, destacan que incorporar el tiempo explícitamente en la investigación empírica requiere esfuerzo y recursos adicionales.

La dirección de personas requiere comprender que los individuos llegan a las organizaciones con una variedad de creencias, actitudes y comportamientos,

conformadas por una variedad de factores, algunos de ellos relacionados con el tiempo. Cualquiera que sea su origen, estas predisposiciones temporales influyen en cómo el individuo desarrolla las tareas asignadas y cómo interacciona con los demás (Vinton, 1992).

El tiempo, como parte de la cultura de trabajo en las organizaciones, ha sido estudiado por Schriber y Gutek (1987). Entre las diferentes dimensiones temporales consideradas en su trabajo, destacamos por su importancia para la organización las siguientes: la puntualidad¹⁷, los horarios y plazos, la calidad vs. la velocidad¹⁸, y la sincronización y coordinación del trabajo con los demás a través del tiempo. Las investigadoras, coincidiendo con Vinton (1992), también indican la existencia de diferentes culturas del tiempo entre ocupaciones, grupos de trabajo y entre organizaciones.

En el ámbito de la dirección de recursos humanos, el momento de ocurrencia, fecha de realización o implementación (*timing*) constituye otro aspecto esencial a considerar. Entendido como la situación específica en una línea temporal cronológica, la definición operativa de *timing* se realiza en términos de puntos en el tiempo (Aguinis y Bakker, 2021); como fechas en el calendario y horas del día; o de forma menos precisa, antes o después de algún suceso; por ejemplo, la semana siguiente a la incorporación a un puesto de trabajo o durante el primer año de formación.

En resumen, como indican Aguinis y Bakker (2021), con la inclusión del tiempo en el diseño de la investigación, más allá de afirmar que X tiene un efecto sobre Y,

¹⁷ Las normas culturales de puntualidad tienen impacto en el funcionamiento de los grupos. Las culturas varían en sus definiciones de puntualidad aceptable. Por ejemplo, las percepciones sobre la tardanza en llegar a una reunión o sobre lo que constituye un margen aceptable de tiempo de finalización en torno a un plazo establecido varían entre culturas (Vinton, 1992). La falta de preocupación por la puntualidad puede percibirse como evidencia de pasividad, pereza o irresponsabilidad, más que como un estilo temporal diferente. Del mismo modo, la preocupación por la puntualidad puede considerarse por otros como una rigidez excesiva o centrarse en detalles triviales (Levine, 1988).

¹⁸ El efecto de los antecedentes nacionales o etnicidad en relación con el tiempo ha sido examinado por diversos autores. Por ejemplo, Levine (1988) realiza una extensa investigación sobre la diferencia en el ritmo de vida entre culturas. “Demasiado rápido” o “demasiado lento” son términos relativos y como una persona define el ritmo de una determinada situación dependerá en parte de los antecedentes étnicos o culturales (Vinton, 1992: 8).

se permitirá que la investigación futura especifique: el efecto de una intervención, la duración de ese efecto, con qué frecuencia y cuándo ocurriría, así como, la secuencia de efectos esperada, entre otras cuestiones.

Terminamos este capítulo recogiendo reflexiones de un estudioso de los silencios, según el cual, el silencio, como función comunicativa, es complejo y profundo. Indica Bruneau (1973: 42): “Nuestras concepciones del tiempo, basadas casi exclusivamente en el tiempo del reloj, pueden estar impidiéndonos indagar en el significado del silencio”.

Capítulo 5. Estudio empírico

“La sabiduría es hija de la experiencia”

Leonardo Da Vinci (1452-1519)

XIX Philosophical Maxims. Morals. Polemics and Speculations

Este capítulo describe la investigación desarrollada en la Universitat de València, bajo la premisa de que las investigaciones de acción colaborativas deben ser rigurosas, reflexivas y relevantes.

En la descripción del proceso seguido se combinan dos enfoques. Por una parte, se recoge la explicación de aspectos generales de la investigación y, por otra, detalles del estudio realizado en ciertas unidades, centrandó la explicación en la primera fase del estudio. Representando los dos tipos de estudios realizados, en dos tipos de unidades, nos referiremos al método de medición desarrollado en Centros, como unidades con actividades comparables; y para el Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, como unidad singular. Asimismo, incluiremos el estudio realizado en el Servicio de Bibliotecas y Documentación, desarrollado en la segunda fase, el cual integra unidades de los dos tipos, incluyendo: las Secciones Centrales del SBD, Bibliotecas singulares y con actividades comparables, y los Archivos. Al incluir el estudio de este Servicio, el alcance de PAS estudiado en la institución alcanzó el 70%.

El enfoque general de nuestra investigación se caracteriza por ser socio-técnico, atendiendo tanto a la viabilidad técnica como a la aceptabilidad necesarias para desarrollar el método de medición y aplicarlo. En los capítulos precedentes hemos abordado cuatro campos de estudio de los que se derivan prescripciones y recomendaciones metodológicas, cuyas aplicaciones son recogidas en este capítulo, y en el siguiente, en relación con: la gestión del cambio, el método de investigación de acción, los criterios de justicia organizativa, la confianza en el ámbito organizativo y la dimensión temporal de la investigación. Por otra parte, las investigaciones empíricas realizadas en otras universidades públicas españolas, con el mismo propósito de medición, son descritas y valoradas en la revisión del contexto académico recogida en este capítulo.

Para organizar la información del caso de estudio hemos considerado adecuado seguir las directrices metodológicas establecidas en la investigación de acción. Por ello, en este quinto capítulo integramos, con una estructura particular, las fases típicas

del método de investigación de acción y las áreas clave relativas a la calidad de la investigación.

En la práctica, el método de investigación de acción varía en su aplicación, requiriendo siempre del establecimiento previo de una infraestructura en el sistema del cliente. La descripción prevalente es la de Susman y Evered (1978) la cual detalla un modelo de cinco fases iterativas, éstas son: 1) diagnóstico, 2) planificación de acciones, 3) adopción de acciones, 4) evaluación y 5) especificación del aprendizaje.

En esta investigación, la fase de diagnóstico incluye: la planificación del estudio de indicadores objetivos, el diseño y desarrollo de un método de cálculo de los índices de carga de trabajo en las unidades y el cálculo de los índices en su primera versión; incluyendo asimismo la transferencia del conocimiento de la herramienta de medida a la institución. En esta primera fase, las investigadoras han participado de forma activa en el proceso de decisiones y en todas las actuaciones necesarias para su desarrollo. Sin embargo, en las dos siguientes fases, de planificación y adopción de acciones de cambio, aplicando los resultados del diagnóstico realizado, el papel de las investigadoras ha sido de carácter consultivo, asistiendo a la Gerencia de la UV en sus funciones. La última fase, sobre especificación del aprendizaje, ha sido realizada por las investigadoras con la asistencia del Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa y la responsable del SAP, ambos miembros del equipo investigador.

Por otra parte, en el ámbito del desarrollo organizativo, el estudio de la calidad en el método de investigación de acción presenta una doble vertiente, al ser aplicable tanto al proceso de investigación como al proceso de implementación. De acuerdo con las investigaciones de Shani y Pasmore (1985) y Coghlan y Shani (2014), en la calidad de una investigación de acción se identifican cuestiones principales a atender en las siguientes áreas clave: 1) el propósito, 2) el contexto, 3) el método de investigación, 4) el diseño de la investigación, 5) la narrativa, 6) los resultados y 7) la discusión y extrapolación a un contexto más amplio.

Centrando la explicación en la fase de diagnóstico, comenzamos el capítulo estableciendo el propósito de la investigación de acción, partiendo de que un tema crítico es declarar la doble intención de facilitar el cambio organizativo y de generar conocimiento procesable. De estos objetivos generales se derivan una serie de objetivos particulares. De esta forma, se proporciona una lógica para la investigación, identificando el caso y la contribución que se pretende realizar, tanto en la teoría como en la práctica.

A continuación, explicamos el establecimiento de la infraestructura en el sistema del cliente, detallando aspectos clave sobre los acuerdos firmados en las distintas fases temporales del estudio. Estos aspectos incluyen: las unidades organizativas analizadas, la publicación y actualización de los estudios; así como, los informes favorables a su realización y aplicación.

En el segundo apartado recogemos tres áreas de contexto de la investigación. El contexto práctico general, referido al sistema universitario español; el contexto organizativo de la UV, incluyendo esfuerzos en desarrollo organizativo realizados previamente en la institución; y el contexto académico de la investigación. En esta tercera área abordamos investigaciones orientadas a la medición de la carga laboral del personal, en particular del PAS en universidades, y evaluamos los métodos aplicados en dichas investigaciones en relación con su viabilidad y aceptabilidad.

En el tercer apartado identificamos los métodos de investigación aplicados y diversas consideraciones metodológicas relativas a: el enfoque de desarrollo organizativo y la variante de investigación de acción aplicados; la importancia de las variables temporales en la investigación; los métodos de intervención utilizados; los procedimientos de justicia organizativa considerados y, por último, el enfoque etnocéntrico y longitudinal resultante.

En el cuarto apartado describimos el método desarrollado para la elaboración y cálculo de los índices de carga de trabajo en el caso de unidades comparables, ejemplificado con el estudio de Centros de la UV. En el caso de unidades no comparables, las cuales desempeñan funciones únicas en la organización, como el

Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, el método sigue los mismos criterios, pero con una aplicación menos compleja, al comparar la actividad desarrollada por dicha unidad en distintos periodos sucesivos.

En el quinto apartado recogemos las limitaciones técnicas del estudio y algunas consideraciones metodológicas vinculadas a la naturaleza de las actividades estudiadas y las características de la institución.

Por último, en el sexto apartado aludimos a las fases de planificación y adopción de acciones llevadas a cabo por la gerencia de la UV, en las cuales las investigadoras han tenido un papel consultivo sobre cuestiones técnicas del estudio y su aplicación.

Por otra parte, los apartados referidos a los resultados de la investigación y las conclusiones del estudio son abordados en el siguiente capítulo, en el cual revisamos la consecución de los objetivos teórico-prácticos planteados, la evaluación de los resultados obtenidos y la especificación del aprendizaje, enfatizando la obtención de conocimiento práctico, significativo y enseñable; su carácter publicable y su extrapolación a otros contextos.

5.1. Propósito e infraestructura en el sistema del cliente

De acuerdo con las recomendaciones de Shani y Pasmore (1985), Baskerville y Wood-Harper (1996) y Coghlan y Shani (2014), en este apartado describimos el propósito de la investigación, justificando la investigación de acción desarrollada e identificando los objetivos planteados. También recogemos aspectos relativos al establecimiento de la infraestructura en el sistema de la UV, incluyendo detalles sobre los acuerdos formales establecidos; así como, la descripción de los informes favorables a la realización del estudio y a la aplicación de los resultados obtenidos en la investigación.

5.1.1. Propósito de la investigación

La lógica inicial de la investigación de acción es la existencia de una cuestión o problema cuya resolución implique la conveniencia de investigar y actuar (Schein, 1995). En este caso, se plantea la necesidad de realizar una intervención organizativa en la UV, de la cual surge el imperativo de realizar una investigación previa.

El desencadenante es el encargo, por parte de la Gerencia de la UV, de un método de medición de la carga de trabajo del PAS de la UV, basado en indicadores de actividad objetivos; como herramienta de ayuda a la toma de decisiones sobre dotación y/o reordenación de la plantilla. Este encargo está alineado con el desarrollo de los cometidos de la UV, acorde a los valores y principios que rigen su actuación. El establecimiento de dicho método viene a cubrir la necesidad de cambiar el proceso de toma de decisiones sobre dotación de la plantilla, afectando a aquella fase del proceso en la que el decisor debe disponer de información en la que sustentar su decisión. Se plantea una revisión de los procesos correspondientes a las distintas unidades organizativas que la componen y el establecimiento de un método de medición, basado en un sistema de indicadores, ponderaciones e índices que determine la carga de trabajo real del PAS. Estas actuaciones están orientadas a facilitar la revisión y actualización de la Relación de Puestos de Trabajo (abreviada como RPT) con criterios objetivos, distribuyendo y asignando el personal necesario de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo. Dado que las actividades evolucionan en el tiempo, los criterios establecidos también deben poder revisarse para adecuar las plantillas a dicha evolución.

La relevancia para la organización estudiada radica en la necesidad de disponer de unos criterios objetivos consensuados para la asignación, y reordenación, del PAS de la UV, entre sus distintas unidades organizativas. Una plantilla de PAS de 2.037 personas, a 31 de diciembre de 2021, según el *Informe de Gestión de la UV*, refleja un volumen de personal que requiere de unos indicadores objetivos que faciliten las decisiones de asignación con criterios de justicia. Este requisito ha estado presente en la organización y ha sido reconocido por los distintos estamentos y, en particular,

por los representantes sindicales, en los inicios de la investigación y en etapas sucesivas.

La plantilla de PAS de la UV está adscrita a distintas unidades en las cuales desempeña una variedad de tareas de gestión y de servicios. La heterogeneidad de puestos y tareas, el volumen de actividad y la idiosincrasia del contexto universitario requiere el desarrollo de un sistema propio, una herramienta que ayude a la Gerencia de la UV en la toma de decisiones sobre dimensionamiento y planificación de la plantilla en cada unidad. Como veremos, este tipo de estudios se ha llevado a cabo por otros investigadores en otras universidades españolas, con el mismo propósito y la misma lógica, pero aplicando distintos métodos. Asimismo, los responsables de otras universidades, que han tenido conocimiento del estudio realizado en la UV, han mostrado su interés por los resultados obtenidos, planteando la posibilidad de aplicación en sus organizaciones. En particular, el estudio realizado en el Servicio de Bibliotecas y Documentación (SBD) ha suscitado un especial interés.

Esta investigación se acuerda a petición de la Gerencia de la UV, planteándose como continuidad a un proyecto de investigación previo sobre la actividad del PAS, iniciativa de la Comisión de Evaluación y Diagnóstico del PAS de la UV, titulado “Análisis de los procesos de las Unidades de la Universitat de València de 2011”, cuyo informe de resultados fue publicado internamente en 2012.

5.1.2. Objetivos del proyecto de investigación de acción en la UV

Los objetivos de este proyecto de investigación de acción se agrupan en dos bloques. En el primero identificamos los objetivos vinculados con la generación de conocimiento relativa a: la gestión del cambio organizativo, la investigación de acción, la confianza organizativa y la medición de la carga laboral del PAS en universidades. En el segundo se incluyen los objetivos específicos relativos al caso de estudio, necesarios para alcanzar el objetivo práctico de cambio en la UV y sus efectos deseados en la institución.

5.1.2.1. Objetivos relacionados con la contribución en el ámbito científico

1. Identificar los principios del cambio eficaz en contextos políticos.
2. Establecer un modelo de cambio organizativo adaptado a las características idiosincrásicas de una universidad pública y a las necesidades organizativas de este tipo de institución.
3. Establecer un método de cálculo de los índices de carga de trabajo del PAS en una universidad pública.
4. Generar conocimiento sobre el método de investigación de acción y su aplicación a la gestión del cambio en los procesos de asignación de personal, en un contexto universitario público.
5. Contribuir al conocimiento científico relacionado con la concepción, desarrollo y reparación de la confianza organizativa, interpersonal e institucional, vinculada con los procesos de justicia organizativa en instituciones públicas.

5.1.2.2. Objetivos relativos al caso de estudio

6. Identificar los macroprocesos y procesos que se desarrollan en cada unidad organizativa de la UV, de forma consensuada por el equipo de trabajo configurado; delimitando las tareas y eliminando los procesos obsoletos.
7. Cálculo inicial de los índices de carga de trabajo en las unidades de la UV para un periodo determinado.
8. Transferir el conocimiento, proporcionando las indicaciones adecuadas a personal de la institución, de forma que el procedimiento de cálculo pueda ser replicado en periodos posteriores, facilitando así la actualización de datos y resultados del estudio.
9. Promover la participación, el trabajo en equipo, la transparencia y la justicia organizativa en la gestión del PAS de la UV.

5.1.3. Infraestructura en el sistema del cliente

Esta infraestructura proporciona a los investigadores, y a los profesionales de la organización, autoridad y legitimidad para emprender acciones en beneficio de la organización de acogida. Con este fin se identificó como director del estudio al Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa de la UV.

Siguiendo a Baskerville y Wood-Harper (1996), la infraestructura implica el establecimiento de un acuerdo formal de investigación. Las especificaciones del acuerdo incluyen los límites de la investigación, la delimitación de plazos, así como, los criterios de entrada y salida de los investigadores del proyecto. Además del consentimiento a la investigación, con la solicitud formal por parte de la Gerencia de la UV, a las investigadoras también se les autorizó a difundir el aprendizaje obtenido en la investigación mediante la publicación científica. Otro aspecto clave dentro de esta infraestructura es que los directivos y trabajadores, ubicados dentro del sistema del cliente, se comprometen a proporcionar a las científicas investigadoras, con las que trabajan en estrecha colaboración, el conocimiento del sistema, la visión necesaria para entender las anomalías que se están estudiando, así como toda la información cualitativa y cuantitativa requerida para la realización del estudio.

Asimismo, las investigadoras informaron sobre el carácter experimental de la investigación y la naturaleza iterativa del ciclo de aprendizaje; aportando la base teórica de la acción recogida en un plan de diagnóstico. Este plan incluye el objetivo de cambio y el enfoque para el cambio, especificando las etapas y los métodos a aplicar. Un aspecto de especial relevancia en los inicios del estudio fue el acuerdo explícito con la gerencia de la UV sobre la no aplicación de estudios de métodos y tiempos, por considerarlo técnicamente inviable y, con mucha probabilidad, inaceptable por la comunidad universitaria. Por el contrario, el enfoque de medición acordado consistió en la identificación participativa y consensuada de un sistema de indicadores y ponderaciones, de cuya cuantificación resultarían unos índices

representativos de la carga de trabajo de las unidades organizativas, con la aplicación de técnicas estadísticas sencillas, comprensibles por la comunidad universitaria, y con un proceso de validación de datos por parte de los responsables de las unidades estudiadas, como requisito previo de aceptabilidad. Igualmente, constituyen pilares científicos de esta investigación: el método de investigación de acción, los modelos y principios del cambio organizativo, las aportaciones desde los estudios de la justicia y la confianza organizativa, la consideración explícita de las variables temporales, así como, la aplicación de métodos de cálculo de índices adaptados a la idiosincrasia de la institución.

Otro aspecto muy relevante en el inicio de la investigación, y durante todo su desarrollo, ha sido la relación de confianza entre los miembros del equipo investigador, en todas sus dimensiones. Esta confianza ha conllevado que se hayan formalizado ciertos aspectos del estudio en los acuerdos firmados, mientras que otros aspectos se han acordado de forma verbal, como pacto de honor entre las partes. La experiencia en estudios previos, los referentes técnicos disponibles, la buena comunicación y la sintonía en los principios de actuación han propiciado un elevado nivel de confianza desde los inicios del estudio y en todo el proceso desarrollado hasta la fecha, abarcando el 75% del PAS de la UV.

5.1.3.1. Acuerdo formal de investigación

Una de las recomendaciones de Ashford (1998), especialmente en situaciones complejas, consiste en dividir el trabajo en módulos; de forma que los contratos posteriores, con la misma organización, dependan del éxito alcanzado en los anteriores.

En nuestra investigación se adoptó esta decisión dividiendo el estudio en varias fases, realizando diversos acuerdos internos de forma consecutiva, y/o en paralelo. La secuencia de estudios refleja el criterio de maximizar el volumen de plantilla a abarcar. Por otra parte, se aplicó el criterio de agrupar unidades organizativas de áreas

de trabajo afines, por el tipo de servicio y las tareas desempeñadas. Asimismo, atendiendo a la viabilidad del proyecto, se valoraron las posibilidades temporales de actuación del equipo investigador. Una circunstancia organizativa determinante de la fecha de finalización de los acuerdos, en una primera fase, fue la convocatoria prevista para la provisión de plazas de funcionarios de PAS, dado que la elección de plazas, y la toma de posesión, debía realizarse con posterioridad a la reordenación organizativa de las plantillas. Esta reordenación requería la aplicación de criterios objetivos para su dimensionamiento, es decir, la consideración de los índices de carga de trabajo de las unidades organizativas, obtenidos en los resultados de los distintos acuerdos.

El título de todos los acuerdos es similar, excepto por la identificación de las unidades estudiadas en cada acuerdo. Estos acuerdos internos están amparados en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

Por orden cronológico de firma del acuerdo, en la secuencia de estudios se distinguen tres fases. Los estudios incluidos en la primera fase permitieron abarcar al 60% del PAS del UV, alcanzándose el 75% en la segunda. La tercera fase, en curso, avanza en el objetivo de aplicación a la totalidad del PAS de la UV.

La tabla 5 sintetiza, para cada fase, las unidades organizativas estudiadas, la fecha de firma de los acuerdos internos, la fecha de publicación de los respectivos informes en la Intranet de la UV, así como las actualizaciones de los estudios realizadas y su año de publicación.

Tabla 5. Acuerdos internos firmados en la UV y actualizaciones

	UNIDAD ORGANIZATIVA	FECHA DE FIRMA	AÑO DE PUBLICACIÓN (Intranet)	ACTUALIZACIONES PUBLICACIÓN (Intranet)
FASE I	Centros	18/12/2012	2015	2017 2020
	Departamentos	18/12/2012	2015	2019
	Servicio de RRII y Cooperación	25/03/2013	2015	2018
	Servicio de Postgrado	25/03/2013	2015	N/A
	Servicio de Estudiantes	25/03/2013	2015	-
	Servicio de Investigación e Innovación	23/12/2012	2015	2019
	Unidades de Apoyo a Institutos	23/12/2012	2015	-
	Unidades de Gestión de Campus	23/12/2012	2015	-
	FASE II	Servicio de Bibliotecas y Documentación	13/05/2016	2017
Servicio de Informática		07/11/2018	2020	-
FASE III	Conserjerías (de todos los edificios de la UV)	01/03/2021	(en curso)	-

F

5.1.3.2. Publicación de estudios en la Intranet de la UV

Acorde a la política de transparencia, tras la aprobación preceptiva por los órganos competentes, y tras un proceso de revisión y de maquetación por parte de la responsable del Servicio de Análisis y Planificación (abreviado como SAP), los estudios realizados han sido publicados en la Intranet de la UV, tanto la primera versión como las actualizaciones posteriores.

El acceso a los estudios publicados está restringido a los miembros de la comunidad universitaria de la UV, en formato PDF. Adicionalmente, para facilitar la revisión, a los responsables de las unidades se les proporcionó las hojas de cálculo con los datos utilizados y los cálculos realizados en cada caso.

Con adaptaciones a la idiosincrasia de algunas unidades, el índice de contenidos de los informes de todos los estudios es similar e incluye los siguientes apartados:

1. Introducción
2. Equipo de investigación y grupo de trabajo
3. Cronograma
4. Antecedentes
5. Métodos y limitaciones del estudio
6. Indicadores, ponderaciones e índices
7. Resultados
 - 7.1 Detalle de macroprocesos y procesos.
 - 7.2 Ficha de indicadores y datos.
 - 7.3 Cálculo de índices de carga de trabajo de la/s unidad/es.

5.1.3.3. Informes favorables a la aplicación de los estudios en la UV

1.- Aprobación del estudio en Fase I por las secciones sindicales

El 29 de julio de 2014, el equipo investigador realizó una presentación de los avances realizados en la Fase I del estudio ante representantes de las secciones sindicales. En dicha reunión se informó sobre los procedimientos seguidos en la investigación, en relación con: la identificación de procesos, indicadores y ponderaciones; la obtención y validación de datos; así como, el procedimiento de cálculo de los índices de carga de trabajo de actividad, global de la unidad y por puesto de trabajo. Asimismo, se informó sobre las limitaciones del estudio. En esta reunión, se presentó como ejemplo el estudio de las secretarías de departamentos; ya que, por el número de unidades implicadas y su diversidad, representaba el estudio con mayor complejidad (92 departamentos gestionados en 85 secretarías).

La valoración por parte de las secciones sindicales, tras dicha reunión, fue favorable a los procedimientos seguidos en la investigación, dando su apoyo a la continuidad de los estudios en todas las unidades administrativas y de servicios de la UV.

Tras la finalización de la Fase I del estudio, abarcando el 60% del PAS de la UV, el procedimiento de aprobación reglamentado, para la aplicación de los resultados en la reordenación de la plantilla del PAS de la UV, incluye los tres siguientes actos documentados:

1.- El 27 de octubre de 2015, el Consejo de Gobierno de la UV, en sesión ordinaria, informa favorablemente sobre la modificación 1/2015 de la relación de puestos de trabajo (RPT) del PAS de la UV. (Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Universitat de València, ACGUV 243/2015).

2.- El 27 de octubre de 2015, el Consejo de Gobierno de la UV, en sesión ordinaria, aprueba el protocolo para la reasignación de puestos de trabajo (modificación 1/2015). (Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Universitat de València, ACGUV 244/2015).

3.- Informe 9/15 de la Comisión de Asuntos Económicos del Consejo Social de la UV. El 2 de noviembre de 2015, la Comisión de Asuntos Económicos del Consejo Social de la UV emite un informe para aprobar la “Propuesta de Modificación de la RPT del PAS, 1/2015”.

Tras el informe favorable de esta Comisión, en el que se califica el estudio de exhaustivo y detallado, se procedió a la aplicación de sus resultados para la reordenación de la plantilla, afectando a las unidades estudiadas en la Fase I. Los estudios realizados en la Fase II implicaron cambios de menor envergadura relativa, al afectar dichos estudios al 15% del PAS de la UV.

5.2. Contexto

De acuerdo con Coghlan y Shani (2014), es necesario considerar el contexto en el que se va a desarrollar el proyecto de AR. Por ello, en este apartado nos detenemos en esta cuestión.

El proyecto de investigación de acción se presenta ubicado dentro de un contexto práctico y académico. En este epígrafe se recogen tres áreas de contexto. El contexto general de actividad, a nivel nacional y autonómico; el contexto organizativo local, referido a la organización investigada; y, en tercer lugar, el área temática específica, es decir, el contexto académico específico de la investigación.

5.2.1. Contexto general

En este apartado se describe el contexto de actividad en el que la organización opera, incluyendo algunos detalles de su entorno competitivo.

El informe “Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (2022)” es una publicación que presenta los datos más relevantes del ámbito universitario en España. En la tabla 6 se recoge una síntesis de las principales magnitudes.

Tabla 6. Sistema Universitario Español en Cifras

UNIDAD	TOTAL	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS
N.º de Universidades Españolas	84	50	34
N.º de Titulaciones de Grado	3.062	2.245	818
N.º de Estudiantes de Grado	1.340.632	1.110.491	230.141
N.º de Titulaciones de Máster	3.613	2.742	875
N.º de Estudiantes de Máster	248.460	138.268	110.192
N.º de Titulaciones de Doctorado	1.173	1.067	113
N.º de Estudiantes de Doctorado	90.426	85.137	5.289
N.º de PDI	127.383	107.357	20.026
N.º de PAS	64.848	54.514	10.334
N.º de PI y de Apoyo	26.468	24.765	1.703

Fuente: Elaborado a partir de Ministerio de Universidades (2022).

El número de universidades españolas con actividad en el curso 2020-2021 es de 84, de las cuales 50 son públicas y 34 privadas, siendo 76 presenciales. En el caso de la Comunidad Valenciana, las universidades públicas son cinco y las privadas cuatro.

En cuanto a la oferta educativa, el número de titulaciones de grado impartidas en España asciende a 3.062, de los cuales 2.245 se imparten en universidades públicas y 818 en privadas. Los estudiantes matriculados en grado son 1.340.632, de los cuales 1.110.491 (el 82,8%) corresponden a universidades públicas y 230.141 (el 17,2%) a universidades privadas.

En el sistema universitario español la oferta formativa en titulaciones de máster en el curso 2020-2021 es de 3.613, contando con 248.460 estudiantes. 2742 títulos de máster son impartidos por universidades públicas, concentrando un 55,7% del total de estudiantes. Por su parte, las universidades privadas ofertan, en conjunto, 875 titulaciones de máster y acaparan un 44,3 % del total de estudiantes de estas titulaciones.

En cuanto al número de titulaciones de doctorado, el total en el sistema es de 1.173, correspondiendo 1.067 a universidades públicas y 113 a universidades privadas). Con un total de 90.426 estudiantes, siendo 85.137 (el 94,2%) estudiantes en universidades públicas y 5.289 (el 5,8%) estudiantes de doctorado de universidades privadas.

Poniendo el foco en la Comunidad Valenciana, los títulos de grado impartidos durante el curso 2020-2021 ascienden a 273, los de máster a 419 y los de doctorado a 146.

5.2.1.1. Personal docente e investigador (PDI)

El personal docente e investigador, en el curso 2019-2020, se situó en 127.383 personas, un 1,5% más que en el curso anterior. De ellas, 107.357 pertenecían a universidades públicas y 20.026 a universidades privadas. El profesorado equivalente a tiempo completo alcanzó los 85.665,4 profesores, un 1,7% más que en el curso anterior.

Las mujeres representaron un 42,9% del total de docentes, en el funcionariado esta cifra se situó en el 36,8%. En cuanto a la edad, la media del personal docente fue de 49,3 años, ascendiendo a 55,4 en el caso del personal funcionario y a 58,9 en el caso de los Catedráticos de Universidad.

5.2.1.2. Personal de administración y servicios (PAS)

El PAS en el curso 2019-2020, se situó en 64.848 personas, un 2,5% más que en el curso anterior. De ellas, 54.514 pertenecían a universidades públicas y 10.334 a universidades privadas.

En equivalencia a tiempo completo, el PAS ascendió a 63.339 efectivos. En centros de universidades públicas hubo 52.186 efectivos, de los cuales el 64,8% eran funcionarios.

El 61,2% del PAS eran mujeres. En centros de universidades públicas las mujeres representaron el 67,8% del PAS funcionario y el 44,9% del personal contratado. Por edad, la media del PAS era de 48,9 años. Esta cifra se situó en 50,3 años en las universidades públicas.

5.2.1.3. Personal contratado de investigación (PI)

El conjunto de personal empleado investigador y de personal técnico de apoyo a la investigación, en el curso 2019-2020, alcanzó los 26.468 efectivos. De ellos, 24.765 estaban adscritos a universidades públicas y 1.703 a universidades privadas.

El personal empleado investigador se situó en 19.574 investigadores contratados, de los cuales, el 66,1% procedía de convocatorias públicas competitivas. En cuanto a la edad, el 73,6% del personal empleado investigador tenía una edad inferior a los 35 años y, del total, el 46,5% eran mujeres.


5.2.1.4. La Universidad en la Comunidad Valenciana

Continuamos este apartado con la identificación de las universidades de la Comunidad Valenciana con oferta de títulos oficiales, según el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

En la tabla 7 se identifican las 9 universidades de la Comunidad Valenciana con oferta de títulos oficiales, indicando la provincia en la que se ubican y el carácter público o privado de cada institución.

Tabla 7. Universidades de la Comunidad Valenciana

Universidad de Alicante		Alicante	www.ua.es	Pública
Universidad Miguel Hernández de Elche		Alicante	www.umh.es	Pública
Universitat Jaume I		Castellón	www.uji.es	Pública
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir		Valencia	www.ucv.es	Privada
Universidad CEU Cardenal Herrera		Valencia	www.uchceu.es	Privada
Universitat Politècnica de València		Valencia	www.upv.es	Pública

Universitat de València		Valencia	www.uv.es	Pública
Universidad Internacional de Valencia		Valencia	www.viu.es	Privada
Universidad Europea de Valencia		Valencia		Privada

Fuente: Información obtenida de <https://www.educacion.gob.es/ruct/home>

Adicionalmente, la Comunidad Valenciana cuenta con centros universitarios privados adscritos a universidades públicas.

Como órgano integrador, la CRUE Universidades Españolas; constituida en 1994, es una asociación sin ánimo de lucro conformada por 76 universidades españolas, 50 públicas y 26 privadas (Crue.org, 2022).

5.2.2. Contexto organizativo

Siguiendo a Coghlan y Shani (2014), en este apartado recogemos una introducción a la organización objeto de estudio y a su actividad.

Por su relevancia en este caso, incluimos también aspectos de la cultura organizativa, recogiendo valores fundamentales de la institución y, asimismo, hacemos referencia al funcionamiento político del ente público.

Igualmente, se incluyen en este apartado los esfuerzos realizados en desarrollo organizativo en la UV relacionados con nuestra investigación.

5.2.2.1. La Universitat de València (UV)

La Universitat de València es una universidad pública española fundada en 1499. De acuerdo con sus Estatutos, como servicio público, la UV imparte las enseñanzas necesarias para la formación de los estudiantes, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales o artísticas y la obtención, en su caso, de los títulos académicos correspondientes, así como para la formación permanente del personal propio y del profesorado de todos los niveles de enseñanza. Además, la UV fomenta la búsqueda de nuevos conocimientos, el desarrollo científico y tecnológico, tanto en lo que se refiere a la investigación básica como a la aplicada, transfiriendo los resultados de la investigación a los sectores productivos, contribuyendo al progreso técnico y al desarrollo económico y social. De la misma forma, con las garantías de racionalidad y universalidad que le son propias, la UV es una institución difusora de la cultura y de la ciencia en el seno de la sociedad, facilitando, estimulando y acogiendo las actividades intelectuales y críticas en todos los campos de la cultura y del conocimiento.

Según indica el Artículo 14 de sus Estatutos¹⁹, la UV se organiza, según sus finalidades, en Departamentos, Facultades, Escuelas, Institutos universitarios de investigación, Escuelas de doctorado, Colegios mayores, Residencias universitarias y todos aquellos centros, servicios y estructuras específicas necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Los servicios de carácter general son unidades funcionales destinadas a realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines de la UV y que no son específicas de los Departamentos o Centros.

Según información proporcionada en el Informe de Gestión de la UV del año 2021, en la estructura de la UV existen: 18 Centros (17 Facultades y 1 Escuela Técnica Superior), 1 Escuela de Doctorado, 84 Departamentos Universitarios, 24 Institutos y Centros de Investigación, 3 Estructuras de Investigación Interdisciplinaria (ERIS), 1 Jardín Botánico, 1 Observatorio Astronómico, 6 Clínicas

¹⁹ Aprobados por el Decreto 128/2004, de 30 de julio, del Consell y modificados por el Decreto 45/2013, de 28 de marzo, del Consell, por el que se modifican los Estatutos de la Universitat de València-Estudi General.

Universitarias, 13 Bibliotecas y Archivos, 15 Servicios Generales y otras unidades, 16 Servicios Centrales Administrativos y Económicos, 1 Colegio Mayor y 3 Centros Adscritos.

Sobre la oferta académica, en el curso 2021-2022 se identifican: 56 Títulos de grado, 9 Dobles grados, 103 Másteres oficiales, 60 Programas de doctorado, 262 Postgrados propios, 98 Másteres propios, 51 Diplomas de especialización, 60 Certificados universitarios y 53 Expertos universitarios. Asimismo, se incluyen 25 dobles titulaciones internacionales, dos Másteres Erasmus Mundus y dos Másteres interuniversitarios internacionales.

En cuanto al número de estudiantes, según indica el Informe de Gestión de la UV, en el curso 2021-2022 se matricularon un total de 52.688 estudiantes en la UV y 1.568 en Centros Adscritos. La mayor parte de la matrícula se concentra en los títulos de grado oficial, 37.374 estudiantes representando un 70.9% del total. Los másteres oficiales representan el 11.6% (6.086 estudiantes), mientras que los programas de postgrado propio suponen el 6.3%. (3.306 estudiantes). Por su parte, los programas de doctorado suponen un 8.7% de la matrícula (4.583 estudiantes) y los estudiantes procedentes de programas de intercambio el 2,5% (1.339 estudiantes).

En relación con la plantilla de personal docente e investigador (PDI), la UV cuenta con un total de 4.539 miembros, de los cuales 1.875 son PDI funcionario y 2.664 PDI laboral. El 45,8% de esta plantilla está integrada por mujeres (2.080 miembros) y la edad media de la plantilla de PDI es de 51,2 años. A 31 de diciembre de 2021, el personal investigador y el personal técnico de apoyo a la investigación incluía 1.354 miembros, de los cuales el 50% son mujeres.

El PAS de la UV está integrado por 2.037 personas, de las cuales 1.947 son PAS funcionario y 90 personal laboral. El 65'6% de la plantilla son mujeres (1.337 miembros), siendo la edad media de la plantilla de PAS de 52,2 años. La asignación de la plantilla de PAS por tipo de unidades es la siguiente: 842 miembros en centros y departamentos; 613 miembros en servicios generales y otras unidades; 374

miembros en servicios centrales, administrativos y económicos, y 208 miembros en otras unidades de gestión.

La actividad de la UV se desarrolla en distintos Campus incluyendo: Blasco Ibáñez, Burjassot-Paterna, Tarongers, Parque Científico y otros Campus, con una superficie total construida de 708.112 m².

La UV es la 4^a Universidad española en el ranking Jiao Tong de Shanghai. Según el ranking Erasmus de movilidad, es la 2^a de Europa en la recepción de estudiantes y la 6^a de Europa en envío. Según la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, la UV es la 4^a Universidad española en investigación.

Como institución pública la UV cuenta con un conjunto de valores y principios que rigen su actuación y que han sido reflejados en sus estatutos. La explicitación de los valores tiene por objetivo establecer el marco de referencia que dirige los comportamientos y las actitudes en la institución, influyendo en sus decisiones y en la manera en que desarrolla sus actividades, constituyendo los ejes que articulan los diferentes ámbitos de su Responsabilidad Social Universitaria. Estos valores son: compromiso identitario, excelencia, innovación, progreso social y económico, transparencia en la gestión, justicia, igualdad, solidaridad y sostenibilidad.

De especial relevancia para nuestra investigación son los principios de transparencia y de justicia. La transparencia en la gestión fomenta la participación, la confianza y el compromiso en la institución. Asimismo, facilita la comunicación interna y el conocimiento mutuo entre los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria, lo cual facilita el desarrollo de conocimientos destinados a la mejora de la convivencia en una sociedad plural y democrática. El principio de justicia se concreta en el respecto a la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas, sin que se produzca ninguna discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, opinión, lengua, religión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. En el ámbito interno, la UV promueve medidas de refuerzo positivo a favor de la participación igualitaria de todos los miembros de la institución.

Un aspecto determinante en este tipo de instituciones es su estructura de poder. Por su relevancia sobre las decisiones vinculadas con esta investigación, recogemos algunos apartados de los estatutos de la UV sobre su configuración. En el artículo 101 se indica que la elección de rector o rectora se realiza por votación directa y por sufragio universal, libre y secreto; con un voto ponderado por sectores de la comunidad universitaria. Por otra parte, el/la Gerente de la UV es nombrado/a por el/la Rector/a, siendo este cargo el máximo responsable del personal administrativo y de servicios. En el artículo 81 se indica que el Claustro, máximo órgano de representación de la comunidad universitaria, está formado por más de 300 miembros elegidos mayoritariamente por votación entre distintos estamentos (PDI, PAS, Estudiantes y Personal Investigador en Formación). De acuerdo con el artículo 88, el Consejo de Gobierno es el órgano colegiado de gobierno de la UV, el cual desarrolla las líneas generales de política universitaria aprobadas en el Claustro. Son competencias de este órgano, entre otras, establecer los criterios generales para la configuración y actualización de la plantilla del personal docente e investigador y de administración y servicios; así como, proponer para su aprobación la relación de puestos de trabajo del PAS y sus modificaciones. El Consejo de Gobierno, por su parte, está formado por 56 miembros representativos de todos los estamentos de la UV, incluyendo los máximos responsables jerárquicos del PAS y el PDI, así como a tres miembros del Consejo Social no pertenecientes a la comunidad universitaria. Por otro lado, el Consejo Social es el órgano colegiado universitario de participación de la Sociedad Valenciana en la universidad. Integrado por representantes de distintos estamentos de la sociedad, incluye miembros de instituciones públicas, así como, de organizaciones empresariales y sindicales. Sus fines son: 1) Fomentar la colaboración entre la sociedad y la universidad, al servicio de la calidad de la actividad universitaria; 2) Promover la adecuación de la oferta de enseñanzas universitarias y de las actividades culturales y científicas a las necesidades de la sociedad; y 3) promover la colaboración de la sociedad en el financiamiento de la universidad. Igualmente, consideramos relevante destacar el papel de las secciones sindicales, cuyos miembros también son elegidos por votación, participes directos en

las mesas negociadoras y representantes del personal de la UV en la negociación sindical.

Estas breves observaciones sobre los sistemas de elección de los representantes en ciertos órganos y cargos muestran la importancia de la negociación política en esta institución. Es decir, la UV es una organización con un marcado carácter político en su funcionamiento, aspecto determinante de los métodos aplicados en nuestro estudio y de la forma en que son implementadas las medidas.

5.2.2.2. Esfuerzos realizados en desarrollo organizativo en la UV

De entre los diversos esfuerzos realizados en desarrollo organizativo en la UV, en este apartado hacemos referencia a dos investigaciones vinculadas con esta tesis. Ambas están caracterizadas por la participación de una sección transversal de los miembros de la organización, la investigación empírica y el uso de información representativa de la realidad con influencia en el cambio organizativo; así como, por el reconocimiento de que se está interviniendo en sistemas sociales y técnicos.

5.2.2.2.1. Análisis de los procesos de las unidades de la Universitat de València²⁰

Este proyecto, de referencia en esta investigación, fue una iniciativa de la Comisión de Evaluación y Diagnóstico del Personal de Administración y Servicios (PAS) de la UV, la cual fue creada por el Rector y su equipo en el año 2011. Este proyecto fue dirigido por el Profesor Dr. Vicente Safón Cano, como investigador responsable, y como coordinadora del trabajo de campo participó la doctoranda;

²⁰ El 30 de abril de 2011 se firmó el Acuerdo interno entre el Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la UV y el Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras de la UV, para la ejecución del proyecto de investigación “Análisis de los procesos de las Unidades de la Universitat de València de 2011”.

estando ambos investigadores adscritos al departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la UV. Asimismo, se contó con la colaboración del asesor técnico Fernando Bleda, experto en programación y sistemas de información.

El objeto del estudio, según indica el acuerdo, fue analizar los principales procesos y procedimientos desarrollados por el PAS en las unidades organizativas de la UV, incluyendo: centros, departamentos, servicios centrales y generales y otras unidades. En dicho acuerdo se expresaba el interés en identificar: (a) el trabajo desarrollado en las unidades, (b) el grado de satisfacción con el desarrollo de los procesos en la unidad, (c) el nivel de capacitación y (d) motivación del PAS, (e) el grado de formalización de los puestos de trabajo, (f) indicadores para la evaluación de factores y resultados y, por último, (g) propuestas de mejora.

A pesar del gran número y variedad de unidades organizativas, y de disponer de un plazo de cuatro meses para presentar los resultados del estudio, la investigación pudo llevarse a término al contar con la ayuda de un programador informático y un sistema de consulta creado al efecto. Igualmente se contó con la participación de responsables de una muestra de unidades organizativas en la elaboración y testeo de los cuestionarios enviados. En último término, se contó con la respuesta diligente de una amplia mayoría de los responsables de las unidades consultadas. En este estudio, se elaboraron distintos cuestionarios adaptados a cada tipo de unidad organizativa y se realizó el seguimiento individualizado de las respuestas, con reiteradas peticiones y aclaraciones personalizadas a las consultas. Los resultados obtenidos en este estudio fueron presentados ante la Comisión de Evaluación y Diagnóstico del PAS de la UV en un informe integral en septiembre de 2011. Estos resultados proporcionaron una panorámica general sobre los procesos desarrollados en cada unidad, el nivel de carga de trabajo identificado y una aproximación a los indicadores objetivos que podrían utilizarse para su medición, entre otras variables relativas a la gestión de personal. El informe integral fue publicado internamente en 2012. Asimismo, a los responsables de las unidades se les proporcionó un informe de los resultados del estudio con la información relativa a su unidad.

A partir de los resultados de este primer estudio, los miembros de la citada Comisión concluyeron la necesidad de realizar un estudio más amplio, detallado y específico que permitiese establecer los índices de carga de trabajo en las unidades organizativas de la UV, basados en un estudio de indicadores objetivos representativos de la actividad.

5.2.2.2. Informe-propuesta de dotación de personal a centros para el proceso de descentralización de la gestión de másteres en la UV.

Este fue el primer informe basado en indicadores cuantitativos, elaborado a partir de la propuesta técnica realizada por el equipo investigador, en el marco del estudio sobre indicadores de carga de trabajo del PAS. El informe respondió a una situación de cambio en las actividades de los centros, por la descentralización de determinados procesos de la gestión de másteres en el curso 2013-2014 y, en consecuencia, la necesidad urgente de dotarlos de personal.

Atendiendo al resultado de las deliberaciones que tuvieron lugar en las reuniones con los responsables de centros, en esta propuesta se incluyeron siete indicadores cuantitativos obtenidos de bases de datos, habiendo sido los datos validados para dos periodos: (1) curso 2011-12 (para datos académicos) y año 2011 (para datos económicos); (2) curso 2012-13 y año 2012. Los datos sobre el número de másteres y el número de estudiantes fueron consultados con el responsable del Servicio de Postgrado, actualizando los datos sobre estudiantes con las últimas bases disponibles para el curso 2012-13; además en el número de másteres asignado a cada centro se incluyeron aquellos con implantación aprobada en el curso 2013-14.

En la sistemática seguida para la elaboración de índices se optó por considerar una participación igualitaria de los indicadores. Esto significa que los cinco indicadores básicos, sin incluir datos de postgrado, tuvieron la misma importancia en el denominado índice básico.

En la tabla 8 se recogen los siete indicadores y se detallan las ponderaciones dentro de algunos indicadores acordadas con los administradores de centros.

Tabla 8. Indicadores utilizados en la descentralización de másteres en la UV

Indicador	Nombre del indicador	Ponderación
1	N.º de titulaciones oficiales de grado y dobles titulaciones ofertadas	Dobles titulaciones ponderadas 1,25.
2	N.º de másteres adscritos al centro	Másteres internacionales ponderados 1,25, másteres interuniversitarios ponderados 1,25
3	N.º de grupos y subgrupos impartidos en centro con docencia presencial de grados, ingenierías, licenciaturas y diplomaturas	Ponderados por 1,25 los grupos con tipo de aula L y O y con capacidad ≤ 20 , también los grupos "AR"
4	N.º de estudiantes (DNI) matriculados en las titulaciones del centro de grados, ingenierías, licenciaturas y diplomaturas.	Estudiantes "incoming" y "outgoing" ponderados 1,25
5	N.º de estudiantes (DNI) matriculados de máster	Estudiantes <i>incoming</i> y <i>outgoing</i> ponderados 1,25
6	N.º de operaciones contables	
7	N.º de profesores	

En este estudio se realizaron las siguientes variaciones en el cálculo de índices compuestos:

Cálculos para los periodos: 2011-12 y 2012-13

1. Índice compuesto básico (con 5 indicadores, sin incluir datos de máster) e Índice compuesto 7 (con 7 indicadores, incluyendo datos de máster).
2. Los cálculos de ambos índices, con 5 y 7 indicadores, incluyendo la dotación de personal propuesta.

El procedimiento consistió en elaborar para cada indicador una ratio, siendo el denominador la plantilla de PAS. Esta ratio se transformó con base 100, siendo el valor 100 asignado a la mayor de las ratios para cada indicador y realizándose el cálculo proporcional para el resto de los centros. A continuación, se sumaron todas

las ratios con base 100 y se ordenaron los 18 centros, de mayor a menor índice, para los dos periodos considerados, en cada variante de índice; es decir, con o sin indicadores de másteres y con o sin la dotación de personal propuesta.

Dirigido por el Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa, el informe-propuesta de dotación de personal a centros, para el proceso de descentralización de la gestión de másteres, fue presentado por el equipo investigador y valorado por todos los Administradores y Decanos/Directores de Centros de la UV, en la reunión realizada el 25 de abril de 2013. Adicionalmente, para facilitar la revisión de los datos y cálculos, a los responsables de Centros se les proporcionó las hojas de cálculo con toda la información detallada.

La propuesta fue aceptada y aplicada, realizándose la correspondiente dotación de personal a los centros. Asimismo, responsables de varios de los centros, felicitaron el trabajo realizado y, en especial, la paciencia mostrada en el proceso. Esta primera experiencia piloto, cuyos resultados fueron aplicados en la dotación de personal, supuso un aprendizaje para el equipo investigador y para los participantes, con resultados favorables para la continuidad del estudio.

5.2.3. Contexto académico

En el establecimiento del contexto académico de la investigación, adicionalmente a la revisión realizada en los capítulos precedentes, en este apartado recogemos investigaciones y prescripciones, referentes en nuestra investigación, que abordan de forma específica la medición de las actividades del personal y el uso de índices con tal fin.

Comenzamos este apartado introduciendo aspectos básicos sobre la dirección de personas. A continuación, nos referimos a la medición de aspectos relativos a los recursos humanos y los requisitos necesarios para utilizar índices en este ámbito.

Revisamos también estudios previos realizados en universidades destinados a la medición de la carga de trabajo del PAS mediante el empleo de indicadores objetivos.

5.2.3.1. Consideraciones desde la dirección de recursos humanos

Aunque esta investigación se enfoca en la medición del desempeño de la unidad y requiere de la aplicación de competencias técnicas, consideramos que, por el alcance y las aplicaciones del estudio, también implica capacidades estratégicas (véase Lengnick-Hall et al., 2009)²¹.

La importancia de la medición es una cuestión ampliamente aceptada entre los investigadores (Pfeffer, 1997; Tootell et al., 2009; Jamshidian et al., 2016). La medición crea la impresión de importancia y credibilidad, siendo muy útil para la comunicación y la formación (Waldersee, 1999), además de tener una aplicación instrumental continua en todos los ámbitos de gestión.

En el campo de la dirección de personas, Pfeffer (1997) realiza algunas advertencias para evitar errores y sesgos a la hora de realizar mediciones. Destacamos en este punto las más relevantes para nuestra investigación. En primer lugar, la confianza en múltiples indicadores cuantitativos, no interrelacionados, puede hacer que el sistema de medición sea ineficaz para dirigir el comportamiento. En segundo lugar, existe evidencia de que los procesos políticos son más importantes en circunstancias de escasez de recursos. A este respecto, hay que tener en cuenta que los números brindan la ilusión de precisión y constituyen armas poderosas en las batallas políticas. En tercer lugar, una excesiva focalización en la medición puede llevar a la conclusión de que los recursos humanos son un coste que hay que

²¹ En la revisión de la evolución del campo de la dirección estratégica de recursos humanos, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake (2009) aluden a la distinción entre las competencias técnicas, relacionadas con el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, formación y compensación; y las capacidades estratégicas, relativas al diseño e implementación de un conjunto de prácticas consistente que asegure el capital humano para alcanzar los objetivos de la actividad.

minimizar, pudiendo descansar su valor casi únicamente en su contribución a la productividad en el corto plazo.

Las advertencias expresadas por Pfeffer (1997) han sido tomadas en cuenta en nuestra investigación, en particular por la importancia de los procesos políticos. Atendiendo a la eficacia de la medición, hemos desarrollado un sistema integrado de medida conformado por indicadores y ponderaciones. Por otra parte, al tratarse de una institución pública, no existe presión por la obtención de beneficios y las personas no son tratadas como un coste a minimizar. Por el contrario, el propósito de adecuar las plantillas a la carga de trabajo, aplicando criterios de eficiencia y de justicia, refleja una actitud ética hacia el personal y hacia la sociedad.

5.2.3.2. Prerrequisitos para el uso de índices en el área de recursos humanos

Anualmente las organizaciones asumen altos costes en proyectos de medición. Recientemente, Jamshidian et al. (2016) han identificado los prerrequisitos para realizar la evaluación del personal con el uso de índices en una organización.

Tabla 9. Prerrequisitos para la evaluación por índices en la DERH

Nº.	Prerrequisito
1	Diferentes competencias de los evaluadores de recursos humanos
2	Apoyo de la alta dirección
3	Compromiso de las unidades para desarrollar un proceso de medición correcto
4	La existencia de planes de infraestructura de tecnologías de la información
5	Alineación de los recursos humanos con las estrategias organizativas
6	Disponer de una estructura contable adecuada
7	Apoyo a la implementación de estrategias organizativas
8	Comprensión de las funciones de recursos humanos como vitales en la organización
9	Comprensión de las funciones de recursos humanos como recursos con un coste

Fuente: Adaptado de Jamshidian et al. (2016: 1806)

Por otra parte, en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (abreviada como DERH), los expertos también identificaron los requisitos que pueden y deben desarrollarse en la organización para realizar una adecuada evaluación por índices (véase la tabla 10).

Tabla 10. Requisitos para la evaluación por índices en la DERH

N.º	Requisitos
1	La mentalidad y la voluntad de los directores de recursos humanos
2	Madurez de las unidades de recursos humanos
3	La competencia conductual de los evaluadores de recursos humanos
4	El conocimiento de las actividades y herramientas de medición de recursos humanos
5	La existencia de un buen nivel de tecnologías de la información
6	La existencia de un sistema de información para la recolección de datos de personal
7	Aclarar los propósitos de la medición de los recursos humanos
8	Tiempo y recursos adecuados
9	La participación y cooperación entre las personas implicadas en los procesos de evaluación de los recursos humanos
10	Fiabilidad y validez de los instrumentos de medida
11	Reconocimiento y uso adecuado del modelo y las herramientas de medición

Fuente: Adaptado de Jamshidian et al. (2016: 1807)

En relación con la investigación de acción desarrollada en la UV, hemos constatado el cumplimiento de los prerrequisitos y el desarrollo de los requisitos necesarios acorde a las características del estudio. A este respecto, partiendo de una alineación de los objetivos del estudio con los de la institución y sus valores, destacamos haber contado con el apoyo técnico y político requerido, así como con todos los recursos de información y temporales necesarios. Igualmente, se ha tratado de un proceso en el que se ha contado con una amplia participación y cooperación de las personas implicadas, contando con la información y los procesos de validación de datos adecuados. Asimismo, con el desarrollo de esta investigación, ha tenido

lugar una evolución en el conocimiento de las actividades, y las herramientas de medición de recursos humanos, con cierta adaptación del sistema de información para la obtención de datos. También se han realizado esfuerzos conscientes para el uso adecuado del modelo y las herramientas de medición desarrolladas, con una aplicación sensible a la realidad y características de la institución.

5.2.3.3. Estudios de carga de trabajo del PAS en universidades públicas extranjeras

En este apartado recogemos una aproximación a los estudios relacionados con la asignación de recursos en universidades extranjeras. Algunas ideas generales en este ámbito son: (a) la financiación de las universidades está unida a los resultados de la investigación; (b) la asignación de recursos entre actividades académicas y administrativas ha sido poco estudiada y (c) está establecido que el gasto en administración se sitúa típicamente en torno al 30% de lo asignado a actividades académicas (Casu y Thanassoulis, 2006).

Diversos estudios sobre la eficiencia en las tareas administrativas de las universidades aplican distintas versiones del análisis envolvente de datos (DEA²²), utilizando información contable y otros registros. Por ejemplo, Kao y Liu (2000) lo emplean en el estudio de la eficiencia de 24 bibliotecas universitarias en Taiwan. Más recientemente, Casu y Thanassoulis (2006), lo utilizan para evaluar la eficiencia en la administración central de las universidades de Reino Unido, y concluyen sobre la dificultad para definir la unidad de valoración y para establecer la relación entre los insumos y los productos, debido al carácter dinámico de las actividades y a las diferencias existentes entre universidades. Los autores afrontan estas dificultades centrándose en las funciones administrativas clave para obtener una definición homogénea de administración central.

²² DEA (Data Envelopment Analysis), desarrollado por Charnes et al. (1978), es una metodología para medir la eficiencia relativa de un grupo de unidades de toma de decisiones, las cuales utilizan varios insumos para obtener un conjunto de resultados. Un requisito del enfoque original es que los input y output de cada unidad puedan conocerse con exactitud.

Otros estudios revisados, relacionados con la asignación de recursos en universidades extranjeras, están referidos a la asignación presupuestaria entre campus y/o universidades, la dotación de personal docente e investigador entre una muestra de departamentos universitarios; así como, a otras asignaciones de recursos (p. ej.: Kwak y Lee, 1998; Fandel y Gal, 2001; Kao y Hung, 2008). Estos estudios tienen unos objetivos y/o aplican unas metodologías que no tienen cabida en nuestra investigación en esta etapa de la investigación; incluidos los modelos de optimización que afrontan el problema general de asignación (GAP, por sus siglas en inglés), basados en el desarrollo de algoritmos (véase, por ejemplo, Chu y Beasley, 1997). Sin embargo, acorde a estas investigaciones, reconocemos que la situación actual apunta al auge de la tecnocracia, dado el desarrollo de herramientas informáticas cada vez más potentes y eficientes, vinculado a la incesante entrada de desarrolladores de *software* en el diseño de herramientas de gestión.

5.2.3.4. Estudios de carga de trabajo del PAS en universidades públicas españolas

En las universidades públicas españolas existen diversos proyectos, con distintos criterios y alcance, para medir la carga de trabajo del PAS. Un objetivo común en estos estudios es adaptar la relación de puestos de trabajo del PAS a las necesidades reales de efectivos, con la aplicación de criterios objetivos, adecuando la plantilla a los cambios de actividad que se experimentan en las universidades a lo largo del tiempo.

En este epígrafe revisamos tres estudios realizados en universidades españolas públicas. La tabla 11 recoge la universidad y las unidades organizativas objeto de estudio, así como una síntesis del método de cálculo empleado.

En los tres estudios se explica un procedimiento dedicado al cálculo del número total de horas de trabajo necesarias, a partir de la identificación de las tareas a realizar y la estimación del tiempo necesario para llevarlas a cabo. En el caso particular de la Universidad de Zaragoza, como se detalla en la explicación, el método empleado

evoluciona desde un primer estudio realizado en 1995 con un enfoque tayloriano, a la aplicación en 2005 de un método de estimación general de la carga de trabajo, basado en un sistema de indicadores ponderados, aplicando un baremo a las tareas administrativas de un conjunto de unidades con actividades comunes.

Tabla 11. Estudios de carga de trabajo en universidades españolas

UNIVERSIDAD	UNIDADES OBJETIVO	MÉTODO DE CÁLCULO
U. de La Laguna (2011)	A definir por la Comisión de Valoración	Identificación de las tareas realizadas. Estimación de horas de carga de trabajo. Estimación de efectivos necesarios.
U. de Zaragoza (2006)	Centros y departamentos y bibliotecas	Identificación de las tareas realizadas. Identificación de indicadores objetivos Identificación de una ponderación Estimación de carga de trabajo comparativa
U. de Sevilla (2011)	Departamentos, conserjerías de centros y otros servicios	Identificación de las tareas realizadas. Identificación de indicadores objetivos Estimación del volumen y el tiempo de los procesos Estimación de la carga de trabajo de la unidad en número de horas y efectivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Zaragoza (2006), Universidad de La Laguna (2011) y Universidad de Sevilla (2011)

5.2.3.4.1. Universidad de La Laguna (ULL) (2011).

En el estudio de la Universidad de la Laguna se establece el marco conceptual de este tipo de estudios, el cual incluye tres definiciones: la carga laboral, la medición de la carga laboral y el estudio de valoración de las cargas de trabajo; reformuladas a continuación (ULL, 2011).

La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador en su jornada laboral.

La medición de la carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida según un método de ejecución preestablecido.

El estudio de valoración de cargas trabajo se define como el conjunto sistemático de técnicas que se aplican para la medición de trabajos, o tiempos de trabajo, y determina la cantidad de personal necesario para la realización eficiente de las funciones asignadas en una unidad.

Según se indica en la presentación del informe titulado: “Medición de cargas de trabajo. Guía metodológica para los procedimientos asignados a los puestos de trabajo de PAS funcionario de la Universidad de La Laguna”, el acuerdo²³ interno alcanzado comprende, entre otras acciones específicas, la siguiente (ULL, 2011: 2):

“La revisión y actualización de la RPT vigente para determinar con criterios objetivos basados en las cargas de trabajo, los procesos y las tareas que tienen asumidas las distintas unidades de gestión, la estructura y el personal necesario en cada una de ellas, para desarrollar eficazmente los cometidos que deben desempeñar, y las unidades necesarias para cumplir los fines que tiene marcados la Universidad”.

En síntesis, los objetivos interrelacionados que se pretenden alcanzar en este estudio son los siguientes:

- “La adecuación de las plantillas a los objetivos y cometidos de la Institución.
- Distribuir los efectivos de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo.
- Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades de efectivos, en número, estructura, cualificación y dedicación” (ULL, 2011: 3).

Un efecto esperado para la institución y para su personal es la racionalización y mejora de la gestión de personal.

²³ La Gerencia y la Junta de PAS Funcionario alcanzaron un Acuerdo el 7 de octubre de 2010, en desarrollo de los compromisos adquiridos por el Rector con la Junta de PAS Funcionario el 29 de julio de 2010 (ULL, 2011).

El estudio se basa en el trabajo compartido de tres partes: la Gerencia, la Junta de Personal Funcionario y las unidades que son objeto de análisis. Los técnicos y expertos que participan en el estudio son igualmente personal de la propia Universidad.

En la introducción del informe se explicita como, “el concepto *medición de las cargas de trabajo* tiene sus raíces en la organización científica del trabajo” (ULL, 2011: 5). Aludiendo a la figura de Frederick W. Taylor, como padre de la *Gestión científica*, se valora su aportación en la mejora de los estándares de trabajo, con el estudio detallado de los tiempos de ejecución, siendo considerado el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo.

Asimismo, se explica como la medición de las cargas de trabajo ha evolucionado, conceptual y metodológicamente, para convertirse en un elemento de análisis complementario a otros modelos, como la gestión por objetivos, la definición de procedimientos o la valoración de puestos; modelos que persiguen la eficiencia, la eficacia y la calidad en la prestación de servicios. Además, una premisa clave para conseguir el éxito en este tipo de estudios es la participación de los trabajadores y de sus representantes.

En el estudio, además de recoger el marco conceptual, se prescribe, como requisito previo a la medición de las cargas de trabajo, identificar con claridad los procedimientos y tareas de la unidad administrativa que sea objeto de análisis.

Por otra parte, se establece un marco procedimental en el cual se identifican la composición y funciones de dos comisiones: una comisión de valoración y una comisión técnica. La descripción del procedimiento incluye la medición del tiempo, en número de horas, requerido para la ejecución de cada proceso y/o tarea, y la determinación del número de veces que se repite dicha tarea/proceso en un año.

En esta investigación se desarrollan cinco fases: 1) identificación y validación de los procedimientos de la unidad, y su desglose en trámites y tareas; 2) elaboración de un formulario de medición de cargas de trabajo por unidad; 3) volcado de datos en la aplicación informática diseñada al efecto por el Gabinete de Análisis y Planificación,

4) obtención de resultados, por la Comisión Técnica y 5) valoración de resultados y propuesta de conclusiones, por la Comisión de Valoración (ULL, 2011).

Además de una descripción detallada del procedimiento, con el que se pretende realizar una comparativa entre todas las unidades, se indica un ejemplo de resultado. El resultado se obtiene de dividir las horas año, por cada nivel de puesto de trabajo, entre las horas año de jornada laboral. De esta forma, el resultado refleja el número de trabajadores necesarios para la ejecución eficiente de los procesos de la unidad. Así, si en una unidad organizativa el resultado estimado es de 6.540 (horas por año en ejecución de tareas que le son propias) y su jornada laboral anual fuera de 2.170 horas, se obtendría un resultado igual a 3,01 personas necesarias en esa unidad (ULL, 2011).

5.2.3.4.2. Universidad de Zaragoza (2006)

En segundo lugar, recogemos un estudio referente para determinar la carga de trabajo del PAS, mostrando una evolución en el método utilizado en una misma universidad, desde un enfoque tayloriano aplicado a un primer estudio realizado en 1995, a un enfoque de baremación, aplicado en un estudio posterior en 2005.

Como indica el informe, el Comité de Calidad de la Gestión de la Universidad de Zaragoza tras su debate en varias reuniones, y con la colaboración de responsables y trabajadores de las áreas estudiadas, el 21 de septiembre de 2005 aprobó una revisión de los criterios establecidos en estudios anteriores para determinar la carga de trabajo del PAS en centros y departamentos.

En los antecedentes del estudio se explica como, por encargo de la Gerencia, en 1995 se realizó un estudio bajo el título “Estudio de Cargas de Trabajo de Centros Universitarios”. Las áreas estudiadas fueron: administrador, secretarías, bibliotecas, conserjerías (excepto reprografía) y secretarías de departamentos.

La metodología seguida fue la siguiente:

- 1.- Establecimiento de las actividades a realizar en cada área.
- 2.- Fijación de los tiempos unitarios de realización de cada tarea.
- 3.- Cuantificación del número de tareas realizadas en cada unidad.
- 4.- Establecimiento del número de horas/año necesarias por unidad, con la aplicación de una serie de factores de corrección.
- 5.- Cálculo del número de horas/año por trabajador.
- 6.- Determinación del número de efectivos necesarios por unidad.

A partir de ese estudio de 1995, en el año 2000 y posteriores se llevaron a cabo diferentes análisis con el objetivo de determinar unos indicadores objetivos, con el menor número de indicadores y lo más representativos que fuera posible, para dimensionar las plantillas de las diferentes unidades. La utilidad de estos indicadores deriva de que permiten comparar la carga de trabajo entre unidades similares y establecer unas medias o estándares. Esto permite extraer conclusiones sobre dónde hay más o menos carga de trabajo, al menos en términos relativos. No obstante, se matiza que no se trata de un estudio matemático, por lo que debe utilizarse como instrumento orientativo, ya que en las distintas unidades los métodos de trabajo son diferentes.

En la revisión realizada en 2005 para determinar la carga de trabajo del PAS en centros y departamentos de la UNIZAR, se elaboró una ficha para cada tipo de unidad organizativa, identificando las áreas generales de actividad y los indicadores asociados; asignándose un valor total de 25 puntos, que se distribuyó en las distintas áreas e indicadores. De esta forma, para cada tipo de unidad organizativa se configuró un único baremo de 25 puntos, aplicado proporcionalmente a todas las unidades comparables de ese tipo. Las unidades analizadas fueron secretaría de centro²⁴,

²⁴ Como ejemplo del estudio, en los centros se identificaron 4 áreas y 17 indicadores. A continuación, se recogen estas áreas, indicando entre paréntesis la participación en la carga de trabajo, en términos absolutos y porcentuales, así como el número de indicadores identificados en cada una: (1) Gestión económica (4 puntos,

conserjería, reprografía, biblioteca de centro; secretaría de departamento y laboratorio.

Sobre el cálculo de la carga de trabajo de cada unidad, el resultado viene dado por la suma de los valores de cada uno de los indicadores, calculados del siguiente modo: una vez obtenidos los datos de todas las unidades organizativas, se aplica el peso específico de cada indicador al valor máximo que presenta. En el resto de las unidades organizativas se calculan de modo proporcional con respecto a esos valores máximos.

Para su elaboración se contó con la colaboración de responsables de unidades y trabajadores de las áreas correspondientes. A continuación, se debatió en diferentes reuniones del Comité de Calidad de la Gestión de la UNIZAR hasta llegar a su aprobación el 21 de septiembre de 2005.

5.2.3.4.3. Universidad de Sevilla (2011)

En tercer lugar, Guadix et al. (2011) explican que este estudio surge por la necesidad del Área de Planificación de Recursos Humanos de disponer de información fiable y útil para la elaboración anual de la relación de puestos de trabajo.

Como justifican los investigadores, el PAS realiza diversas tareas de gestión, técnicas o de servicio en distintas áreas de actividad, estando adscrito a una determinada unidad: centro, departamento, área o servicio de la Universidad. Dada la heterogeneidad de puestos, tareas y situaciones, que plantea una amplia casuística, el análisis de las cargas de trabajo requiere el desarrollo de un sistema propio, que ayude en la toma de decisiones en el dimensionamiento de la plantilla y su planificación plurianual (Guadix et al., 2011).

16%, 3 indicadores); (2) Gestión académica (15,5 puntos, 62%, 8 indicadores); (3) Gestión administrativa (4,5 puntos, 18%, 4 indicadores); y (4) Mejora de la calidad (1 puntos, 4%, 2 indicadores) (UZ, 2006).

En resumen, el principal objetivo del trabajo es la identificación y caracterización de aquellos indicadores claros y precisos que permitan evaluar y medir, con unos pesos calculados, las variaciones de plantilla que puedan darse en las distintas unidades de la Universidad de Sevilla, en un ciclo de al menos cinco años. Esto permitirá tener criterios objetivos para responder a las necesidades estructurales y coyunturales de personal y a establecer prioridades, en función de las previsiones presupuestarias de cada ejercicio económico.

Específicamente, en el estudio se pretende (Guadix et al., 2011):

1. Identificar las funciones desempeñadas en las unidades analizadas.
2. Realizar un estudio de carga de trabajo, entendido como la cantidad de trabajo que una persona, o grupo de personas, deben realizar en un periodo determinado.
3. Determinar un cuadro de indicadores de gestión representativos de la carga de trabajo desarrollada en cada unidad.

En relación con el método utilizado, el trabajo plantea unas tareas específicas²⁵ y un estudio con las cinco fases siguientes:

- 1.- Estudio de la estructura interna de la unidad, incluido el organigrama y el mapa de procesos.
- 2.- Análisis cualitativo. Se trata de identificar una tabla de procesos y procedimientos, diferenciando entre procesos directivos, operativos y de soporte.

²⁵ Las tareas específicas identificadas son: (i) Análisis de los indicadores de rendimiento y de calidad, identificando las actividades nucleares de las diferentes unidades. (ii) Análisis comparativo con unidades similares, en el caso de centros y departamentos, y/o con unidades similares del entorno, para determinar estándares de estructura, actividades y resultados. (iii) Selección de unos indicadores específicos, claros y precisos, que permitan evaluar cualitativa y cuantitativamente cada unidad, cuya correlación con la dotación de recursos humanos esté acreditada mediante análisis de regresión. (iv) Diseño de un panel de indicadores que ayude a la dirección de recursos humanos en la planificación plurianual de plantilla de PAS. (v) “Diseño de una metodología apropiada para la utilización de los indicadores seleccionados y del cuadro de mando en el análisis de las futuras solicitudes de necesidades de PAS que sean planteadas por las Unidades” (Guadix et al., 2011: 956).

Para cada proceso se especifican los procedimientos o trámites que requiere, con una breve descripción de cada uno.

3.- Análisis cuantitativo. Consiste en la cuantificación en volumen y tiempo de los procesos previamente identificados. Como resumen de los datos recogidos, las matrices de carga por procedimiento reflejan la dedicación que supone cada uno respecto a la carga de trabajo, así como el desglose de horas anuales por puesto.

4.- Selección del cuadro de indicadores y asignación de cargas. Teniendo presente los análisis anteriores, se analiza la carga de cada procedimiento para seleccionar un conjunto de indicadores representativo y calcular sus pesos.

5.- Estimación de carga de trabajo teórica y análisis de resultados. Se obtiene el rendimiento en cada unidad considerando una jornada de trabajo estándar, y se muestra gráficamente la distribución de horas reales frente a la carga teórica de la unidad. Por último, se recoge la estimación de horas anuales de trabajo, para cada puesto y unidad, así como una propuesta para equiparar la “carga real” de trabajo y la “carga teórica” de la unidad.

El método planteado se aplicó en la Universidad de Sevilla, que a la fecha del estudio era, en dimensión, la primera Universidad de Andalucía y la segunda de España, con 31 centros y 86 titulaciones impartidas; con una plantilla de PAS, formada por 1.133 puestos funcionarios y 1.248 puestos laborales. El estudio se realizó en 11 unidades organizativas incluyendo: las secretarías de departamentos, conserjerías de centros, OTRI y otros servicios. Esta comunicación recoge la aplicación del método en la Unidad de Acción Social, indicándose que se ha procedido de igual modo con el resto de las unidades.

Con posterioridad a este estudio, en esta institución se decidió la asistencia de consultores externos para el desarrollo de estudios futuros sobre la medición de la carga de trabajo de las unidades organizativas.

5.2.3.5. Valoración de los métodos de medición de la carga de trabajo del PAS aplicados en universidades públicas españolas

Tras la descripción de estos estudios realizamos una valoración sobre los métodos desarrollados, y los criterios que los sustentan, y concluimos sobre su aplicabilidad en nuestra investigación.

En primer lugar, consideramos que los estudios precedentes han abordado la medición y valoración de la carga del trabajo con diligencia y con una definición clara y detallada de los criterios y métodos aplicados. Compartimos con estos estudios el propósito de la investigación, el marco conceptual y el enfoque participativo; así como la comprensión del requisito previo de identificación de las funciones y procesos desarrollados por las unidades estudiadas.

Por otra parte, el enfoque tayloriano aplicado, con distintas técnicas, se ha basado en la identificación de tareas y/o procesos, la estimación del tiempo necesario, en número de horas, para realizar cada tarea/proceso; la estimación del número de veces que dicha tarea se repite en un periodo (año, o curso académico), es decir el volumen de tareas y, como resultado, el cálculo del número total de horas de trabajo necesarias para determinar el número de PAS requerido en la unidad.

Como hemos indicado, en nuestra investigación, el primer acuerdo técnico por consenso, entre las investigadoras y la Gerencia de la UVV, fue la no aplicación de un enfoque tayloriano como el descrito en el párrafo anterior; por razones técnicas de viabilidad y por razones políticas de aceptabilidad. Las razones fundamentales son: (a) la gran diversidad y cantidad de procesos administrativos y de servicios realizados en la UVV; (b) la enorme dificultad para “cronometrar” o estimar el tiempo necesario para realizar todos los procesos; (c) la gran dificultad para estimar el volumen de tareas y procesos en un periodo, en todas las unidades organizativas; y, como consecuencia lógica, (d) la comprensión de que este enfoque resulta inaceptable por parte de la comunidad universitaria.

En tercer lugar, destacamos la evolución en el método aplicado en la Universidad de Zaragoza, con el cambio de criterio realizado. En el nuevo método se identifican los procesos desarrollados en las unidades, y los indicadores de actividad asociados, y se establece un baremo de 25 puntos, el cual se aplica de forma comparativa, en unidades organizativas con actividades comparables. Este nuevo enfoque de medición lo consideramos técnicamente viable. Sin embargo, este método establece como criterio la aplicación de un único baremo o ponderación a todas las unidades que desarrollan un tipo de funciones, por ejemplo, los centros. A este respecto, dado que distintas unidades con actividades comparables presentan distintas estructuras de actividad, estimamos que por la aplicación de un único baremo pueden darse agravios comparativos. Las unidades cuya estructura de actividad se encuentre más próxima al baremo establecido obtendrán una puntuación mayor, que otras unidades con estructuras más alejadas, pudiendo no reflejar la carga de trabajo comparativa real. Consideramos que el establecimiento de las ponderaciones a aplicar debería recoger varios perfiles representativos de las unidades estudiadas. Por ejemplo, si una unidad tiene mayor volumen de procesos de gestión académica y otra unidad tiene mayor volumen de gestión económica, ambas estructuras de actividad vienen dadas, y deben contemplarse en la valoración de la carga de trabajo. Por lo tanto, a pesar de la mayor viabilidad técnica de este enfoque, observamos problemas de aceptabilidad entre los afectados, dada la diversidad de tareas y perfiles de actividad existentes en las unidades administrativas.

5.3. Métodos de investigación

Adicionalmente a las consideraciones realizadas en el apartado anterior, en relación al contexto académico particular de la investigación, en este epígrafe recogemos los aspectos metodológicos específicos de una investigación de acción y otras cuestiones relacionadas con los métodos aplicados, incluyendo: la dimensión temporal en el diseño y desarrollo de la investigación, los métodos de intervención

utilizados, los principios de justicia de procedimiento aplicados, así como, aspectos etnográficos y longitudinales.

5.3.1. Enfoque de desarrollo organizativo aplicado en la UV

A partir de la revisión de la literatura realizada en el segundo capítulo, siguiendo las premisas de Bushe y Marshak (2009) y de Coghlan y Shani (2014), en esta sección metodológica describimos la modalidad particular de desarrollo organizativo y de investigación de acción adoptados. Se trata de detallar el proceso de elección del método de investigación y su justificación, explicando los criterios que lo sustentan, considerando tanto las necesidades de la organización, como los criterios académicos.

Con un planteamiento integrador, en esta investigación hemos considerado complementarios los dos enfoques de desarrollo organizativo, el enfoque tradicional de diagnóstico y la modalidad de investigación dialógica (véase el capítulo 2). Al diferenciar ambos enfoques, Bushe y Marshak (2009) explican que el tipo de desarrollo organizativo que se está poniendo en práctica, viene determinado por las premisas que subyacen al uso de la herramienta. Seguimos la sugerencia de dichos autores, quienes animan a crear aplicaciones prácticas alternativas y a compartir estos experimentos en publicaciones científicas, que ayuden a comprender en qué circunstancias resulta adecuado combinar ambas corrientes. En su aplicación, el planteamiento integrador de DO se concreta en la utilización de técnicas de diagnóstico; realizando la identificación de los procesos desarrollados por las unidades y los indicadores objetivos asociados a los mismos; así como con el desarrollo de un método de cálculo propio de los índices de carga de trabajo de las unidades.

Por otra parte, hemos prestado atención a los procesos dialógicos, lo cual supone la atención a los procesos participativos y políticos, especialmente relevantes en este tipo de instituciones. A este respecto, considerando a la organización como un

sistema creador de significados, hemos contribuido al cambio en el comportamiento y en las mentalidades, con el establecimiento participativo de nuevos criterios objetivos para la toma de decisiones, en particular en la asignación de personal; respetando los tiempos y códigos internos; y valorando, especialmente, las percepciones de justicia organizativa en sus distintas dimensiones; así como, el fomento de la confianza institucional.

En particular, nuestra experiencia práctica en la investigación desarrollada ha resultado en una combinación de ambos enfoques, en distintas fases, integrando procesos dialécticos negociados, que sustentan el cambio, complementados con procesos técnicos racionales, basados en datos y orientados a resolver problemas concretos. Los procesos técnicos de medición han requerido del establecimiento de numerosos criterios, los cuales, en muchos casos, han sido establecidos en procesos negociados entre participantes con intereses contrapuestos, en los que se han escuchado las distintas narraciones, hasta alcanzar el consenso o solución más apoyada. En esta investigación los procesos técnicos y políticos han estado inexorablemente entrelazados.

En general, en relación con el enfoque del cambio, de nuevo consideramos complementarios e iterativos ambos enfoques. Participar en los procesos de cambio ofrece una mayor comprensión de la realidad objetiva, lo cual, a su vez, propicia el cambio de mentalidad y de comportamiento. Sin embargo, para disponer de nuevas herramientas de gestión, como en nuestro caso, cuando se intentan establecer indicadores objetivos sobre ciertas actividades, aun aceptando la concepción plural de la realidad, y un cambio de mentalidad construido, se requiere concretar el enfoque con la obtención de datos y la medición cuantitativa. Es decir, en nuestra experiencia hemos observado como el cambio de mentalidad, desde la perspectiva dialógica, ha requerido de un enfoque de diagnóstico en su aplicación práctica.

Desde otra perspectiva complementaria, en nuestra investigación nos apoyamos en la versión débil de la investigación de acción, descrita al revisar los fundamentos de este método. Como indican Peters y Robinson (1984) esta versión es compatible con otras formas de investigación social, ya que proporciona una metodología para

la resolución de problemas, aplicable en una variedad de áreas dentro de las ciencias sociales. En esta versión débil se tienen que cumplir unos requisitos mínimos, éstos son: (a) la implicación en procesos de cambio; caracterizados por ser procesos orgánicos, (b) que implican fases iterativas en la investigación; y (c) ser estudios colaborativos que implican la cooperación entre los participantes en la investigación.

Asimismo, siguiendo a Schein (1995) enmarcamos nuestra investigación dentro del modelo clínico, es decir, la investigación de acción definida por el cliente. Esto implica la ayuda de los investigadores en los procesos de investigación del cliente, teniendo en cuenta que el proceso de cambio es iniciado y está dirigido por sus necesidades. El modelo clínico resulta apropiado para los proyectos de desarrollo organizativo, ya que se adapta a la realidad de la vida organizativa y puede revelar importantes dinámicas organizativas.

En relación con las variantes de investigación de acción identificadas por Chein, Cook y Harding (1948), la opción aplicada es la segunda, es decir, la investigación de acción participativa. En esta variante el equipo investigador aborda una situación problemática existente, en nuestro caso por contrato, realiza un diagnóstico de la situación y propone una serie de recomendaciones, orientadas a adoptar medidas que resuelvan el problema. Además, la idea central es que las personas que deben emprender las acciones deben estar también implicadas en el proceso de investigación desde el principio. A este respecto, aunque las investigadoras académicas han participado en la implementación de las medidas con un rol consultivo, el Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa de la UV, como miembro del equipo investigador, ha sido partícipe fundamental en toda la investigación y es uno de los responsables directos en la aplicación de los resultados del estudio. Como indican Baskerville y Wood-Harper (1996) un aspecto de especial relevancia en la investigación de acción es que no existe el sentido del observador desapegado, sino que resulta característico que el investigador sea un participante activo que desea utilizar el conocimiento, basado en un marco conceptual, para resolver un problema práctico.

5.3.2. La dimensión temporal en la investigación

Como hemos indicado, en esta investigación aplicamos un enfoque de desarrollo organizativo mixto, integrando las perspectivas dialógicas y de diagnóstico como complementarias. Desde el inicio de la investigación ha sido imprescindible considerar el factor tiempo en el estudio, y acorde a nuestro enfoque integrador, la definición conceptual del tiempo también lo es, incluyendo la concepción de tiempo lineal, y cíclico, y la concepción de tiempo subjetivo.

Dado que esta investigación no está enfocada al desarrollo teórico de modelos causales, nuestra definición operativa de las variables temporales y, en particular, de los intervalos y fechas, se limitará a la descripción de las consideraciones temporales que hemos tenido que realizar en la descripción e implementación del método de medición desarrollado.

Para describir la relevancia de la dimensión temporal en la investigación, comenzamos con su aplicación desde una perspectiva dialógica, constructivista, enfatizando la concepción del tiempo subjetivo. A continuación, revisamos su aplicación desde la perspectiva del desarrollo organizativo de diagnóstico, enfatizando la concepción de tiempo lineal, cronológico, y de tiempo cíclico.

5.3.2.1. La dimensión temporal en la perspectiva dialógica

Los aspectos temporales revisados en el cuarto capítulo nos han proporcionado la amplitud de miras necesaria para encarar los procesos descriptivos y negociados abordados en esta investigación de acción.

Tanto la descripción de los procesos desarrollados en cada unidad organizativa, como la identificación de los indicadores de carga de trabajo asociados, y sus

respectivas ponderaciones, ha supuesto una revisión integral de las actividades realizadas por cada unidad estudiada. El uso de información y datos retrospectivos ha implicado considerables esfuerzos de revisión, con un horizonte temporal pasado, y la aplicación de considerable capacidad de síntesis, para concretar las actividades realizadas y su importancia temporal relativa, por parte de los equipos de trabajo creados ad hoc en la investigación. Dado que la identificación de los índices de carga de trabajo tiene una repercusión directa en el establecimiento de las plantillas futuras de las unidades estudiadas, también han sido necesarios importantes esfuerzos de abstracción, con una perspectiva temporal futura, para prever cambios relevantes, en el entorno y en el ámbito interno, con efecto sobre las actividades futuras de las unidades; así como cambios previstos que ha sido necesario considerar para ajustar los datos retrospectivos utilizados.

Todos los esfuerzos de identificación (de procesos, indicadores y ponderaciones) han implicado procesos de negociación con el propósito de alcanzar el mayor consenso posible entre los participantes. Las orientaciones, perspectivas temporales subyacentes de los miembros de los equipos de trabajo, se han puesto de manifiesto en los procesos de negociación, al igual que se han evidenciado otras actitudes y comportamientos personales relacionados con la impulsividad, la postergación y la intuición. También hemos observado como las posturas personales, vinculadas con la resistencia al cambio, se moderaban conforme avanzaban las negociaciones, al tiempo que se proporcionaba y asimilaba más información sobre el método de cálculo diseñado para esta investigación, y aumentaba la comprensión del enfoque participativo utilizado, reduciéndose la incertidumbre entre los implicados.

Asimismo, la revisión de contenidos relacionados con la cronémica y con las influencias culturales nos ha facilitado la comprensión de las distintas posturas personales y comportamientos en las reuniones, y también de los diferentes comportamientos relacionados con el factor tiempo en las respuestas a las consultas. De modo particular, la consideración de la cronémica nos ha resultado especialmente de utilidad en aquellos estudios que han implicado procesos de negociación entre

representantes de unidades con actividades comparables, como es el caso de los estudios de centros, departamentos universitarios y bibliotecas, respectivamente.

Por otra parte, se han puesto de manifiesto los ajustes en los comportamientos de los equipos creados conforme avanzaba el tiempo y se alcanzaban ciertos plazos temporales, tanto al alcanzar la mediana temporal, como en las fechas próximas a la finalización del tiempo disponible para la negociación. En este sentido, en los estudios más complejos, entre unidades comparables, los cambios de ritmo han sido notables, de forma que los inicios tenían un ritmo lento, y en las fases finales se observaba un ritmo más rápido y resolutivo. También las posturas de los participantes resultaban claramente más flexibles en las etapas finales del estudio, una vez superada la resistencia al cambio inicial, al alcanzar una mayor comprensión sobre la finalidad del estudio y del mismo proceso de medición.

En este marco de comprensión y aceptación de la existencia de una pluralidad de tiempos y de diferencias individuales en los procesos de negociación, dada la relevancia para los implicados, los responsables y los participantes en el estudio hemos tenido que recurrir a nuestros depósitos de paciencia, al afrontar un estilo de intervención sistemáticamente participativo y respetuoso con todas las sensibilidades. También hemos sido muy conscientes de la conveniencia de una respuesta rápida, con un periodo de intervención lo más inmediato posible, cuando se han detectado malentendidos entre los participantes, evitando igualmente la dilación en la respuesta a las consultas realizadas. Asimismo, hemos respetado las excepciones justificadas por situaciones laborales, personales y familiares, apurando hasta las fechas límite la aceptación de propuestas y consultas.

En cuanto a la instrucción a los participantes en los equipos de trabajo se ha realizado de forma paulatina, avanzando conforme se iba asimilando el proceso y se iban culminando etapas, en un orden adecuado que ha facilitado la comprensión y culminación de los estudios en cada unidad o grupo de unidades. Asimismo, al objeto de evitar conductas oportunistas, la secuencia de información proporcionada a los participantes ha sido planificada, de forma que, por ejemplo, la identificación de las ponderaciones ha sido establecida previamente al conocimiento y validación de los

datos de los indicadores; tratando que los índices reflejaran la realidad de la actividad desarrollada en las unidades de la forma más fiel posible, en relación con su estructura de actividad.

Por último, un aspecto relacionado con la concepción del tiempo cronológico y el desbloqueo de situaciones, de importancia crucial en todo el estudio, ha sido la sensibilidad para realizar todo el proceso, de consulta y negociación, de la forma más eficiente posible. Para ello hemos establecido, como norma general: partir siempre de una propuesta inicial, sabiendo que ésta experimentaría muchas modificaciones; enviar la información a los participantes con la antelación suficiente para que pudiesen revisarla con serenidad (dos semanas como mínimo); redactar todas las comunicaciones con la mayor sencillez y claridad posible, realizando la revisión de todos los documentos y comunicaciones por tres miembros del equipo investigador; no consultar, y sí informar, en relación a aquellas cuestiones sobre las que teníamos información suficiente; convocar el menor número de reuniones posibles (con sesiones largas de unas 5 horas en estudios complejos), y atender de forma individual las consultas particulares, tanto por email como por teléfono. La disponibilidad para atender con rapidez las dudas particulares ha propiciado que en las reuniones se pudiese atender todo el orden del día programado. Igualmente, hemos saturado los procesos de búsqueda de información, y la propuesta de alternativas en momentos críticos del proceso en determinadas unidades, respetando los plazos disponibles para la implantación del método en los sistemas de gestión.

5.3.2.2. La dimensión temporal en la perspectiva de diagnóstico

En este apartado explicamos la consideración de la dimensión temporal en la perspectiva de diagnóstico, a partir de la concepción del tiempo cronológico y cíclico. El aspecto cronológico se recoge en términos de plazos y momentos, mientras que el aspecto cíclico está vinculado a la repetición de las actividades de la

Universidad, y de los datos utilizados en los indicadores, relativos a cada curso académico y/o año natural.

Como hemos indicado en el capítulo 4, en el diseño de la investigación, Aguinis y Bakker (2021) recomiendan establecer el orden en que deben medirse las variables, el momento de medición y la frecuencia de medición de las variables bajo estudio. Adicionalmente, adaptado a las características de este estudio, atendemos cuestiones relativas al uso de datos retrospectivos, a los intervalos o periodos que abarcan los datos; las fechas y duraciones de las reuniones; así como, a las fechas y plazos de respuesta en las consultas.

5.3.2.2.1. Secuencia de actividades

Tratándose de una investigación que contempla el estudio de todas las unidades administrativas de la UV, la secuencia de los estudios realizados refleja los criterios de secuenciación explicados en la infraestructura de la investigación (véase el subapartado 5.1.3). En esta secuencia se distinguen tres fases: la Fase I abarca hasta el 60% del PAS de la UV y la Fase II hasta el 75%. La Fase III se encuentra en proceso de desarrollo y, como hemos indicado, el objetivo es llegar a la aplicación a todas las unidades organizativas.

Por otra parte, la secuencia de actividades seguida en cada estudio, que incluye un estudio cualitativo y un estudio cuantitativo, ha sido la siguiente:

1. Identificación de macroprocesos y procesos.
2. Identificación de indicadores de actividad.
3. Identificación de ponderaciones.
4. Obtención y validación de datos.
5. Transformación de datos en términos porcentuales.
6. Cálculo de índices de carga de trabajo.

5.3.2.2.2. Momento de medición e intervalo temporal de las medidas

Los indicadores de actividad de las distintas unidades, es decir, los datos utilizados para calcular los índices de carga de trabajo se incluyen en tres categorías. Los datos académicos, como el número de titulaciones impartidas en cada centro y el número de estudiantes matriculados, son datos referidos a un curso académico, con inicio en septiembre de cada año. En segundo lugar, los datos económicos, como el número de operaciones contables, son datos referidos a un año natural. Y, por último, los datos relativos al número de PAS se recogen en una fecha, considerando como criterio los últimos datos disponibles. La medición de estos tres tipos de datos viene determinada por las características de los datos y por la forma de registro de la información en la institución.

Por otra parte, por la naturaleza y el propósito del estudio, los datos utilizados han sido los últimos datos disponibles en las bases de datos para cada estudio, habiendo actualizado en varios estudios los datos de referencia, al haber transcurrido el tiempo suficiente para disponer de la información para un curso y año académico posterior (por ejemplo, en los estudios de centros y departamentos). Es decir, el estudio se ha basado en los datos retrospectivos más recientes, con ciertas correcciones, por ejemplo, incluyendo nuevos datos cuando se conocía la implantación de nuevas titulaciones.

5.3.2.2.3. Frecuencia de medición

En determinadas unidades, una vez realizado el primer estudio por el equipo investigador, y transferido el conocimiento a la institución, las actualizaciones posteriores han sido realizadas por personal propio de la UV a solicitud y criterio de la Gerencia, atendiendo también las peticiones de las unidades analizadas. En la tabla

5 (Acuerdos internos firmados en la UV y actualizaciones), se recogen las actualizaciones realizadas hasta la fecha y publicadas en la Intranet de la UV.

5.3.2.2.4. Fechas y plazos de respuesta en las consultas

El desarrollo del método de cálculo ha implicado numerosas consultas a los responsables de las unidades. Dada la variedad de unidades estudiadas, y los diversos cronogramas de los estudios, un aspecto que ha facilitado la consulta ha sido el estar realizando varios estudios en paralelo, de forma que hemos podido avanzar en un estudio, dando el tiempo necesario para que los responsables pudiesen responder a la consulta y seguir avanzando en otras unidades y/o áreas, con el mismo criterio. También hay que considerar que todas las etapas del estudio (incluyendo la identificación de los procesos, de los indicadores y de las ponderaciones, así como la validación de datos) han requerido de una reunión presencial en la cual se han discutido las cuestiones en los grupos de trabajo. En dichas reuniones presenciales también se ha informado a los participantes sobre la siguiente fase y, asimismo, se les ha consultado sobre el tiempo que requerían para responder a la siguiente consulta en el proceso de medición. El seguimiento de las respuestas ha supuesto un trabajo muy laborioso, en particular, para aclarar las diferencias apreciadas en la validación de datos en los estudios de centros y departamentos, siendo este el proceso de consulta que más tiempo ha requerido. Por último, como hemos indicado, las fechas de las reuniones y los plazos de convocatoria de reuniones o bien han sido acordados personalmente con el responsable de la unidad o han sido establecidos con tiempo suficiente para unidades plurales, integrando como criterio el respeto por los ciclos de actividad desarrollados en las distintas unidades.

5.3.3. Métodos de intervención

En este epígrafe explicamos los métodos de intervención utilizados en esta investigación de acción. Se trata de la adaptación de dos técnicas descritas por Ivancevich et al. (1996), explicadas en el capítulo 1, y que constituyen componentes esenciales del proceso seguido para el desarrollo del método de medición.

5.3.3.1. Construcción de equipos

En la investigación desarrollada en esta tesis, por necesidades técnicas de consulta, y atendiendo a razones de justicia de procedimiento, se ha adoptado un enfoque participativo basado en la construcción de equipos. Asimismo, todos los equipos han sido conformados íntegramente por personal propio de la UV perteneciente a distintos estamentos y unidades.

Acorde a las indicaciones de Ivancevich et al. (1996), para alcanzar los objetivos de los equipos se han identificado claramente los roles de sus miembros y se ha seguido la regla básica de alcanzar el consenso en la toma de decisiones. Por otra parte, las reuniones se han adaptado, en forma y contenido, a cada tipo de estudio, definiéndose de forma participativa el calendario y el orden del día de las mismas, siguiendo la secuencia planificada en el diseño del método de medición.

A continuación, distinguimos, por una parte, las explicaciones relativas al equipo investigador, y por otra, las relativas a las características de los equipos de trabajo creados para el estudio de las distintas unidades organizativas de la UV.

5.3.3.1.1. Equipo investigador

Un aspecto relevante y común en los acuerdos firmados, entre la Gerencia y el Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la UV, ha sido la identificación precisa de los miembros del equipo investigador.

En reuniones previas a la configuración de los equipos y a la firma de los acuerdos, se realizaron deliberaciones sobre la composición idónea de los equipos, en cuanto a formación, competencias y experiencia de los miembros. En estas deliberaciones participaron representantes de la Gerencia de la UV, representantes de la Comisión de Evaluación y Diagnóstico del PAS y las investigadoras del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Dado el alcance y las repercusiones de la investigación, se consideró la participación de investigadores de otros departamentos, en particular relacionados con la Sociología y la Estadística. Sin embargo, se concluyó que no se requería la participación de otros expertos en técnicas estadísticas y/o matemáticas avanzadas por varias razones. Por un lado, porque las técnicas previstas a aplicar en el estudio incluían cálculos sencillos; y, por otro, porque en atención al criterio de transparencia, la información y los cálculos debían estar a disposición de la comunidad universitaria para su revisión siendo claros y comprensibles. Por otra parte, dada la formación multidisciplinar en el ámbito del derecho, la dirección de empresas y las matemáticas, entre otros, y la amplia experiencia en el contexto universitario, profesional y de consultoría, se aprobó la composición propuesta del equipo investigador.

En los acuerdos se recoge la participación en el equipo investigador de miembros del PAS y PDI de la UV, siendo los componentes en todos los acuerdos los siguientes:

Director del estudio: José Ramírez Martínez. Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa de la UV.

Coordinadora e investigadora responsable: Ángela Cobos Caballero. Profesora Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”.

Supervisora y responsable de calidad: Dra. Antonia Mohedano Suanes. Profesora Titular de Universidad del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”.

Técnica de información: M^a Teresa Bausá Gallént. Jefa del Servicio de Análisis y Planificación de la UV (SAP).

Por otra parte, en el desarrollo de sus funciones, se cuenta con la colaboración de personal de otros servicios de la institución. Así, en la primera fase de la investigación, se contó con el apoyo de Elena Barea Villarroya, técnica del Servicio de Informática de la UV (SIUV), en la recopilación de información.

Como hemos indicado, además de por miembros del PAS de la UV, el equipo investigador está formado por profesores titulares del Departamento de Dirección de Empresas, con experiencia en el ámbito de la consultoría, el asesoramiento empresarial y la gestión universitaria. Además de la coordinadora y la supervisora del estudio, otros profesores titulares que han participado en estudios específicos son: Dr. Juan Francisco Martínez Pérez, en el estudio de las USI de la UV y Dra. María Dolores Garzón Benítez, en el estudio del SBD de la UV.

Aspectos de especial relevancia en la composición y funcionamiento del equipo investigador han sido: la confianza, la cooperación, la complementariedad de conocimientos, la comunicación eficaz y el consenso. También debemos destacar la extensa vida laboral de los miembros en la UV, y de modo especial, la experiencia en el puesto del Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa, cuyo conocimiento del funcionamiento administrativo y jurídico-normativo, así como de las dinámicas internas, ha permitido, por una parte, atender las distintas sensibilidades personales y políticas; y por otra, contactar con las personas idóneas a la hora de obtener la abundante información que ha formado parte de la investigación; siempre respetando la compleja normativa aplicable en esta área de gestión.

5.3.3.1.2. Equipos de trabajo

Asimismo, para el desarrollo de los estudios se han creado equipos de trabajo ad hoc para cada unidad organizativa singular o grupo de unidades con actividades comparables.

La formación y composición de los equipos de trabajo ha variado entre estudios, en función de las unidades estudiadas. Este equipo ha incluido como mínimo al equipo investigador y al responsable administrativo de la unidad, acompañados de personal de apoyo, a propuesta del responsable de la unidad estudiada, en el caso de servicios únicos. Un ejemplo de este tipo de equipo de trabajo fue el creado para el caso del Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, estudio piloto de este tipo de unidades. El equipo de trabajo estuvo constituido por el equipo investigador y el jefe del Servicio, Carlos Vicente Pomer Monferrer, cuya experiencia, diligencia y colaboración facilitaron enormemente el desarrollo de este primer estudio.

El número de participantes en los equipos ha variado entre 4 y 25 personas, con ampliaciones de hasta 40 y 85 personas, en el caso de los estudios de centros y departamentos, respectivamente, para abordar determinados aspectos en los estudios de unidades comparables. En el estudio de centros (17 facultades y 1 escuela universitaria), el equipo de trabajo se configuró por los/las administradores/as de todos los centros junto al equipo investigador, participando en determinadas reuniones informativas también los/las decanos/as y director/a de todos los centros.

En el estudio de las secretarías de departamentos, realizamos sesiones informativas iniciales por Campus. En ellas participaron los responsables administrativos de los 92 departamentos, integrados en 85 secretarías, incluyendo las unidades de gestión (UGD) que atienden administrativamente a dos o más departamentos. En este caso, el equipo de trabajo estuvo integrado por el equipo investigador y 14 representantes de las secretarías, de todos los Campus, aceptándose la participación voluntaria de todos los solicitantes. Este equipo participó en las

deliberaciones relativas a los procesos desarrollados en estas secretarías, y a la identificación de indicadores y ponderaciones; mientras que, en los procesos de validación de datos y en otros procesos relativos a la identificación de actividades específicas participaron los responsables de las 85 unidades administrativas.

En los estudios del Servicio de Bibliotecas y Documentación (SBD) y del Servicio de Informática (SIUV), dado el tamaño de estas unidades y la amplitud de sus tareas, con una plantilla de PAS aproximada de 200 y 90 plazas, respectivamente, la participación en los equipos de trabajo se amplió incluyendo a los/las responsables de bibliotecas, archivos y áreas de servicios centrales, en el caso del SBD; y a los responsables de áreas y personal de apoyo, en el caso del SIUV.

Asimismo, dada la importancia de los datos cuantitativos recogidos en las bases de datos, se ha contado con la diligente colaboración, en todas las fases del estudio, de la Jefa del SIUV, Fuensanta Doménech Roda, de la Jefa del Servicio de Contabilidad y Presupuestos, M. Cruz Larrabeiti López; y en la segunda fase, de la Jefa del SBD, Victoria García Esteve. Igualmente, se ha requerido de la colaboración, para la provisión de información, de los responsables y/o personal del Servicio de Recursos Humanos PAS, Servicio de Recursos Humanos PDI, Servicio de Investigación e Innovación, Servicio de Estudiantes (integrando el Servicio de Postgrado), Servicio de Mantenimiento, Oficina Técnica, Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, Servicio de Bibliotecas y Documentación, Unidades de Gestión de Campus, Unidades de Apoyo a Institutos, Servicio de Contabilidad y Presupuestos, Servicio de Contratación Administrativa, Servicio de Informática y Servicio de Análisis y Planificación, entre otros. También ha sido de especial relevancia, en todas las fases de la investigación, la diligente colaboración del secretario del Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa, Miguel Asensi Picazo.

La autoridad formal, e informal, del director de los diferentes estudios llevados a cabo ha propiciado el acceso a toda la información necesaria, y la máxima colaboración por parte de la institución; siendo este un aspecto determinante del

desarrollo de esta investigación de acción, cuyos resultados difícilmente hubieran podido obtenerse en otras investigaciones sin la aplicación del método de AR.

5.3.3.2. Retroalimentación de una encuesta

La segunda técnica, la retroalimentación de una encuesta es un método de intervención participativo y eficiente, que proporciona mucha información relevante para el trabajo. Para conseguir sus objetivos, en la aplicación de este método se ha contado con el apoyo y el compromiso de la alta dirección y se ha estimulado la participación del personal de la UV en todas las fases de la intervención.

En nuestra investigación, esta técnica, en formato consulta, se ha combinado con reuniones presenciales en cada etapa del proceso de estudio de las unidades, de forma iterativa. En este proceso, partiendo de información previa disponible, en las reuniones de los equipos de trabajo se obtenía información específica, que era categorizada e interpretada por el equipo investigador, elaborándose un informe de cada sesión, en cada etapa. A continuación, el avance era sometido a valoración por el equipo de trabajo de cada unidad de forma presencial, complementado con consultas telemáticas y telefónicas, hasta culminar la tarea. En particular, este proceso en etapas se ha seguido para identificar y/o evaluar: los macroprocesos y procesos, los indicadores de carga de trabajo, las ponderaciones de los indicadores, la validación de datos y los resultados de los índices.

Así, por ejemplo, en el estudio del Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, en un proceso sucesivo de consulta, se han identificado los macroprocesos y procesos realizados en dicha unidad, los indicadores asociados y las ponderaciones correspondientes y se han validado los datos para cinco periodos a partir de: (a) cuestionarios estructurados basados en los resultados del estudio de diagnóstico de 2011; (b) reuniones explicativas y sesiones de discusión en grupo; y (c) con el uso de comunicación individualizada. A continuación, para analizar la evolución de la carga de trabajo en dicho servicio, el equipo investigador calculó el

índice de actividad general y el índice de actividad por puesto, en cinco cursos académicos sucesivos, de los cuales había información disponible a la fecha de realización del estudio.

5.3.4. Justicia organizativa

La justicia organizativa es una de las dimensiones más relevantes en el diseño e implementación del proyecto de cambio organizativo abordado. En el tercer capítulo hemos revisado la literatura sobre este constructo, explicando sus componentes y las repercusiones en el desempeño y la satisfacción laboral.

En este apartado explicamos las pautas metodológicas establecidas en la investigación vinculadas con las percepciones de justicia. En particular, identificamos las reglas de los procedimientos justos seguidas en esta investigación. Para ello, hemos partido de los criterios de los procedimientos justos definidos por Leventhal et al. (1980); complementados con aportaciones desde la justicia interaccional, enfocadas en el trato interpersonal y la validez de la información proporcionada. También está integrado el componente distributivo de la justicia, ya que, como indican Colquit et al. (2001), utilizando diferentes reglas, todos los estándares de asignación tienen como objetivo alcanzar la justicia distributiva.

5.3.4.1. Procedimientos basados en los estándares éticos de la institución

En la descripción del contexto organizativo, hemos identificado los valores y principios que rigen la actuación de la UV, destacando los principios de transparencia, justicia e igualdad.

Estos valores sustentan el propósito desencadenante del estudio, siendo éste el establecimiento de un sistema de medición de la carga de trabajo basado en

indicadores objetivos para facilitar la asignación equitativa del PAS entre las distintas unidades de la UV. Igualmente, estos valores sustentan el resto de los objetivos identificados en esta investigación de acción, así como, las reglas seguidas en los procedimientos diseñados e implementados en los procesos de diagnóstico y en la adopción de decisiones derivadas de sus resultados.

5.3.4.2. Neutralidad y capacidad técnica de los decisores

En la descripción de las técnicas de intervención utilizadas, se han explicado las deliberaciones mantenidas sobre la configuración del equipo investigador, así como las características de los equipos de trabajo establecidos; aludiendo a la capacitación técnica y a la complementariedad de conocimientos y experiencia como criterios determinantes.

El propósito del estudio, en el que prevalece la búsqueda de la objetividad en las decisiones de asignación de personal con la aplicación de criterios objetivos, apoya el requisito de neutralidad, acompañado también por la política de transparencia de los resultados del estudio.

Por otra parte, a pesar de que los investigadores académicos pertenecen a un Departamento y a un centro de la Universidad, afectados por las reasignaciones de personal, la participación de los investigadores culmina con el cálculo técnico de los resultados cuantitativos del estudio y la transferencia del método de cálculo a la institución. Es decir, las investigadoras no han participado en la determinación de los efectivos a asignar en cada unidad, tras considerar los resultados de los índices de carga de trabajo; ni en los procesos de negociación política con los afectados para valorar las propuestas de reasignación. Una recomendación general a la Gerencia ha sido la de utilizar la herramienta como un referente objetivo, no perfecto y de considerar, en la medida de lo posible, las circunstancias cualitativas particulares que no han podido ser recogidas en términos numéricos. Es decir, una recomendación de cierta cautela en la aplicación, pese a los esfuerzos de identificación, validación,

cálculo y revisión realizados; y pese a la aplicación de varias ponderaciones en los estudios de unidades comparables. Asimismo, las investigadoras han desempeñado un papel técnico, de asesoramiento a la Gerencia, argumentando sobre la necesidad de contemplar distintas ponderaciones en los estudios plurales, para recoger las distintas estructuras de actividad presentes; así como, informando sobre la existencia de economías de escala y de alcance.

5.3.4.3. Procedimientos en los que están representados todos los afectados y participación en el proceso

La regla de representatividad implica que en los procedimientos seguidos están representadas las preocupaciones de los diversos grupos afectados por las decisiones.

Además de la participación de los máximos responsables del PAS de las unidades analizadas en los equipos de trabajo, también han participado los máximos responsables académicos, en distintas fases del estudio, en particular, en las sesiones organizadas para evaluación de los resultados y su aplicación en centros y departamentos.

Igualmente, como hemos indicado, los representantes de las secciones sindicales han sido informados del método seguido en sesiones específicas con este propósito y en sesiones ordinarias en el desarrollo de su actividad. Por otra parte, la participación de los representantes del PAS y del PDI y de los representantes sindicales en la evaluación de los resultados y su aplicación, así como los procedimientos formales de aprobación de la reordenación, incluyendo los informes favorables por parte del Consejo de Gobierno y de la Comisión de Asuntos Económicos del Consejo Social de la UV, se pueden concebir como mecanismos de revisión y control.

Consideramos que se cumple ampliamente la previsión de Kernan y Hanges (2002), según la cual, los empleados a los que se les permite hacer aportaciones y

participar en el proceso tienen la posibilidad de comprobar si se siguen procedimientos justos, ya que pueden verificar que se aplican normas de manera coherente y que se utiliza información precisa.

5.3.4.4. Información precisa, relevante y oportuna

En el estudio desarrollado, se han estudiado informes de referencia, como las cartas de servicios y el Informe de Diagnóstico de las Actividades del PAS de 2011. También se ha realizado un amplio proceso consultivo a los responsables de las unidades, y se han llevado a cabo procesos de deliberación y discusión para establecer todas las variables relevantes, su forma de medición y su importancia relativa de forma consensuada. Asimismo, se han obtenido todos los datos de bases de datos oficiales, o de registros propios auditables, y todos los datos han sido validados por los responsables de las unidades, realizándose los ajustes correspondientes para subsanar los errores. Como ya hemos indicado, se ha tenido acceso total a las bases de datos necesarias. Igualmente, todos los cálculos han sido sometidos a una triple revisión por parte del equipo investigador, y puestos a disposición de los responsables del PAS y PDI de las unidades estudiadas para su revisión.

Basándonos en estos hechos podemos afirmar que el procedimiento seguido, para la medición de la carga de trabajo en las distintas unidades de la UV, descansa en información precisa, buscando que los procedimientos estén sustentados en la mayor cantidad posible de buena información y opinión informada.

En relación con el componente informativo de la justicia, acorde a las aportaciones de Tyler y Bies (1989) y Bier, Shapiro y Cummings (1988), sobre evidencia del trato justo percibido, en la investigación desarrollada hemos valorado y discutido todos los puntos de vista, proporcionando explicaciones razonadas sobre los procedimientos, con información relevante, y comunicadas con sinceridad. Asimismo, se ha proporcionado retroalimentación oportuna y se han explicado

detalladamente las bases para las decisiones en sesiones informativas y de evaluación. Como hemos indicado, la aplicación de la política de transparencia ha supuesto la publicación de los estudios en la Intranet de la UV, así como, la facilitación de los datos y hojas de cálculo a los responsables de las unidades para su supervisión.

5.3.4.5. Consistencia en la aplicación

Las dimensiones de la justicia de procedimiento son diversas, siendo la consistencia en la aplicación de criterios una de ellas, implicando un trato igualitario.

Según la regla de la consistencia, un procedimiento es justo en la medida en que crea asignaciones consistentes, es decir, el proceso es aplicado consistentemente a las personas a lo largo del tiempo (Leventhal et al., 1980). A este respecto, como medida para garantizar la consistencia de resultados, en los inicios de esta investigación se acordó la realización del estudio por el mismo equipo investigador en todas las unidades. Igualmente, en una reunión de deliberación, con los Administradores/as, Decano/as y Directora de Centros, se explicitó el compromiso por parte del equipo investigador de realizar el estudio de indicadores, en varias fases, en todas las unidades organizativas de la UV.

Con las adaptaciones necesarias para adecuar el estudio a las características de las unidades estudiadas, los criterios seguidos en su desarrollo han sido los mismos, con las mismas fases y con procedimientos de cálculo similares. También se han planteado algunas variaciones en los cálculos de índices de unidades únicas y su evolución plurianual, estableciéndose tres periodos sucesivos como el alcance temporal mínimo para su desarrollo. En las actualizaciones de estudios de unidades plurales se ha tomado como referente base el primer estudio, para reflejar con mayor claridad la evolución interanual de las actividades.

5.3.4.6. Justicia interpersonal

Según Colquitt et al. (2001), la justicia interpersonal refleja el grado en que las personas son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceros involucrados en la ejecución de procedimientos o en la determinación de resultados.

En la investigación desarrollada, el equipo investigador ha mantenido contacto personal con una amplia representación del PAS, en reuniones individuales o en grupo, y en comunicaciones presenciales y telemáticas. Igualmente, se ha solicitado un gran volumen de información a diversos servicios y unidades. En todo el proceso hemos sido sensibles a la importancia del estudio para las unidades afectadas y hemos sido respetuosos con las aportaciones y opiniones de las personas consultadas. Asimismo, hemos agradecido la ayuda proporcionada por todos los servicios y unidades, y facilitado en la medida de lo posible su colaboración.

A este respecto, reconociendo la complejidad del proyecto, en numerosas ocasiones, los participantes en el proceso nos han mostrado, verbalmente o por escrito, el agradecimiento por el trabajo realizado, el talante, la disponibilidad y la paciencia en las deliberaciones y consultas realizadas. Igualmente, el equipo investigador ha expresado a los participantes y suministradores de información el agradecimiento por su colaboración y por la paciencia mostrada ante las numerosas consultas realizadas.

5.3.5. Enfoque etnográfico y estudio longitudinal

Como hemos indicado en relación con la justicia organizativa, Fortin et al. (2016) apuntan la necesidad de desarrollar estudios longitudinales. Igualmente, los autores animan al desarrollo de estudios etnográficos, que incluyan procesos y características temporales, así como las percepciones y reacciones de los miembros de la organización.

Desde finales del siglo XX, la etnografía se ha convertido en un enfoque popular en la investigación social. En su forma más característica, implica la participación del etnógrafo en la vida diaria de las personas durante un largo periodo de tiempo, recogiendo información disponible para dilucidar los aspectos en los que se centra la investigación (Hamersley y Atkinson, 1995).

Dado que las investigadoras han realizado una inmersión durante más de una década en los procesos, tareas y la medición de las actividades realizadas en los servicios y unidades administrativas de la UV, en la cual, asimismo, desarrollan su actividad profesional, consideramos que esta investigación presenta rasgos etnográficos.

Por otra parte, la extensión temporal del trabajo, con la ampliación de estudios en otras unidades y la actualización de los ya realizados, junto con la posible necesidad de revisión de algunos por cambios en las actividades desarrolladas, nos lleva a identificar también rasgos característicos de los estudios longitudinales.

Asimismo, el seguimiento de las consecuencias y efectos de la nueva herramienta de gestión constituye una función del director del estudio, en continua comunicación con las investigadoras; y a este respecto, no se han puesto de manifiesto incidencias tras el proceso de reordenación efectuado.

5.4. Método de cálculo de los índices de carga de trabajo en centros

Como hemos indicado, en esta investigación se han realizado dos tipos de estudios: estudios en unidades únicas y estudios en unidades con actividades comparables.

En los estudios con actividades únicas, como el Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, los índices de carga de trabajo comparan las

actividades desarrolladas por la unidad en distintos periodos, como mínimo en tres años consecutivos, estando el último periodo determinado por las disponibilidades de información. El informe publicado de este estudio en la Intranet de la UV se recoge en el Anexo I.

En los estudios con actividades comparables, como los centros, los índices de carga de trabajo comparan las actividades desarrolladas por las unidades en un periodo (curso académico y año natural), estando este periodo determinado por los últimos datos disponibles.

En epígrafes anteriores hemos descrito diversos aspectos relativos al procedimiento seguido, incluyendo: la planificación de la secuencia de estudios, el diseño de las fases de cada estudio, la composición de los equipos de trabajo, las técnicas de intervención utilizadas, los aspectos temporales considerados, los procesos participativos de consulta, el acceso total a las fuentes de información, la validación de datos realizada y los procesos de revisión, entre otros. En este apartado nos centramos en describir el método seguido para la elaboración de los índices de carga de trabajo, utilizando como ejemplo el estudio desarrollado en la administración de centros.

El estudio de indicadores de carga de trabajo está diseñado para medir las tareas y procesos necesarios para llevar a cabo actividades comunes entre las unidades analizadas, incluyendo también macroprocesos específicos de algunas unidades atendiendo a un criterio de materialidad.

Los antecedentes del estudio hacen referencia, por una parte, al Informe de Diagnóstico Integral del PAS de 2011; y por otra, a la revisión de otros estudios publicados que abordan la medición de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en universidades españolas. Tras la revisión realizada y la valoración de alternativas, en esta investigación se sigue una perspectiva intermedia en el nivel de desagregación de las actividades, no considerándose viable la aplicación de enfoques de medición mecanicista, con la resultante medición de horas/persona para cada tarea realizada. El método seguido ha consistido en

desarrollar una herramienta de medición comparativa entre las cargas de trabajo de centros, basada en un sistema integrado de indicadores, ponderaciones e índices. El informe del estudio de centros fue publicado en 2015 en la Intranet de la UV, y está recogido íntegramente como Anexo II en esta tesis; asimismo, la última actualización publicada en 2020 se recoge como anexo III.

5.4.1. Identificación de macroprocesos y procesos en centros

En un proceso sucesivo de consulta, a partir de cuestionarios estructurados, complementado con reuniones explicativas y sesiones de discusión en grupo, y con el uso de sistemas de comunicación individualizados, se han identificado cuatro macroprocesos realizados en el estudio de centros:

MP1 Gestión académica

MP2 Gestión de estudiantes y expedientes académicos

MP3 Gestión económica

MP4 Servicios generales

Las actividades desarrolladas en las conserjerías no están incluidas en este estudio, formando parte de un estudio general sobre estas unidades, en desarrollo en 2022.

Como hemos indicado, el equipo de trabajo creado para la elaboración de este estudio estuvo conformado por el equipo investigador y los/las Administradores/as de centros. En el proceso de identificación de macroprocesos y procesos se determinaron con relativa facilidad los cuatro macroprocesos y la mayoría de las tareas correspondientes a cada uno realizadas en todos los centros. Sin embargo, la definición precisa de determinados procesos resultaba muy compleja y discutible,

por las interdependencias con las tareas realizadas en otras unidades. La experiencia de los participantes y las aclaraciones a las consultas realizadas en las sesiones de trabajo permitió identificar los indicadores de actividad asociados a cada macroproceso, desbloqueándose esta situación, sin llegar a explicitarse el detalle de todos los procesos incluidos.

5.4.2. Identificación de indicadores de carga de trabajo en centros

En la planificación del estudio, referidos a las actividades comunes realizadas en las unidades estudiadas, los indicadores se caracterizaron como: objetivos, consensuados, relevantes y disponibles.

En esta investigación se han establecido dos tipos de indicadores: generales y específicos. Los indicadores generales recogen datos cuantitativos aceptados de forma unánime como referentes de la carga de trabajo, tales como: el número de estudiantes, el número de profesores o el número de operaciones contables. Otros indicadores señalados de forma minoritaria, aunque también aceptados en consenso, se refieren a actividades de gestión específicas, que implican una serie de tareas en periodos determinados, o durante todo el curso académico, por ejemplo, los relativos a la gestión de recibos impagados, el número de becas devueltas o las incidencias en la gestión de docencia impartida.

Una limitación que ha impedido incluir determinados indicadores ha sido la inexistencia de una base de datos centralizada disponible. En estos casos, en general, se ha optado con vincular la medida de dichas actividades no mensurables con los indicadores generales que mejor las representaban. En algunos casos se ha optado por obtener el dato y proponer la creación de dicha base de datos.

Asimismo, cierta sensibilidad al posible efecto de los indicadores establecidos, en las actividades futuras, ha aconsejado la no inclusión de aquellos que pueden inducir a malas prácticas. Por razones operativas, tampoco se recogieron indicadores

telemáticos, como el número de correos electrónicos recibidos y/o contestados, o el número de publicaciones en la página web; vinculando dichas tareas a otros indicadores generales.

La identificación de los indicadores se ha realizado en un proceso sucesivo de consulta, a partir de cuestionarios estructurados, basados en la información obtenida en el estudio de 2011, complementado con reuniones explicativas y sesiones de discusión en grupo, y mediante correo electrónico y llamadas telefónicas para cuestiones específicas. En las reuniones con todos los/las administradores/as se han revisado y discutido los indicadores propuestos, la eliminación de los considerados redundantes o no representativos; así como, la forma concreta de medición de aquellos que han pasado a formar parte de la ficha de indicadores. Por ejemplo, el indicador “número de estudiantes” se estableció como el número de estudiantes matriculados (en concreto, como el número de estudiantes DNI), independientemente del número de créditos en los que estuvieran matriculados. Asimismo, para cada indicador se ha dado una definición, y se ha identificado la base de datos de referencia, la fecha o periodo de medida, así como las excepciones y observaciones a considerar para la actualización futura de los estudios. Todos estos aspectos, junto con las ponderaciones establecidas en la siguiente fase, se recogen en la Ficha de Indicadores de cada estudio.

Reflejando la perspectiva intermedia de desagregación de las actividades, y tras el proceso de evaluación descrito, el sistema de indicadores identificado incluye un total de veintidós indicadores, integrados en cuatro macroprocesos:

MP1 Gestión académica

1. Número de títulos de grado
2. Número de másteres gestionados
3. Número de subgrupos con docencia
4. Número de asignaturas con docencia

MP2 Gestión de estudiantes y expedientes académicos

5. Número de estudiantes matriculados de grado
6. Número de estudiantes matriculados de máster y doctorado
7. Número de certificados emitidos
8. Número de actas de resolución/reconocimiento
9. Número de títulos expedidos
10. Número de tesis doctorales leídas
11. Número de becas denegadas y recibos impagados
12. Número de prácticas externas en empresas e instituciones

MP3 Gestión económica

13. Presupuesto ejecutado
14. Número de operaciones contables

MP4 Servicios generales

15. Número de profesores del centro
16. Número de profesores externos que imparten docencia en máster
17. Número de plazas de contratación
18. Número de departamentos
19. Créditos matriculados
20. Número de registros de entrada y salida
21. Incidencias GDI (gestión de la docencia impartida)
22. Número de PAS de la unidad

A pesar de que diversos indicadores recogidos en la ficha están correlacionados, como el número de estudiantes matriculados y el número de créditos matriculados; la eliminación de indicadores ha sido una de las mayores dificultades encontradas en las sesiones de discusión con los/las administradores/as. La aceptabilidad del método de medición ha estado condicionada a la inclusión de todos los indicadores que recogían matices diferentes de la actividad docente e

investigadora, y de sus correspondientes tareas administrativas, optando finalmente por incluirlos en diferentes macroprocesos. Afinar las medidas de los indicadores hasta el límite de lo razonable ha sido también un factor determinante de aceptabilidad. Asimismo, en los procesos de ponderación se han tenido en cuenta estas decisiones previas, lo cual ha facilitado la identificación de las ponderaciones en cada centro.

5.4.3. Obtención y validación de datos en centros

Una vez obtenida la ficha de indicadores, en paralelo a la fase de identificación de las ponderaciones, se procede a la obtención de los datos de los indicadores de las bases de datos centralizadas de la UV y, en ocasiones, de registros no centralizados auditables.

Los criterios temporales de la medición han sido explicados previamente, distinguiendo tres tipos de datos: (a) datos anuales para variables relativas a la gestión económica; (b) datos de curso para indicadores académicos y (c) el último dato disponible para el relativo al número de PAS de la unidad.

Por otra parte, hay que considerar que algunos indicadores tienen un desglose interno, lo cual complica la compilación de datos. Por ejemplo, el indicador “número de operaciones contables” se desglosa en cuatro subapartados (incluyendo, también, los anticipos, las comisiones de servicios y los tribunales gestionados). De esta forma, para la medición de los 22 indicadores se tuvieron que obtener, aproximadamente, 50 datos para cada uno de los 18 centros.

Una vez obtenidos todos los datos, tras el proceso de recopilación de información, de diversas bases de datos proporcionados por diferentes unidades y servicios, se realizó el envío para su validación a los/las administradores/as de centros. Este proceso de validación, que se realizó con posterioridad a la identificación de las

ponderaciones, supuso la revisión de todas las incidencias detectadas, su discusión y la modificación de datos, en su caso.

5.4.4. Transformación de datos de centros

En este punto abordamos la heterogeneidad de las unidades de medida presente en el conjunto de indicadores. Siguiendo con la medición, una vez validados los datos de los 22 indicadores por los 18 centros, sobre estos datos brutos se aplican las ponderaciones de nivel III, para obtener los datos brutos ponderados de cada indicador.

Estos 22 datos están establecidos en términos absolutos, en la unidad de medida correspondiente a la definición de cada indicador. La necesaria uniformidad de las unidades de medida se consigue con una sencilla conversión de los valores, los cuales son expresados en términos porcentuales sobre el total. El valor total de cada indicador, correspondiente al 100% del valor, se calcula como el sumatorio del dato bruto ponderado de los 18 centros. Es decir, con esta transformación los datos se expresan como la participación porcentual de cada centro en el total del dato. Al mostrar el porcentaje de carga de trabajo que se realiza de cada indicador, en cada centro, se ofrece una primera comparativa de actividad entre centros.

5.4.5. Identificación de ponderaciones en centros

Esta fase constituye un aspecto distintivo de nuestro estudio, al haber considerado cinco modelos de baremación, frente al modelo de baremación único aplicado en estudios realizados en otras universidades. En particular, son elementos distintivos: el diseño de un sistema de ponderaciones con tres niveles; el proceso participativo seguido para identificar las ponderaciones; el criterio de proporcionalidad aplicado, es decir, la representación de la estructura real de actividad en las unidades

estudiadas; y, por último, su aplicación en los centros para obtener los índices resultantes de actividad según la mejor versión.

La determinación de las ponderaciones se ha realizado con criterios de experiencia en la práctica, de los miembros del PAS que han formado parte del equipo, sobre las plantillas reales, y con criterios técnicos de reparto entre indicadores generales y específicos.

En el estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en centros se recogen tres niveles de ponderación, de mayor a menor alcance, tratando de encontrar un equilibrio entre la inclusión de la diversidad y la coherencia interna de la herramienta. Los tres niveles de ponderación, cuyos datos son recogidos en la Ficha de Indicadores, son los siguientes:

- Ponderación de nivel I: reparto de 100 % entre los cuatro macroprocesos.
- Ponderación de nivel II: reparto de 100 % entre los indicadores dentro de cada macroproceso.
- Ponderación de nivel III: ponderación de cualidades dentro de algunos indicadores.

Ponderación de nivel I

La ponderación de nivel I consiste en el reparto de 100 puntos porcentuales entre los cuatro macroprocesos identificados. Este nivel fue solicitado directamente a los/las administradores/as de centros, realizándose, en ocasiones, reiteradas consultas hasta identificar el perfil que mejor reflejaba la actividad de cada centro. En cada centro, este reparto es directamente proporcional al personal asignado en la realidad diaria a las tareas recogidas en cada macroproceso (es decir, si un centro asigna al MP3 un 30%, significa que el 30% de la plantilla de la secretaría del centro se dedica

a tareas relativas a la gestión económica). Dado que algunas funciones están interrelacionadas, y algunos puestos se dedicaban a tareas en varios macroprocesos, se requirió cierto nivel de abstracción. Para facilitar la identificación partíamos de una propuesta de asignación del 25% a cada macroproceso y, a partir de esta propuesta, resultaba sencillo concretar la ponderación en cada centro, con un proceso iterativo de ajuste.

Ponderación de nivel II

El segundo nivel de ponderación se realiza dentro de cada macroproceso, y consiste en el reparto de 100 puntos entre los indicadores que se incluyen dentro de cada macroproceso. Este nivel refleja directamente la importancia relativa de cada indicador dentro de un macroproceso, es decir, el porcentaje de carga de trabajo que representa cada indicador en esa parte de la actividad.

Ponderación de nivel III

La ponderación de nivel III tiene una naturaleza diferente a las dos anteriores. Como hemos indicado, algunos indicadores han requerido el desglose en su medición. Este análisis ha permitido afinar su medida, y volverla más precisa con la ayuda de ponderaciones, al alza o a la baja, en función de determinadas características que justificaban su apreciación. Todo ello en un intento por recoger la heterogeneidad de las tareas realizadas y apreciar su complejidad.

En las reuniones mantenidas, con los responsables administrativos, se llegó al acuerdo de que el equipo investigador realizaría una propuesta de ponderación para los niveles II y III, tratando de recoger valores representativos de la actividad, a partir de la experiencia y de las consultas realizadas, considerando también criterios

técnicos, como la ponderación de indicadores genéricos frente a indicadores específicos. Una vez enviada la propuesta de ponderaciones, y realizada la revisión por parte de los administradores, fueron discutidos en reunión los matices necesarios y quedaron definidos estos dos niveles. Estas ponderaciones determinan: la medición definitiva de cada indicador (nivel III) y la importancia relativa de cada indicador dentro de cada macroproceso (nivel II). Tanto las ponderaciones del segundo nivel como las de tercer nivel son estables, proporcionalmente, en las cinco ponderaciones finales, estando la diferencia entre los cinco perfiles en la introducción de la ponderación de nivel I.

El análisis del reparto expresado, en las ponderaciones de nivel I, por cada uno de los dieciocho centros, permitió identificar seis ponderaciones o perfiles que sintetizan las diversas propuestas. De estos seis perfiles, cinco fueron considerados en los cálculos definitivos, reflejando una variedad de estructuras de actividad representativa de la realidad.

A pesar de ser un proceso de asignación laborioso y complejo, al haber desagregado las asignaciones en dos niveles y haber utilizado una base de reparto de 100 puntos, se consiguió establecer la participación en términos porcentuales, de cada uno de los 22 indicadores, en los cinco perfiles identificados finalmente. La participación porcentual de cada indicador en los cinco baremos se obtiene por multiplicación de los niveles de ponderación I y II. De esta forma, los cálculos combinados, de ambos niveles, resultan en las cinco ponderaciones utilizadas en el estudio comparativo. Estas cinco ponderaciones definitivas pueden verse en columnas sucesivas a la ponderación de nivel II, abarcando las columnas entre la cuarta y la novena, de la Ficha de Indicadores del informe. La cuarta ponderación (P4), eliminada finalmente de los cálculos, se mantuvo en la ficha de indicadores a título informativo.

En el ámbito universitario es frecuente el uso de baremos en los concursos para cubrir plazas de personal, ya sea de PAS o de PDI, siendo característica la aplicación de un único baremo a todos los candidatos. En la medición de las cargas de trabajo de las unidades, no se trata de medir méritos sino tareas, las cuales vienen dadas en

función de las actividades requeridas en cada unidad. El uso de cinco baremos se explica por la diversidad de situaciones y perfiles de actividad, en ocasiones idiosincrásicas de cada uno de los centros, que las unidades no pueden elegir o modificar. Adicionalmente, considerando que era la primera vez que se realizaba el estudio, por la necesaria abstracción para asignar las ponderaciones, y la existencia de limitaciones técnicas, se acordó por consenso que los cinco baremos serían aplicados en todos los centros, aceptándose para cada centro la mejor opción resultante.

5.4.6. Cálculo de índices de carga de trabajo en centros

El cálculo de estos índices está basado en la interdependencia proporcional de los datos recogidos en los indicadores de centros, con una base porcentual, y con la aplicación de unas ponderaciones, definidas también como un reparto de porcentajes.

Una vez identificados los indicadores y los tres niveles de ponderación, los datos de los indicadores, para cada periodo considerado, son convertidos en índices siguiendo el proceso que se explica a continuación.

El proceso de cálculo de índices comienza con la aplicación de las ponderaciones de nivel III, obteniéndose para los veintidós indicadores identificados un valor bruto definitivo, ponderado internamente. Esta información está detallada en la hoja de datos publicada en el informe, recogiendo los indicadores desglosados en sus componentes, cuya suma representa el valor total de cada indicador para cada centro.

Una vez obtenido el valor de los veintidós indicadores en la unidad de medida de cada indicador, los valores de los indicadores son expresados en términos porcentuales. Esta transformación posibilita la aplicación de las ponderaciones de los niveles I y II.

Por último, se obtienen los índices de actividad, aplicando las cinco ponderaciones resultantes a los datos transformados, obteniéndose así cinco índices

de carga de trabajo para cada centro. El resultado considerado para cada centro ha sido aquel en el que el índice alcanza el mayor valor, entre los cinco valores calculados, tras aplicar los cinco baremos diseñados. Una vez obtenido el denominado “Índice global de actividad” (índice 1), se obtiene un segundo índice en términos relativos al PAS de la unidad. Este segundo índice, denominado “Índice de actividad por puesto” (índice 2) se obtiene dividiendo el “Índice global de actividad” (índice 1) por el número de plazas de plantilla de personal de administración general del centro.

5.4.7. Resultados publicados en el estudio de centros

Los resultados publicados del estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en Centros incluyen los tres documentos siguientes:

1. Ficha de Indicadores de Centros.
2. Datos de Indicadores de Centros.
3. Índices de Carga de Trabajo.

Ajustados a su disponibilidad, los datos recogidos en el estudio están referidos al curso 2013-2014 para datos académicos, y al año 2013 para datos económicos. En relación con los datos de Postgrado, se consideraron los datos de másteres vigentes en el curso 2015-2016, incluidas las competencias transferidas en materia de gestión económica a los centros. Asimismo, los datos de plantilla utilizados como dato del denominador fueron actualizados en junio de 2015. Como hemos indicado, este estudio ha sido actualizado en su última versión con datos del curso 2019-2020.

Cada una de las cinco ponderaciones presenta dos modalidades de índice:

El Índice 1 recoge el total de carga de trabajo gestionado en el Centro, y se define como un Índice Global de Actividad.

El proceso de transformación de datos establecido, que implica la identificación de cada indicador en términos porcentuales en cada centro, en combinación con el sistema de ponderaciones establecido, donde las ponderaciones I y II se expresan como asignación de porcentajes, tiene como resultado, que el Índice 1 de cada centro refleje el porcentaje de actividad que realiza sobre la totalidad de la actividad desarrollada por los Centros de la UV. Este índice varía con la aplicación de cada perfil de actividad, estando los cinco perfiles determinados por la aplicación de la ponderación de Nivel I. Esta interpretación de los resultados es igualmente aplicable a otros estudios de unidades con actividades comparables, como el realizado en Departamentos y en algunas unidades del Servicio de Bibliotecas y Documentación.

El Índice 2, Índice de Actividad por Puesto, recoge el total de carga de trabajo gestionado en el centro por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el índice global de actividad por el número de plazas de plantilla en el centro, sin incluir el personal de conserjería. Es importante señalar que este análisis se hace sobre la plantilla teórica, con independencia de su ocupación actual, dado que el estudio pretende ajustar las plantillas en función de las cargas de trabajo con una perspectiva de futuro, y no un análisis de la situación coyuntural.

Como hemos indicado, en el desarrollo del estudio se consensuó la asignación a cada centro el índice global de actividad (Índice 1), y el índice de actividad por puesto (Índice 2) resultante, que alcanzase el mayor valor, asumiendo que esta situación refleja el mejor ajuste entre la actividad real desarrollada y la ponderación aplicada.

Finalmente, mediante un histograma se presentan los resultados del Índice 2 del valor máximo, mostrando la carga de trabajo por plaza de la opción más favorable a cada centro.

5.4.8. Diseño de simulador de cálculo en centros

Adicionalmente al diseño del método de medición, Teresa Bausa, responsable del SAP, desarrolló un simulador de cálculo como herramienta de gestión. Este simulador fue elaborado a partir de la hoja de cálculo de índices, con la introducción de fórmulas y relaciones que permiten la simulación de distintos escenarios y su efecto en los índices de todas las unidades. Esta herramienta ofrece una panorámica de la realidad combinada e interdependiente cuando se introducen cambios en alguna o algunas de las variables. De forma más específica, permite obtener con rapidez los valores de los índices cuando se incorporan cambios en las variables y, asimismo, facilita el cálculo de la plantilla teórica en cada centro, en función de la carga de trabajo promedio del conjunto en cada escenario.

5.5. Limitaciones del estudio en centros

En este último apartado recogemos limitaciones del estudio que afectan a todas las unidades estudiadas, pero con algunos matices en su influencia, por lo que nos referimos al estudio realizado en las secretarías de los centros de la UV.

Los aspectos tratados en este apartado sobre limitaciones técnicas incluyen: el criterio de único informante, la inexistencia de un referente de resultados, la relación coste-beneficio, la heterogeneidad de tareas, el sistema de cálculo, la estacionalidad, la existencia de economías de escala y de alcance, así como, la consideración uniforme del PAS. Asimismo, hay que considerar que no se han incluido indicadores de calidad del servicio en los estudios realizados.

En el caso de centros, se ha abordado el estudio de los 18 centros vigentes en la actualidad, representado el 100% del censo. Partiendo del considerable tamaño de la UV, y a pesar del marcado enfoque consultivo, por razones de viabilidad técnica, en el diseño del estudio se determinó que las consultas técnicas necesarias se realizarían

con los responsables administrativos de las unidades estudiadas, siendo, por tanto, el criterio de partida el de único informante por unidad. No obstante, esta limitación ha sido compensada, en gran parte, por la realización en paralelo de estudios de indicadores en distintas unidades interdependientes, así como, por el trabajo colectivo realizado en las reuniones con todos los/las administradores/as de centros, quienes cuentan en general con una dilatada experiencia en el puesto, y que han realizado las consultas que han considerado oportunas con sus propios equipos.

Al ser la primera vez que se realizaba el estudio, una limitación para la interpretación de los resultados ha sido la inexistencia de un referente, salvo los datos promedio reales de la actividad realizada en los centros de la UV. Esto implica que el análisis comparativo se limita a los datos reales existentes, no pudiendo concluirse objetivamente, si los índices promedios de carga de trabajo obtenidos en el estudio pueden considerarse altos, medios o bajos. Al no disponer de otros referentes, internos o de otras universidades, se acepta como referente el valor promedio obtenido en el colectivo estudiado.

Una limitación técnica, derivada de la no inclusión de ciertos indicadores, está sustentada en la relación coste-beneficio relativa a la obtención de información y al proceso de validación de datos. La inexistencia de bases de datos disponibles para la medición de determinados indicadores ha implicado laboriosas búsquedas por parte de los gestores de las bases de datos. En unos casos, ha supuesto la no inclusión de determinados indicadores, por ejemplo, de tipo telemático, proponiendo su consideración en el futuro. En otros casos, se han incluido los indicadores y sus datos, junto a la propuesta de adaptación y mejora de las bases de datos, al objeto de facilitar las consultas futuras. Esta misma limitación técnica aconseja una futura revisión de los indicadores incluidos. Por otra parte, el estudio de indicadores y los procesos de validación han puesto de manifiesto el buen funcionamiento, en general, de las bases de datos.

El estudio de indicadores de carga de trabajo está diseñado para medir las tareas y procesos necesarios para llevar a cabo actividades comunes entre las unidades analizadas. Sin embargo, la heterogeneidad de las tareas realizadas en los distintos

centros requirió su consideración en el estudio y en sus resultados. El enfoque en actividades comunes ha supuesto la necesidad de definición de un criterio de materialidad, para determinar cuáles de aquellas actividades no comunes, realizadas por algún centro, debían ser incluidas en el análisis. En principio, como criterio de referencia, la propuesta técnica de materialidad se concretó en el 5% del PAS del centro con menor tamaño. Sin embargo, en la última reunión técnica con el equipo, tras la revisión de los macroprocesos específicos planteados, el criterio de materialidad se rebajó, acordándose la inclusión de aquellos macroprocesos que implicasen el trabajo de una persona durante tres meses. El criterio adoptado muestra sensibilidad a las diferencias de tamaño entre centros y a la existencia de economías de escala y de alcance.

En relación con el método de cálculo, se ha descartado el tratamiento de datos con técnicas estadísticas complejas y se ha optado por herramientas de tratamiento de datos relativamente sencillas, fácilmente comprensibles y con nombres de variables reconocibles. Como ya hemos destacado anteriormente, esta decisión obedece fundamentalmente a la voluntad de facilitar la comprensión del estudio a los afectados y al conjunto de la comunidad universitaria, atendiendo a una premisa de transparencia.

La estacionalidad de determinadas actividades realizadas en los centros, siendo un claro ejemplo el proceso de matrícula de los estudiantes, supone la necesidad de discernir entre los criterios de asignación de plantilla necesaria de forma estable y, por otra parte, la gestión oportuna y sensible de refuerzos en marcados periodos estacionales. El estudio de indicadores asume la linealidad en la realización del trabajo, no recogiendo, por tanto, la realidad estacional de determinados procesos.

Por otra parte, existen indicios, así como evidencias teóricas, sobre la existencia de economías de escala y de alcance en la actividad desarrollada en los centros. Su análisis y cuantificación no ha sido objeto de este estudio, y tampoco se ha analizado el efecto del aumento de la complejidad que suele ir asociada a los centros de mayor tamaño. Aunque suponemos que ambos efectos contrarios producen cierta compensación, consideramos que las economías de escala y de alcance deben ser

incluidas en la toma de decisiones, complementándose la visión general con cierto análisis comparativo por tamaño.

Por último, una decisión metodológica relevante es la consideración uniforme del PAS de cada unidad en el cálculo de los índices de actividad por puesto. Como hemos indicado, el Índice 2 recoge el total de carga de trabajo gestionado en cada unidad organizativa por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el índice global de actividad (Índice 1) por el número de plazas de plantilla de administración general en la unidad. Esta consideración uniforme del PAS implica que no se han tenido en cuenta diferencias en la composición de las plantillas; y, asimismo, al tratarse de plantillas teóricas, tampoco se tienen en cuenta las diferencias en las características personales o técnicas, ni las situaciones laborales, o de otro tipo, de los ocupantes reales de las plazas.

5.6. Planificación y adopción de acciones

Siguiendo la aportación de Baskerville y Wood-Harper (1996), las siguientes fases de la investigación de acción son la planificación y adopción de acciones. Estas fases suponen el diseño y la aplicación de medidas, de forma que continúa la colaboración entre investigadores y profesionales en la intervención activa. En ellas se pueden adoptar varias estrategias de intervención, como la intervención directiva, en la cual la investigación dirige el cambio.

La planificación de las medidas a implantar ha sido un proceso iterativo, que se inicia con la delimitación de las unidades a estudiar con los criterios que hemos indicado. Durante el proceso de desarrollo de esta investigación, de marcado carácter participativo, en los inicios de la Fase I se acordó con los responsables de las unidades, en particular de centros, y con los representantes sindicales: que la reordenación de personal afectase a las unidades en las cuales se hubiese realizado el estudio de indicadores; y, por lo tanto, no asignar personal, resultante de la

reordenación, a unidades que no hubiesen formado parte del estudio en esta primera fase. La asignación de nuevas plazas y la minoración de plazas ocupadas por funcionarios de carrera como titulares en determinadas unidades, junto con la prevista toma de posesión de nuevos funcionarios, conllevó el establecimiento de un protocolo de reasignación de puestos de trabajo, asociada a la modificación de la RPT de 2015.

En la planificación y diseño de medidas, los criterios aplicados tuvieron en consideración los resultados del estudio de indicadores; en particular, con el establecimiento de la carga de trabajo promedio por puesto en los estudios de centros y departamentos, respectivamente; y el uso del simulador de cálculo para establecer la asignación teórica de personal en ambos tipos de unidades.

Adicionalmente, en la reordenación se incorporaron otros criterios tanto de eficiencia técnica, orientados a aprovechar las economías de escala en la gestión; como de viabilidad del servicio, considerando adecuado mantener unidades organizativas con al menos tres plazas de plantilla de PAS, para garantizar la calidad del servicio. Entre los criterios acordados se estableció inicialmente, que las secretarías de departamentos debían atender un volumen mínimo de actividad, identificada como un 1% en el resultado del índice global de actividad. Este nivel de actividad se corresponde con una plantilla mínima de PAS de tres personas. Este criterio supuso la agrupación de secretarías en unidades de gestión departamental (en adelante UGD), las cuales prestan servicio a dos o más departamentos. Tras la reordenación de personal efectuada, entre las unidades estudiadas en la Fase I, con la agrupación de varias secretarías en UGD, se ha pasado de 85 secretarías de departamentos al inicio de la investigación, a 65 secretarías tras la reordenación. Asimismo, en otros estudios, por la consideración de un tamaño mínimo eficiente en la gestión, tuvo lugar la fusión de unidades, explicada por la reducción sobrevenida en el nivel de actividad de algunas de ellas.

Como se ha indicado, en esta investigación de acción, dadas las características idiosincrásicas de la institución y la pertenencia de las investigadoras al PDI de la misma, el acuerdo establecido con la Gerencia de la UV fue la participación

consultiva de las investigadoras en los procesos políticos de negociación de las medidas a implantar.

En este caso tiene lugar una intervención directiva, ya que el Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa (director y miembro del equipo investigador en todos los estudios), junto con el Gerente, fue partícipe principal en los procesos de decisión relativos a la reasignación del personal de administración y servicios de las unidades analizadas, en la delimitación de criterios y en su aplicación, así como en la negociación con los representantes sindicales. En particular, tras finalizar los estudios de la Fase I de la investigación, y con anterioridad a la implantación de las medidas, se realizaron intensas sesiones plenarios por Campus, y Centros, en relación con los resultados de los estudios. En dichas sesiones de información, valoración y negociación, en las que participaron los máximos representantes del PAS y PDI, de Centros y Departamentos de la UV, se contemplaron criterios moderadores en la aplicación de los resultados del estudio, incorporándose periodos de transición.

Como hemos indicado, la propuesta de modificación de la relación de puestos de trabajo del PAS (modificación 1/2015) fue aprobada por Consejo de Gobierno de la UV y por la Comisión de Asuntos Económicos del Consejo Social de la UV en octubre y noviembre de 2015, respectivamente, con anterioridad a la aplicación de la reordenación.

5.7. Evaluación de resultados

Una vez finalizadas las acciones, los investigadores y profesionales colaborativos emprenden la evaluación de los resultados. Cuando el cambio tiene éxito y se consigue resolver el problema de la organización, la evaluación debe cuestionar críticamente si las acciones emprendidas fueron la única causa del éxito (Baskerville y Wood-Harper, 1996). En esta cuarta fase del método de investigación de acción,

valoramos la aplicación de la propuesta teórica-práctica en relación con la Fase I del estudio, dada la interrelación de las medidas adoptadas en las unidades estudiadas.

En los inicios de la investigación, la estructura organizativa y los criterios de dotación de personal reflejaban los imperativos del marco jurídico-normativo vigente, en particular la baja tasa de reposición del personal²⁶. Asimismo, reflejaban las rutinas organizativas y la evolución de la estructura de poder en la institución, tras la reordenación realizada en 1992. Dicha reordenación se basó en dos criterios básicos de asignación: el presupuesto de la unidad y el número de profesores.

Por otra parte, en la asignación de efectivos para actividades coyunturales por excesos de trabajo, y otros cometidos, sí se utilizaban criterios objetivos; como el número de estudiantes, para la asignación de refuerzos a los centros en los procesos de matrícula.

En la situación de partida, la evolución de las actividades en las distintas unidades se había visto afectada por cambios en el entorno general y competitivo: con la implantación de nuevos planes de estudios; cambios en las preferencias de los estudiantes, implicando el desplazamiento de la matrícula entre áreas de conocimiento y titulaciones, con el correspondiente aumento del número de profesores en algunos departamentos. También destaca el aumento de las actividades de postgrado, así como cambios en la estructura de la actividad investigadora, con desplazamientos entre áreas de conocimiento, entre otros aspectos. La inercia operativa en instituciones burocráticas, y especialmente el no disponer de indicadores objetivos para la toma de decisiones de asignación de plantilla, implicaba la existencia de desequilibrios, entre el personal asignado y el personal necesario para atender las actividades reales en las distintas unidades organizativas. Asimismo, la convocatoria prevista de una oposición de plazas de PAS, que incluía todo el potencial de estabilización en ese momento, afectando a la toma de posesión de centenares de plazas, marcaba las fechas límite para la reordenación de la relación de

²⁶ La tasa de reposición era en 2011 del 10%, lo cual se traduce en una sola contratación por cada diez plazas que quedaban vacantes. En 2015 la tasa se incrementó hasta el 50% y ha ido en aumento en los últimos años, alcanzando el 110% en 2021 (Mateu, 2021). En 2022 la tasa de reposición es del 120% en los sectores prioritarios y del 110% en los demás sectores (RUV, de 20 de junio 2022).

puestos de trabajo, de forma que la toma de posesión se realizase sobre la RPT definitiva. Esta situación desembocó en el consenso, por parte de la dirección de la institución y de los representantes sindicales y otros colectivos, sobre la necesidad de realizar un estudio, para establecer medidas basadas en criterios objetivos, como apoyo a la toma de decisiones para la reordenación y equilibrado de las plantillas. Por las limitaciones presupuestarias y de contratación existentes, en definitiva, la reordenación prevista resultaría en un equilibrado de la carga de trabajo promedio en la UV, unida a otras medidas organizativas y mejoras laborales posibles, dentro del marco normativo.

Una hipótesis de partida en nuestra investigación es que un reparto cuantitativo del número de efectivos entre unidades, más equitativo y justo, acorde a las necesidades reales derivadas de la actividad en la Universidad, mejoraría el desempeño del personal y su satisfacción laboral y, en definitiva, afectaría positivamente a la calidad del servicio.

La evaluación del equipo investigador sobre los resultados obtenidos, en relación con el desarrollo del método de medición de las cargas de trabajo del PAS de la UV y su aplicación en la reordenación del personal, es positiva. Es decir, se considera que ha sido un proyecto exitoso en cuanto a la obtención de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones basada en indicadores objetivos; resultado directamente atribuible a los esfuerzos colectivos dedicados a esta investigación.

Un indicador indirecto del éxito del proyecto es la continuidad en la realización de los estudios en otras unidades organizativas de la UV, con el apoyo institucional, e incluso con la petición expresa por parte de los representantes sindicales, y de otras unidades organizativas, que solicitan la realización del mismo tipo de estudio; así como las solicitudes de actualización de los cálculos en estudios ya realizados. Igualmente, el uso por parte de la Gerencia en la adopción de medidas, ante peticiones de asignación de personal, también constituye un indicador de la utilidad del estudio.

Por otra parte, la petición de la realización del estudio por parte de otras Universidades que han tenido conocimiento del mismo, en particular en relación con el estudio realizado en el Servicio de Bibliotecas y Documentación, también constituye un indicador indirecto de resultados positivos.

En la actualidad, el equipo investigador continúa avanzando en el desarrollo del estudio del PAS en las conserjerías de la UV y de otras unidades, como el Servicio de Contabilidad y Presupuestos; y en la actualización de los estudios ya realizados.

Este capítulo, sobre desarrollo y aplicación de un método de cálculo de los índices de carga de trabajo en la UV, es complementado por el siguiente y último capítulo, en el cual se describen los resultados obtenidos en la investigación de acción, en relación con sus objetivos; así como las conclusiones alcanzadas.

Capítulo 6. Resultados y Conclusiones

La paciencia no es más que una fragancia de confianza.

Osho

La complejidad de la gestión en el contexto universitario propicia la búsqueda de asistencia técnica en modelos matemáticos de apoyo en la toma de decisiones. Con mayor o menor grado de sofisticación, estos modelos de cambio ofrecen información sintetizada y comparable, estableciéndose en la organización como sistemas de apoyo normalizados. La búsqueda de justicia organizativa y los condicionantes temporales contribuyen a esta situación.

La presente investigación se desarrolla en el marco de la teoría de la organización, y la teoría de la decisión, y en particular, de los estudios sobre modelos cualitativos y cuantitativos que sustentan las decisiones sobre asignación de recursos entre unidades. Asimismo, la consideración de los aspectos políticos en los procesos de toma de decisiones ha sido un requisito determinado por el contexto organizativo universitario en el cual se enmarca el estudio empírico de esta tesis.

Al afectar el proyecto de cambio investigado al área de organización (con la reestructuración de unidades) y al área de recursos humanos (con la reordenación de personal), la presente investigación entronca con la dirección estratégica de recursos humanos, considerando sus aportaciones un referente esencial. Aunque la investigación que presentamos se enfoca en la evaluación del desempeño de la unidad y requiere de la aplicación de competencias técnicas, sostenemos que, dado el alcance, las características y las aplicaciones del estudio, también implica capacidades estratégicas, al diseñarse e implementarse prácticas de gestión de personal consistentes, orientadas a alcanzar los objetivos de la institución con una mayor eficiencia y justicia organizativa.

Por otra parte, algunos investigadores han enfatizado la necesidad de un mayor examen de las perspectivas éticas en este campo (véase Lengnick-Hall et al., 2009). En nuestro estudio los postulados de la justicia y la confianza organizativa integran una perspectiva ética, tanto en los objetivos definidos como en los procedimientos seguidos para alcanzarlos.

Igualmente, se han considerado como referentes modelos de organismos internacionales, estudios de indicadores compuestos, investigaciones sobre

asignaciones presupuestarias en el ámbito universitario y, con un mayor nivel de concreción, los estudios previos existentes sobre medición de cargas de trabajo realizados en otras universidades públicas españolas.

Analizando los requisitos de las universidades del siglo XXI, Boje et al. (2017) califican como disfuncional la aplicación de la reingeniería de procesos en este ámbito; y proponen la aplicación de un enfoque socioeconómico, de desarrollo organizativo, a este tipo de organizaciones. Asimismo, argumentan que las actividades de las universidades no pueden ser afrontadas con enfoques neotayloristas, y destacan la consideración de los postulados de la justicia organizativa. Coincidimos con estas propuestas, y con la inclusión del profesorado y del personal de administración como parte esencial de la solución. No obstante, el enfoque de procesos también ha resultado aplicable de forma auxiliar al propósito de nuestra investigación; en particular, por la necesaria identificación y discusión de los procesos desarrollados en las distintas unidades estudiadas.

El método de investigación aplicado denominado investigación de acción, en su modalidad participativa (*participatory action research*), se caracteriza por ser una investigación realizada por un equipo multidisciplinar, compuesto por personal investigador y por personal directivo de la organización. Esta investigación tiene un propósito práctico, dar respuesta a un problema real que requiere una solución, existiendo un acuerdo explícito sobre la transparencia de los resultados y el desarrollo de la investigación para su aplicación inmediata. Igualmente, conlleva un propósito científico de generación de conocimiento extrapolable y publicable. Los objetivos de la investigación, establecidos en ambas vertientes práctica y académica, son abordados en este capítulo explicando el alcance en su consecución.

Un aspecto fundamental en este tipo de estudios es el acceso a la información y la colaboración necesaria del personal de la institución. Dado que, oficialmente, se estableció como director del estudio al Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa de la UV, la autoridad formal ha marcado el acceso a toda la información necesaria, lo cual unido a la máxima colaboración por parte de

la institución, ha permitido obtener unos resultados que no habría sido posible alcanzar en otro tipo de investigaciones.

Diversos investigadores postulan que se puede aumentar la relevancia práctica de la investigación en dirección de empresas, sin poner en peligro los niveles de rigor que requiere la investigación académica (véase Wolf y Rosenberg, 2012). Por otra parte, la metodología de la investigación de acción postula como, a la hora de juzgar el éxito o no de un proyecto, los resultados, tanto intencionados como no intencionados, deben ser valorados en términos de las necesidades de la organización y de que los procesos de colaboración hayan sido rigurosos, reflexivos y relevantes (véase Coghlan y Shani, 2014). En este capítulo reflexionamos sobre estas cuestiones y sobre su cumplimiento en nuestra investigación.

Este capítulo se estructura en siete apartados. En el primero recogemos los objetivos identificados y, a continuación, revisamos el grado de consecución de los objetivos, agrupándolos en la exposición con criterios de afinidad de contenido y de secuencia temporal. Finalmente, en el séptimo apartado reflexionamos sobre las conclusiones obtenidas.

6.1. Objetivos de la investigación de acción

Como hemos explicado, una característica distintiva de la investigación de acción es que se dirige a dos objetivos: generar contenidos procesables de conocimiento y realizar cambios en las organizaciones. Por ello, los objetivos de esta investigación se agrupan en dos bloques. En el primer bloque hemos identificado aquellos objetivos vinculados con la generación de conocimiento relativo a la gestión del cambio organizativo, la investigación de acción y la confianza organizativa. En el segundo recogemos los objetivos específicos, relativos al caso de estudio, necesarios para alcanzar el objetivo práctico de cambio en la UV.

Los objetivos identificados en esta investigación son los siguientes:

Objetivos relacionados con la contribución en el ámbito científico

1. Identificar los principios del cambio eficaz en contextos políticos.
2. Establecer un modelo de cambio organizativo adaptado a las características idiosincrásicas de una universidad pública y a las necesidades organizativas de este tipo de institución.
3. Establecer un método de cálculo de los índices de carga de trabajo del PAS en una universidad pública.
4. Generar conocimiento sobre el método de investigación de acción y su aplicación a la gestión del cambio en los procesos de asignación de personal, en un contexto universitario público.
5. Contribuir al conocimiento científico relacionado con la concepción, desarrollo y reparación de la confianza organizativa, interpersonal e institucional, vinculada con los procesos de justicia organizativa en instituciones públicas.

Objetivos relativos al caso de estudio

6. Identificar los macroprocesos y procesos que se desarrollan en cada unidad organizativa de la UV, de forma consensuada por el equipo de trabajo configurado; delimitando las tareas y eliminando los procesos obsoletos.
7. Cálculo inicial de los índices de carga de trabajo en las unidades de la UV para un periodo determinado.
8. Transferir el conocimiento, proporcionando las indicaciones adecuadas a personal de la institución, de forma que el procedimiento de cálculo pueda ser replicado en periodos posteriores, facilitando así la actualización de datos y resultados del estudio.
9. Promover la participación, el trabajo en equipo, la transparencia y la justicia organizativa en la gestión del PAS de la UV.

6.2. Objetivos y resultados de la investigación sobre cambio organizativo

En este apartado abordamos los resultados en relación con los dos primeros objetivos de la investigación, y otros resultados relativos a la gestión del cambio, no planteados como objetivos inicialmente. En concreto incluimos: los principios subyacentes al cambio identificados; el modelo de cambio organizativo en etapas establecidos y la aplicación de los criterios de clasificación de tipos de cambio identificados.

6.2.1. Principios subyacentes al cambio

El primer objetivo de la investigación de acción se ha expresado en los siguientes términos:

Objetivo 1. Identificar los principios del cambio eficaz en contextos políticos.

A la hora de abordar el cambio organizativo planteado en este estudio, identificamos cuatro principios que sustentan como pilares el proyecto de cambio y que son determinantes de su éxito. Aunque el contexto del estudio concierne al ámbito universitario público, entendemos que estos principios son de aplicación también en otros contextos.

Principio de eficiencia. En un contexto de asignación de recursos limitados, las iniciativas de cambio deben respetar los supuestos básicos de la economía y la ecología. El respeto por los recursos públicos y por el

tiempo que las personas deben dedicar a su trabajo constituyen los fundamentos del principio de eficiencia en nuestro estudio.

Principio de eficacia. En el proyecto de cambio existe un propósito de mejora o resolución y unos objetivos identificados que se persiguen alcanzar. La existencia de una jerarquía de objetivos interdependientes en las organizaciones implica la necesidad de considerar los efectos paralelos de las decisiones, en situaciones de equilibrio dinámico.

Principio de justicia. Los afectados y/o observadores del cambio propuesto y/o implantado juzgarán el cambio en cuanto a sus efectos equitativos o discriminatorios, en diferentes horizontes temporales y con referentes diversos. La mayor equidad percibida, la justicia de los procedimientos, el respeto al ser humano y la existencia de información relevante y oportuna favorecen la aceptación del cambio.

Principio de poder. Existe una voluntad, o conjunto de voluntades que apoyan el proyecto de cambio, y una voluntad contraria al cambio que se resistirá y, en casos extremos, intentará boicotearlo. El cambio puede alterar el equilibrio de poder entre grupos y entre individuos. La balanza se inclinará, hacia una posición u otra, en función del cumplimiento de los tres principios anteriores: eficiencia, eficacia y justicia, reflejando la estructura de poder en la organización.

6.2.2. Modelo de etapas para el cambio organizativo

El segundo objetivo de la investigación de acción se ha expresado como sigue:

Objetivo 2. Establecer un modelo de cambio organizativo adaptado a las características idiosincrásicas de una universidad pública y a las necesidades organizativas de este tipo de institución.

Son muchos los marcos de referencia que pueden utilizarse para gestionar el cambio y los procesos de cambio. En este apartado describimos un modelo de etapas aplicable en nuestro caso, resultado de la síntesis de los modelos y prescripciones descritos en el primer capítulo. Asimismo, consideramos los requisitos identificados para realizar la medición de la carga laboral del PAS en el ámbito universitario, mediante la elaboración de índices de actividad basados en indicadores objetivos.

El modelo está adaptado a una organización con las características y el contexto institucional de la Universitat de València. El propósito del cambio en este modelo es el establecimiento de medidas objetivas consensuadas, identificadas de forma participativa por los grupos de trabajo en cada unidad. El cambio implica el desarrollo de una herramienta basada en un sistema de indicadores objetivos, ponderaciones e índices de carga de trabajo, como herramienta para la asignación del personal entre unidades organizativas. La base para la asignación se encuentra en la previsión de la carga de trabajo en cada unidad y en el análisis comparado entre unidades y/o a lo largo del tiempo.

Este modelo de ocho etapas muestra una secuencia temporal de las fases por claridad expositiva, debiendo tenerse en cuenta que en su aplicación se dan frecuentes iteraciones. Se trata de un proceso de cambio que abarca todas las unidades organizativas de la institución, y que, por lo tanto, supone la creación de numerosos grupos de trabajo responsables del desarrollo de medidas objetivas en cada unidad o grupo de unidades con actividades comparables. Una característica relevante es el entrelazamiento de los aspectos técnicos y políticos en todas las fases descritas a continuación:

1. Diagnosticar el problema de forma consensuada.
2. Establecer un plan de actuación y comunicar el sentido de urgencia.

3. Obtener el apoyo político sobre la necesidad y urgencia del cambio planificado.
4. Crear equipos multidisciplinarios y una coalición guía.
5. Desarrollar el método en unidades piloto.
6. Implementar el método en todas las unidades organizativas.
7. Institucionalizar el cambio.
8. Revisión y actualización.

1. Diagnosticar el problema de forma consensuada. En la primera etapa se trata de identificar el área, proceso o estrategia que no funciona correctamente y que requiere una actualización. Todos los afectados por el problema deben estar representados en el diagnóstico y se reconoce una comprensión compartida de los problemas. Las causas pueden tener origen en aspectos técnico-organizativos o en la búsqueda de mayor justicia en la organización.

2. Establecer un plan de actuación y comunicar el sentido de urgencia. Se trata de argumentar frente a los afectados sobre las consecuencias de no abordar el cambio y sobre los beneficios y la necesidad de realizarlo. Esta comunicación se sustenta en información actualizada relevante, acompañada con propuestas concretas establecidas en un plan de actuación. En este plan se deben delimitar: las fases de la investigación, los métodos de intervención, las herramientas de medición, las fuentes de información y los resultados previstos acordes a unos objetivos; así como la secuencia temporal del proyecto. El sentido de urgencia será comprendido por la comunidad, especialmente, si está justificado por procedimientos burocráticos y normativos, derivados de la aplicación de la normativa vigente.

3. Obtener el apoyo mayoritario sobre la necesidad y urgencia del cambio planificado. Este apoyo mayoritario garantiza la participación requerida, que se concreta en la cooperación del personal integrante en los equipos de trabajo y en la

atención diligente por parte de las unidades suministradoras de información. Desde una perspectiva operativa, se requiere el apoyo de al menos el 75% de los directivos y representantes, y, asimismo, en este contexto universitario, es condición necesaria el apoyo explícito de los representantes sindicales.

4. Crear equipos multidisciplinares y una coalición guía. El equipo de investigación debería estar constituido por miembros estables, tanto de la organización, como del grupo de investigadores. Esta coalición guía requiere de al menos dos interlocutores. Uno de los participantes debe ser miembro de la organización con experiencia, capacitación técnica y conocimiento de la situación relacional y las dinámicas de grupos. El otro participante es un investigador de acción, con las competencias técnicas necesarias para afrontar el estudio y las competencias relacionales requeridas para trabajar en y dirigir equipos. La dinámica de relación en la coalición guía se necesita caracterizar por la confianza técnica y relacional, la transparencia de la información, la discusión de todos los aspectos relevantes en todas las fases del estudio y la toma de decisiones por consenso. El equipo debería contar con autoridad formal para requerir toda la información interna necesaria para abordar el proyecto de cambio. Esta coalición guía formará parte de todos los equipos de trabajo creados para el estudio de cada unidad organizativa. Los conocimientos sobre el funcionamiento de cada unidad y su gestión deberían ser aportados por los responsables administrativos y las personas por ellos designadas para atender la consulta al ser incorporados a los equipos. En paralelo a la aceptación de la necesidad de cambio y el enfoque propuesto, se requiere la legitimación de la coalición guía y de los equipos específicos en cada unidad.

5. Desarrollar el método en unidades piloto. Esta etapa se inicia con la selección de una unidad con características adecuadas para realizar una primera aplicación del proyecto de cambio. El tamaño aconsejado es el de una unidad pequeña, con un responsable de gestión técnicamente competente, con claras habilidades interpersonales y con una actitud favorable a obtener los resultados del estudio en su unidad. Adicionalmente, en el caso de unidades plurales, es decir, comparables entre sí, se propone desarrollar un prototipo que abarque una parte de sus actividades y que

permita a sus responsables comprobar la validez de la herramienta y suponga la aceptación del método propuesto.

6. Implementar el método en todas las unidades organizativas. Tras la experiencia favorable en las unidades piloto se ampliará la aplicación del programa de cambio al resto de unidades. Se necesita establecer unos criterios de selección de las unidades a intervenir en un orden coherente. Entre estos criterios destaca la conexión técnica entre las unidades organizativas; donde las siguientes unidades a analizar son aquellas con relación técnica con las unidades piloto. Establecido el criterio de abarcar el 100% de la organización en fases sucesivas, en el proceso se favorecerá que en cada unidad se pueda generar una versión propia de la implementación del cambio.

En particular, como herramienta de gestión, los índices de carga de trabajo en una unidad no serán aplicables a otra, debido a la especificidad del trabajo, ligada a los procesos y funciones que se desarrollan en cada una. Si será comparable entre unidades el incremento general de carga de trabajo en periodos comparables.

7. Institucionalizar el cambio. Una vez el proceso de cambio se va implantando con resultados reconocidos como positivos, las nuevas medidas aplicadas se institucionalizan. Conforme se va aplicando el proceso a cada unidad (o grupo de unidades), que finalmente culminará con la aplicación a todas las unidades organizativas, tras cada estudio tiene lugar la transferencia de conocimiento al personal de la organización, y se posibilita que se realicen actualizaciones en la medición. Estas actualizaciones implican la obtención de los índices de actividad con datos recientes, utilizando los resultados de esas actualizaciones para la toma de decisiones futuras. Nuevas formas de operar y nuevos criterios de decisión se vuelven estables en esta fase. El proceso de cambio debe implementarse realizando los ajustes necesarios en cada unidad.

8. Revisión y actualización. Se trata de posibilitar la identificación de unos índices de carga de trabajo revisados, actualizados a la situación evolutiva de las tareas en las unidades. Los cambios en las actividades de la organización pueden

propiciar la necesidad de actualización de las propias herramientas de medida, así como, su simplificación a partir de los resultados disponibles, tras años de implantación. Estas actualizaciones pueden realizarse internamente o con ayuda externa, ya que suponen un nuevo proceso de consulta y negociación. En la actual situación de evolución tecnológica, los procedimientos de trabajo en las organizaciones se enfrentan a profundos cambios; por ello, la dirección de personal necesita estar vigilante y actualizar sus medidas para adecuarlas a la actividad real. En última instancia, los cambios en la actividad de la organización pueden ser tan profundos que requieran un nuevo plan de investigación.

6.2.3. Criterios de clasificación de los tipos de cambio

En el capítulo primero, al abordar la literatura sobre cambio organizativo, hemos recogido algunas de las categorías de cambio más comunes en la literatura. En dicho capítulo, por consistencia de contenidos, hemos añadido un apartado sobre tipologías de cambio aplicables al ámbito universitario, identificadas implícitamente en la literatura sobre cambio y observadas en nuestra experiencia profesional en la institución. En particular, en esta investigación, con rasgos etnográficos, hemos descrito tres criterios de clasificación aplicables a cambios frecuentes en el contexto de una universidad pública. Estas categorías de cambio son: el grado de libertad en la decisión, la naturaleza del cambio y el grado de intangibilidad.

En cuanto a la aplicación de las clasificaciones descritas a nuestra investigación, atendemos varios aspectos, como los objetivos planteados en la investigación de acción, la amplitud de unidades afectadas, la extensión temporal del estudio; así como, los efectos en la organización de las medidas adoptadas por aplicación de los resultados del estudio. A continuación, identificamos los cambios en las distintas categorías.

En el cambio implementado en la UV, por el proceso seguido en su desarrollo y aplicación, constatamos que se trata de un cambio planificado e incremental de afinación, al ser un cambio de ajuste organizativo, negociado y no disruptivo.

Asimismo, el cambio se puede calificar como continuo, al haber aumentado la habilidad de la organización para adaptarse a las demandas internas y a los requisitos del entorno cambiante, facilitando la realización de cambios en su estructura y en su estrategia.

En cuanto al grado de libertad de la decisión, se trata de un cambio inducido por la coyuntura socioeconómica, es decir, por el contexto normativo y por la necesidad de reordenación organizativa.

Según la naturaleza del cambio, la investigación de acción realizada ha tenido efectos organizativos y estructurales, ya que ha implicado cambios en los criterios de toma de decisiones sobre asignación de personal; y, en su aplicación, la reordenación de personal ha conllevado la agrupación y eliminación de unidades de gestión administrativa.

En relación con el último criterio, el grado de intangibilidad, los cambios instaurados han tenido efectos tangibles e intangibles, implicando cambios en el sistema de toma de decisiones y en la estructura de poder de la institución. En el mayor nivel de concreción, han tenido efectos tangibles, por la necesidad de adecuar las instalaciones físicas a las agrupaciones de unidades realizadas, en particular, en el caso de las unidades de gestión departamental; así como, por la reubicación física del personal en nuevos puestos de trabajo, con la asunción de nuevos roles y funciones.

Finalmente, cabe destacar que los procesos de digitalización e informatización implican cambios estructurales, organizativos y operativos de previsible gran relevancia en el funcionamiento administrativo futuro de las organizaciones en general y de la Universitat de València en particular.

6.3. Objetivos y resultados relativos al método de medición

En este apartado recogemos los resultados de los objetivos directamente relacionados con el desarrollo de un método de medición de cargas de trabajo del PAS en una universidad pública y su aplicación específica en diversas unidades de la UV.

6.3.1. Identificación de macroprocesos y procesos en unidades de la UV

Todos los estudios de medición del desempeño en universidades afrontan la tarea de identificación de los procesos desarrollados en las unidades a evaluar. Esta parte del desarrollo del método se considera una parte esencial del estudio cualitativo, complementado con la identificación de los indicadores de actividad representativos de las actividades desarrolladas.

En nuestra investigación, el sexto objetivo ha sido establecido en los siguientes términos:

Objetivo 6. Identificar los macroprocesos y procesos que se desarrollan en cada unidad organizativa de la UV, de forma consensuada por el equipo de trabajo configurado; delimitando las tareas y eliminando los procesos obsoletos.

Como hemos indicado, las unidades organizativas estudiadas tienen características diversas, distinguiendo entre estudios singulares, y estudios plurales, de unidades con actividades comparables. Siguiendo el proceso consultivo explicado en apartados anteriores, la identificación de los macroprocesos y procesos, y su publicación interna, se ha realizado en las siguientes unidades:

- (1) Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación.
- (2) Servicio de Estudiantes.
- (3) Servicio de Postgrado (integrado en la actualidad en el Servicio de Estudiantes).
- (4) Servicio de Investigación (incluyendo en su momento las actividades de la OTRI).
- (5) Unidades de Gestión de Campus (UGC). Incluyendo las actividades desarrolladas por las UGC en los Campus de Tarongers, Blasco Ibáñez y Burjasot.
- (6) Unidades de Soporte a Institutos (USI). Incluyendo las actividades desarrolladas por las USI en relación con los Institutos de investigación de Tarongers, Blasco Ibáñez, Burjasot y Paterna.
- (7) Servicio de Bibliotecas y Documentación (SBD). En este acuerdo se desarrollaron tres tipos de estudios de indicadores, y se identificaron tres tipos de macroprocesos y actividades desarrollados en esta unidad, en relación con:
(a) las Secciones Centrales del SBD; (b) Las Bibliotecas comparables y especiales, y (c) los Archivos.
- (8) Servicio de Informática. Incluyendo detalle de macroprocesos, procesos y subprocesos.

La tarea realizada por los equipos de trabajo, detallando los procesos desarrollados en las unidades, con la participación del equipo investigador y de personal de las unidades estudiadas, ha implicado intensas sesiones de explicación y reflexión sobre los contenidos de dichos procesos. Este análisis detallado ha puesto de manifiesto la necesidad de modificación, eliminación y/o transferencia de algunos procesos, en particular por la aplicación efectiva o prevista de nuevos procedimientos telemáticos y/o de nuevas normativas y reglamentos.

La identificación de los macroprocesos se ha realizado en todos los estudios. Sin embargo, el nivel de detalle de las actividades recogidas en cada macroproceso ha variado. De forma que, el detalle disponible en algunos estudios ha alcanzado el desglose de subprocesos; y en los casos con un menor nivel de detalle, se ha reflejado la variedad y complejidad de las tareas realizadas en cada uno de los macroprocesos. Este enfoque de identificación más moderado se realizó en el caso de los estudios de centros y departamentos, con mayor nivel de detalle en el segundo.

Como hemos indicado, al explicar el estudio de centros, en la fase de identificación de macroprocesos y procesos se determinaron con relativa facilidad los cuatro macroprocesos y la mayoría de las tareas correspondientes a cada uno. Sin embargo, la definición precisa de determinados procesos resultaba muy compleja y discutible, por las interdependencias con otras unidades, estando también asociada al diseño de puestos de trabajo. La experiencia de los participantes y las aclaraciones en las sesiones de trabajo permitió identificar los indicadores de actividad asociados a cada macroproceso, desbloqueándose esta situación, sin llegar a redactarse el detalle de todos los procesos incluidos.

En el estudio de las secretarías de departamentos se realizaron intensos esfuerzos para la identificación del detalle de los procesos, esfuerzo necesario ya que la composición del equipo investigador no incluía a los responsables de todas las unidades y se requería especificar de forma más precisa las tareas recogidas en cada macroproceso. La mayoría de los procesos eran aceptados como propios de la actividad de las secretarías de los departamentos; sin embargo, la discusión suscitada en torno a ciertas actividades específicas y la falta de consenso sobre su inclusión en el documento conllevó el traslado de esta discusión a un momento posterior.

En general, se produce la asunción de que un documento que explicita este detalle puede ser utilizado como referencia sobre lo que sí, o no, debe asumir el personal en sus funciones; de forma que, procesos que no estén recogidos se considerarían excluidos y los procesos incluidos se darían por aceptados. Algunas funciones son discutibles sobre su atribución al PAS de la unidad y no se ha alcanzado el consenso sobre la totalidad de los procesos. En particular, se han

encontrado dificultades en la delimitación de responsabilidades entre el PAS de distintas unidades, y entre el PAS y el PDI de la unidad estudiada.

A este respecto, la identificación completa del detalle de procesos en centros y en departamentos podrá abordarse con mayor facilidad cuando finalice el estudio sobre el diseño de puestos de trabajo de la UV, que se encuentra en proceso en 2022.

6.3.2. Método de cálculo de los índices de carga de trabajo y aplicaciones

El tercer objetivo, de carácter general, se corresponde con el desarrollo del método de medición. Este método es aplicable a las universidades públicas, y se enmarca en el desarrollo de conocimiento práctico derivado de la investigación, con aplicación potencial en otros contextos organizativos. El objetivo séptimo, se refiere a la realización de la primera medición con la aplicación del método en la UV. Ambos se recogen a continuación:

Objetivo 3. Establecer un método de cálculo de los índices de carga de trabajo del PAS en una universidad pública.

Objetivo 7. Cálculo inicial de los índices de carga de trabajo en las unidades de la UV para un periodo determinado.

En los capítulos anteriores hemos establecido las bases metodológicas para el desarrollo del método de medición de la carga laboral. En el capítulo quinto se han indicado detalles sobre los estudios realizados, publicados y actualizados en las distintas fases de la investigación hasta la fecha. También hemos explicado el contenido de los informes, el cual es similar en los distintos estudios con algunas matizaciones. Sobre el desarrollo del método, de forma específica, se ha descrito el

proceso seguido en el estudio de centros, y otras explicaciones técnicas relativas a estudios realizados en otras unidades de la UV.

Dados los distintos tipos de estudios, en este apartado nos referimos a estudios específicos que han supuesto el desarrollo y aplicación del método en las siguientes unidades: (1) Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, (2) Administración de Centros y (3) Servicio de Bibliotecas y Documentación.

En esta tesis incluimos, con la preceptiva autorización, los informes íntegros publicados internamente en la UV de estas tres unidades, con características funcionales y organizativas muy diferentes (véanse los Anexos I, II, III y IV). Estos informes recogen de forma ordenada la narrativa de cada caso, describiendo el diseño específico de la herramienta de medida y su aplicación por primera vez. Además de la composición del equipo investigador, los informes incluyen: el cronograma de cada estudio, los antecedentes, las limitaciones, el desarrollo del método, y explicaciones cualitativas relativas a las unidades estudiadas. Igualmente, recogen: la ficha de indicadores, los datos validados, los datos en términos porcentuales y los cálculos realizados de los índices de actividad global (índice 1) y el índice de actividad por puesto (índice 2).

Por otra parte, conviene aclarar que en las unidades en las que hay un cambio de funciones radical, como fue el caso del Servicio de Postgrado, no fue posible realizar un cálculo comparativo completo, en cuanto al número de periodos comparados. Aunque en dicho estudio se incluyeron datos de cinco cursos académicos, en su primera cuantificación, los cambios que se habían producido en las tareas asumidas por el Servicio justifican que el análisis real se limitara a los datos de los dos cursos académicos posteriores: 2013-2014 y 2014-2015.

6.3.2.1. Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación de la UV

Este trabajo fue el primer estudio piloto realizado en unidades singulares y constituye la base del desarrollo del método en este tipo de unidades. Incluye una comparativa interanual de la actividad del servicio en un periodo de cinco cursos académicos: desde el curso 2009-2010 al 2013-2014.

Una característica requerida en este tipo de estudios es que las actividades realizadas en el servicio muestren estabilidad, permitiendo la aplicación de una única ponderación de la actividad en los periodos comparados. La actividad sigue siendo comparable entre periodos cuando se añaden nuevas funciones o procedimientos en el tiempo; siendo ésta la tónica general.

Adicionalmente, destacamos la excelente colaboración, diligente y cordial, del responsable del Servicio, el cual había participado previamente en la consulta realizada en el estudio de diagnóstico realizado en 2011. En este estudio de referencia, se disponía de información previa en relación con: (i) las tareas o procesos realizados, (ii) el nivel de carga de trabajo, (iii) la motivación, (iv) la formación, (v) el diseño de los puestos de trabajo y (vi) las debilidades y propuestas de mejora del Servicio. En concreto, las actividades realizadas en el Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación, en el estudio de 2011, se agrupaban en seis macroprocesos generales, y en total se propusieron 23 indicadores.

En el estudio de indicadores, finalmente, se identificaron 8 macroprocesos, 54 procesos y 11 indicadores de síntesis. Hay que considerar que este Servicio gestiona numerosos proyectos, convenios y ayudas a la movilidad y a la cooperación internacional. Con notables esfuerzos de análisis y síntesis, las gestiones correspondientes fueron categorizadas, facilitando la comparativa interanual de las tareas.

Esta primera experiencia piloto resultó muy satisfactoria técnicamente y muy motivadora para el equipo investigador. Hay que comprender, que las reuniones necesarias para la explicación del estudio y la identificación definitiva de procesos,

indicadores, fuentes de datos y ponderaciones, acompañadas con las consultas pertinentes con otros miembros de la unidad, han supuesto una carga de trabajo adicional para los miembros de la UV participantes en los equipos de trabajo. Asimismo, una vez elaborado el informe del estudio por parte del equipo investigador, éste era remitido al responsable del Servicio para su revisión y conformidad.

El informe completo del Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación se encuentra disponible en el Anexo I.

6.3.2.2. Administración de centros de la UV

El estudio de centros y de departamentos se realizó en paralelo, pero el desarrollo del método fue establecido en el estudio de centros, con la participación en el equipo investigador de todos sus administradores/as. Asimismo, como hemos referido, el informe para la dotación de personal a centros, por la descentralización de la gestión económica de los másteres, fue el primer estudio piloto realizado basado en indicadores objetivos e índices de actividad comparables.

El estudio de indicadores en centros fue supervisado minuciosamente por los miembros del equipo de trabajo y por miembros del PDI de los respectivos centros, incluida la información en ciertas reuniones a los/las decanos/as de las facultades y la directora de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ETSE, como es conocida por sus siglas en valenciano). Considerando el número de participantes, se realizaron enormes esfuerzos de síntesis y aclaración de los temas tratados en cada reunión y de cada consulta realizada. Asimismo, se convocó el menor número de sesiones presenciales posibles, con un total de cuatro (sin incluir las sesiones posteriores a la obtención de los índices), extendiendo en horario cada sesión hasta abarcar prácticamente la jornada laboral. Adicionalmente, se realizaron múltiples consultas y aclaraciones telemáticas y telefónicas. Además, en los inicios del estudio, se contó con la colaboración técnica de los responsables de varios centros, en particular de la

Facultad de Economía, el centro de mayor tamaño de la UV, en consultas técnicas realizadas para la preparación de las primeras reuniones.

Como hemos indicado, en este estudio se identificaron 4 macroprocesos, 22 indicadores y 5 ponderaciones globales, o perfiles de actividad. Por la disponibilidad de la información, los datos recogidos en el estudio son referidos al curso 2013-2014 para datos académicos, y al año 2013 para datos económicos. En la última actualización publicada en 2020, los datos corresponden a los cursos 2018-2019 y 2019-2020, para los indicadores que miden actividades académicas, y a la anualidad 2019, para los indicadores que miden actividades económicas. Los datos de plantilla de PAS de administración general, utilizadas como denominador, corresponden a la Relación de Puestos de Trabajo aprobada en julio de 2020.

El informe completo del estudio de centros en su primera versión se encuentra disponible en el Anexo II y la actualización de cálculos publicada en 2020 en el Anexo III.

6.3.2.3. Servicio de Bibliotecas y Documentación (SBD) de la UV

El SBD de la UV, con una plantilla aproximada de 200 personas, incluye cuatro tipos de unidades organizativas, en las que se han podido realizar tres tipos de estudios.

La naturaleza de las tareas ha requerido su consideración en este estudio en una doble vertiente: la diversidad de tareas entre las unidades estudiadas y la variación de tareas en el tiempo en cada unidad. Dado que los estudios de las secciones centrales del SBD y de las bibliotecas especiales, como unidades singulares, abarcan desde el año 2012 al 2015, ha sido necesario considerar los cambios que se han producido en las tareas que han sido asumidas por el Servicio. En dicho periodo, entre los cambios más relevantes destacan la influencia del uso de

Internet y, en particular, la utilización de recursos bibliográficos en versión electrónica.

En este estudio se ha contado con la valiosa colaboración de la jefa del Servicio, de todas las directoras/es de bibliotecas y archivos, y de las/los responsables de las distintas secciones centrales, en un laborioso proceso de identificación, cuantificación y síntesis,

En los estudios de unidades organizativas que desarrollan actividades propias y específicas (como es el caso de las secciones centrales del SBD, las bibliotecas especiales y los archivos), los índices se calculan partiendo de distinto número de indicadores, y siendo, además, los indicadores considerados específicos de las tareas realizadas en cada unidad. Existe la posibilidad de comparar la variación temporal de la carga de trabajo entre unidades, en particular si los estudios están referidos al mismo periodo plurianual. Esa comparativa, permite comprobar si la carga de trabajo de una unidad organizativa, frente a otra, ha experimentado similar evolución, al alza o a la baja.

1. Estudio de las secciones centrales del SBD

Las secciones centrales han sido estudiadas como una unidad singular, con sus propios procesos, indicadores, ponderaciones e índices de carga de trabajo, analizando la evolución de la carga de trabajo durante cuatro periodos.

En el estudio del SBD se han establecido, tratando de alcanzar el mayor consenso, un total de 7 macroprocesos, 78 procesos y 21 indicadores para valorar la actividad de las secciones centrales.

2. Estudio de bibliotecas comparables

El SBD integra bibliotecas con actividades comparables en las que se realizó un estudio comparativo con procedimiento similar al desarrollado en centros y departamentos.

El estudio de bibliotecas comparables analiza comparativamente los índices de carga de trabajo de seis bibliotecas en el año 2015 y el curso académico 2015-2016, incluyendo 16 indicadores correspondientes a 6 macroprocesos y 45 procesos identificados; habiéndose aplicado 6 ponderaciones o perfiles de actividad en el cálculo de los índices de actividad comparativos.

Las bibliotecas comparadas en su actividad son las siguientes:

- ❖ Biblioteca de Ciencias “Eduard Boscá” y Sala de Farmacia
- ❖ Biblioteca de Ciencias de la Salud “Pelegrí Casanova”
- ❖ Biblioteca de Ciencias Sociales “Gregori Maians” y ONUBIB
- ❖ Biblioteca de Educación “María Moliner”
- ❖ Biblioteca de Humanidades “Joan Reglà” y Cartoteca
- ❖ Biblioteca de Psicología y Deporte “Joan Lluís Vives”

3. Estudio de bibliotecas especiales

Este bloque incluye el estudio de las cuatro siguientes bibliotecas:

- ❖ Biblioteca Depósito
- ❖ Biblioteca del Jardín Botánico “José Pizcueta”
- ❖ Biblioteca Histórica
- ❖ Biblioteca Histórica Médica “Vicente Peset Llorca”

Estas bibliotecas tienen un funcionamiento particular, por lo que los respectivos estudios analizan la evolución de la actividad de cada una en el tiempo.

En el estudio de estas bibliotecas especiales partimos de la Ficha de Indicadores identificada para las bibliotecas comparables, habiendo eliminado de los cálculos, en cada caso, aquellos indicadores y macroprocesos no aplicables.

4. Estudio de los Archivos

El SBD integra dos archivos, el Archivo Histórico y el Archivo Intermedio. Ambos custodian la documentación universitaria procedente de los archivos de oficina, una vez transcurrido el período de permanencia en los mismos.

A pesar de los esfuerzos realizados, por parte de las directoras de los Archivos y del equipo investigador, no ha sido viable delimitar un sistema de indicadores y de ponderaciones que permitan realizar el cálculo de los índices de actividad. Sin embargo, si ha sido posible delimitar los 3 macroprocesos y 20 procesos desarrollados en ellos, así como 13 indicadores de carga de trabajo correspondientes a dichas actividades.

El informe completo del estudio del SBD se encuentra en el Anexo IV.

6.4. Objetivos cualitativos y transferencia de conocimiento a la UV

En este apartado revisamos el cumplimiento de dos objetivos cualitativos, uno general y otro específico, ambos directamente relacionados con el objetivo de cambio en la UV.

Objetivo 8. Transferir el conocimiento, proporcionando las indicaciones adecuadas a personal de la institución, de forma que el procedimiento de cálculo pueda ser replicado en periodos posteriores, facilitando así la actualización de datos y resultados del estudio.

Objetivo 9. Promover la participación, el trabajo en equipo, la transparencia y la justicia organizativa en la gestión del PAS de la UV.

Comenzando con el octavo objetivo, la transferencia de conocimiento ha resultado sencilla por tres razones. La primera, por la participación en el equipo investigador de dos miembros del PAS de la UV, el director del estudio y la responsable del SAP, directamente implicados en el proceso de desarrollo del estudio y, en particular en la identificación de procesos e indicadores, la obtención de datos y la revisión de cálculos y publicación de resultados. Igualmente, estando ambos directamente vinculados con las futuras actualizaciones de los estudios de indicadores y su publicación en la Intranet. En segundo lugar, porque en la ficha de indicadores de cada estudio se han identificado todos los componentes considerados necesarios para facilitar las actualizaciones y, asimismo, las investigadoras han estado disponibles para consultas en la aplicación del método y el cálculo de los índices. En tercer lugar, porque tras la elaboración de los ficheros de cada estudio, en un proceso de revisión técnico, la responsable del SAP recalculaba todos los índices y maquetaba toda la presentación del estudio para su publicación en la web del SAP.

Además, hemos seguido la premisa establecida por Cummings y Worley (2009) sobre que el investigador de desarrollo organizativo, en ambas corrientes, se interesa por desarrollar la capacidad del sistema del cliente y por no desarrollar dependencia del cliente con el consultor. En este sentido, hemos compartido toda la información y conocimientos desarrollados con los miembros del equipo investigador, no realizando reservas de ningún tipo de contenido o resultado.

En relación con el noveno objetivo, como hemos visto en la explicación del método, la participación, el trabajo en equipo y la transparencia han sido tres pilares de esta investigación de acción. La necesidad de atender la viabilidad técnica y la aceptabilidad política, en el contexto de una institución como la UV han determinado el enfoque adoptado; siendo además esta investigación un proyecto establecido como

continuidad y profundización a los resultados obtenidos en la investigación realizada en 2011.

Por el alcance del estudio, la participación requerida ha sido muy elevada. La interacción entre los miembros de los equipos ha derivado también en situaciones de *benchmarking* relacional, en particular en el estudio de Centros. El hecho de revisar los procesos y la carga de trabajo de forma orgánica ha implicado compartir experiencias y soluciones. Aspectos de gestión, relacionados con variables temporales en los procesos y con la aplicación de procedimientos y de formas operativas no procedimentales, han sido compartidos para resolver determinadas cuestiones.

Al tratarse de la primera vez que se efectuaba una investigación de este tipo, con el respaldo mayoritario de la institución, se ha dedicado una cantidad de horas muy elevada a su desarrollo. Por ejemplo, en el estudio de Centros, se invirtieron 440 horas en reuniones presenciales de discusión con los responsables de las unidades. A este dato deben sumarse: las sesiones de trabajo del equipo investigador; la petición, elaboración y envío de datos a y desde las unidades suministradoras; la validación de datos y consultas de aclaración; el trabajo técnico de elaboración de cálculos; la redacción de documentos; las tareas de revisión, maquetación y publicación; así como, las sesiones informativas y de deliberaciones sobre resultados. Asimismo, se incluyen también las reuniones para su aprobación y, la fase de aplicación de resultados con el uso de simuladores. El tiempo global de desarrollo participativo del estudio de Centros y Departamentos se ha estimado en aproximadamente 2.500 horas de trabajo.

También, conviene destacar que los efectos del estudio sobre la dotación de personal en las unidades, así como la autoridad formal del director del estudio, han implicado la atención por parte de todas las partes convocadas a consulta, y el suministro de información por parte de todas las unidades y servicios a los cuales se les ha solicitado.

Por otra parte, los procesos políticos de discusión y negociación son una base de conocimiento necesaria para comprender los procesos de adopción de decisiones en instituciones públicas. En definitiva, la mayor dotación de personal implica una mayor dotación presupuestaria anual, por ello, la implicación de las unidades en las decisiones de asignación, y su participación en los criterios establecidos para adoptarlas, ha movilizado el poder grupal; por ejemplo, de las unidades que integran un centro y sus departamentos; incluyendo ambos estamentos: PAS y PDI.

La existencia de diferencias de poder se ha visto en gran parte compensada por el control de los equipos de trabajo, es decir, por la discusión en grupo de las cuestiones planteadas. También se ha realizado un control de grupo al haberse realizado reuniones facultativas con todos los representantes de PAS y PDI, de cada centro y sus departamentos adscritos. Asimismo, la aprobación por votación mayoritaria requerida por parte de los máximos representantes de la UV en el Consejo de Gobierno, y la ratificación por la Comisión de Asuntos Económicos del Consejo Social ha supuesto la revisión por personas cualificadas con criterios y perspectivas diferentes que han aprobado mayoritariamente el método. Igualmente ha estado presente en el proceso el criterio informado y vigilante de los representantes de las secciones sindicales.

En relación con la promoción de la justicia organizativa en la UV, consideramos su aplicación en los cuatro componentes del constructo: la justicia distributiva, la procedimental, la interpersonal y la informativa.

Por lo que respecta a la justicia distributiva, en un contexto de retribución salarial regulada, como es el caso de las universidades públicas españolas, la escala salarial del personal funcionario y no funcionario está limitada legalmente. Dado que el nivel salarial, en cierto punto, no es ampliable en función de las capacidades del empleado, la comparativa se enfoca en las tareas realizadas. La comparación entre las tareas y funciones asumidas por personas pertenecientes a la misma escala profesional es un hecho que se ha evidenciado en este estudio, siendo el referente más frecuente compañeros en la misma categoría salarial, en la misma o en otras unidades organizativas de la UV. Asimismo, la comparativa puede alcanzar a otras

universidades públicas o privadas. Por otra parte, en la comparación en relación con ciertas condiciones de trabajo, como por ejemplo el teletrabajo, el referente también se traslada a personas que realizan otras funciones en la UV, como el PDI, o en otros organismos y entidades públicas o privadas.

De forma más específica, los referentes identificados, en relación con la teoría de la equidad, han sido unidades con las mismas funciones; por ejemplo en comparaciones realizadas: entre centros, entre departamentos, entre servicios, y entre campus. Ejemplos de los aspectos comparados por los responsables de las unidades, incluyen: el número de personas a su cargo, la disponibilidad o no de personal técnico y audiovisual, el tamaño de la unidad y la complejidad del trabajo, entre otros.

Por otra parte, la carga de trabajo percibida, comunicada informalmente entre miembros de la organización, había sido identificada como un criterio, en sentido negativo, en las peticiones de destinos; concretándose en la no consideración de aquellas plazas en las que se percibía una carga de trabajo muy por encima de la media. A este respecto, hay que destacar que el método de medición desarrollado se fundamenta en un reparto equitativo de la carga de trabajo entre unidades, basado en indicadores objetivos de actividad. En particular, en unidades con actividades comparables, se busca una medida de la eficiencia comparada, con el objetivo de realizar el equilibrado entre la actividad desarrollada y el personal necesario para realizarla, utilizando como criterio la plantilla promedio resultante. En el caso de unidades singulares, se realiza un estudio individualizado y se obtiene una medida de la evolución de la actividad de la unidad en el tiempo; proporcionando criterio sobre la evolución de las necesidades de personal.

En relación con la justicia de procedimiento, interaccional e informativa, como hemos indicado en el capítulo anterior y en apartados anteriores, se han tenido en cuenta y aplicado las prescripciones establecidas en la literatura, con especial incidencia de la participación, el uso de indicadores objetivos, la consistencia de criterio, la política de transparencia informativa y el trato respetuoso.

Además del aprendizaje desarrollado por el equipo investigador en el diseño e implementación del método, el cual implica conocimiento práctico; un resultado no planificado de esta investigación es el desarrollo en las investigadoras, como PDI en la institución, de una mayor sensibilidad al contexto de actividad del PAS, así como un mayor reconocimiento de su trabajo.

6.5. Objetivos y resultados relacionados con la confianza organizativa

En nuestra investigación, el quinto objetivo ha sido establecido en los siguientes términos:

Objetivo 5. Contribuir al conocimiento científico relacionado con la concepción, desarrollo y reparación de la confianza organizativa, interpersonal e institucional, vinculada con los procesos de justicia organizativa en instituciones públicas.

A nivel institucional, existe evidencia de que la confianza en instituciones, públicas y privadas, ha decaído notoriamente desde hace décadas. Los investigadores han encontrado diversas explicaciones, atendiendo entre otros aspectos a los escándalos institucionales y sus repercusiones (Kramer, 1999; Williams, 2005). La investigación también sugiere que los sistemas reguladores pueden aumentar y reparar significativamente la fiabilidad percibida de la organización, sobre todo cuando son introducidos de forma voluntaria (Nakayachi y Watabe, 2005).

Algunos investigadores indican que las perspectivas éticas son escasas en este campo y que se necesita un mayor examen de estos aspectos (Lengnick-Hall et al., 2009). Por otra parte, muchos académicos citan la importancia de la confianza como

ingrediente de la eficacia organizativa; sin embargo, pocos estudios discuten si el grado de ajuste estructural o funcional de los puestos de trabajo y roles tienen un efecto en la confianza interpersonal (Williams, 2005).

Nuestra investigación contribuye en alguna medida al conocimiento sobre estas cuestiones. En primer lugar, hemos constatado como el intento de establecer medidas objetivas, para facilitar la asignación de recursos en una institución pública, con un marcado funcionamiento político, ha implicado tener que atender de forma prioritaria la cuestión de la confianza. En la segunda parte del cuarto capítulo hemos realizado una revisión de la literatura sobre este constructo, estableciendo una aproximación conceptual basada en los referentes académicos y en nuestra propia experiencia. La definición de confianza propuesta se concreta en un modelo multiplicativo de tres componentes: técnico, ético y afectivo. En este modelo emulamos el criterio utilizado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964), utilizando una fórmula multiplicativa, para enfatizar la vulnerabilidad de la confianza, ante variaciones en los factores que la determinan. En síntesis, en esta concepción se sostiene que las personas confían en otras personas que perciben como competentes técnicamente, que comparten sus principios éticos y que tienen buenas intenciones con respecto a ellas, en situaciones concretas. De forma más específica, en el ámbito organizativo, las personas confían en otras personas, de las que perciben que: tienen la capacidad técnica necesaria para afrontar la tarea, respetarán las reglas éticas establecidas y, en particular, dedicarán los esfuerzos y el tiempo necesario para realizar el trabajo. Un aspecto particularmente decisivo en la confianza es la fiabilidad de la sinceridad de la otra parte, es decir, la credibilidad esperada en la veracidad de la información que proporcione y en la consistencia percibida entre sus palabras y su comportamiento.

La importancia de la confianza en la investigación de acción desarrollada es innegable y ha afectado a todas las dimensiones del estudio. Comenzando por la confianza que la alta dirección de la UV depositó en el equipo investigador para la realización del estudio, en particular de la actual Rectora y de su predecesor, y de sus respectivos equipos de Vicerrectores, así como de la Gerencia y su equipo de gestión.

En este caso, la experiencia y reputación del Vicegerente de recursos humanos y organización administrativa ha sido el factor determinante; siendo también factores determinantes los resultados del estudio de diagnóstico del PAS realizado en 2011, así como, la experiencia, cualificación y reputación en la institución de los miembros del equipo investigador.

En segundo lugar, respecto a la confianza entre los miembros del equipo investigador, se han cumplido, y ratificado durante todo el proceso, los tres componentes de la confianza indicados. Por otro lado, la explicación de los determinantes de la confianza al inicio de una relación ha clarificado el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. En el equipo investigador, tanto el director del estudio como la investigadora responsable habían colaborado previamente en el estudio realizado en 2011, siendo los resultados de esta interacción positivos. Asimismo, la pertenencia de las investigadoras al cuerpo del PDI de la UV, desde la década de 1990, implica la existencia de referentes formales e informales para ambas partes, que no existirían en otro tipo de investigaciones. Asimismo, la incorporación de colaboradores en el estudio, tanto por parte del PAS, a propuesta del director del estudio, como del PDI, a propuesta de la investigadora responsable del control de calidad, se ha caracterizado por la elección, respectiva, de miembros de la UV con los que existía una relación de confianza previa. De esta forma, la reputación de tercera parte ha sido un determinante de la confianza existente tanto en el equipo investigador como en los equipos de trabajo.

En otro nivel, la confianza de los representantes sindicales en el desarrollo del estudio ha venido determinada por su relación previa con el director del estudio, en la dinámica normal de sus funciones, y por los esfuerzos realizados por el equipo para informarles sobre el método aplicado en esta investigación.

Por último, la confianza institucional resultante, tras varias fases del estudio, y la aprobación por los máximos órganos de representación de la institución, se concreta en la continuidad de las mediciones y la petición por parte de las unidades, y de los representantes sindicales, de nuevas actualizaciones y de nuevos estudios.

Resulta necesario destacar que, pese al acuerdo consensuado de realización de esta investigación, en las primeras etapas del proceso existía cierta desconfianza y resistencia al cambio, fundamentada en otras experiencias anteriores sobre cambios en la Universidad, algunas remontándose a décadas pasadas. Algunos aspectos determinantes del desarrollo de la confianza y de la superación de dicha resistencia al cambio, vinculados con la justicia organizativa y los procedimientos justos, han sido: (i) el compromiso de realizar el estudio en todas las unidades por el mismo equipo investigador; (ii) el carácter altamente participativo del proceso seguido; (iii) el hecho de que el estudio está orientado a establecer criterios de toma de decisiones basados en hechos objetivos; (iv) el hecho de haber proporcionado toda la información relevante sobre el proceso de medición y haber puesto a disposición de los afectados los procedimientos de cálculo; (v) realizar un proceso total de validación de datos, (vi) la transparencia vinculada a la publicación de los resultados; (vii) la consideración de numerosos indicadores de actividad y (viii) la inclusión de varias ponderaciones, para recoger distintos perfiles, en los estudios de unidades con actividades comparables.

En definitiva, consideramos que la percepción en la institución es que se ha aplicado la capacidad técnica con un comportamiento ético, dedicando al estudio todo el esfuerzo y el tiempo que ha requerido, por parte de cada miembro del equipo investigador y de los participantes en los equipos. Un esfuerzo orientado a equilibrar la asignación de la carga de trabajo del PAS de la UV. Al introducir un sistema regulador de forma voluntaria, esta investigación de acción ha contribuido a un mayor grado de ajuste estructural y funcional de los puestos de trabajo, y a un aumento de la confianza organizativa, al haber aplicado procedimientos que siguen los preceptos de la justicia organizativa.

En términos de justicia, los empleados valoran la equidad en la carga de trabajo (distributiva), los procedimientos organizativos experimentados (procedimental), la adecuación de las explicaciones que reciben (informativa) y la calidad del trato interpersonal (interpersonal) (Colquit et al., 2001; Fortin et al., 2016). La justicia en el puesto de trabajo ha sido una variable organizativa

relacionada con muchos resultados positivos (Niehoff y Mooman, 1993). En este marco, la introducción de criterios objetivos en la asignación de personal, con una perspectiva ética y procedimientos justos, desemboca, previsiblemente, en una mayor eficacia organizativa. Las conexiones entre los componentes de la justicia organizativa y de la confianza nos ayudan a comprender la intrincada red de procesos que tienen lugar en el ámbito organizativo; así como, el equilibrio dinámico en el que se encuentran las organizaciones en estas dimensiones.

6.6. Objetivos y resultados relacionados con la investigación de acción

En nuestra investigación, el cuarto objetivo, y el último en ser analizado, ha sido establecido en los siguientes términos:

Objetivo 4. Generar conocimiento sobre el método de investigación de acción y su aplicación a la gestión del cambio en los procesos de asignación de personal, en un contexto universitario público.

Como hemos explicado, una característica distintiva de la investigación de acción es que se dirige a dos objetivos: realizar cambios en las organizaciones y generar procesos sólidos y procesables de conocimiento. Asimismo, la investigación de acción se caracteriza por la existencia de ciclos de acción y reflexión, que reflejan un método y un orden sistemático en la planificación de acciones, la adopción de medidas, la revisión de los resultados y la generación de conocimiento.

La quinta fase del método de investigación de acción se denomina especificación del aprendizaje y aunque formalmente se ubica en último lugar, en la práctica se trata de un proceso continuo. Esta fase también está directamente

relacionada con la posibilidad de extrapolar los conocimientos a otras organizaciones. Dado el doble objetivo de la investigación de acción, los conocimientos adquiridos pueden dirigirse a dos públicos.

En primer lugar, el éxito del proyecto supone la modificación de algunas normas de la organización objeto de estudio, reflejando los nuevos conocimientos adquiridos durante la investigación. En nuestro caso, ha supuesto el desarrollo de una nueva herramienta de gestión destinada a la medición de la carga de trabajo de las unidades, y al apoyo en la toma de decisiones sobre asignación de personal, basada en indicadores objetivos, cuya descripción y aplicación han sido recogidas en apartados anteriores.

En segundo lugar, el éxito o el fracaso de la aplicación del marco teórico proporciona conocimiento frente a futuros entornos de investigación. El ciclo de investigación de acción puede continuar, en este caso, para desarrollar un mayor conocimiento sobre los siguientes aspectos: la organización, la validez de los supuestos teóricos, la mejora del método desarrollado, así como, sobre los resultados de su aplicación.

Los proyectos de investigación de acción responden a una situación específica, sin embargo, debe tener implicaciones más allá del mandato del proyecto, articulando conocimiento práctico. Para ello, nos centramos en cuatro tipos de aportaciones, cuya consideración puede ser útil para otras organizaciones que tengan que enfrentarse a procesos de cambio similares.

En referencia al proceso de desarrollo del método de medición, en el plan de diagnóstico partíamos de un planteamiento inicial incluyendo ocho aspectos:

- I. La creación de equipos de trabajo, para el estudio de cada unidad o grupo de unidades, que incluiría el personal responsable de dichas unidades; estando configurados todos los equipos por PAS y PDI de la institución.
- II. La identificación de macroprocesos y procesos de las unidades, dando continuidad al estudio realizado en 2011.

- III. La identificación de indicadores objetivos de la carga de trabajo, representativos de las actividades desarrolladas en los procesos.
- IV. La obtención de datos de las bases oficiales y su validación por parte de los responsables de las unidades.
- V. El establecimiento de una ponderación para la cuantificación de la carga de trabajo, aplicando técnicas matemáticas y estadísticas sencillas comprensibles para la comunidad universitaria.
- VI. El cálculo de dos índices de carga de trabajo: de la actividad global y por puesto.
- VII. El desarrollo de dos tipos de estudios: en unidades comparables y en unidades con actividades singulares.
- VIII. El apoyo institucional necesarios y la preceptiva aprobación de los resultados por los órganos colegiados de la institución; incluido el apoyo de los representantes sindicales.

Estos planteamientos iniciales se han mantenido en el estudio. Sin embargo, en su aplicación han tenido lugar los siguientes sucesos:

1. La identificación de macroprocesos ha resultado relativamente sencilla, partiendo del estudio realizado en 2011 y, en algunas unidades, de la carta de servicios. Sin embargo, la identificación de los procesos ha resultado extremadamente laboriosa, con reiteradas consultas y revisiones, habiendo encontrado muchas dificultades para consensuar todos los que deberían incluirse, o excluirse en cada unidad. Aunque existe consenso en la mayoría de los procesos desarrollados, al entrar en el detalle de la actividad diaria han surgido distintas perspectivas y propuestas sobre qué unidad debería asumir determinados procesos; por ser actividades que competen a distintas

unidades, o porque afectan a las tareas de distintos estamentos, en las interrelaciones ente el PAS y el PDI.

2. En la identificación de los indicadores objetivos, la tónica dominante ha sido que las responsables de las unidades tenían la voluntad de incluir todos los indicadores existentes, independientemente de que su inclusión fuese poco material, o incluso de que su inclusión supusiese una medición desfavorable en su unidad; al realizarse una evaluación comparativa de la carga de trabajo, y no disponerse de los datos validados hasta las últimas fases de cada estudio. Asimismo, la voluntad de hacer la medición de la carga de trabajo de la forma más precisa ha conllevado la inclusión de una ponderación dentro de los datos de los indicadores, los cuales han incluido un desglose en su medición.
3. A pesar de que hemos constatado la fiabilidad general de las bases de datos, el proceso de validación también ha sido extremadamente laborioso. En general, los responsables de las unidades han realizado un intenso trabajo de revisión, apuntando procesos específicos realizados en sus actividades y revisando sus propios registros para corroborar la información. Este proceso ha implicado la consideración de algunas medidas de forma muy detallada para poder aclarar las divergencias detectadas.
4. La identificación del sistema de ponderaciones se ha desarrollado de forma emergente, atendiendo las necesidades de precisión requeridas para determinar la participación de cada indicador sobre el total de la carga de trabajo, en términos porcentuales. Asimismo, la identificación de varias ponderaciones (de nivel I), a la hora de realizar mediciones comparativas, ha sido una decisión no prevista resultante de la comprensión de la existencia de varias estructuras de actividad y de la

comprobación, a partir de estudios con datos simulados, de la necesidad de incorporar varias ponderaciones que reflejasen la carga real de trabajo comparativo entre unidades. De igual forma, la aplicación de la mejor ponderación resultante a cada unidad comparable ha sido una decisión emergente, determinada por criterios técnicos y políticos de aceptabilidad. Esta decisión resultó en una disminución significativa de la resistencia al cambio por parte de los implicados, al suponer que este criterio sería más representativo de la realidad y que eliminaría resultados injustos. Los resultados obtenidos en los estudios simulados implican que la mejor opción de baremación es la mejor aproximación a la estructura de actividad de la plantilla de cada unidad, con criterios establecidos en términos promedio. Asimismo, la mejor versión del Índice 1, índice de actividad global, prescribe la mejor asignación de plantilla dentro de la unidad, porque es la que mejor se ajusta a su composición de tareas; estando los resultados calculados en términos promedio al total de la población comparada.

5. La transformación de datos en términos porcentuales ha sido una decisión necesaria para permitir el cálculo combinado de múltiples indicadores, con diversas ponderaciones, de una forma estructurada y sencilla. Asimismo, el uso de porcentajes en los datos y ponderaciones ha permitido obtener índices de actividad global en términos porcentuales de la actividad total desarrollada. Esto ha facilitado la comprensión de los resultados y la aplicación de medidas a partir de los mismos.
6. El proceso técnico ha resultado complejo, pero la negociación política y la atención a todas las sensibilidades ha supuesto el mayor desafío del proyecto, hasta culminar con su aprobación por los órganos colegiados. La elevada cualificación y experiencia del personal

afectado por las decisiones, tanto del PAS como del PDI, junto a la política de transparencia seguida, ha requerido enormes esfuerzos de revisión y cuidado de los procesos de diseño, elaboración, redacción y cálculo en el método de medición desarrollado. Asimismo, la consideración del factor tiempo, en distintas dimensiones ha sido fundamental; en particular, en la secuencia en la que ha tenido lugar el suministro de información y las fases seguidas en el estudio; así como, en relación con el respeto de las dinámicas de la institución y los ritmos de trabajo de las unidades.

7. En séptimo lugar, el estudio de indicadores de carga de trabajo no resulta aplicable de forma general. En particular, las excepciones encontradas son: (1) unidades que han cambiado su actividad de forma radical entre periodos, (2) unidades cuya dotación de personal determina la cantidad de proyectos que se pueden desarrollar, siendo esta una decisión política y no técnica y (3) unidades cuya dotación de personal no es directamente relacionable con un sistema de indicadores, los cuales pueden constituir información complementaria de apoyo para la toma de decisiones, y que requieren estudios individualizados.

8. En la aplicación de medidas, las peticiones de las unidades han resultado bastante homogéneas, pese a la diversidad de funciones y tareas existentes. La petición general es: la dotación suficiente de personal cualificado y estable. En algunos casos, en unidades con una tendencia creciente en la asignación de nuevas funciones, se ha solicitado la división de la unidad o la diferenciación de funciones con nuevas secciones. Aunque han existido casos de integración, en general, las unidades mostraban resistencia a la agregación de unidades y a la asignación de nuevas funciones. Por otra parte, ha habido solicitudes de algunas unidades para que fueran tomadas en

consideración las características particulares de la plantilla real, incluyendo las reducciones de jornada por diversos motivos y otras circunstancias.

En general, el proceso de desarrollo del método ha sido iterativo, con avances en las fases y reconsideraciones en las fases anteriores; así como con efectos en paralelo entre estudios, tratando de mantener la consistencia de criterios.

En segundo lugar, el propio método de medición, adaptable a otras unidades, con otros procesos, indicadores y ponderaciones, constituye un conocimiento práctico extrapolable a otras universidades e instituciones públicas, así como a organizaciones privadas. En el caso de otras universidades públicas, esta investigación resulta un referente no sólo del método, y sus componentes, sino también de los resultados obtenidos en los estudios de las distintas unidades.

En tercer lugar, los conocimientos previos en el ámbito de la consultoría directiva han resultado muy útiles al disponer de una visión práctica del desarrollo de proyectos y de la aplicación inmediata de los resultados. Sin embargo, los procesos de trabajo, los ritmos, y la consideración de los aspectos políticos y psicosociales en esta investigación de acción han supuesto que, en la práctica, el funcionamiento haya sido muy diferente a la realización de un estudio similar en una organización privada, en la que la jerarquía determina la toma de decisiones; aunque subrayamos que en esta investigación se ha contado con toda la participación y colaboración necesarias.

En cuarto lugar, la participación en una investigación de acción ha permitido el logro de resultados que no habría sido posible obtener en otro tipo de investigaciones, en particular, en lo que respecta al desarrollo de nuevas herramientas de gestión. También valoramos la crítica expresada por Eisenhardt y Martin (2000), sobre que la velocidad de los cambios puede conllevar que una vez finalizado el diagnóstico ya hayan cambiado demasiados aspectos en la organización. En este sentido, aunque los cambios en el entorno universitario son frecuentes, ha sido la

pandemia originada por el Covid-19 la que ha supuesto un aviso en este sentido. Adicionalmente, la turbulencia existente en el contexto geopolítico internacional constituye un factor de incertidumbre, cuyas imprevisibles consecuencias aumentan la necesidad de estar vigilantes a las transformaciones que la sociedad y sus instituciones tendrán que afrontar.

6.7. Conclusiones

Abordamos la presente investigación partiendo de unos objetivos de carácter eminentemente práctico, con aplicación inmediata en la gestión de personal de la UV, junto a unos objetivos académicos relativos a la generación de conocimiento en el ámbito del desarrollo y el cambio organizativo. En la concepción del proyecto, además de las consideraciones metodológicas requeridas por el método aplicado, hemos incorporado las recomendaciones sugeridas en la literatura sobre justicia organizativa y sobre la dimensión temporal en la investigación. Asimismo, se han atendido modelos prescriptivos para la gestión del cambio como referentes esenciales.

En esta investigación de acción hemos afrontado la disyuntiva entre el rigor académico y la relevancia práctica. Siguiendo a Thomas y Tymon (1982), las investigaciones deben satisfacer cinco atributos para ser consideradas relevantes: (a) centrarse en temas a los que se enfrentan los directivos; (b) sugerir dimensiones de éxito que sean importantes para los respectivos negocios; (c) centrarse en variables en las que los directivos pueden influir; (d) ofrecer resultados que no sean obvios para los directivos, siendo algo novedosos o sorprendentes; y (e) los resultados deben estar disponibles de forma oportuna, es decir, cuando los decisores se enfrenten a los problemas. Dado que la investigación realizada cumple los cinco atributos establecidos podemos concluir que se cumple el criterio de relevancia.

Por otra parte, en relación con el rigor académico, hemos seguido las consideraciones metodológicas establecidas en la investigación de acción; en particular en relación con: el establecimiento de la infraestructura en el sistema del cliente, los contenidos del acuerdo formal de investigación y la narrativa del estudio en sus distintas fases. Como explican Coghlan y Shani, (2014), un aspecto crítico es la narrativa sobre los eventos que tuvieron lugar, proporcionando las pruebas de manera objetiva y neutral. A este respecto, hemos establecido la secuencia de los acontecimientos y su descripción, tratando de distinguir los hechos de las interpretaciones. De esta forma, al separar la narrativa de los hechos de su interpretación subjetiva, se está aplicando rigor metodológico en este enfoque.

El rigor se ha referido típicamente a cómo se generan, recopilan y evalúan los datos (véase Coghlan y Brannick, 2010), lo cual hemos explicado de forma detallada, con la implicación de los miembros de los equipos en todas las fases. También Argyris y Schön (1989) indican la importancia de explicar detalladamente la metodología seguida. A este respecto, en la explicación de los estudios realizados en unidades específicas, o aludiendo a criterios aplicados de forma general, hemos detallado el plan de diagnóstico ejecutado y su adaptación al caso, los procesos de información y consulta, los métodos de desbloqueo utilizados, el acceso generalizado a información cualitativa y cuantitativa, la disponibilidad de las bases de datos y, finalmente, la transferencia de conocimiento y de resultados a la dirección de la organización, entre otros aspectos principales.

La identificación de unos principios subyacentes al cambio, y de un modelo de cambio adaptado al propósito de nuestra investigación, está sustentada en las prescripciones de modelos e investigaciones anteriores. Al igual que en otras concepciones, en el desarrollo del modelo se contempla como las fases evolucionan en un proceso iterativo, de principio a fin del proyecto.

El modelo desarrollado por Frazier et al. (2010), plantea la influencia positiva de las percepciones de tres componentes de la justicia (de procedimiento, interpersonal e informativa) sobre las tres dimensiones de la confianza, relativas a la habilidad, integridad y benevolencia percibida de las figuras de autoridad. Nuestra

investigación permite observar las conexiones entre justicia y confianza que, asimismo, culminan con efectos sobre otras variables organizativas, incluido el mejor desempeño y la mayor satisfacción laboral.

Igualmente, hemos especificado las contribuciones de la investigación de acción en relación con los objetivos prácticos de la institución; así como, en relación con la investigación académica. En particular, sobre el proceso de consultoría-colaboración seguido, explicando cómo funcionan los procesos colaborativos y describiendo la forma en que se han gestionado las relaciones entre los investigadores y los miembros de la organización. También, sobre las herramientas desarrolladas, y aplicadas, y los tipos de problemas abordados.

A este respecto, el principal resultado práctico de la investigación, determinante para la toma de decisiones de asignación, es el Índice de actividad por puesto. Asimismo, el índice de actividad global, en su mejor versión, representa la distribución teórica de la plantilla de la unidad que mejor se ajusta a la estructura de actividad real. El resultado de los índices también permite a las unidades confirmar o refutar sus creencias previas sobre la dotación relativa de personal en las mismas. Sobre la creación de nuevos conocimientos a partir de la investigación, el proceso de diseño del sistema de índices constituye una aportación original, una herramienta de cálculo de la carga de trabajo en un periodo determinado, extrapolable a otros contextos. E, igualmente, se ha aportado la reflexión sobre los resultados del proyecto.

Algunas conclusiones en torno a la eficiencia, la eficacia, la racionalidad y el poder en las universidades públicas, se relacionan con reflexiones desde contextos institucionales y sobre aportaciones desde la teoría de la organización. Por la naturaleza del proyecto, hemos tenido que atender al contexto sociopolítico universitario, siendo el propósito práctico el diseño de herramientas de medida del desempeño de las unidades, con indicadores objetivos de carga de trabajo, para asistir a la Gerencia en la toma de decisiones de asignación de personal, con criterios de justicia organizativa. Aunque en los inicios teníamos prevista cierta dedicación, en la realización del proyecto ha habido mucha dedicación a la dimensión política; por

el sistema participativo establecido para la identificación de las variables fundamentales que configuran el método, incluidos: los procesos desarrollados en las unidades, los indicadores de actividad representativos, los criterios de medición de dichos indicadores y las ponderaciones asignadas a los mismos.

Nuestras percepciones coinciden con las previsiones de Cunningham (1993) y Yunker (1994) cuando afirman que antes de reaccionar a cualquier cambio, las personas, consciente o inconscientemente, hacen una valoración de cómo se verán afectados sus intereses. Además, en nuestra investigación constatamos que la reacción ante el cambio puede variar en el tiempo, en función de la evolución en la previsión del efecto del cambio sobre los intereses de los afectados. A este respecto, también hemos constatado varias cuestiones. Por un lado, que las bases de las fuentes de poder en las unidades organizativas, en las universidades, son un conocimiento necesario para comprender los procesos de adopción de decisiones. Y, por otro, la enorme dificultad que conlleva implementar criterios objetivos, que implican cambios en instituciones con un funcionamiento basado en procesos políticos, con diversidad de funciones, y con una gestión caracterizada por una elevada complejidad.

Algunos estudios han sugerido que las consideraciones racionales tienen límites en su habilidad para explicar las estructuras organizativas, en particular en organizaciones del sector público. Existe evidencia de que la teoría institucional, y las teorías del poder en las organizaciones, pueden ser más exitosas, que algunas presunciones sobre racionalidad y eficiencia, para explicar la estructura organizativa y las prácticas de empleo (véase Pfeffer, 1997b). Nuestra conclusión a este respecto es que en organizaciones del sector público los criterios de racionalidad y eficiencia son dialógicos; es decir, están conformados por la construcción de la realidad que establecen los miembros y grupos de la institución en un momento o periodo. Es decir, la estructura organizativa y la asignación de recursos entre unidades están determinadas por criterios de racionalidad y eficiencia dialógicos que reflejan la estructura de poder en la institución. Asimismo, llegamos a la conclusión de que el cambio de mentalidad, desde la perspectiva dialógica, para ser aplicado, requiere de

cierto enfoque de diagnóstico en su concreción práctica. Es decir, concluimos que ambos enfoques son necesariamente complementarios cuando se trata de implementar cambios y aplicar medidas concretas.

La complejidad de la gestión en las universidades se ve incrementada por su contexto normativo, las características del personal, la variedad de funciones desarrolladas y la idiosincrasia de la gestión de los recursos humanos. Dentro de la complejidad en una institución grande como la UV, esta tesis constituye una modesta aportación en lo que apoyo a su gestión se refiere, con la introducción de una herramienta de ayuda en la toma de decisiones, basada en el establecimiento y medida de indicadores objetivos para la asignación del PAS a las distintas unidades. Las repercusiones sobre el equilibrado de las plantillas y el procedimiento seguido, respetando los criterios vinculados con las normas de la justicia organizativa, contribuyen en cierta medida a aumentar la confianza en la capacidad y voluntad de los gestores de aplicar criterios equitativos y justos en la asignación de tareas.

En una organización de este tipo, la continuidad en la aplicación del método diseñado, tanto con la actualización de los estudios, como con la realización de nuevos estudios de indicadores, constituye un indicativo de su aceptación e institucionalización. Los cambios sucesivos que tienen lugar en el marco normativo y en la aplicación de nuevas tecnologías, así como, la experiencia acumulada, pueden implicar la necesidad de plantear el inicio de un nuevo ciclo de investigación de acción, con la revisión de los indicadores incluidos, así como de las ponderaciones estimadas; o incluso de un nuevo enfoque de investigación.

Como futura línea de investigación, queremos resaltar, que es posible que con la aplicación de técnicas estadísticas más complejas se llegue a la conclusión de que con un menor número de indicadores se puedan alcanzar resultados similares, lo cual simplificaría en gran medida los procesos de actualización de los cálculos, al reducirse los tiempos requeridos para la obtención y validación de datos. Los estudios vigentes en la actualidad constituyen el foco de atención de esta investigación de acción en curso.

Terminamos con la comprensión de que cada uno de nosotros tiene su propio punto de vista sobre la realidad:

“El mundo que generalmente consideramos real es solo una versión del mundo: únicamente la que nuestros sentidos y nuestras mentes nos permiten experimentar, y esa experiencia es diferente para cada ser humano” (Nader, 2021; 95).

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y Bakker, R. N. (2021). Time is of the essence: Improving the conceptualization and measurement of time. *Human Resource Management Review*, 31, 1-15.
- Albert, S. y Bell, G. G. (2002). Timing and music. *Academy of Management Review*, 27(4), 574-593.
- Ancona, D. G.; Goodman, P. S.; Lawrence, B. S. y Tushman, M. L. (2001). Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663.
- Ancona, D. D.; Okhuysen, G. A. y Perlow, L. A. (2001). "Taking time to integrate temporal research". *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Antonacopoulou, E. y Tsoukas, H. (2002). "Time and Reflexivity in Organization Studies: An Introduction". *Organization Studies*, 23(6), 857-862.
- Argyris, C. (1973). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Addison-Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared: "A Commentary". *The American Behavioral Scientist*; 32(5), 612-623.
- Ariely, D. y Zakay, D. (2001). A timely account of the role of duration in decision making. *Acta Psychologica*, 108(2), 187-207.
- Armenakis, A. A. y Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

- Ashford, M. (1998). *Con Tricks. The World of Management Consultancy and how to make it work for you*. Simon & Schuster Business Books.
- Bacharrach, S. B. (1989). Organization theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Bachmann, R. Gillespie, R. y Priem, N. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organizational Studies*, 36 (9), 1123-1142.
- Bacon, F. (1620). *Novum Organum Scientiarum. Nuevos instrumentos de la ciencia. Aforismos sobre la interpretación de la naturaleza y el reino del hombre*.
- Baldrige, D. C., Floyd, S. W., y Markóczy, L. (2004). Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. *Strategic Management Journal*, 25: 1063-1074.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112: 461- 484.
- Ballard, D. I. y Seibold, D. R. (2004). Organizational Members' Communication and Temporal Experience: Scale Development and Validation. *Communication Research*; 31; 135–172.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers Univ. Press.
- Bareil (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal* 1 Fall, 59-71.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge University Press.
- Bartunek, J. M. y Rynes, S. L. (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic–Practitioner Relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181-1201.

- Baskerville, R. L. y Wood-Harper, T. (1996). A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 11, 235- 246.
- Baum, J. R. y Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B: (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, November-December, 158(16).
- Bell, R. L., y Martin, J. S. (2012). The relevance of scientific management and equity theory in everyday managerial communication situations. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 106-115.
- Berger, J.; Ridgeway, C. L.; Fisek, M. H. y Norman, R. Z. (1998). The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders. *American Sociological Review*, 63(3), 379-405.
- Berger, J. y Zeldritch, M. Jr. (2002). *New Directions in Contemporary Sociological Theory*. Rowman y Littlefield Publishers.
- Bergh, D. D. (1993). "Watch the time carefully: The use and misuse of time effects in management research". *Journal of Management*, 19 (3), Autumn, 683-705.
- Bhattacharya, R.; Devinney, T. M. y Pillutla M. M. (1998). Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3): 459-472.
- Bies, R. y Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard y M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bluedorn, A. C. y Denhardt, R. B. (1988). "Time and Organizations". *Journal of Management*, 14(2), 299-320.
- Blum, F. (1955). Action research - a scientific approach? *Philosophy of Science*, 22, 1- 7.
- Boje, D. M., Hillon, Y. C. y Mele, T. M. (2017). 21st Century University and the Failure of Business Process Reengineering. *Organization Development Journal*, Spring, 91–106.

- Bottom, W.P., Gibson, K. y Daniels, S. E. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13, 497-513.
- Brockner J, Seigel P. A. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In Kramer RM, Tyler TR, eds. 1996 *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 390-413.
- Brockner, J., y Wiesenfeld, B. (1993). Living on the edge (of social and organizational psychology): The effects of job layoffs on those who remain. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 119–140). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brockner, J., y Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120: 189–208.
- Brower, H. H., Shoorman, F. D. y Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Brown, D. R., y Harvey, D. (2005). *An experiential approach to organization development* (7^a ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23 (1): 17-46.
- Bruneau, T. J. (1977). Chronemics: The study of time in human interaction (with a glossary of chronemic terminology). *Journal of the Communication Association of the Pacific*, 6, 1-30.
- Bruning, N. S., Keup, L. y Cooper, C. L. (1996). Justice perceptions and outcomes in a restructured organization: A longitudinal study. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.

- Bullock, R. J. y Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*, 10(December), 383–412.
- Burnes, B. (1996). 'No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change', *Management Decision*, 34(10), 11– 18.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4^a ed.). Prentice Hall.
- Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116.
- Burnes B. y Cooke B (2012). The past, present and future of organization development: taking the long view. *Human Relations*. 65:1395–1429.
- Burnes, B. y Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Burt, R. S. y Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer y T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 68-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burtonshaw-Gunn, S. (2010). *Essential Tools for Management Consulting. Tools, Models and Approaches for Clients and Consultants*. John Wiley & Sons.
- Bushe, G. R., y Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 157-160.
- Bushe, G. R. y Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development. Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 45 (3).
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643-663.
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.

- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2017). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hall.
- Casu, B. y Thanassoulis, E. (2006). Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega. The international Journal of Management Science*, 34, 417-426.
- Chan, D. (1998). The Conceptualization and Analysis of Change Over Time: An Integrative Approach Incorporating Longitudinal Mean and Covariance Structures Analysis (LMACS) and Multiple Indicator Latent Growth Modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1(4), 421-483 .
- Charnes, A.; Cooper, W.W. y Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *The Journal of the Operational Research Society*, 51(8), 897-905.
- Checkland, P. (1991). From framework through experience to learning: the essential nature of action research, en *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*. Nissen, H. E., Klein, H. K. and Hirschheim, R. (eds), 397- 403.
- Chein, I.; Cook, S. W. y Harding, J. (1948). The Field of Action Research. *The American Psychologist*. 3(2), 43-50.
- Chu, P. C. y Beasley, J. E. (1997). A genetic algorithm for the generalised assignment problema. *Computers Operational Research*, 24(1), 17-23.
- Ciborra, C. U. (1999). Apuntes sobre improvisación y tiempo en las organizaciones. *Tecnologías de la información, la gestión y la contabilidad*, 9 (2). 77-94.
- Clark, P (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology. *Research in the sociology of organizations*, 4, 35-80.
- Clark, T. (1995). Managing Consultants. *Consultancy as the Management of Impressions*. Open University Press.
- Cobos, A. (2016). *Consultoría de Empresas: la Empresa Consultora y el Proyecto de Consultoría*. Master de Consultoría Estratégica. Universitat de València. Alfa Delta.

- Cobos, A. y Safón, V. (2006). Dimensiones temporales en el proceso de toma de decisiones. *Documento de trabajo*. Dpto. de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Universidad de Valencia.
- Coch, L., y French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Coghlan, D. y Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*, (3^a ed.). Sage.
- Coghlan, D. y Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Syst Pract Action Res.* 27, 523–536.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. y Yee Ng., K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. y Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Colquitt, J. A.; Scott, B. A. y Lepine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Comunitat Valenciana. Resolución de 20 de junio 2022, del Rectorado de la Universitat de València, por la que se dispone la publicación del acuerdo del Consell de Govern en el que se aprueba la oferta pública de empleo para el año 2022 [2022/5990]. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 9370 de 28 de junio de 2022. https://www.uv.es/pas/nuevaWEB/OEP/DOGV_OPE_ordinaria_2022.pdf
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.

- Cooperrider, D. L., y Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. En R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 1, pp. 129-169). Stamford, CT: JAI.
- Cooperrider, D. L., y Whitney, D. (2001). A positive revolution in change. En D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney, & T. Yeager (Eds.), *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development* (pp. 9-29). Champaign, IL: Stipes.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., y Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 317–372. New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., y Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Crossan, M.; Cunha, M. P.; Vera, D. y Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9ª ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cunningham, J. B. (1993). *Action Research and Organizational Development*. Greenwood Publishing Group.
- Daft, R. L. y Lewin, A. Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straightjacket? An editorial essay. *Organization Science*, 1: 1–9.
- Dane, E. y Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 1, 33-54.
- Das, T. K. (2004). Strategy and Time: Really Recognizing the Future, en Tsoukas, H. y Shepherd, J. (Eds.) *Managing the Future: Strategic Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell, Oxford.

- DeNisi, A. S., y Williams, K. J. (1988). Cognitive research in performance appraisal. In K. Rowland y G.S. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 6, pp. 109–156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Diamond, M. A. (1986). Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contribution to organizational theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543–562.
- Dick, B. (2009). Action research literature 2006—2008: Themes and trends. *Action research*, 7(4), 423-441. SAGE Publications.
- Dickman, S. J. (1990). Functional and Dysfunctional Impulsivity: Personality and Cognitive Correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58(1), 95-102.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research in practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K. T.; Kim, P. H.; Ferrin, D. L. y Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114 (2), 87-103.
- Dirks, K. T., Lewicki, R.J. y Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34 (1), 68-84
- Dispenza, J. (2014). *El placebo Eres Tú*. Urano.
- Doob, L. W. (1971). *Patterning of time*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dunphy, D. y Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905 –918.
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

- Erwin, D. G., y Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56.
- Fandel, G. y Gal, T. (2001). Redistribution of funds for teaching and research among universities: The case of North Rhine-Westphalia. *European Journal of Operational Research*, 130, 111-120.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 561-594.
- Fazio, R. H. y Zanna, A. I. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 14, 162-202. New York: Academic Press.
- Fein, S. y Hilton, J. L. (1994). Judging others in the shadow of suspicion. *Motivation and Emotion*, 18: 167- 198.
- Fine, G. y Holyfield, L. (1996). Secrecy, trust, and dangerous leisure: generating group cohesion in voluntary organizations. *Soc. Psychol. Q.* 59, 22-38.
- Folger, R. y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115–130.
- Folger, R., Konovsky, M. A. y Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp.129-177). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fortin, M.; Cojuharenco, I.; Patient, D.; y German, H. (2016). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*. 37(1), 30-56.
- Frazier, M. L.; Johnson, P. D.; Gavin, M.; Gooty, J. y Snow, D. B. (2010). Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39-76.
- French, W. y Bell, C. (1973). *Organizational development*. Prentice Hall.

- Fried, Y. y Slowik, L. H. (2004). "Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach". *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- Fu, Y. y Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support. The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145-166.
- Galilei, G. (1957). *Discoveries and opinions of Galileo*. Garden City, NY: Doubleday.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaching cooperative relationships*: 213-237. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Garfinkel, H. (1963). A conception of, and experiments with, "trust" as a condition of stable concerted actions. In O. J. Harvey (Ed.), *Motivation and social interaction*: 187-238. New York: Ronald Press.
- Gärling, T.; Karlsson, N.; Romanus, J. y Selart, M. (1997). Influences of the past on choices of the future. In R. Ranyard, W. R. Crozier y O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations* (pp. 167-188). London: Routledge.
- George, J. M. y Jones, G. R. (2000). "The Role of Time in Theory and Theory Building". *Journal of Management*, 26(4), 657-684.
- Gergen, K. J. (1996). *Realidades y Relaciones: aproximaciones a la construcción social*. Paidós Ibérica.
- Gillespie, N. y Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1): 127-145.
- Gillespie, N.; Dietz, G. y Lockey, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24 (3), 371-410.
- Glicksohn, J.; Leshem, R. y Aharoni, R. (2006). "Impulsivity and time estimation: Casting a net to catch a fish". *Personality and Individual Differences*, 40, 261-271.
- Goodman, R. A. (1973). Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon: Some Functions and Dysfunctions. *Human Relations*, 26, 215-226.
- Gordon, S. R. (2011). Entrepreneurial discovery and exploitation processes: Sequence or symbiosis? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(9), 339.

- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550–562.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gresov, C. y Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organizational design. *Academy of Management Review*, 22: 403-428.
- Grovier, T. (1994). An epistemology of trust. *International Journal Moral Social Studies*, 8, 155- 174.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig (Ed.) *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organization* (pp 65-90). Hillsdale, NJ: Lawewnce Erlbaum.
- Grzymala-Busse, A. (2011). Time will tell? Temporality and the analysis of causal mechanisms and processes. *Comparative Political Studies*, 44(9), 1267–1297.
- Guadix, J.; Muñozurri, J. y Rodríguez, M. (2011). Análisis de Cargas de Trabajo del Personal de Administración y Servicios de la Universidad. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XV Congreso de Ingeniería de Organización*. Cartagena.
- Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Guidano, V. F. (1991). *El sí mismo en proceso: Hacia una terapia cognitiva postracionalista*. Barcelona: Paidós, 1994.
- Hamersley, M y Atkinson, P. (1995). *Ethnography*. 2nd ed. Routledge
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporations. A manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers.

- Hammer, M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Norma.
- Hammer, M. y Stanton, S. A. (1995). *The Reengineering Revolution. A handbook*. Harper Business.
- Hanson, R. (2013). *Hardwiring Happiness. The New Brain Science of Contentment, Calm, and Confidence*. Harmony.
- Hassard, J. (2003). Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections. *Organization Studies*, 23(6), 885-892.
- Haynie, J. J., Mossholder, K. W. y Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of organizational behavior*, 37(6), 889-910.
- Heskett, J. L. (1988). *La gestión en las empresas de servicio*. Plaza y Janés.
- Hirschheim, R. (1985). Information systems epistemology: an historical perspective, in *Research Methods. En Information Systems*. Mumford, E., Hirschheim, R., Fitzgerald, G. and Wood Harper, T. (eds) NorthHolland, Amsterdam.
- Honoré, C. (2004). *Elogio de la lentitud. Un movimiento mundial desafía el culto a la velocidad*. RBA.
- Hooft, E.A.J.; Bornb, M. Ph.; Tarisc, T. W.; Fliera, H. y Blonkd, R. W. B. (2004). "Bridging the gap between intentions and behavior: Implementation intentions, action control, and procrastination". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 238-256.
- Hopkins, S. M., y Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140, 477-498.
- Hosmer, L. T. (1995). The connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4).
- Hult, M. y Lennung, S. A. (1980). Towards a definition of action research: a note and bibliography, *Journal of Management Studies* 17, 241-250.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., y Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222.
- Husted, B. W. (1989). Trust in business relations: Directions for empirical research. *Business and Professional Ethics Journal*, 8(2): 23-40.
- Huy, Q. I. (2001). "Time, temporal capability, and planned change". *Academy of Management Review*, 26(4): 601-623.
- Isler, C. (2008). El Tiempo en las Confesiones de San Agustín. *Revista de Humanidades*, Universidad Nacional Andrés Bello. Chile, 17-18, 187-200.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby, P. B. (1996). *Gestión de Calidad y Competitividad*. Irwin.
- Jamshidian, A; Bozorgi, A. y Daroukola, G. (2016). Identification of the binding prerequisites for using the human resources indices. *Journal of Fundamental and Applied Sciences. Special Issue*, 8(3S), 1784- 1809.
- Jones, G. R. y George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3): 531-536.
- Jönsson, S. (1991). Action research, in *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*, Nissen, H.-E., Klein, H.K. and Hirschheim, R. (eds) pp. 371± 96.
- Kähkönen, T.; Blomqvist, K.; Gillespie, N. y Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130. 98-109.
- Kaku, M. (2004). *El universo de Einstein. Cómo la visión de Einstein transformó nuestra comprensión del espacio y el tiempo*. Antoni Bosch.
- Kanfer, R. y Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances, and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. y Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change* New York: Free Press.

- Kao, C. y Hung, H. T. (2008). Efficiency analysis of university departments: An empirical study. *Omega. The International Journal of Management Science*, 36, 653-664.
- Kao, C. y Liu, S.T. (2000). Data Envelopment Analysis with Missing Data: An Application to University Libraries in Taiwan. *The Journal of the Operational Research Society*, 51(8), 897-905.
- Karniol, R., y Ross, M. 1996. The motivational impact of temporal focus. *Annual Review of Psychology*, 47: 593–620.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kelly, J. R. y McGrath, J. E. (1988). *On time and method*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kernan, M. C. y Hanges, P. J. (2002). Survivor Reactions to Reorganization: Antecedent and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Kilduff, M. y Mehra, A. (1994). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22, 453-481.
- Kim, P.H. (2018). An interactive perspective on trust repair. R.H. Searle, A.M. I. Nienaber, S.B. Sitkin (Eds.), *The Routledge Companion to Trust. Series: Routledge companions in business, management and accounting*, Routledge, London, pp. 269-283.
- Kim, P. H.; Dirks, K. T.; Cooper, C. D. y Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), 49-65.
- Kolb, D. M. (1986). Who are organizational third parties and what do they do? In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiation in organizations*, Vol. 1, 207-278. Greenwich, CT: JAI Press.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.

- Konovsky, M. A. y Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kostecki, M. M. ed. (1994). *Marketing strategies for services. Globalization, Client-orientation, Deregulation*. Pergamon Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., y Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March, 106–114.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18: 199-230.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol.*, 50, 569-598
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., y Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 357- 389. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kritsonis, A. (2004). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1).
- Krylova, K.O.; Longacre, T. E. y Phillips, J. S. (2016). Applicants with a tarnished past: Stealing thunder and overcoming prior wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 150 (3), 793-802.
- Kubr, M. (Dir.) (1980). *La consultoría de empresas. Guía de la profesión*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Kwak, N. K. y Lee, C. (1998). A multicriteria decisión-making approach to university resource allocations and information infrastructure planning. *European Journal of Operational Research*, 11, 234-242.

- Leavitt, K., Mitchell, T. R., y Peterson, J. (2010). Theory pruning: Strategies to reduce our dense theoretical landscape. *Organizational Research Methods*, 13(4), 644–667.
- Lee, H. y Liebenau, J. (1999). “Time in organizational studies: Towards a new research direction”. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*. 19, 64-85.
- Lenz, R. T. (1981). Determinants of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131-154.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S.; Karuza, J. y Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In Mikula (Ed.). *Justice and social interaction*, 167- 218. Springer Verlag.
- Levin, M. (2012). Academic integrity in action research. *Action Research* 10, 133–149.
- Levine, R. V. (1988). The Pace of Life Across Cultures, in Joseph E. McGrath, Ed. *The Social Psychology of Time*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 39-59.
- Lewicki, R. J., y Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships: A model of trust development and decline*. In B. Bunker & J. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*: 133-173. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships R.M. Kramer, T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, SAGE, pp. 114-139
- Lewicki, R. J. y Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL. Irwin.

- Lewicki, R. J. y McAllister, D. J. y Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23: 438-458.
- Lewicki, R. J.; Wiethoff, C. y Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 247-270). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2: 34-46.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Bros.
- Lewin, K. (1952). Group decisions and social change. In G.E. Swanson (Ed.). *Readings in Social Psychology*, (459-473). NY: Holt.
- Lewis, J. D. y Wiegert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lind, E. A. y Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27: 227-242.
- Lind, E. A. y Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lippitt, G. y Lippitt, R. (1978). *The Consulting Process in Action*. University Associates, San Diego, CA.
- Lippitt, R., Watson, J., y Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. Harcourt, Brace & World.
- Longenecker, C. O., Gioia, D. A. y Sims, H. P. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Lowendahl, B. R. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. (2ª ed.). Copenhagen Business School Press.
- Ludema, J. D. (2002). Appreciative storytelling: A narrative approach to organization development and change. En R. Fry, D. Whitney, J. Seiling, & F. Barrett (Eds.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field* (pp. 239-261). Quorum.

- Lukka, K. (1987). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting Organizations and Society*, 13 (3), 281-301.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-565.
- Maister, D. H. (1997). *Managing the Professional Service Firm*. Free Press Paperbacks.
- Maister, D. H., Green, C.H. y Galford, R.M. (2021). *The Trusted Advisor: 20th Anniversary*. Simon & Schuster.
- Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. Teachers College Press.
- Marshak, R. J. (2005). Contemporary challenges to the philosophy and practice of organization development. En D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), *Reinventing organization development* (pp. 19-42). Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Maslach, C.; Schaufelli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mateu, B. (2021, 31 de julio). Mavi Mestre: "Si no se quita la tasa de reposición no podemos reducir la temporalidad del personal". *Valenciaplaza*. <https://valenciaplaza.com/mavi-mestre-quita-tasa-reposicion-no-podemos-reducir-temporalidad>
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Applied Social Research Methods Series, 41. SAGE Publications.
- Mayer, R. C. y Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Mayer, R. C., y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.

- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McArdle, K. y Reason, P. (2008). Action research and organization development. En Cummings, T. G. (ed.) *The Sage handbook of organization development*. Sage, Thousand Oaks.
- McCulloch, A. N. A., y Cronshaw, S. F. (2008). Reinstating the Lewinian vision: From force field analysis to organization field assessment. *Organization Development Journal*, 26(4), 89-103.
- McGrath, J. E., Arrow, H., Gruenfeld, D., Hollingshead, A., y O'Connor, K. (1993). Groups, tasks and technology: The effects of experience and change. *Small Group Research*, 24(3), 406-420.
- McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bit at a time. In R. Falcone, M. Singh & Y.-H. Tan (Eds.), *Trust in cyber-societies*, 27-54. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag.
- McKnight, D. H.; Cummings, L. L. y Chervany, N. L. (1998). Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 32(3), 473-490.
- Ministerio de Universidades (2022). Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2021-2022.
https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/DyC_20_21_22.pdf
- Mitchell, T. R. y James, L. R. (2001). "Building better theory: time and the specification of when things happen". *Academy of Management Review*, 26(4), 530-547.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Marco teórico y estudio de casos*. Prentice-Hall.
- Mosakowski, E. y Earley, P. C. (2000). A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research. *Academy of Management Review*, 25(4), 796-812.
- Nader, T. (2021). *Un océano ilimitado de la conciencia*. Penguin Random House. Homónima en inglés: One unbounded Ocean of Consciousness.

- Nakayachi, K. y Watabe, M. (2005). Restoring trustworthiness after adverse events: The signaling effects of voluntary “hostage posting” on trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 1-7.
- Neimeyer, R., y Mahoney, M. (comp.) (1995). *Constructivismo en psicoterapia*. Paidós.
- Newton, I. (1962). *Sir Isaac Newton’s mathematical principles of natural philosophy and his system of the world*. (F. Carori’s revision of the 1729 translation by Andrew Motte.), Berkeley: University of California Press.
- Nicolai, A. T. y Seidl, D. (2010). That’s Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. *Organization Studies*, 31 (09/10): 1257-1285.
- Niehoff, B.P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nizharadze, D. (2020). On some Challenges of Organizational Changes. *Conference Paper*. April
- Novelli, L. Jr.; Kirkman, B. L. y Shapiro, D. L. (1995). Effective Implementation of Organizational Change: An Organizational Justice Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 15-36.
- Nuttin, J. (1985). *Future time perspective and motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- O’Connor, E. P., y Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management*, 46(1), 129-142.
- Pasmore, W. A., Woodman, R. y Simmons, A. L. (2008). Toward a more rigorous, reflective, and relevant science of collaborative management research. En Shani

- (Rami) A. B., Mohrman, S. A., Pasmore, W. A., Stymne, B., and Adler, N. (eds) *Handbook of collaborative management research*. Sage, Thousand Oaks.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., y Watrous, K. M. (2006). Portrayals of F.W. Taylor Across Textbooks. *Journal of Management History*, 12(4), 385-407.
- Peiperl, M. (2005). Resistance to change. En N. Nicholson, P. G. Audia, & M. M. Pillutula (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of management* (2^a ed., pp. 348–349) – Organizational behavior. Oxford: Blackwell.
- Perlow, L. A.; Okhuysen, G. A.; Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45(5), 931-955 .
- Peters, M. y Robinson, V. (1984). The Origins and Status of Action Research. *Journal of Applied Behavioral Science* 20(2), 113-124.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1, 267-292.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with de ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, 36(3), 357-365.
- Pfeffer, J. (1997b). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. Oxford University Press.
- Poole, M. S., y Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14: 562-578.
- Porras, J. I., y Robertson, P. J. (1992). Organization development: Theory, practice and research. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 719-882). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Powell, W. W. (1996). Trust-based forms of governance. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 51-67. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Poyatos, F. (1976). *Man beyond words: Theory and methodology of nonverbal communication*. Oswego: New York State English Council.
- Pugh, D. S. (1993). Understanding and managing organizational change. en C. Mabey and B. Mayon-White (eds) *Managing Change*, 2ª ed. London: The Open University/Chapman.
- Rathwell, J. M. (1974). *Marketing in the Service Sector*. Winthrop.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., y Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.
- Rincón-Bermúdez, R. D. (1994). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad Eafit*, 101.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Rosenau, P. (1992). *Post-Modernism and the Social Sciences: Insights, Inroads, and Intrusions*. Princeton University Press.
- Ross, L. y Anderson, C. A. (1982). Shortcomings in the attribution process: On the origins and maintenance of erroneous social assessments. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*: 129-152. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum. Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.

- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., y Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44: 340-355.
- Sadhguru (2018). Ingeniería interior. 1ª ed. Homónima en inglés 2016. Gaia Ediciones.
- Sánchez-Benítez, G. (2009). Elementos cronémicos (6 de junio de 2021). Recuperado de <http://cronemicaele.blogspot.com/p/que-es-la-cronemica.html#:~:text=Cron%C3%A9mica%20interactiva%3A%20es%20la%20duraci%C3%B3n,matizar%20o%20cambiar%20su%20sentido.>
- Saunders, M. N. K., y Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*, 32, 360-375.
- Schachter, H. L. (2007). Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time. *Public Administration Review*, 67(5), 800-810.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1989). Organization development: science, technology, or philosophy? *MIT Sloan School of Management working paper*, No. 3065-89-BPS. (Reproduced in: Coghlan D, Shani (Rami) *AB Fundamentals of organization development*, vol 1. Sage, London).
- Schein, E. H. (1995). Process Consultation, Action Research, and Clinical Inquiry: Are They the Same? *WP 3883*. MIT Sloan School of Management.
- Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. y Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schriber, J. B. y Gutek, B. A. (1987). Some Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture. *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-650.

- Schweiger, D. M. y DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Senge, P. M. (1990). La quinta disciplina. *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Senge, P. M. (director); Roberts, C.; Ross, R; Smith, B y Kleiner, A. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*, (2^a ed.). Prentice Hall.
- Shani, (Rami) A. B. y Pasmore, W.A. (1985). Organization inquiry: towards a new model of the action research process. En: Warrick, D. D. (ed.) *Contemporary organization development: current thinking and applications*. Scott Foresman and Company, Glenview. [Reproduced in Coghlan D y Shani (Rami) AB (eds) (2010) *Fundamentals of organization development*, vol 1, Sage, London].
- Shapiro, S. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93: 623-658.
- Shapiro, D. L. y Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of “anticipatory” injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 51–66.
- Shore, T.; Sy, T. y Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 227-241.
- Sitkin, S. B. (1995). On the positive effect of legalization on trust. In R. Bies, B. Sheppard, & R. Lewicki (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, vol. 5: 185-217. Greenwich, CT: JAI Press.
- Soman, D. et al. (2005). “The Psychology of Intertemporal Discounting: Why are Distant Events Valued Differently from Proximal Ones? *Marketing Letters*, 16(3/4), 347-360.

- Sørensen, O.H.; Hasle, P. y Pejtersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (4), 405-417.
- Stecher, M. D., y Rosse, J. G. (2005). The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment of Emotional Arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229-246.
- Stecher, M. D., y Rosse, J. G. (2007). Understanding Reactions to Workplace Injustice through Process Theories of Motivation: A Teaching Module and Simulation. *Journal of Management Education*, 31(6), 777-796.
- Steel, P. (2007). "The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure". *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- Steele, F. I. (1964). Work and Motivation by Victor H. Vroom. *Industrial Management Review*, 6 (1), 106-108.
- Stinglhamber, F., De Cremer, D., y Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31, 442-468.
- Subramanian, A.; Seetharaman, A. y Maddulety, K. (2020). Critical review of binge-watching behavior through the prism of Vroom's expectancy theory. *Academy of Marketing Studies Journal*, 24(3).
- Susman, G. y Evered, R. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 582-603.
- Sverdrup, T. E. y Stensaker, I. G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16 (4), 401-428.
- Tasler, N. (2017). Stop Using the Excuse "Organizational Change Is Hard". *Harvard Business Review*. July 19.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper Brothers Publishers.
- Thibault, J. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Thomas, K. W. y Tymon, W. G. Jr. (1982). Necessary Properties of Relevant Research: Lessons From Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 7 (3): 345-352.
- Tootell, B.; Blackler, M. y Toulson, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? New Zealand case study. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375-392.
- Torres, N. (9 de febrero de 2021). La teoría cognitivo constructivista y el enfoque de constructos personales. [https://www.psicoadactiva.com/blog/teoría-cognitivo - constructivista-los-constructos-personales/](https://www.psicoadactiva.com/blog/teoría-cognitivo-constructivista-los-constructos-personales/)
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgment of procedural justice. A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 333-344.
- Tyler, T. R. y Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. En J.S. Carrol (Ed.) *Applied social psychology in business settings*, 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. y Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). New York: Academic Press.
- Universidad de La Laguna (2011). *Medición de cargas de trabajo. Guía metodológica para los procedimientos asignados a los puestos de trabajo de PAS Funcionario*. UL.
- Universidad de Zaragoza (2006). *Indicadores de carga de trabajo del Personal de Administración y Servicios*. Unidad de Racionalización. Aprobado el 21 de septiembre de 2005 por el Comité de Calidad de la Gestión de la Universidad de Zaragoza.
- Universitat de València (2022). *Informe de Gestión de la UV 2021*. https://www.uv.es/sap/docs/informe_gestio/2021_informe_gestio.pdf.
- Urra, J. A.; Medina, A. y Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la Dirección de Empresas: un metaanálisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(55), 390 - 419.

- Van de Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van Eerde, W (2003). Procrastination at work and time management training. *Journal of Psychology*, 137(5), 421-434.
- Van Eerde, W. y Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.
- Vasudev, S. J. (2018). *Ingeniería interior*. Gaia Ediciones.
- Vinton, D. E. (1992). "A new look at time, speed, and the manager". *Academy of Management Executive*, 6(4), 7-16.
- Von Bertalanffy, L. (1967). *Robots, men and minds: Psychology in the modern world*. Braziller.
- Waldersee, R. (1999). The Art of Service v The Science of Measurement: Measuring and Managing Service Delivery. *Nacional Council of the Institute of Public Administration, Australia*, 58(3), 38-42.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Walker, B. y Haslett, T. (2002). Action research in management-ethical dilemmas. *Syst Pract Action Res.* 15, 523-533.
- Wall, T. D., y Martin, R. (1987.) Job and work redesign. In C. I. Cooper y L. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 61-91. New York: John Wiley y Sons.
- Waller, M. J.; Conte, J. M.; Gibson, C. B. y Carpenter, M. A. (2001): The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600.
- Wally, S. y Baum, J. R. (1994): "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making". *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Walster, E.; Berscheid, E. y Walster, G. W. (1973). New directions in Equity Research. *Journal of Personality and social Psychology*, 25(2), 151- 176.

- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational análisis. *Organization Science*, 9: 543-555.
- Westbrook, R. (1995). Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 6-20.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42, 7-24.
- Whetten, D. A. 1989. What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490–495.
- Whiston, S. C. (1996). Accountability through action research: Research methods for practitioners. *Journal of Counseling and Development: JCD*; Jul/Aug, 74, 6.
- Whyte, W. F.; Greenwood, D. J. y Lazes, P. (1989). Participatory Action Research: “Through Practice to Science in Social Research”. *American Behavioral Scientist*; 32(5), 513-551.
- Williams, C. C. (2005). Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency. *Business and Society*, 44 (3), 357-368.
- Williams, M. (2001). In whom we trust. Social group membership an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Wolf, J. y Rosenberg, T. (2012). How Individual Scholars Can Reduce the Rigor-Relevance Gap in Management Research. *German Academic Association for Business Research (VHB)*, 5(2), 178-196.
- Wooldridge, B. y Gooden, S. (2009). The epic of social equity: Evolution, essence, and emergence. *Administrative Theory & Praxis*, 31(2), 222-234.
- Wright, T. A. (2002): The importance of time in organizational research. *Academy of Management Review*, 27(3), 343-345.
- Yunker, G. W. (1994). Action Research and Organizational Development. (Book Review: Cunningham, J. B. 1993). *Personnel Psychology*, 47(1). 187-189.

- Zaheer, S.; Albert, S. y Zaheer, A. (1999). "Time Scales and Organizational Theory". *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.
- Zelditch, M. Jr. (1981). Extending Equity Theory. *Contemporary Sociology*, 10(1), 30-34.
- Zimbardo, P. G. y Boyd, J. N. (1999): "Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric". *Journal of Personality and Social Psychology*. 77(6), 1271-1288.

Anexos

Anexo I. Estudio del Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación de la UV. 2015 pág. 1 a 30

Anexo II. Estudio de los Centros de la UV. 2015 pág. 1 a 40

Anexo III. Estudio de los Centros de la UV. 2020 pág. 1 a 24

Anexo IV. Estudio del Servicio de Bibliotecas y Documentación de la UV. 2017 pág. 1 a 82



*Informe sobre el Estudio de
Indicadores de Carga de Trabajo del
PAS del Servei de Relacions
Internacionals i Cooperació en la
Universitat de València*



Julio 2015

Elaborado por el equipo investigador del estudio

Índice

1. Introducción
2. Equipo de Investigación
3. Cronograma
4. Antecedentes
5. Métodos y Limitaciones del Estudio
6. Indicadores, Ponderaciones e Índices
7. Resultados

1.- Introducció

En el año 2012 se formalizaron los primeros acuerdos, de carácter interno, para la realización de una serie de estudios de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la Universitat de València.

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la Universitat de València, tiene su origen en la voluntad consensuada de contar con medidas objetivas y herramientas técnicas que faciliten una gestión más equitativa y eficiente de los recursos humanos. Estas nuevas herramientas permiten la toma de decisiones de asignación de personal basada en hechos, incluyendo también cambios previstos, y con unos indicadores objetivos establecidos a partir de un proceso consultivo. En el proceso de desarrollo de los índices de carga de trabajo se ha buscado información certera, basada en el criterio experto de los responsables administrativos de las unidades objeto de estudio, configurando un conjunto de criterios de medición, los cuales culminan en unos índices cuantitativos interdependientes. Estos índices permiten la comparación y facilitan las decisiones relativas a la redistribución de recursos.

La transparencia ha sido una de las premisas presentes en el estudio desde su diseño y en su posterior ejecución. Esta premisa es de singular importancia, dada la voluntad de considerar los resultados del estudio como base para la toma de decisiones relevantes y por el compromiso adquirido de facilitar la información y resultados del estudio tanto a los responsables de las unidades estudiadas, como a la comunidad universitaria en general.

La complejidad del análisis, derivada de la variedad y heterogeneidad de las tareas desarrolladas en las distintas unidades, se ha abordado considerando que los resultados obtenidos en el estudio debían ser comprensibles para los miembros de la comunidad universitaria, abogando, en la medida de lo posible, por la claridad y la sencillez en el tratamiento de la información y con la aplicación de técnicas de cálculo matemático y estadístico relativamente sencillas.

El proceso seguido en la identificación, definición y medición de los indicadores, así como en la identificación de las bases de datos que deben ser empleadas como fuente de los mismos, ha sido eminentemente consultivo. Ello ha supuesto la celebración de sucesivas reuniones y consultas tanto con el responsable administrativo del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*, como con los responsables de los Servicios de la UV competentes en la gestión de las bases de datos utilizadas.

El método seguido ha consistido en desarrollar una herramienta de medición comparativa, de carácter interanual, de las cargas de trabajo del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*, basada en un sistema de indicadores, ponderaciones e índices. Asimismo, se han identificado los macroprocesos realizados en el Servicio, así como las actividades desarrolladas en los mismos.

Además de esta introducción, el presente informe se estructura en varios apartados. En el segundo apartado se identifica a los miembros del equipo investigador, encargados de la realización del estudio de indicadores en las distintas unidades organizativas de la UV.

En el tercer apartado se recoge el cronograma de actuación seguido en el estudio de indicadores del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*.

A continuación, en el cuarto, se recogen los antecedentes del estudio haciendo referencia, por una parte, al Informe de Diagnóstico Integral del PAS publicado en 2012; y por otra, a la revisión de otros estudios publicados que abordan la medición de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en otras Universidades españolas. Tras la revisión realizada y la valoración de alternativas, en el estudio actual se sigue una perspectiva intermedia en el nivel de desagregación de las actividades, no considerándose viable la aplicación de enfoques de medición mecanicista, con la resultante medición de horas/persona para cada tarea realizada. Reflejando esta perspectiva intermedia, el sistema de indicadores recogido en la Ficha presentada incluye un total de once indicadores, agrupados en ocho macroprocesos.

En el quinto apartado se incluyen aspectos relevantes en relación con los métodos aplicados en la investigación, así como las limitaciones del estudio. Este apartado es complementado con el siguiente titulado: Indicadores, Ponderaciones e Índices, en el cual se explican las características de los indicadores, la forma de obtención, y la desagregación de los mismos. Asimismo, se explica el sistema de ponderaciones, y el cálculo resultante de los índices, con la combinación del sistema de indicadores y de ponderaciones. Estos índices de carga de trabajo, una vez definidos, deben ser actualizados con nuevos datos en cursos futuros, permitiendo la revisión de las cargas de trabajo en su evolución en el tiempo, e integrando el posible efecto final del cambio de planes de estudio, dada la situación transitoria de solapamiento de planes.

Finalmente, en el séptimo apartado se comentan los documentos publicados en relación con los resultados del estudio, incluyendo: (1) la ficha de indicadores del Servicio; (2) el detalle de macroprocesos, (3) los datos de los indicadores; y (4) los cálculos y resultados de los índices de carga de trabajo. Técnicamente, el estudio de indicadores en esta etapa culmina con el diseño de un procedimiento de cálculo que

permite la actualización futura. Y adicionalmente, se ha diseñado un simulador de gestión, a partir de la hoja de cálculo de índices, añadiendo las fórmulas y relaciones oportunas. Este simulador permite obtener los valores de los índices cuando se incorporan cambios en los datos y en las ponderaciones, reflejando la carga de trabajo en cada situación o escenario.

El interés suscitado por el estudio de indicadores en la comunidad universitaria aconsejó, durante su desarrollo, la reunión en sesiones informativas con determinados colectivos representativos del interés general. Estas sesiones han incluido reuniones técnicas con los Representantes Sindicales, siendo sensibles a la necesaria aplicación de criterios de justicia y equidad en el desarrollo de herramientas de gestión y a la voluntad de transparencia de los cálculos y de los resultados obtenidos en el estudio.

2.- Equipo de Investigación

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios, que abarca a las unidades organizativas de la UV, es promovido por la Gerencia de la Universitat de València con un enfoque multidisciplinar, habiendo quedado configurado el equipo de investigación con los siguientes componentes:

- José Ramírez. Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa. Director del estudio.
- Ángela Cobos. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Coordinadora del estudio.
- M^a Teresa Bausá. Servicio de Análisis y Planificación. Técnica del estudio.
- Elena Barea. Servicio de Informática. Técnica del estudio.
- Antonia Mohedano. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnica del estudio.
- Juan Francisco Martínez. Profesor del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnico del estudio.

Asimismo, el apoyo y la asistencia técnica prestados al equipo investigador por parte de los responsables de los distintos servicios proveedores de la información, y gestores de las distintas bases de datos, ha sido imprescindible para la realización del estudio. En particular, se reconoce la colaboración decisiva de los siguientes servicios: Servicio de Análisis y Planificación, Servicio de Contabilidad, Servicio de Informática, Servicio de Investigación, Servicio de RRHH-PAS, Servicio de RRHH-PDI y Servicio de Postgrado.

3.- Cronograma

El cronograma seguido en el estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació* se resume en el siguiente detalle de actuaciones desarrolladas, el cual refleja la evolución temporal del estudio.

- Marzo 2013. Firma del acuerdo interno sobre el estudio de indicadores de carga de trabajo en el Servicio..
- Mayo 2013 a Septiembre 2013. Reuniones del equipo investigador para el establecimiento de criterios en el análisis de Servicios. Revisión de macroprocesos, indicadores y criterios de medida en el Servicio.
- Octubre 2013. Reunión con el Cap del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*. Análisis de la evolución de las actividades realizadas en el servicio. Revisión de macroprocesos, indicadores y criterios de medida.
- Enero 2014. Obtención de la ficha de indicadores y el detalle de macroprocesos, tras diversas consultas en los meses precedentes.
- Febrero a Mayo 2014 Obtención de datos de los indicadores relativos a los cursos 2009-2010 a 2012-2013 y revisión de macroprocesos.
- Junio a Septiembre 2014. Revisión de indicadores, inclusión/eliminación, medición y fuentes de información.
- Octubre de 2014. Validación de datos y establecimiento de criterios de consulta en bases de datos.
- Noviembre a Diciembre 2014. Obtención de ponderaciones.
- Enero a Mayo de 2015. Actualización de datos del curso 2013-2014, y año 2013 para datos anuales, y cálculo de índices.
- Junio 2015. Revisión de cálculos y elaboración de simulador.
- Julio 2015. Publicación del estudio de indicadores.

4.- Antecedentes

El principal referente del estudio de indicadores en el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació* se encuentra en el *Informe de Diagnóstico Integral del PAS* publicado en 2012, encargado por la Comisión para el diagnóstico integral del PAS de la Universitat de València.

Dentro del mismo, los objetivos del *Estudio sobre Capacidad y Procesos en unidades organizativas* consistían en obtener una evaluación preliminar, a partir de la información proporcionada por los responsables administrativos de cada unidad, de:

(i) las tareas o procesos realizados, (ii) el nivel de carga de trabajo, (iii) la motivación, (iv) la formación y (v) el diseño de los puestos de trabajo de PAS en las unidades organizativas de la UV; e (vi) identificar debilidades y propuestas de mejora.

Esta evaluación preliminar de procesos, agrupados en macroprocesos, y de indicadores de carga de trabajo, fue el punto de partida del actual estudio de indicadores. En concreto, las actividades realizadas en el Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación se agrupaban en seis macroprocesos generales, y en total se propusieron 23 indicadores por el Jefe del Servicio.

Otros referentes disponibles en la literatura y la práctica, que abordaban el estudio de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en Universidades españolas, variaban entre una consideración de medición horas/persona para cada actividad, en un extremo; y la consideración de dos indicadores generales para la consideración total de la carga de trabajo del PAS, en el otro extremo.

La opción seguida en este estudio plantea y aporta una perspectiva intermedia de enfoque en la medición de la carga de trabajo del PAS. Los enfoques de precisión mecanicista se consideraron inadecuados para la medición de las actividades realizadas por el PAS de la Universitat de València, de forma que en el diseño del estudio se optó por la identificación de un sistema de indicadores e índices, asociado a un sistema de ponderaciones. Así, en el actual estudio de indicadores se han llegado a integrar, tratando de alcanzar el mayor consenso posible, un total de once indicadores de las actividades comunes, los cuales constituyen la materia prima de los resultados presentados.

5.- Métodos y limitaciones del estudio

En este apartado se recogen algunas consideraciones metodológicas generales, ya que el proceso de elaboración del sistema de indicadores, ponderaciones e índices se explica en el apartado siguiente. Los aspectos tratados en este apartado sobre métodos y limitaciones técnicas incluyen: el criterio de único informante, la inexistencia de un referente de resultados, la relación coste-beneficio y las bases de datos utilizadas, la heterogeneidad de tareas en el tiempo, el sistema de cálculo utilizado y la estacionalidad de ciertas actividades.

Partiendo del considerable tamaño de la Universitat de València, y a pesar del marcado enfoque consultivo, por razones de viabilidad técnica, en el diseño del estudio se determinó que las consultas técnicas necesarias se realizarían con los responsables administrativos de las unidades estudiadas, siendo por tanto, el criterio de partida el de un único informante por unidad, con las limitaciones que el propio

método implica. No obstante, esta limitación ha sido compensada, en gran parte, por la realización en paralelo de estudios de indicadores en distintas unidades organizativas interdependientes, así como, por el trabajo colectivo realizado en las reuniones con los responsables administrativos, quienes cuentan, en general, con una dilatada experiencia en el puesto, y que lógicamente, han realizado las consultas que han considerado oportunas con personal de su unidad.

Al ser la primera vez que se realiza el estudio de indicadores, una limitación añadida ha sido la inexistencia de un referente de resultados, salvo los datos promedio reales de la actividad realizada en el Servicio. Esto implica que el análisis comparativo se limita a los datos reales existentes, no pudiendo concluirse, por carecer de referente, si los índices promedios de carga de trabajo obtenidos en el estudio pueden considerarse altos, medios o bajos, por ejemplo en comparación con la carga de trabajo en otras Universidades. También hay que tener en cuenta la fecha a la cual están referidos los cálculos, y la evolución de los índices en el tiempo.

Una limitación técnica en la inclusión de ciertos indicadores está sustentada en la relación coste-beneficio relativa a la obtención de información y al proceso de validación de datos. En el estudio de indicadores en general, la inexistencia de bases de datos disponibles para la medición de determinados indicadores ha implicado laboriosas búsquedas de información por parte de los gestores de las bases de datos. Los criterios que se han adoptado para afrontar esta limitación se han bifurcado en dos tipos de soluciones. En unos casos, ha supuesto la no inclusión de determinados indicadores, por ejemplo, relativos a actividades telemáticas, proponiendo su consideración en el futuro. En otros casos, se han incluido los indicadores y sus datos, junto a la propuesta de adaptación y mejora de las bases de datos, al objeto de facilitar las previsibles consultas futuras encaminadas a la actualización del cálculo de índices de carga de trabajo. Esta misma limitación técnica aconseja una actualización de indicadores periódica. Asimismo, el estudio de indicadores y los procesos de validación han puesto de manifiesto el buen funcionamiento, en general, de las bases de datos de la Universitat.

En los inicios del estudio de indicadores de cargas de trabajo del PAS de la UV, el criterio general establecido fue el uso de bases de datos centralizadas como fuentes de información, con el oportuno proceso de validación de datos por parte de los responsables administrativos de las unidades analizadas. El objetivo es poder realizar actualizaciones futuras de los cálculos y tratar de garantizar la exactitud de los datos. En el estudio de los distintos Servicios, en general, y en el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*, en particular, al objeto de recoger indicadores que midieran de la forma más correcta posible la carga de trabajo, ha resultado imprescindible el uso de bases de datos propias del Servicio. Por ello, el criterio adoptado ha sido el de incluir en el estudio datos de bases internas del Servicio, siempre y cuando exista

un registro interanual disponible y auditable, y que, por lo tanto, permiten ser validadas por el equipo investigador, así como por los responsables de actualizar los indicadores.

El estudio de indicadores de carga de trabajo está diseñado para medir las tareas y procesos necesarios para llevar a cabo las actividades en las unidades analizadas. Sin embargo, la heterogeneidad de las tareas realizadas en el tiempo requiere su consideración en el estudio y en sus resultados. Dado que el estudio del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació* abarca desde el curso 2009-2010 hasta el curso 2013-2014, ha sido necesario considerar los cambios que se han producido en las tareas que han sido asumidas por el Servicio en dicho periodo. Así, para algún indicador del cual no se disponía de información, por no existir la base de datos en los primeros cursos, se le ha asignado el mismo valor que el que reflejaba dicho indicador en el año/curso siguiente más próximo.

Entre los cambios más sustanciales destacan los siguientes:

Por lo que se refiere a cambios organizativos, cabe destacar dos hechos. En primer lugar, en junio de 2010 se creó el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*. De esta forma, la Universitat de València cuenta desde entonces con una estructura administrativa más consolidada para gestionar la movilidad, la internacionalización y la cooperación al desarrollo. En segundo lugar, *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació* cambió de ubicación en enero de 2011, dejando las instalaciones del Rectorado y pasando a las dependencias de la Avenida Menéndez y Pelayo. Cuatro años más tarde, en julio de 2015, el Servicio vuelve a trasladarse. En este caso, las nuevas dependencias estarán en el Palau de Cerveró, situado en la plaza Cisneros número 4.

En el ámbito normativo, se han aprobado dos nuevas normativas que afectan de lleno a las actividades de movilidad gestionadas por el Servicio. La primera, de ámbito interno, es el Reglamento de movilidad de la Universitat de Valencia (ACGUV 196/2013 de 30 de octubre), que entró en vigor en el curso 2013-2014, sustituyendo la antigua normativa de 2002. Esta normativa trata de clarificar las competencias de los diferentes actores que participan en la gestión de la movilidad y tiene como finalidad adaptar la movilidad a los nuevos planes de estudios y mejorar la calidad en la gestión de los intercambios. En segundo lugar, en el ámbito europeo, se aprobó el nuevo programa Erasmus+, programa de la UE en los ámbitos de la educación, la formación, la juventud y el deporte para el periodo 2014-2020 (Reglamento UE N° 12881/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2013). Los principales efectos esperados consecuencia de esta normativa son: el aumento de carga de trabajo en movilidad y en proyectos europeos, la reformulación de los procedimientos de movilidad para dotarlos de

mayor calidad, la ampliación de políticas de cooperación interuniversitarias y la ampliación de las áreas geográficas integradas, incluyendo todos los continentes.

En el ámbito estratégico, la planificación de tareas dentro del Servicio se ha ampliado más allá de la gestión de la movilidad de estudiantes; lo que va a tener un reflejo en el futuro plan estratégico de la Universitat de València. De esta forma, se pretende abrir nuevas actividades que van desde la proyección internacional de las titulaciones, la atracción de estudiantes internacionales -especialmente en estudios de posgrado-, el fomento de la movilidad del personal, la internacionalización de los campus de la Universitat, potenciando, por ejemplo, la docencia en inglés y las dobles titulaciones internacionales o la presencia en redes universitarias internacionales.

En relación con el método de cálculo, se ha descartado el tratamiento de datos con técnicas estadísticas complejas, en el cual se realizan agrupaciones de indicadores correlacionados e implican cambios de nombre de las variables. Esta decisión obedece fundamentalmente al objetivo de facilitar la comprensión del estudio por parte de sus usuarios y del conjunto de la comunidad universitaria, atendiendo a una premisa de transparencia. Se ha optado por herramientas de tratamiento de datos relativamente sencillas, fácilmente comprensibles y con nombres de variables reconocibles. Como puede verse en el apartado siguiente, los datos definitivos de cada indicador se expresan en base 100, y a continuación se ponderan, con criterios considerados representativos de la actividad del servicio analizado. Como resultado de esta baremación o ponderación se obtienen unos índices de actividad que reflejan la carga de trabajo de cada curso/año, y que permiten reflejar la evolución de las necesidades de personal correspondientes a dichos niveles de actividad. Al no disponer de referentes, internos o de otras universidades, se acepta como referente para la toma de decisiones la carga de trabajo obtenida, complementada con el conocimiento basado en la experiencia.

Por, último, el estudio de indicadores asume la linealidad en la realización del trabajo, no recogiendo, por tanto, la realidad estacional de determinadas actividades en cada uno de los macroprocesos.

6.- Indicadores, Ponderaciones e Índices

Este estudio aporta una perspectiva intermedia de desagregación de actividades en la medición de la carga de trabajo del PAS. Dicha perspectiva intermedia proporciona una herramienta de análisis y medición de las cargas de trabajo, la cual obtiene los resultados de un sistema de indicadores, ponderaciones e índices.

6.1- Indicadores

En la configuración del estudio de indicadores de cargas de trabajo del PAS en Servicios de la UV, los indicadores se caracterizaron como objetivos, consensuados, relevantes y disponibles, y referidos a las actividades actuales realizadas en las unidades estudiadas. Además, al objeto de racionalizar el proceso, se ha solicitado a los responsables de los Servicios un gran esfuerzo de síntesis, tratando de limitar los indicadores finalmente considerados a un número próximo a diez.

Una cierta sensibilidad al posible efecto de los indicadores establecidos sobre el nivel de actividad en el futuro ha aconsejado la no inclusión de aquellos indicadores que pudieran inducir a malas prácticas.

Una limitación que ha impedido incluir determinados indicadores ha sido la inexistencia de una base de datos disponible. En estos casos, en general, se ha optado por vincular la medida de las actividades reflejadas en dichos indicadores no mensurables con los indicadores generales que mejor las representaban. En otros casos se puede optar por proponer la creación de dicha base de datos.

Algunos indicadores han requerido el desglose en su medición. Este análisis ha permitido afinar la medida y volverla más precisa, en un intento por recoger la heterogeneidad de tareas y aceptar su complejidad.

INDICADORES DEL *SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS Y COOPERACIÓ*

MP1 MOVILIDAD

- 1 Número total de estudiantes salientes
- 2 Número total de estudiantes entrantes
- 3 Número total PDI/PAS en programas de movilidad

MP2 GESTIÓN DE PROYECTOS

- 4 Número de proyectos concedidos
- 5 Financiación obtenida de proyectos

MP3 GESTIÓN DE CONVENIOS

6 Número total de convenios firmados

MP4 BECAS Y AYUDAS DE MOVILIDAD

7 Total subvenciones

MP5 COOPERACIÓN

8 Número de estudiantes becados en cooperación

MP6 EXTRANJERÍA

9 Número de expedientes de extranjería tramitados

MP7 GESTIÓN ECONÓMICA

10 Número de operaciones contables

MP8 GESTIÓN DE LA UNIDAD

11 Números de PAS efectivo

6.2- Ponderaciones

El cálculo de los índices de carga de trabajo de cada Servicio está basado en la medición de los datos referidos a los indicadores de actividad de cada periodo (curso/año) con una base cien, y con la aplicación de unas ponderaciones definidas como un reparto porcentual.

La determinación de las ponderaciones se ha realizado con la participación del responsable de la unidad, con criterios de experiencia en la práctica y con criterios técnicos de reparto.

Para facilitar el establecimiento de las ponderaciones, una vez identificados los indicadores, en primer lugar se solicitó al responsable del servicio la clasificación de los indicadores en dos categorías, siendo los indicadores de la primera categoría los considerados principales, y representativos de mayor carga de trabajo. A continuación, a partir de esta primera categorización, el equipo investigador presenta una propuesta de ponderación repartiendo 100 puntos entre los indicadores, considerando que los indicadores de primera categoría ponderan, aproximadamente,

el doble que los de segunda. Una vez presentada esta propuesta, y sobre esta base, el responsable del Servicio realiza los ajustes en el reparto que considera adecuados basados en su experiencia y en las oportunas consultas con su equipo de trabajo, y de nuevo la propuesta es valorada por el equipo investigador, hasta alcanzar un consenso sobre la participación porcentual de cada indicador en la ponderación final.

Existe, por tanto, un único nivel de ponderación que refleja directamente la importancia relativa de cada indicador dentro del total, la cual puede identificarse en la última columna de la Ficha de Indicadores presentada.

6.3- Índices

Una vez identificados los indicadores y la ponderación, los datos de los indicadores, para cada periodo considerado, son convertidos en índices siguiendo el proceso que se explica a continuación.

Una vez obtenido el valor de los once indicadores en términos unitarios de las bases de datos, el proceso de cálculo de índices comienza abordando la heterogeneidad de las unidades de medida recogidas en el conjunto de indicadores. La necesaria uniformidad de las unidades de medida se consigue con una conversión sencilla de los valores de los indicadores, los cuales son expresados en base cien. Así, para cada indicador se toma el mayor valor del indicador de todos los periodos estudiados y se le asigna el valor 100, calculándose el valor del indicador en el resto de periodos con una sencilla regla de tres. Esta sencilla transformación posibilita la aplicación de la ponderación y el cálculo del *Índice Global de Actividad* (índice 1) del Servicio en cada periodo (curso/año).

Una vez obtenido el *Índice Global de Actividad*, se puede obtener un segundo índice en términos relativos al PAS de la unidad, dividiéndolo por el número de PAS efectivo, obteniéndose el *Índice de Actividad por Puesto* (índice 2).

7.- Resultados

Los resultados publicados del estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació* incluyen los documentos siguientes:

1. Ficha de Indicadores.
2. Datos de los Indicadores.
3. Índices de Carga de Trabajo.

Ajustados a la disponibilidad de la información, los datos recogidos en el estudio son referidos: (i) a los cursos 2009-2010 a 2013-2014, en relación con los datos académicos, y (ii) al primer año de cada curso para los datos económicos y otros indicadores con registro anual, según se indica en la quinta columna de la ficha de indicadores. Por su parte, los datos de PAS efectivo, también utilizados como dato del denominador, recogen el dato de la plantilla media efectiva en cada periodo.

7.1.- Ficha de Indicadores

La ficha de indicadores recoge el detalle de los once indicadores incluidos finalmente en el estudio, agrupados en ocho macroprocesos. Cada indicador incluye una definición cuando esta es necesaria para una mayor comprensión del mismo, y unas observaciones que recogen otros aspectos a tener en cuenta para la obtención precisa del dato y su validación. La ficha también incluye otra información, como la fecha o periodo al que están referidos los datos, el servicio responsable que suministra los datos, así como la ponderación correspondiente a cada indicador.

7.2.- Datos de los Indicadores

Este documento recoge los datos desglosados de los once indicadores expresados en términos unitarios y en las unidades de medida propias de cada indicador, según la información obtenida de las bases de datos. Asimismo, en este documento se muestra la variación interanual de cada indicador, cuando su cálculo es posible, ofreciendo una primera visión de la evolución de la actividad en el Servicio, y permitiendo identificar las áreas de actividad en las cuales se han experimentado los cambios.

7.3.- Índices de Carga de Trabajo

El tercer documento presentado recoge los cálculos de los índices de carga de trabajo en el *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*.

Una vez obtenidos los datos de cada indicador, los datos son trasladados a este documento y son expresados en base 100. A continuación, a partir de la ponderación asignada a cada uno se calcula la contribución de cada indicador al Índice Global de Actividad, el cual es obtenido como la suma del valor ponderado de cada uno de los once indicadores.

Existen dos modalidades de índice para cada periodo considerado:

El Índice 1 recoge el total de carga de trabajo gestionado en el Servicio, y se define como un *Índice Global de Actividad*.

El Índice 2, *Índice de Actividad por Puesto*, recoge el total de carga de trabajo gestionado en el Servicio por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el *Índice Global de Actividad* por el número de PAS efectivo en el Servicio. El PAS efectivo incluye la plantilla según RPT y el personal interino de programa. Es importante señalar que este análisis se hace sobre la plantilla teórica, con independencia de su ocupación actual, dado que el estudio lo que pretende es ajustar las plantillas en función de las cargas de trabajo con una perspectiva de futuro y no un análisis de la situación coyuntural de ocupación. No obstante, se ha tenido en consideración al personal adscrito a Programas en vigor en cada periodo analizado.

7.4.- Simuladores

Adicionalmente al diseño del sistema de indicadores, el cual ha supuesto: (a) el establecimiento de la ficha de indicadores, (b) la realización del actual cálculo de índices, y (c) la configuración del procedimiento de cálculo en actualizaciones futuras; el equipo de investigación ha desarrollado un simulador de cálculo como herramienta de gestión. Este simulador ha sido elaborado a partir de la hoja de cálculo de índices, en la cual se han establecido las fórmulas y las relaciones oportunas que permiten la simulación de distintos escenarios y su efecto en el valor de los índices, en cada periodo, cuando se incorporan cambios en las variables o en las ponderaciones.

7.5- Detalle de Macroprocesos

El detalle de macroprocesos ha sido elaborado fundamentalmente por el responsable del Servicio, con la colaboración del equipo investigador. El nivel de desagregación presentado ha sido el considerado necesario para recoger las áreas clave de actividad, incluyendo el estudio, finalmente, ocho macroprocesos. Por su parte, el nivel de detalle de las actividades recogidas en cada macroproceso es

moderado, pero refleja la variedad y complejidad de las tareas realizadas por el Servicio.

1.- MOVILIDAD

- 1.1 Programa Erasmus Estudios. Incoming
- 1.2 Programa Erasmus Estudios. Outgoing
- 1.3 Programa Sicue. Incoming
- 1.4 Programa Sicue. Outgoing
- 1.5 Programas Internacionales. Incoming
- 1.6 Programas Internacionales. Outgoing
- 1.7 Free Mover. Incoming

2- GESTIÓN DE PROYECTOS

- 2.1 Proyectos Programa Aprendizaje Permanente
- 2.2 Proyectos Erasmus+

3- GESTIÓN DE CONVENIOS

- 3.1 Acuerdos Bilaterales Erasmus
- 3.2 Acuerdos Bilaterales SICUE
- 3.3 Convenios Marco de Colaboración
- 3.4 Convenios Específicos (Adendas al Convenio Marco)
- 3.5 Convenios de Doble Titulación
- 3.6 Redes Universitarias Internacionales

4- BECAS Y AYUDAS DE MOVILIDAD

- 4.1 Ayudas Erasmus Estudios de la Unión Europea
- 4.2 Ayudas Erasmus Estudios complementarias del Ministerio.
- 4.3 Ayudas Erasmus Estudios complementarias de la Generalitat
- 4.4 Ayudas Erasmus Estudios complementarias de la UV
- 4.5 Ayudas Erasmus Estudios Máster de la Unión Europea
- 4.6 Ayudas Erasmus Estudios Máster de la Universitat de València
- 4.7 Ayudas Erasmus Prácticas de la Unión Europea
- 4.8 Ayudas Erasmus Prácticas complementarias del Ministerio
- 4.9 Ayudas Erasmus Prácticas complementarias de la UV
- 4.10 Ayudas Erasmus Formación (PAS)
- 4.11 Ayudas Erasmus Docencia (PDI)
- 4.12 Gestión de Fondos Europeos

4.13 Ayudas Programa Internacional de la Universitat de València

4.14 Becas VLC/Campus Doble Titulación

4.15 Beca Fórmula Santander

4.16 Beca Santander Grado Iberoamérica

4.17 Ayudas de movilidad por Convenios Marco

4.18 Beca Mainz

5. COOPERACIÓN

5.1 Beca Magreb-Mediterráneo

5.2 Beca Mujer y Desarrollo

5.3 Beca Jóvenes Investigadores

5.4 Becas Luisa Cardona

5.5 Becas Máster Cooperación al Desarrollo

5.6 Becas Haití

5.7 Becas Salvador

5.8 Ayudas de movilidad por Convenios Marco Cooperación

5.9 Proyectos Cooperación - Generalitat Valenciana

5.10 Proyectos PCI - CAP Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación

5.11 Proyectos Cooperación - Unión Europea

6. EXTRANJERÍA

6.1 Solicitud inicial de autorización de estancia por estudios

6.2 Renovación de autorización de estancia por estudios

6.3 Atención de consultas (presenciales, telefónicas y por correo electrónico)

6.4 Atención de consultas de la Subdelegación del Gobierno

7. GESTIÓN ECONÓMICA

7.1 Contabilidad del Servicio

8. GESTIÓN DE LA UNIDAD

8.1 Gestión del personal

8.2 Mantenimiento de la web del servicio

8.3 Gestión de las redes sociales

8.4 Correo electrónico del Servicio

8.5 Atención al público y telefónica del Servicio

7.1.- Ficha de Indicadores del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*

FICHA DE INDICADORES DEL SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	FUENTE	SERVICIO/S	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN
MP1 MOVILIDAD						45%
1.1	Nº estudiantes salientes programa Erasmus	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	Para cursos anteriores la información de Datawarehouse no coincidirá con la proporcionada por el SRIC; proporciona datos en bruto. Para cursos posteriores, la información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "finalizada"
1.2	Nº estudiantes salientes programas internacionales	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	La información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "finalizada"
1.3	Nº estudiantes salientes SICUE	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	La información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "finalizada"
1.4	Nº estudiantes salientes programas específicos	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Base de datos propia	SRIC	
1	1.5	Nº total estudiantes salientes	Nº estudiantes NPA		SRIC	20%
1.6	Nº estudiantes entrantes programa Erasmus	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	La información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "matriculada"
1.7	Nº estudiantes entrantes programas internacionales	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	La información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "matriculada"
1.8	Nº estudiantes entrantes SICUE	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC / SAP	La información que debe extraerse de Datawarehouse debe estar referida al número de estudiantes que figuren en la fase "matriculada"
1.9	Nº estudiantes entrantes programas específicos	Nº estudiantes NPA	Curso	Aplicación Movilidad + Base de datos propia	SRIC	
2	1.10	Nº Total estudiantes entrantes	Nº estudiantes NPA		SRIC	20%
1.11	Nº PDI/PAS programa Erasmus	Nº PDI NPI/Nº PAS	Curso	Aplicación Movilidad + Datawarehouse	SRIC	
1.12	Nº PDI/PAS con cargo a convenio	Nº PDI NPI/Nº PAS	Anual	TRAMITEM	SRIC	
3	1.13	Nº Total PDI/PAS en programas de movilidad	Nº PDI NPI/Nº PAS			5%
MP2 GESTIÓN DE PROYECTOS						10%
4	2.1	Número de proyectos concedidos	Anual	Base Datos propia + Mecenas + SICUV	SRIC	La información de MECENAS coincidirá con la del SRIC a partir de enero de 2014
5	2.2	Financiación obtenida por proyectos	Anual	Base Datos propia + Mecenas + SICUV	SRIC	
MP3 GESTIÓN DE CONVENIOS						14%
3.1	Nº Convenios Erasmus firmados		Curso	Aplicación Movilidad + PACTUM	SRIC	La información de PACTUM coincidirá con la del SRIC a partir de enero de 2014
3.2	Nº Convenios SICUE firmados		Curso	Aplicación Movilidad + PACTUM	SRIC	
3.3	Nº Convenios marco firmados		Anual	Aplicación Movilidad + PACTUM	SRIC	
3.4	Nº Convenios específicos firmados		Anual	Aplicación Movilidad + PACTUM	SRIC	
3.5	Nº Convenios doble titulación firmados		Anual	Aplicación Movilidad + PACTUM	SRIC	
6	3.6	Nº Total de Convenios firmados				14%

FICHA DE INDICADORES DEL SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	FUENTE	SERVICIO/S	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN		
MP4 BECAS Y AYUDAS DE MOVILIDAD						6%		
4.1	Subvenciones concedidas por la Universitat	Importe concedido	Curso	Base de datos propia	SRIC			
4.2	Subvenciones recibidas de otras instituciones	Importe concedido	Curso	Base de datos propia	SRIC			
7	4.3	Total subvenciones	Importe concedido	Curso	Base de datos propia	SRIC	6%	
MP5 COOPERACIÓN						10%		
8	5.1	Nº de estudiantes becados en cooperación	Nº estudiantes NPA	Curso	Tramitem	SRIC	10%	
MP6 EXTRANJERÍA						5%		
9	6.1	Nº de expedientes de extranjería tramitados	Nº de expedientes de extranjería tramitados	Anual	Base de datos propia	SRIC	5%	
MP7 GESTIÓN ECONÓMICA						5%		
10	7.1	Nº operaciones contables		Anual	SICUV	SRIC + SCONT	5%	
MP8 GESTIÓN DE LA UNIDAD						5%		
8.1	Nº PAS no RPT	Personal del Servicio que no figura en la RPT	Anual			SRRHH-PAS		
8.2	Nº de PAS RPT	Personal del Servicio de la RPT	Anual	Relación de Puestos de Trabajo (RPT)		SRRHH-PAS	Incluye vacantes	
11	8.3	Nº de PAS Efectivo	Nº de Efectivos	Anual	ANEXO I DOCUMENTO DE PLANTILLA	SRRHH-PAS	Puede ser mayor al nº de empleados que consta en la RPT (3 contratos temporales para cubrir puestos del grupo C, que en total hacen 1 efectivo más al año)	5%
						100%		

NOTAS:

NPA: Número Personal de Alumno

NPI: Número Personal de PDI

SRIC: Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación

SINF: Servicio de Informática

SCONT: Servicio de Contabilidad

SRRHH-PAS: Servicio de Recursos Humanos-PAS

ACLARACIONES:

La información contenida en PACTUM Y MECENAS coincidirá con la del SRIC a partir de enero de 2014

La información de Datawarehouse no coincidirá con la proporcionada por el SRIC para cursos anteriores al 2012/2013, ya que los datos que proporciona esta aplicación son "brutos" y no están filtrados

Cuando la información es anual, el dato para el curso X/X+1 será referida al año X (columna "curso 2012/2013" el dato será del año 2012)

Los datos de los indicadores 3.4; 3.5 y 6.1 no están disponibles para todos los cursos; se toma el mismo valor del año/curso más próximo

* Indicador 3.4. "Nº Convenios específicos firmados": para los cursos 2008/09 a 2011/12 no hay información disponible; tomamos el mismo dato del curso 2012/13

* Indicador 3.5. "Nº Convenios doble titulación firmados": para los cursos 2008/09 y 2009/10 no hay información disponible; tomamos el mismo dato del curso 2010/11

* Indicador 6.1. "Nº de expedientes de extranjería tramitados": para los cursos 2008/09 y 2009/10 no hay información disponible; tomamos el mismo dato del curso 2010/11

7.2.- Datos de los Indicadores del *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*

DATOS DE LOS INDICADORES DEL SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ

	MP1 MOVILIDAD													MP2 GESTIÓN DE PROYECTOS	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1	1.6	1.7	1.8	1.9	2	1.11	1.12	3	4	5
	Nº estudiantes salientes programa Erasmus	Nº estudiantes salientes programas internacionales	Nº estudiantes salientes SICUE	Nº estudiantes salientes programas específicos	Nº total estudiantes salientes	Nº estudiantes entrantes programa Erasmus	Nº estudiantes entrantes programas internacionales	Nº estudiantes entrantes SICUE	Nº estudiantes entrantes programas específicos	Nº Total estudiantes entrantes	Nº PDI/PAS programa Erasmus	Nº PDI/PAS con cargo a convenio	Nº Total PDI/PAS en programas de movilidad	Número de proyectos concedidos	Financiación obtenida por proyectos
Curso 2009/10	1.178	58	161	15	1.412	1.818	97	114	363	2.392	46	91	137	7	188.901,00 €
VARIACIÓN	29,00	-19,00	11,00	2,00	23,00	94,00	21,00	20,00	141,00	276,00	5,00	30,00	35,00	3,00	71.684,00 €
% Variación	2,52%	-24,68%	7,33%	15,38%	1,66%	5,45%	27,63%	21,28%	63,51%	13,04%	12,20%	49,18%	34,31%	75,00%	61,15%
Curso 2010/11	1.267	75	192	73	1.607	1.714	111	116	402	2.343	74	162	236	8	186.094,00 €
VARIACIÓN	89,00	17,00	31,00	58,00	195,00	-104,00	14,00	2,00	39,00	-49,00	28,00	71,00	99,00	1,00	- 2.807,00 €
% Variación	7,56%	29,31%	19,25%	386,67%	13,81%	-5,72%	14,43%	1,75%	10,74%	-2,05%	60,87%	78,02%	72,26%	14,29%	-1,49%
Curso 2011/12	1.532	81	209	66	1.888	1.756	132	126	371	2.385	71	150	221	11	323.712,23 €
VARIACIÓN	265,00	6,00	17,00	-7,00	281,00	42,00	21,00	10,00	-31,00	42,00	-3,00	-12,00	-15,00	3,00	137.618,23 €
% Variación	20,92%	8,00%	8,85%	-9,59%	17,49%	2,45%	18,92%	8,62%	-7,71%	1,79%	-4,05%	-7,41%	-6,36%	37,50%	73,95%
Curso 2012/13	1.503	109	141	49	1.802	1.781	165	119	335	2.400	90	94	184	14	288.400,00 €
VARIACIÓN	-29,00	28,00	-68,00	-17,00	-86,00	25,00	33,00	-7,00	-36,00	15,00	19,00	-56,00	-37,00	3,00	- 35.312,23 €
% Variación	-1,89%	34,57%	-32,54%	-25,76%	-4,56%	1,42%	25,00%	-5,56%	-9,70%	0,63%	26,76%	-37,33%	-16,74%	27,27%	-10,91%
Curso 2013/14	1.601	101	104	32	1.838	1.730	209	93	326	2.358	97	81	178	11	419.629,34 €
VARIACIÓN	98,00	-8,00	-37,00	-17,00	36,00	-51,00	44,00	-26,00	-9,00	-42,00	7,00	-13,00	-6,00	-3,00	131.229,34 €
% Variación	6,52%	-7,34%	-26,24%	-34,69%	2,00%	-2,86%	26,67%	-21,85%	-2,69%	-1,75%	7,78%	-13,83%	-3,26%	-21,43%	45,50%

DATOS DE LOS INDICADORES DEL SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ

	MP3 GESTIÓN DE CONVENIOS						MP4 BECAS Y AYUDAS DE MOVILIDAD			MP5 COOPERACIÓN	MP6 EXTRANJERÍA	MP7 GESTIÓN ECONÓMICA	MP8 GESTIÓN DE LA UNIDAD		
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	6	4.1	4.2	7	8	9	10	8.1	8.2	11
	Nº Convenios Erasmus firmados	Nº Convenios SICUE firmados	Nº Convenios marco firmados	Nº Convenios específicos firmados	Nº Convenios doble titulación firmados	Nº Total de Convenios firmados	Subvenciones concedidas por la Universitat	Subvenciones recibidas de otras instituciones	Total subvenciones	Nº de estudiantes becados en cooperación	Nº de expedientes de extranjería tramitados	Nº operaciones contables	Nº PAS eventual	Nº de PAS estructural	Nº de PAS Efectivo
Curso 2009/10	1.396	36	21	3	1	1.457	534.000,00 €	4.652.099,75 €	5.186.099,75 €	113	387	1.575		18	18
VARIACIÓN	-53,00	-42,00	1,00	0,00	0,00	-94,00	13.475,00	-125.555,84	- 112.080,84 €	1,00	0,00	496,00	0,00	1,00	1,00
% Variación	-3,66%	-53,85%	5,00%	0,00%	0,00%	-6,06%	2,59%	-2,63%	-2,12%	0,89%	0,00%	45,97%	#iDIV/0!	5,88%	5,88%
Curso 2010/11	1.313	50	17	3	1	1.384	666.394,50 €	4.647.683,00 €	5.314.077,50 €	247	387	1.400		19	19
VARIACIÓN	-83,00	14,00	-4,00	0,00	0,00	-73,00	132.394,50	-4.416,75	127.977,75 €	134,00	0,00	-175,00	0,00	1,00	1,00
% Variación	-5,95%	38,89%	-19,05%	0,00%	0,00%	-5,01%	24,79%	-0,09%	2,47%	118,58%	0,00%	-11,11%	#iDIV/0!	5,56%	5,56%
Curso 2011/12	1.261	15	38	3	7	1.324	1.095.710,50 €	4.940.083,00 €	6.035.793,50 €	394	409	2.053		19	19
VARIACIÓN	-52,00	-35,00	21,00	0,00	6,00	-60,00	429.316,00	292.400,00	721.716,00 €	147,00	22,00	653,00	0,00	0,00	0,00
% Variación	-3,96%	-70,00%	123,53%	0,00%	600,00%	-4,34%	64,42%	6,29%	13,58%	59,51%	5,68%	46,64%	#iDIV/0!	0,00%	0,00%
Curso 2012/13	1.398	12	30	3	2	1.445	1.132.830,00 €	4.289.746,95 €	5.422.576,95 €	218	425	2.024	1	19	20
VARIACIÓN	137,00	-3,00	-8,00	0,00	-5,00	121,00	37.119,50	-650.336,05	- 613.216,55 €	-176,00	16,00	-29,00	1,00	0,00	1,00
% Variación	10,86%	-20,00%	-21,05%	0,00%	-71,43%	9,14%	3,39%	-13,16%	-10,16%	-44,67%	3,91%	-1,41%	#iDIV/0!	0,00%	5,26%
Curso 2013/14	1.916	18	32	24	2	1.992	1.245.544,98 €	3.794.224,97 €	5.039.769,95 €	81	441	2.563	1	19	20
VARIACIÓN	518,00	6,00	2,00	21,00	0,00	547,00	112.714,98	-495.521,98	- 382.807,00 €	-137,00	16,00	539,00	0,00	0,00	0,00
% Variación	37,05%	50,00%	6,67%	700,00%	0,00%	37,85%	9,95%	-11,55%	-7,06%	-62,84%	3,76%	26,63%	0,00%	0,00%	0,00%

7.3.- Índices de Carga de Trabajo

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DEL SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ

		MP1 MOVILIDAD			MP2 GESTIÓN DE PROYECTOS		MP3 GESTIÓN DE CONVENIOS	MP4 BECAS Y AYUDAS DE MOVILIDAD	MP5 COOPERACIÓN	MP6 EXTRANJERÍA	MP7 GESTIÓN ECONÓMICA	MP8 GESTIÓN DE LA UNIDAD	ÍNDICE 1	ÍNDICE 2	PAS PLANTILLA SERVEI DE RELACIONS INTERNACIONALS I L'OFICINA DE COOPERACIÓ EN 2009						PAS NO PLANTILLA SERVEI		TOTAL PAS RPT + NO RPT		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			TOTAL	VACANTS	FUNCIONARI INTERÍ PROG.		TOTAL PAS NO RPT						
		Nº total estudiantes salientes	Nº Total estudiantes entrantes	Nº PDI/PAS en programas de movilidad	Número de proyectos concedidos	Financiación obtenida por proyectos	Nº Total de Convenios firmados	Total subvenciones	Nº de estudiantes becados en cooperación	Nº de expedientes de extranjería tramitados	Nº operaciones contables	Nº de PAS Efectivo					CAPS DE SERVEI	CAPS DE SECCIÓ		TÈCNICS SUPERIORS	TÈCNICS MITJANS	CAPS D'UNITAT		ADMINIS TRATIUS	TÈCNICS SUPERIORS
PONDERACIÓ	20%	20%	5%	5%	5%	14%	6%	10%	5%	5%	5%			AG	AG	AG	AG	AG	AG	AG	AG	AG	AG	AG	
Curso 2009/10	Valor indicadores	1.412	2.392	137	7	188.901 €	1.457	5.186.100 €	113	387	1.575	18	Plantilla 2009												
	Indicador base 100	75	100	58	50	45	73	86	29	88	61	90													
	Indicador ponderado	14,96	19,93	2,90	2,50	2,25	10,24	5,16	2,87	4,39	3,07	4,50	72,77	4,04	-	1	2	3	5	7	18	-	-	0	18
Curso 2010/11	Valor indicadores	1.607	2.343	236	8	186.094 €	1.384	5.314.078 €	247	387	1.400	19	Plantilla 2010												
	Indicador base 100	85	98	100	57	44	69	88	63	88	55	95													
	Indicador ponderado	17,02	19,53	5,00	2,86	2,22	9,73	5,28	6,27	4,39	2,73	4,75	79,77	4,20	1	1	2	4	4	7	19	-	-	0	19
Curso 2011/12	Valor indicadores	1.888	2.385	221	11	323.712 €	1.324	6.035.794 €	394	409	2.053	19	Plantilla 2011												
	Indicador base 100	100	99	94	79	77	66	100	100	93	80	95													
	Indicador ponderado	20,00	19,88	4,68	3,93	3,86	9,31	6,00	10,00	4,64	4,01	4,75	91,04	4,79	1	-	2	4	4	7	18	1	-	-	0
Curso 2012/13	Valor indicadores	1.802	2.400	184	14	288.400 €	1.445	5.422.577 €	218	425	2.024	20	Plantilla 2012												
	Indicador base 100	95	100	78	100	69	73	90	55	96	79	100													
	Indicador ponderado	19,09	20,00	3,90	5,00	3,44	10,16	5,39	5,53	4,82	3,95	5,00	86,27	4,31	1	-	2	4	4	7	18	1	-	1	20
Curso 2013/14	Valor indicadores	1.838	2.358	178	11	419.629 €	1.992	5.039.770 €	81	441	2.563	20	Plantilla 2013												
	Indicador base 100	97	98	75	79	100	100	83	21	100	100	100													
	Indicador ponderado	19,47	19,65	3,77	3,93	5,00	14,00	5,01	2,06	5,00	5,00	5,00	87,89	4,39	1	1	2	4	4	7	19	1	-	1	20
Curso 2014/15													Plantilla 2014	1	1	2	4	4	7	19	1	-	1	20	
	MÁXIMO	1.888	2.400	236	14	419.629	1.992	6.035.794	394	441	2.563	20	Plantilla 15/05/2	1	1	2	4	4	7	19	1	1	2	21	



*Estudio de Indicadores
de Carga de Trabajo
del PAS de los Centros
de la Universitat de València*



Julio 2015

Elaborado por el equipo investigador del estudio

Índice

1. Introducción
2. Equipo de Investigación
3. Cronograma
4. Antecedentes
5. Métodos y Limitaciones del Estudio
6. Indicadores, Ponderaciones e Índices
7. Resultados

1.- Introducción

En el año 2012 se formalizaron los primeros acuerdos, de carácter interno, para la realización de una serie de estudios de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la Universitat de València.

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la Universitat de València, tiene su origen en la voluntad consensuada de contar con medidas objetivas y herramientas técnicas que faciliten una gestión más equitativa y eficiente de los recursos humanos. Estas nuevas herramientas permiten la toma de decisiones de asignación de personal basada en hechos, incluyendo también cambios previstos, por ejemplo nuevos títulos, y con unos indicadores objetivos establecidos a partir de un proceso consultivo. En el proceso de desarrollo de los índices de carga de trabajo se ha buscado información certera, basada en el criterio experto de los responsables administrativos de las unidades objeto de estudio, configurando un conjunto de criterios de medición, los cuales culminan en unos índices cuantitativos interdependientes. Estos índices permiten la comparación y facilitan las decisiones relativas a la redistribución de recursos.

La transparencia ha sido una de las premisas presentes en el estudio desde su diseño y en su posterior ejecución. Esta premisa es de singular importancia, dada la voluntad de considerar los resultados del estudio como base para la toma de decisiones relevantes y por el compromiso adquirido de facilitar la información del estudio tanto a los responsables de las unidades estudiadas, como a la comunidad universitaria en general.

La complejidad del análisis, derivada de la variedad y heterogeneidad de las tareas desarrolladas en las distintas unidades en general y en los Centros en particular, se ha abordado considerando que los resultados obtenidos en el estudio debían ser comprensibles para los miembros de la comunidad universitaria, abogando, en la medida de lo posible, por la claridad y la sencillez en el tratamiento de la información y con la aplicación de técnicas de cálculo matemático y estadístico relativamente sencillas.

La situación transitoria de solapamiento de planes aconsejó actualizar los datos en el estudio de Centros y considerar los datos disponibles más recientes. Esto ha permitido mitigar considerablemente el efecto del cambio de planes de estudio y su influencia en las cargas de trabajo resultantes en Centros. Asimismo, ha permitido integrar otros cambios significativos que han tenido lugar en los últimos cursos académicos, en particular, en relación con el número de profesores vinculados a

actividades docentes e investigadoras en los Centros, y a cambios recientes de asignación en la gestión de los estudios de Postgrado.

El proceso seguido en la identificación, definición y medición de los indicadores, así como en la identificación de las bases de datos que deben ser empleadas como fuente de los mismos, ha seguido un proceso marcadamente consultivo. Ello ha supuesto la celebración de sucesivas reuniones y consultas tanto con los Administradores de Centros, como con los responsables de los Servicios de la Universitat de València competentes en la gestión de las bases de datos utilizadas.

El método seguido ha consistido en desarrollar una herramienta de medición comparativa entre las cargas de trabajo de Centros, basada en un sistema de indicadores, ponderaciones e índices.

Además de esta introducción, el presente informe se estructura en varios apartados. En el segundo apartado se identifica a los miembros del equipo investigador, encargados de la realización del estudio de indicadores en las distintas unidades organizativas. En el tercero, se describe el cronograma de actuación seguido en el estudio de Centros.

A continuación, en el cuarto apartado, se recogen los antecedentes del estudio haciendo referencia, por una parte, al Informe de Diagnóstico Integral del PAS publicado en 2012; y por otra, a la revisión de otros estudios publicados que abordan la medición de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en otras universidades españolas. Tras la revisión realizada y la valoración de alternativas, en el estudio actual se sigue una perspectiva intermedia en el nivel de desagregación de las actividades, no considerándose viable la aplicación de enfoques de medición mecanicista, con la resultante medición de horas/persona para cada tarea realizada. Reflejando esta perspectiva intermedia, el sistema de indicadores recogido en la Ficha presentada incluye un total de veintidós indicadores, agrupados en cuatro macroprocesos.

En el quinto apartado se incluyen aspectos relevantes en relación con los métodos aplicados en la investigación, así como las limitaciones del estudio. Este apartado es complementado con el siguiente: Indicadores, Ponderaciones e Índices, en el cual se explican las características de los indicadores y la forma de obtención, y desagregación de los mismos. Asimismo, se explica el sistema de ponderaciones en tres niveles, y el cálculo resultante de los índices, con la combinación del sistema de indicadores y de ponderaciones. De forma específica, con la aplicación de cinco ponderaciones establecidas a partir de los distintos perfiles de baremación identificados en los Centros, los datos que recogen estos indicadores resultan en unos índices de carga de trabajo comparables entre los dieciocho Centros. Estos índices de carga de trabajo, una vez definidos, deben ser actualizados con nuevos

datos en cursos futuros, permitiendo la revisión de las cargas de trabajo en su evolución en el tiempo y nuevos análisis de carácter interanual.

Finalmente, en el séptimo apartado se comentan los documentos publicados en relación con los resultados del estudio, incluyendo: (1) la ficha de indicadores en Centros, (2) los datos de los indicadores, y (3) los cálculos y resultados de los índices de carga de trabajo para cada Centro. Técnicamente, el estudio de indicadores en esta etapa culmina con el diseño de un detallado procedimiento de cálculo que permite la actualización futura. Y adicionalmente, con un considerable valor añadido como herramienta de gestión, se ha diseñado un versátil simulador de gestión, a partir de la hoja de cálculo de índices, añadiendo las fórmulas y relaciones oportunas. Este simulador permite obtener los valores de los índices cuando se incorporan cambios en los datos, y el cálculo de las plazas de plantilla necesarias en cada unidad organizativa, en función de la carga de trabajo promedio del conjunto de unidades estudiadas, en cada situación o escenario.

El interés suscitado por el estudio de indicadores en la comunidad universitaria aconsejó, durante su desarrollo, la reunión en sesiones informativas con determinados colectivos representativos del interés general. Estas sesiones han incluido reuniones técnicas con los Representantes Sindicales y con los Decanos/as de todos los Centros, siendo sensibles a la necesaria aplicación de criterios de justicia y equidad en el desarrollo de herramientas de gestión y a la voluntad de transparencia de los cálculos y de los resultados obtenidos en el estudio.

2.-Equipo de Investigación

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios, que abarca a las unidades organizativas de la Universitat de València, es promovido por la Gerencia de la Universitat con un enfoque multidisciplinar, habiendo quedado configurado el equipo de trabajo con los siguientes componentes:

- José Ramírez. Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa. Director del estudio.
- Ángela Cobos. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Coordinadora del estudio.
- M^a Teresa Bausá. Servicio de Análisis y Planificación. Técnica del estudio.
- Elena Barea. Servicio de Informática. Técnica del estudio.

- Antonia Mohedano. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnica del estudio.
- Juan Francisco Martínez. Profesor del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnico del estudio.

Asimismo, el apoyo y la asistencia técnica prestados al equipo investigador por parte de los responsables de los distintos servicios proveedores de la información, y gestores de las distintas bases de datos, ha sido imprescindible para la realización del estudio. En particular, se reconoce la colaboración decisiva de los siguientes servicios: Servicio de Análisis y Planificación, Servicio de Contabilidad, Servicio de Informática, Servicio de Investigación, Servicio de RRHH-PAS, Servicio de RRHH-PDI y Servicio de Postgrado.

3.- Cronograma

El cronograma seguido en el estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en Centros se resume en el siguiente detalle de actuaciones desarrolladas, reflejando la evolución temporal del estudio.

- Septiembre 2012. Reuniones para la identificación de criterios generales y análisis de viabilidad del estudio.
- Diciembre 2012. Firma del acuerdo interno sobre el estudio de indicadores de carga de trabajo en Centros.
- Diciembre 2012 y Enero 2013. Reuniones para la identificación de macroprocesos, indicadores y criterios de medida.
- Enero 2013. Validación de datos 2011-2012 por los Administradores y Administradoras de Centros.
- Abril 2013. Presentación del estudio de indicadores en Centros por la asunción de nuevas tareas en la gestión de másteres.
- 2013-2015. Reuniones para depuración de indicadores, criterios de medida y consideración de macroprocesos específicos.
- Marzo 2015. Validación de ponderaciones por Administradores y Administradoras de Centros.
- Marzo 2015. Validación de datos 2013-2014 por Administradores y Administradoras de Centros.
- Abril 2015. Última reunión técnica con Administradores y Administradoras de Centros.
- Mayo 2015. Elaboración de cálculos y simuladores.
- Julio 2015. Publicación del estudio de indicadores.

4.- Antecedentes

El principal referente del estudio de indicadores en Centros se encuentra en el *Informe de Diagnóstico Integral del PAS* publicado en 2012, encargado por la Comisión para el diagnóstico integral del PAS de la Universitat de València.

Dentro del mismo, los objetivos del Estudio sobre Capacidad y Procesos en unidades organizativas consistían en obtener una evaluación preliminar, a partir de la información proporcionada por los responsables administrativos de cada unidad, de: (i) las tareas o procesos realizados, (ii) el nivel de carga de trabajo, (iii) la motivación, (iv) la formación y (v) el diseño de los puestos de trabajo de PAS en las unidades organizativas de la Universitat de València; e (vi) identificar debilidades y propuestas de mejora.

Esta evaluación preliminar de procesos, agrupados en macroprocesos, y de indicadores de carga de trabajo fue el punto de partida del actual estudio de indicadores. En concreto, las actividades realizadas en Centros se agrupaban en siete macroprocesos, los dos últimos referidos a funciones de conserjería; y en total se propusieron 88 indicadores, de los cuales 36 fueron confirmados en dicho estudio como relevantes por más del 50% de los Administradores de Centros.

Otros referentes disponibles en la literatura y la práctica, que abordaban el estudio de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en Universidades españolas, variaban entre una consideración de medición horas/persona para cada actividad, en un extremo; y la consideración de dos indicadores generales para la consideración total de la carga de trabajo del PAS, en el otro extremo.

La opción seguida en este estudio plantea y aporta una perspectiva intermedia de enfoque en la medición de la carga de trabajo del PAS. Los enfoques de precisión mecanicista se consideraron inadecuados para la medición de las actividades realizadas por el PAS de la Universitat de València, de forma que en el diseño del estudio se optó por la identificación de un sistema de indicadores e índices, asociado a un sistema de ponderaciones. Así, en el actual estudio de indicadores se han llegado a integrar, de forma consultiva y tratando de alcanzar el mayor consenso posible, un total de veintidós indicadores, los cuales constituyen la materia prima de los resultados presentados.

5.- Métodos y limitaciones del estudio

En este apartado se recogen algunas consideraciones metodológicas generales, ya que el proceso de elaboración del sistema de indicadores, ponderaciones e índices se explica en el apartado siguiente. Los aspectos tratados en este apartado sobre métodos y limitaciones técnicas incluyen la definición de la muestra, el criterio de único informante, la inexistencia de un referente de resultados, la relación coste-beneficio, la heterogeneidad de tareas, el sistema de cálculo utilizado, la estacionalidad de ciertas actividades y la existencia de economías de escala y de alcance en la actividad desarrollada en Centros.

En relación con el número de unidades analizadas, en el caso de Centros se ha abordado el estudio de los 18 Centros vigentes en la actualidad, representado el 100% del censo.

Partiendo del considerable tamaño de la Universitat, y a pesar del marcado enfoque consultivo, por razones de viabilidad técnica, en el diseño del estudio se determinó que las consultas técnicas necesarias se realizarían con los responsables administrativos de las unidades estudiadas, siendo por tanto, el criterio de partida el de un único informante por unidad, con las limitaciones que el propio método implica. No obstante, esta limitación ha sido compensada, en gran parte, por la realización en paralelo de estudios de indicadores en distintas unidades organizativas interdependientes, así como, por el trabajo colectivo realizado en las reuniones con los Administradores y Administradoras de Centros, quienes cuentan en general con una dilatada experiencia en el puesto, y que lógicamente, han realizado las consultas que han considerado oportunas con sus propios equipos.

Al ser la primera vez que se realiza el estudio de indicadores, una limitación añadida ha sido la inexistencia de un referente de resultados, salvo los datos promedio reales de la actividad realizada en los Centros. Esto implica que el análisis comparativo se limita a los datos reales existentes, no pudiendo concluirse, por carecer de referente, si los índices promedios de carga de trabajo obtenidos en el estudio pueden considerarse altos, medios o bajos, por ejemplo en comparación con la carga de trabajo en otras Universidades.

Una limitación técnica en la inclusión de ciertos indicadores está sustentada en la relación coste-beneficio relativa a la obtención de información y al proceso de validación de datos. En el estudio de indicadores en general, la inexistencia de bases de datos disponibles para la medición de determinados indicadores ha implicado laboriosas búsquedas de información por parte de los gestores de las bases de datos. Los criterios que se han adoptado para afrontar esta limitación se han bifurcado en

dos tipos de soluciones. En unos casos, ha supuesto la no inclusión de determinados indicadores, por ejemplo, de tipo telemático, proponiendo su consideración en el futuro. En otros casos, se han incluido los indicadores y sus datos, junto a la propuesta de adaptación y mejora de las bases de datos, al objeto de facilitar las previsibles consultas futuras encaminadas a la actualización del cálculo de índices de carga de trabajo. Esta misma limitación técnica aconseja una actualización de indicadores periódica. Asimismo, el estudio de indicadores y los procesos de validación han puesto de manifiesto el buen funcionamiento, en general, de las bases de datos. Sin embargo, también se considera necesaria la actualización y adaptación de ciertas herramientas informáticas para facilitar la obtención de la información y garantizar la exactitud de los datos, con los criterios de consulta establecidos.

El estudio de indicadores de carga de trabajo está diseñado para medir las tareas y procesos necesarios para llevar a cabo actividades comunes entre las unidades analizadas. Sin embargo, la heterogeneidad de las tareas realizadas en los distintos Centros requiere su consideración en el estudio y en sus resultados. El enfoque en actividades comunes ha supuesto la necesidad de definición de un criterio de materialidad. El criterio de materialidad determina cuáles de aquellas actividades no comunes, realizadas de forma específica por algún o algunos Centros, deben ser incluidas en el análisis. En principio, como criterio de referencia, la propuesta técnica de materialidad se concretó en el 5% del PAS del Centro con menor tamaño. Sin embargo, en la última reunión técnica con los Administradores de Centros, tras la revisión de los macroprocesos específicos planteados por algunos Centros, el criterio de materialidad se rebajó, acordándose la inclusión en los cálculos de aquellos macroprocesos específicos que implicasen la carga de trabajo de una persona durante tres meses. El criterio adoptado muestra sensibilidad a las diferencias de tamaño entre Centros y a la existencia de economías de escala y de alcance y, finalmente, afecta únicamente a la Facultad de Fisioterapia y a la de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

En relación con el método de cálculo, se ha descartado el tratamiento de datos con técnicas estadísticas complejas, en el cual se realizan agrupaciones de indicadores correlacionados e implicando cambios de nombre de las variables. Esta decisión obedece fundamentalmente a facilitar la comprensión del estudio por parte de sus usuarios y del conjunto de la comunidad universitaria, atendiendo a una premisa de transparencia. Se ha optado por herramientas de tratamiento de datos relativamente sencillas, fácilmente comprensibles y con nombres de variables reconocibles. Como puede verse en el apartado siguiente, los datos definitivos de cada indicador se convierten en porcentajes, y a continuación se ponderan, con distintos criterios considerados representativos de la realidad. Como resultado de esta baremación se obtienen unos índices de actividad que reflejan el reparto comparativo de la carga de trabajo entre Centros, y que permiten reflejar el reparto de personal correspondiente

a dichos niveles de actividad. Al no disponer de referentes, internos o de otras universidades, se acepta como referente para la toma de decisiones la carga de trabajo promedio obtenida en el colectivo estudiado.

La estacionalidad de determinadas actividades realizadas en los Centros, siendo un claro ejemplo de ellas el proceso de matrícula de los estudiantes, supone la necesidad básica de discernir entre los criterios de asignación de plantilla necesaria en las unidades de forma estable, y por otra parte, la gestión oportuna y sensible de refuerzos en marcados periodos estacionales. El estudio de indicadores asume la linealidad en la realización del trabajo, no recogiendo, por tanto, la realidad estacional de determinados procesos.

Por último, existen indicios, así como evidencias teóricas, sobre la existencia de economías de escala y de alcance en la actividad desarrollada en los Centros. El análisis y cuantificación de las economías de escala no ha sido objeto de este estudio, y tampoco se ha analizado el efecto del aumento de la complejidad que suele ir asociada a los Centros de mayor tamaño. Aunque suponemos que ambos efectos contrarios producen cierta compensación, consideramos que las economías de escala deben ser incluidas en la toma de decisiones, complementándose la visión general con cierto análisis comparativo por tamaño.

6.- Indicadores, Ponderaciones e Índices

Este estudio aporta una perspectiva intermedia de desagregación de actividades en la medición de la carga de trabajo del personal de administración y servicios. Un enfoque intermedio que proporciona una herramienta de análisis y medición de las cargas de trabajo, la cual obtiene los resultados de un sistema de indicadores, ponderaciones e índices.

6.1- Indicadores

En la configuración del estudio de Centros los indicadores se caracterizaron como objetivos, consensuados, relevantes y disponibles, y referidos a las actividades comunes realizadas en las unidades estudiadas.

En la primera aproximación a los indicadores realizada en 2012 ya se perfilaban dos tipos de indicadores: generales y específicos. Los indicadores generales fueron señalados mayoritariamente o totalmente por los Centros. Como su nombre indica, los indicadores generales recogen datos cuantitativos de uso general e indiscutible como

referentes de la carga de trabajo tales como: el número de estudiantes, el número de profesores o el número de operaciones contables. Otros indicadores señalados de forma más minoritaria, aunque también aceptados en consenso, se refieren a actividades de gestión específicas, que implican una serie de tareas en periodos determinados, o durante todo el curso académico, por ejemplo, los relativos a la gestión de recibos impagados, del número de becas devueltas y de las incidencias en la gestión de docencia impartida.

Una cierta sensibilidad al posible efecto de los indicadores establecidos en las actividades futuras ha aconsejado la no inclusión de aquellos que puedan inducir a malas prácticas.

Una limitación que ha impedido incluir determinados indicadores ha sido la inexistencia de una base de datos centralizada disponible. En estos casos, en general, se ha optado con vincular la medida de dichas actividades no mensurables con los indicadores generales que mejor las representaban. En otros casos se ha optado por proponer la creación de dicha base de datos. En particular, en vistas a facilitar actualizaciones futuras de los cálculos, y debido a la complejidad de su propia operativa, se ha observado la necesidad de adaptación de las bases de datos disponibles con datos relativos a la gestión de másteres y de doctorado.

Algunos indicadores han requerido el desglose en su medición. Este análisis ha permitido afinar la medida y volverla más precisa con la ayuda de ponderaciones, al alza o a la baja, de determinadas características que justificaban su apreciación, en un intento por recoger la heterogeneidad de tareas y aceptar su complejidad. Estas ponderaciones, dentro del propio indicador, son estables en su proporción en las cinco ponderaciones finales.

INDICADORES DE CENTROS

MP1 GESTIÓN ACADÉMICA

- 1 Número de títulos de grado
- 2 Número de másteres gestionados
- 3 Número de subgrupos con docencia
- 4 Número de asignaturas con docencia

MP2 GESTIÓN DE ESTUDIANTES Y EXPEDIENTES ACADÉMICOS

- 5 Número de estudiantes matriculados de grado y primer y segundo ciclo
- 6 Número de estudiantes matriculados de master y doctorado
- 7 Número de certificados emitidos
- 8 Número de actas de resolución/Reconocimiento
- 9 Número de títulos expedidos
- 10 Tesis doctorales leídas
- 11 Número de becas denegadas y recibos impagados
- 12 Número de prácticas externas en empresas e instituciones

MP3 GESTIÓN ECONÓMICA

- 13 Presupuesto ejecutado
- 14 N° de operaciones contables

MP4 SERVICIOS GENERALES

- 15 Número de profesores del centro
- 16 Número de profesores externos que imparten docencia en máster
- 17 Número de plazas de contratación
- 18 Número de departamentos
- 19 Créditos matriculados
- 20 Número de registros de entrada y salida
- 21 Incidencias GDI
- 22 Número de PAS

6.2- Ponderaciones

El cálculo de los índices de carga de trabajo está basado en la interdependencia proporcional de los datos recogidos en los indicadores de Centros, con una base porcentual, y con la aplicación de unas ponderaciones, definidas también como un reparto de porcentajes.

La determinación de las ponderaciones se ha realizado con criterios de experiencia en la práctica, con criterios técnicos de reparto entre indicadores generales y específicos, y con la participación de los responsables de las unidades.

Asimismo, tratando de encontrar un equilibrio entre la inclusión de la diversidad y la coherencia interna de la herramienta se han definido varios niveles de ponderación, de mayor a menor alcance.

En el estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios en Centros existen tres niveles de ponderación:

- **Ponderación de nivel I:** reparto de 100 % entre macroprocesos.
- **Ponderación de nivel II:** reparto de 100 % dentro de cada macroproceso.
- **Ponderación de nivel III:** ponderación de cualidades dentro de algunos indicadores.

La ponderación de nivel I consiste en el reparto de 100 puntos porcentuales entre los cuatro macroprocesos identificados:

- MP1 Gestión Académica: (OCA, horarios, exámenes, guías académicas).
- MP2 Gestión de Estudiantes y Expedientes Académicos.
- MP3 Gestión Económica.
- MP4 Servicios Generales.

Los macroprocesos considerados no incluyen las actividades de conserjería, las cuales serán objeto de análisis en un estudio separado.

La ponderación de nivel I fue solicitada directamente a los Administradores y Administradoras de Centro, realizándose, en ocasiones, reiteradas consultas hasta identificar, de forma aproximada, el perfil que reflejaba cada Centro, con el reparto de 100 puntos entre los cuatro macroprocesos. Este reparto es directamente proporcional al personal asignado en la realidad diaria a las tareas recogidas en cada macroproceso, en cada Centro.

El análisis del reparto expresado por cada uno de los dieciocho Centros, permitió identificar seis ponderaciones o perfiles que sintetizan las diversas propuestas. De estos seis perfiles, cinco han sido considerados en los cálculos definitivos, y recogen la variedad requerida por los datos obtenidos de las ponderaciones en este primer nivel, basados en la experiencia de los Administradores. La cuarta ponderación ha sido excluida del estudio ya que los índices obtenidos con ella se han verificado como redundantes y no representativos de ningún Centro en particular.

El segundo nivel de ponderación se realiza dentro de cada macroproceso, y consiste en el reparto de 100 puntos entre los indicadores que se incluyen dentro de cada

macroproceso. En este nivel se refleja directamente la importancia relativa de cada indicador dentro de cada macroproceso y puede identificarse directamente en la tercera columna de la Ficha de Indicadores presentada.

Asimismo, como puede observarse, en el tercer nivel se pondera alguna particularidad dentro de algunos indicadores. Un ejemplo dentro de este tercer nivel se observa en la ponderación asignada a los estudiantes internacionales dentro del número de estudiantes. Estas ponderaciones han sido objeto de análisis y discusión en distintas reuniones con los Administradores de Centros. En este tercer nivel, las ponderaciones consisten en correcciones moderadas mediante las cuales se recogen ciertos matices de medición. Su propósito es reflejar de forma más precisa la realidad de la carga de trabajo que implican ciertas características que cumplen parte de los datos recogidos en algunos indicadores. Estos ajustes de medición vienen recogidos en la columna titulada “Observaciones” de la Ficha de Indicadores presentada.

En las reuniones mantenidas, con los responsables administrativos de los Centros, se llegó al acuerdo de que el equipo investigador realizaría una propuesta de ponderación para los niveles II y III, a partir de la experiencia en otros estudios y de las consultas realizadas con los responsables de las unidades y de otros Servicios, en particular, con gestores de las bases de datos utilizadas. La propuesta realizada consideraba criterios técnicos, como la ponderación de indicadores genéricos frente a indicadores específicos, y trataba de recoger valores representativos de la actividad de los Centros.

Una vez enviada la propuesta de ponderaciones, realizada la validación por parte de los Administradores y discutidos en reunión los matices necesarios, quedaron definidos estos dos niveles ponderación. Estas ponderaciones determinan: la medición definitiva de cada indicador (nivel III) y la importancia relativa de cada indicador dentro de cada macroproceso (nivel II).

Tanto las ponderaciones del segundo nivel como las de tercer nivel son estables, proporcionalmente, en las cinco ponderaciones finales. La diferencia entre estas se encuentra exclusivamente en la introducción de la ponderación de nivel I.

Los cálculos combinados, de los niveles de ponderación I y II, resultan en las cinco ponderaciones utilizadas en el estudio comparativo. Estas cinco ponderaciones definitivas pueden verse en columnas sucesivas a la ponderación de nivel II, abarcando las columnas cuarta a novena, de la Ficha de Indicadores presentada, incluida la cuarta ponderación (P4), eliminada finalmente de los cálculos, pero que se ha mantenido en la ficha de indicadores a título informativo.

PONDERACIONES PROPUESTAS DE NIVEL I

	P1	P2	P3	P4	P5	P6
MP1 GESTIÓN ACADÉMICA	20%	20%	15%	35%	20%	25%
MP2 GESTIÓN DE ESTUDIANTES Y EXPEDIENTES ACADÉMICOS	40%	25%	50%	30%	30%	40%
MP3 GESTIÓN ECONÓMICA	25%	35%	20%	20%	40%	15%
MP4 SERVICIOS GENERALES	15%	20%	15%	15%	10%	20%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PONDERACIONES PROPUESTAS DE NIVEL II

MACROPROCESO	INDICADORES		Ponderación
MP1 GESTIÓN ACADÉMICA	1	Nº de títulos de grado	35%
	2	Nº de másteres gestionados	20%
	3	Nº de subgrupos con docencia	30%
	4	Nº de asignaturas con docencia	15%
	SUBTOTAL		100%
MP2 GESTIÓN DE ESTUDIANTES Y EXPEDIENTES ACADÉMICOS	5	Nº de estudiantes matriculados de grados, ingenierías, licenciaturas y diplomaturas	48%
	6	Nº de estudiantes matriculados de master y doctorado	
	7	Nº de certificados emitidos	3%
	8	Nº de actas de resolución/reconocimiento	5%
	9	Nº de títulos expedidos	12%
	10	Tesis doctorales leídas	
	11	Nº de becas denegadas y recibos impagados	17%
12	Nº de prácticas externas en empresas e instituciones	15%	
	SUBTOTAL		100%
MP3 GESTIÓN ECONÓMICA	13	Presupuesto ejecutado	20%
	14	Nº de operaciones contables	80%
	SUBTOTAL		100%
MP4 SERVICIOS GENERALES	15	Nº de profesores del centro	35%
	16	Nº de profesores externos que imparten docencia en máster	8%
	17	Nº de plazas de contratación	12%
	18	Nº de departamentos del centro	15%
	19	Créditos matriculados	15%
	20	Nº de registros de entrada y salida	5%
	21	Incidencias GDI	5%
22	Nº de PAS	5%	
	SUBTOTAL		100%

6.3- Índices

Una vez identificados los indicadores y los tres niveles de ponderación, los datos de los indicadores para cada periodo considerado son convertidos en índices siguiendo el proceso que se explica a continuación.

El proceso de cálculo de índices comienza con la aplicación de las ponderaciones de nivel III, obteniéndose para los veintidós indicadores identificados un valor definitivo, ponderado internamente. Esta información es recogida en la hoja de datos publicada, la cual recoge los indicadores desglosados en sus componentes internos, los cuales sumados con la aplicación de las ponderaciones de nivel III dan como resultado el valor total de cada indicador para cada Centro.

Una vez obtenido el valor de los veintidós indicadores en términos unitarios tras considerar las ponderaciones internas, se aborda la heterogeneidad de las unidades de medida recogidas en el conjunto de indicadores. La necesaria uniformidad de las unidades de medida se consigue con una conversión sencilla de los valores de los indicadores, los cuales son expresados en términos porcentuales. Con esta transformación se recoge la participación porcentual de cada Centro en el valor total del indicador. Esta transformación posibilita la aplicación de las ponderaciones en los niveles I y II.

Por último, se obtienen los índices de actividad, aplicando las cinco ponderaciones resultantes a los datos transformados, obteniéndose así cinco índices de carga de trabajo para cada Centro. Tras la aplicación de las seis ponderaciones o baremos que representan los distintos perfiles de actividad existentes en los Centros, se observó que los resultados de la cuarta ponderación, el perfil previsto de un único centro, no se ajusta a la realidad y resulta redundante en relación a las otras cinco ponderaciones, optando por su eliminación en los cálculos definitivos, como ya se ha mencionado. De esta forma el resultado considerado para cada Centro ha sido aquel en el cual la carga de trabajo alcanza el mayor valor del índice, tras la aplicación final de los cinco perfiles o ponderaciones considerados representativos de la realidad de los Centros. Una vez obtenido el *Índice Global de Actividad* (índice 1), se puede obtener un segundo índice en términos relativos al PAS de la unidad, dividiéndolo por el número de plazas de plantilla de PAS de administración general, obteniéndose el *Índice de Actividad por Puesto* (índice 2).

7.- Resultados

Los resultados publicados del estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en Centros incluyen los tres documentos siguientes:

1. Ficha de Indicadores de Centros.
2. Datos Indicadores de Centros.
3. Índices de Carga de Trabajo.

Ajustados a la disponibilidad de la información, los datos recogidos en el estudio son referidos al curso 2013-2014 para datos académicos, y al año 2013 para datos económicos. En relación con los datos de Postgrado, se han considerado los datos de másteres vigentes en el curso 2015-2016, incluidas las competencias transferidas en materia de gestión económica a los Centros. Asimismo, los datos de plantilla de PAS utilizados como dato del denominador, han sido actualizados en junio de 2015.

7.1.- Ficha de Indicadores de Centros

La ficha de indicadores recoge el detalle de los veintidós indicadores incluidos finalmente en el estudio, agrupados en cuatro macroprocesos. Cada indicador incluye una definición cuando esta es necesaria para una mayor comprensión del mismo, y unas observaciones que recogen las ponderaciones de nivel III y otros aspectos a tener en cuenta para la obtención precisa del dato. La ficha también incluye otra información, como las excepciones, la fecha o periodo al que están referidos los datos y el servicio responsable que suministra la base de datos.

En relación con las ponderaciones de nivel I y II, los porcentajes resultantes están recogidos en la ficha, de forma que la tercera columna recoge los porcentajes del nivel II, y a continuación se recogen los porcentajes a aplicar a cada uno de los indicadores para el cálculo de los índices de carga de trabajo, con las seis ponderaciones o perfiles identificados inicialmente.

7.2.- Datos Indicadores de Centros

El documento relativo a datos de los indicadores recoge la aplicación de la ponderación de nivel III, la cual considera alguna particularidad dentro de algunos indicadores. Esta hoja recoge el desglose de indicadores en diversas medidas y el dato resultante de totalizar la suma de componentes con sus respectivas ponderaciones, en su caso.

7.3.- Índices de Carga de Trabajo

El tercer y último documento presentado recoge los cálculos de los índices de carga de trabajo en Centros.

Una vez obtenidos los datos ponderados internamente de cada indicador en la anterior hoja de Datos, los resultados son trasladados a este documento y son expresados en términos porcentuales sobre el total, para cada indicador, al objeto de unificar la unidad de medida de los indicadores. A estos datos, expresados en términos porcentuales, les son aplicadas las cinco ponderaciones (combinación de los niveles I y II) que finalmente resultaron representativas de los perfiles de actividad en los Centros. Como se ha indicado, dichas ponderaciones están recogidas en la Ficha de indicadores presentada.

Adicionalmente, hay que considerar que cada una de las cinco ponderaciones presenta dos modalidades de índice:

El Índice 1 recoge el total de carga de trabajo gestionado en el Centro, y se define como un índice global de actividad.

El Índice 2 recoge el total de carga de trabajo gestionado en el Centro por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el índice global de actividad por el número de plazas de plantilla en el Centro, sin incluir el personal de Conserjería. Es importante señalar que este análisis se hace sobre la plantilla teórica, con independencia de su ocupación actual, dado que el estudio lo que pretende es ajustar las plantillas en función de las cargas de trabajo con una perspectiva de futuro y no un análisis de la situación coyuntural.

En el desarrollo del estudio se consensuó la asignación a cada Centro del índice global (Índice 1) de actividad resultante que alcanzase el mayor valor, asumiendo que esta situación refleja el mejor ajuste entre la actividad real desarrollada y la ponderación aplicada.

Finalmente, mediante un histograma se presentan los resultados del Índice 2 del valor máximo (P_{max}), mostrando la carga de trabajo por plaza de la opción más favorable a cada Centro.

7.4.- Simuladores

Adicionalmente al diseño del sistema de indicadores, el cual ha supuesto: el establecimiento de la ficha de indicadores, la realización del actual cálculo de índices y la configuración del procedimiento de cálculo en actualizaciones futuras; el equipo de investigación ha desarrollado un simulador de cálculo como herramienta de gestión. Este simulador ha sido elaborado a partir de la hoja de cálculo de índices, en la cual se han establecido las fórmulas y relaciones oportunas que permiten la simulación de distintos escenarios y su efecto en los índices de todas las unidades.

Se trata de una herramienta versátil que, con relativa sencillez técnica, ofrece una panorámica de la realidad combinada e interdependiente cuando se introducen cambios en alguna o algunas de las variables. De forma más concreta, este simulador permite obtener con rapidez los valores de los índices cuando se incorporan cambios en las variables, y asimismo, facilita el cálculo de las plazas de plantilla teórica en cada Centro, en función de la carga de trabajo promedio del conjunto de Centros, en cada situación o escenario.

7.1.- Ficha de Indicadores de Centros

FICHA DE INDICADORES DE CENTROS

INDICADOR		Ponderación Nivel II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DEFINICIÓN	FECHA	EXCEPCIONES	FUENTE	Observaciones
MP1 Gestión Académica													
1	Nº de títulos de grado	35%	7,00%	7,00%	5,25%	12,25%	7,00%	8,75%	Número de titulaciones oficiales de grado ofertadas, incluyendo dobles titulaciones.	Curso	Títulos a extinguir	S. INFORMÁTICA	Dobles titulaciones ponderan 1,25 Dobles tit. internacionales ponderan 1,5
2	Nº de másteres gestionados	20%	4,00%	4,00%	3,00%	7,00%	4,00%	5,00%	Número de titulaciones oficiales de máster ofertadas	Curso		S. POSTGRAU	Desglosados interuniversitarios coordinados (ponderan 1,25) e internacionales (ponderan 1,5). Cuando no es ORM el Centro o se ha delegado el máster pondera 0,5.
3	Nº de subgrupos con docencia de grado	30%	6,00%	6,00%	4,50%	10,50%	6,00%	7,50%	Número de subgrupos ofertados en el centro con docencia presencial. No considerar grupos 99 Los grados incluyen ingenierías, licenciaturas y diplomaturas	Curso	Grupos sin carga docente	S. INFORMÁTICA	Grupos C desdobles (no incluidos en matrícula) suman 0,2 No desglosa por titulación para no duplicar los grupos compartidos.
	Nº de subgrupos con docencia en máster												
4	Nº de asignaturas con docencia en grados	15%	3,00%	3,00%	2,25%	5,25%	3,00%	3,75%		Curso		S. INFORMÁTICA	
	Nº de asignaturas con docencia en máster												
Ponderación Nivel I			20%	20%	15%	35%	20%	25%					
MP2 Gestión de estudiantes y expedientes académicos													
5	Nº de estudiantes (DNI) matriculados de grado	48%	19,2%	12,0%	24,0%	14,4%	14,4%	19,2%	Número de estudiantes matriculado en las titulaciones del centro. Incluye ingenierías, licenciaturas y diplomaturas	Curso		S. INFORMÁTICA	Estudiantes incoming y outgoing ponderan 1,2
6	Nº de estudiantes (DNI) matriculados de máster y doctorado												
7	Nº de certificados emitidos	3%	1,2%	0,75%	1,5%	0,9%	0,9%	1,2%	Recibos de certificados emitidos en estado pagado (P, A, T) o impreso (X)	Curso		S. INFORMÁTICA	
8	Nº de actas de Resolución/Reconocimiento	5%	2,0%	1,25%	2,5%	1,5%	1,5%	2,0%	Líneas de TODAS las actas que no sean de Evaluación (incluidas las Convalidaciones)	Curso		S. INFORMÁTICA	
9	Nº de títulos expedidos	12%	4,8%	3,0%	6,0%	3,6%	3,6%	4,8%	Depositos de título de grado, ingenierías, licenciaturas, diplomaturas, master doctorado.	Curso		S. INFORMÁTICA	Incluyen las tareas de TFG y TFM
10	Tesis doctorales leídas								Depósitos de títulos de doctor	Curso		S. POSTGRADO	Las tesis, DEA y de otros programas delegadas a Departamentos o CCD ponderarán 0,25. N/D
11	Nº de becas denegadas y recibos impagados	17%	6,8%	4,25%	8,5%	5,1%	5,1%	6,8%	Becas denegadas y recibos impagados de clase M=matrícula o S=secretaría	Curso		S. INFORMÁTICA	
12	Nº de prácticas externas en empresas e instituciones (integradas + voluntarias)	15%	6,0%	3,75%	7,5%	4,5%	4,5%	6,0%	Estudiantes que realizan prácticas externas, voluntarias o integradas, en las titulaciones del centro	Curso		S. INFORMÁTICA	No incluye prácticas clínicas (grupos C). Prácticas que asumen funciones de ADEIT, ponderan 1,5
Ponderación Nivel I			40%	25%	50%	30%	30%	40%					

FICHA DE INDICADORES DE CENTROS

INDICADOR		Ponderación Nivel II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DEFINICIÓN	FECHA	EXCEPCIONES	FUENTE	Observaciones
MP3 Gestión Económica													
13	Presupuesto ejecutado	20%	5,00%	7,00%	4,00%	4,00%	8,00%	3,00%	Total obligaciones reconocidas en organicas de Centro (dígito 4º y 5º igual a cero) y de sus Departamentos, y específicas que cuelgan de esas orgánicas, más específicas de orgánicas del EEES, más UCIM para F. Medicina (hace sus K's)	Año		S. CONTABILIDAD	Presupuesto del Centro computa el 75% y el de sus Departamentos computa el 25%. Presupuesto de Másteres con ORM en el Centro desglosado aparte, suma al Presupuesto del Centro.
14	Nº de operaciones contables	80%	20,00%	28,00%	16,00%	16,00%	32,00%	12,00%	Nº total de operaciones realizadas por usuarios de la secretaría/administración del Centro (Incluidas las operaciones barradas)	Año		S. CONTABILIDAD	
	Nº de operaciones contables "barradas"								Nº total de operaciones barradas realizadas por usuarios de la secretaría/administración del Centro	Año		S. CONTABILIDAD	Dato informativo
	Nº de operaciones de anticipo, complementos p p , p de anticipo y cancelaciones								Nº de operaciones de anticipo, complementos, ampliaciones, cancelaciones... Operaciones extrapresupuestarias (BCF, CBCF, BCF/BCFC)	Año		S. CONTABILIDAD	Ponderan 1,5 (sumar 50% más)
	Nº de tribunales y tesis atendidos								Nº de operaciones con cargo a las orgánias 6603500000, 6603600000 y 6603700000, realizadas por usuarios de la secretaría/administración del Centro, descontando las operaciones barradas.	Año		S. CONTABILIDAD	Ponderan 1,5 (sumar 50% más)
	Comisiones de servicio y asistencias							Operaciones de comisiones de servicio (ordinaria y de investigación) y asistencias del centro y de los departamentos adscritos descontando las operaciones barradas. Económicas 23110,23120,22840,22850,68140,68240,68340,68440,68540,68640,68740,68840,68940	Año		S. CONTABILIDAD	Ponderan 1,5 (sumar 50% más)	
Ponderación Nivel I			25%	35%	20%	20%	40%	15%					

FICHA DE INDICADORES DE CENTROS

INDICADOR		Ponderación Nivel II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DEFINICIÓN	FECHA	EXCEPCIONES	FUENTE	Observaciones
MP4 Servicios Generales													
15	Nº de profesores adscritos al centro	35%	5,25%	7,00%	5,25%	5,25%	3,50%	7,00%	A 31 diciembre 2014	31-dic.		S. PDI	Incluye profesores contratados
	Nº de profesores adscritos a departamentos del centro												
16	Número de profesores externos que imparten docencia en máster	8%	1,20%	1,60%	1,20%	1,20%	0,80%	1,60%		Curso		S. POSTGRAU	Cuando el ORM es el Centro
17	Nº de plazas de contratación	12%	1,80%	2,40%	1,80%	1,80%	1,20%	2,40%	Consideramos fecha 31 diciembre 2014 ya que existe un cambio de criterio con respecto al curso 2013 2014, que implica un aumento considerable.	31-dic.		S. PDI	A 31 diciembre 2014
18	Nº de departamentos adscritos	15%	2,25%	3,00%	2,25%	2,25%	1,50%	3,00%		Curso		S. INFORMÁTICA	
	Nº de dptos con docencia en el centro												
19	Créditos matriculados de grado	15%	2,25%	3,00%	2,25%	2,25%	1,50%	3,00%		Curso		S. INFORMÁTICA	
	Créditos matriculados de máster												
20	Nº de registros de entrada y salida	5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%		Curso		S. INFORMÁTICA	
21	Incidencias GDI	5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%		Curso		S. INFORMÁTICA	
22	Nº de PAS (numerador)	5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%	Total PAS AG y AE, de plantilla y no plantilla del Centro y sus Departamentos	Último dato disponible		S. PAS	A 31 diciembre 2014
Ponderación Nivel I			15%	20%	15%	15%	10%	20%					
TOTAL Ponderación Nivel I			100%	100%	100%	100%	100%	100%					
	Nº de PAS (Denominador)								Total PAS de Administración General de plantilla del Centro más indefinidos no fijos, sin incluir personal de conserjería	Último dato disponible	En Fisioterapia y FCAFE se descuentan 3 meses de una persona (0,25) por la gestión de un proceso específico	S. PAS	A 31 diciembre 2014

7.2.- Datos Indicadores de Centros

DATOS INDICADORES DE CENTROS

MP1 Gestión Académica																								
1	1			2	2								3	3					4	4				
	1.1	1.2	1.3		1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11		1.12	1.13	1.14	1.15	1.16		1.17	1.18	1.20	1.21	
Nº de títulos de grado	Nº de títulos de grado ofertados			Nº de másteres	Másteres por adscripción administrativa			Másteres gestionados POR ORM			Másteres Excepción Circular de gestión		Nº de subgrupos	Nº de subgrupos de grado con docencia Nº de subgrupos impartidos en el Centro (grados, ingenierías, licenciaturas y diplom.) con carga docente. No considerar grupos				Subgrupos con docencia (máster)	Nº de asignaturas	Asignaturas de grado	Asignaturas de máster			
	TOTAL (incluye dobles titulaciones, no incluye dobles titulaciones internacionales)	Dobles titulaciones	Dobles titulaciones Internacionales		TOTAL	Interuniversitario coordinado	Internacional	TOTAL	Interuniversitario coordinado	Internacional	TOTAL	Interuniversitario coordinado		Internacional	TOTAL	Laboratorios grupos L / O con capacidad <= 20	Grupos ARA "AR"					Subgrupos C grabados	SubGrupos C Todos	TOTAL
Centro	2014/15	2014/15		2015/16	2015/16			2015/16			2014/15	2014/15					2014/15	2014/15	2014/15					
1 1	Facultat de Física	2,00	2		4,00	4		4					711	546	187			165	146	88	58			
2 2	Facultat de Química	2,50	1	1	2,88	5	1	1					761	639	182			122	85	50	35			
3 3	Facultat de Dret	9,50	7	4	8,75	11	1		6	1			1.614	1.261	8	27		353	394	235	159			
4 4	Facultat de Geografia i Història	4,00	4		6,13	9	5		2				1.109	783	8			326	330	183	147			
5 6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	8,00	8		4,88	7	1	1	2				904	786	5			118	509	416	93			
6 7	Facultat de Ciències Biològiques	4,00	4		8,50	8	2	1	7	2	1		2.139	1.790	587		104	245	274	165	109			
7 9	Facultat de Medicina i Odontologia	2,00	2		3,13	5	1		1				6.707	2.456	130	469	1.230	4.254	243	212	123	89		
8 10	Facultat de Farmàcia	5,25	5	1	3,75	6	1		2	1		1	2.619	2.444	675	197	26	13	167	207	130	77		
9 11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	3,00	3		5,75	5	1	1	5	1	1		884	707				177	219	152	67			
10 14	Facultat d'Infermeria i Podologia	2,00	2		0,50	1							1.750	1.378	204		365	436	9	84	76	8		
11 20	Facultat de Magisteri	2,00	2		1,00	1			1				964	938				26	121	100	21			
	Tarongers		2																					
	Sede en Ontinyent		1																					
12 21	Facultat de Psicologia	2,00	2		8,25	10		1	7	1	1	1	1	886	560	31	31	42	51	283	253	97	156	
13 23	Facultat de Fisioteràpia	1,00	1		1,00	1			1				527	359	192		8	161	9	48	39	9		
14 24	Facultat de Matemàtiques	1,00	1		2,75	3	1		2	1			324	282	1			42	62	36	26			
15 29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	1,00	1		1,00	2							303	280	30			23	62	44	18			
16 31	Facultat de Ciències Socials	5,50	5	2	4,25	4	1		4	1			687	529				158	245	176	69			
17 32	Facultat d'Economia	12,00	7	2	13,00	16	2	2	11	1	1	3	1	3.166	2.617		271		549	597	349	248		
	Tarongers		7	2	3																			
	Sede en Ontinyent		2																					
18 33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	6,00	6		7,25	7	1		7	1			1.387	1.164	483			223	329	241	88			
	TOTAL	72,75	63	9	86,75	105	18	7	62	9	4	5	1	1	27.442	19.519	2.723	995	1.671	5.019	3.238	4.177	2.700	1.477

DATOS INDICADORES DE CENTROS

MP2 Gestión de estudiantes y expedientes académicos																				
5 y 6		5			6			7	8	9 y 10	9			10	11	11		12	12	
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6				2.9	2.10	2.11			2.12	2.13			2.14
Nº de estudiantes		Nº de estudiantes (DNI) matriculados de grados, ingenierías, licenciaturas y diplomaturas			Nº de estudiantes (DNI) de máster y doctorado			Nº de certificados emitidos	Nº actas de resolución/reconocimiento	Nº de títulos	Nº de títulos expedidos (depósitos de título)			Nº de becas denegadas y recibos impagados	Nº de becas denegadas y recibos impagados		Nº de prácticas externas (integradas + voluntarias)	Nº de prácticas externas (integradas + voluntarias)		
		TOTAL	Nº de estudiantes outgoing	Nº de estudiantes incoming	TOTAL	Nº de estudiantes outgoing	Nº de estudiantes incoming				Depósitos de título de grados y 1º y 2º ciclo	Depósitos título de máster	Depósitos título de doctor		Nº de becas denegadas	Nº de recibos impagados			Estudiantes que realizan prácticas en empresas e instituciones	
		Centro	2013/14	2013/14			2013/14			2013/14	2013/14	2013/14	2013/14			2013/14	2013/14		2013/14	2013/14
1	1	Facultat de Física	781	684	39	17	84	0	11	214	817	228	119	70	39	217	128	89	102	102
2	2	Facultat de Química	1.019	935	33	4	76	0	1	132	1.167	198	142	41	15	236	185	51	139	139
3	3	Facultat de Dret	6.534	5.963	210	214	486	0	0	1.100	9.270	1.143	964	142	37	1.626	1.100	526	1.024	1.024
4	4	Facultat de Geografia i Història	2.710	2.377	65	55	308	0	3	504	1.848	538	363	154	21	925	575	350	286	286
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	4.246	3.869	250	608	205	0	4	941	4.271	713	573	124	16	959	680	279	674	674
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	2.100	1.887	63	37	193	0	1	506	1.690	559	395	112	52	535	365	170	500	500
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	2.723	2.454	83	82	236	0	0	565	2.914	573	388	109	76	548	388	160	83	83
8	10	Facultat de Farmàcia	2.427	2.261	77	61	137	2	5	610	2.757	473	330	118	25	602	387	215	354	354
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	2.291	2.081	88	64	179	0	1	334	1.621	506	393	80	33	1.009	444	565	628	521
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	1.489	1.441	49	38	31	0	0	173	1.193	342	315	26	1	394	335	59	388	388
11	20	Facultat de Magisteri	3.291	3.377	90	41	78	0	0	905	1.996	586	547	57	7	1.094	1.035	160	3.233	2.155
		Tarongers	3.291	3.187	89	41	78				1.996	586	522	57	7	1.094	934	160		
		Sede en Ontinyent	190	190	1	0					266	25	25			101	101			
12	21	Facultat de Psicologia	3.167	2.589	85	111	535	7	12	642	3.164	783	573	171	39	1.730	558	1.172	698	698
13	23	Facultat de Fisioteràpia	800	771	13	24	22	0	0	103	1.830	196	180	13	3	221	168	53	501	501
14	24	Facultat de Matemàtiques	566	459	15	15	101	0	2	112	281	109	66	41	2	211	93	118	30	30
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	826	762	45	34	48	0	0	112	1.170	163	143	16	4	390	217	173	181	181
16	31	Facultat de Ciències Socials	3.044	2.736	53	51	287	0	0	480	3.618	641	544	91	6	1.332	682	650	735	735
17	32	Facultat d'Economia	8.037	7.456	476	494	565	0	0	1.156	11.851	1.643	1.419	219	23	2.097	1.498	686	1.708	1.708
		Tarongers	8.037	7.278	475	494	565				11.851	1.643	1.401	219	23	2.097	1.411	686		
		Sede en Ontinyent	178	178	1	0					570	18	18			87	87			
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	1.959	1.756	29	32	190	0	2	182	2.366	255	208	38	9	604	333	271	274	274
		TOTAL	48.010	43.858	1.763	1.982	3.761	9	42	8.771	53.824	9.649	7.662	1.622	408	14.730	9.171	5.747	11.538	10.353

DATOS INDICADORES DE CENTROS

MP3 Gestión Económica													
13	13				14	14							
	3.1	3.2	3.3	3.4		3.5	3.6	3.7	3.8	3.9			
Total Presupuesto ejecutado	Total Presupuesto ejecutado (excepto Másteres)	Presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado de Másteres	Nº de operaciones contables	Nº de operaciones contables	Nº de operaciones contables "barradas"	Nº de operaciones de anticipo, complementos p p , p de anticipo y cancelaciones	Nº de tribunales y tesis atendidos	Comisiones de servicio y asistencias			
	Total Presupuesto ejecutado	Total obligaciones reconocidas en orgánicas de centro y de sus departamentos, y específicas que cuelgan de esas orgánicas	Centro	Departamentos		Másteres con ORM en el Centro	Nº total de operaciones realizadas por usuarios de la secretaría/administración del Centro (Incluidas las operaciones barradas)	Nº total de operaciones barradas realizadas por usuarios de la secretaría/administración del Centro	Nº de operaciones de anticipo, complementos, ampliaciones... Op. extrapresupuestarias (BCF, CBCF, BCF/BCFC)	Nº de operaciones orgánicas 6603500, 6603600 y 6603700, por usuarios de la secr/admón del Centro, d'escantando operaciones barradas	Operaciones de comisión de servicios realizadas por usuarios de la secretaría del centro referentes a orgánicas del Centro y de los Departamentos		
	Centro	2013	2013	2013	2013/14	2013	2013	2013	2013	2013	2013		
1	1	Facultat de Física	601.850	2.106.893	94.792	2.012.100	36.974	6.987	5.717	106	793	276	1.470
2	2	Facultat de Química	378.446	1.353.192	80.296	1.272.895	0	4.863	4.416	41	131	245	518
3	3	Facultat de Dret	649.588	1.553.525	318.246	1.235.279	136.112	7.759	6.484	145	24	463	2.063
4	4	Facultat de Geografia i Història	367.771	1.088.848	163.559	925.290	18.373	5.005	4.113	111	123	254	1.406
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	430.910	1.366.588	153.822	1.212.766	16.469	4.223	3.404	22	29	442	1.166
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	644.576	2.068.691	178.066	1.890.625	51.160	9.437	8.340	269	282	646	1.265
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	723.826	2.406.653	216.663	2.189.990	18.441	7.961	6.893	100	33	866	1.237
8	10	Facultat de Farmàcia	543.948	1.900.171	112.541	1.787.631	16.847	5.495	4.925	100	32	277	831
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	200.448	437.208	148.108	289.100	22.789	4.027	3.286	78	110	353	1.018
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	80.752	176.216	73.395	102.821	0	1.397	1.167	12	7	7	445
11	20	Facultat de Magisteri	146.384	289.115	120.651	168.464	18.373	2.650	2.203	27	96	102	695
		Tarongers											
		Sede en Ontinyent											
12	21	Facultat de Psicologia	789.601	2.076.435	386.099	1.690.336	103.257	5.723	4.859	51	88	480	1.160
13	23	Facultat de Fisioteràpia	80.290	129.268	81.598	47.670	9.565	944	834	17	8	23	189
14	24	Facultat de Matemàtiques	171.810	554.674	46.269	508.405	13.343	2.886	2.420	81	288	43	601
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	96.186	226.649	79.049	147.600	0	1.269	1.048	8	86	72	284
16	31	Facultat de Ciències Socials	252.302	386.125	207.627	178.498	69.276	2.428	2.049	62	24	109	625
17	32	Facultat d'Economia	916.009	1.919.125	714.590	1.204.535	105.243	9.805	8.232	380	237	300	2.608
		Tarongers											
		Sede en Ontinyent											
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	607.504	1.968.449	176.532	1.791.917	36.167	3.751	3.443	83	206	98	311
		TOTAL	7.682.197	22.007.824	3.351.903	18.655.922	672.387	86.606	73.833	1.693	2.597	5.056	17.892

DATOS INDICADORES DE CENTROS

MP4 Servicios Generales																
15	15		16	17	18	18		19	19		20	21	22			
	4.1	4.2				4.5	4.6		4.7	4.8						
Nº de profesores	Nº de profesores del Centro	Nº de profesores de Dptos del Centro	Nº de profesores externos de máster (de másteres con ORM en el Centro)	Nº de plazas de contratación	Nº Dptos.	Nº de Dptos. adscritos	Nº de Dptos. con docencia en el centro	Créditos matriculados	Créditos matriculados de grado	Créditos matriculados de máster	Nº de registros de entrada y salida (Anotaciones reales del centro)	Incidencias GDI	Nº de PAS (Numerador)			
	Adscritos al Centro	Adscritos a Departamentos del Centro							Créditos matriculados de grado, diplomatura, licenciatura e ingeniería							
	Centro	31/12/2014		2013/14	31/12/2014	2013/14	2013/14	2013/14	2013/14	2013/14	2013/14	2013/14	2013/14	06/2015		
1	1	Facultat de Física	131	129	133	75	18	13	6	20	38.593	34.563	4.030	3.853	267	45
2	2	Facultat de Química	130	115	145	0	18	12	4	19	53.570	50.241	3.329	3.265	213	47
3	3	Facultat de Dret	377	361	392	93	120	24	10	37	354.569	331.440	23.130	17.498	2.456	68
4	4	Facultat de Geografia i Història	156	154	158	20	33	20	7	32	135.778	121.951	13.827	4.916	151	43
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	264	258	269	14	132	16	6	25	204.036	195.284	8.752	8.350	248	47
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	183	157	208	64	25	24	8	40	107.531	97.443	10.088	6.691	703	70
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	661	674	647	42	436	16	8	23	163.333	152.877	10.456	5.807	108	116
8	10	Facultat de Farmàcia	165	189	141	19	59	16	4	28	124.662	117.941	6.721	4.259	195	45
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	188	183	192	10	93	18	7	29	113.161	106.200	6.961	2.340	14	40
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	183	184	182	0	145	8	1	15	78.104	76.698	1.406	2.984	80	19
11	20	Facultat de Magisteri	229	244	214	9	183	8	4	12	187.154	195.278	2.899	5.580	10	35
		Tarongers						0			187.154	184.256	2.899			
		Sede en Ontinyent						0			11.022	11.022				
12	21	Facultat de Psicologia	273	269	277	137	113	19	6	32	154.205	131.715	22.491	10.093	806	51
13	23	Facultat de Fisioteràpia	133	134	132	11	102	6	1	11	43.512	42.465	1.047	1.824	22	14
14	24	Facultat de Matemàtiques	75	75	75	14	12	9	5	12	29.954	25.864	4.090	2.038	97	24
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	54	57	50	0	24	8	1	15	42.304	39.894	2.410	1.931	105	17
16	31	Facultat de Ciències Socials	161	185	136	54	81	17	2	31	150.251	139.383	10.868	7.547	136	29
17	32	Facultat d'Economia	420	411	428	163	91	20	9	31	400.511	384.294	26.047	7.859	551	81
		Tarongers						0			400.511	374.464	26.047			
		Sede en Ontinyent						0			9.830	9.830				
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	149	149	149	40	53	16	3	29	89.099	82.957	6.142	4.961	480	33
		TOTAL	3.928	3.928	3.928	765	1.738	267	92	441	2.470.324	2.326.485	164.691	101.796	6.642	824

DATOS INDICADORES DE CENTROS

			DENOMINADOR
			Nº de PAS (Denominador)
			Total PAS AG, de plantilla del Centro más personal indefinido no fijo, sin incluir personal de conserjería
		Centro	06/2015
1	1	Facultat de Física	10,00
2	2	Facultat de Química	10,00
3	3	Facultat de Dret	25,00
4	4	Facultat de Geografia i Història	15,00
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	18,00
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	15,00
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	18,00
8	10	Facultat de Farmàcia	14,00
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	14,00
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	7,00
11	20	Facultat de Magisteri	15,00
		Tarongers	
		Sede en Ontinyent	
12	21	Facultat de Psicologia	15,00
13	23	Facultat de Fisioteràpia	6,75
14	24	Facultat de Matemàtiques	9,00
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	6,75
16	31	Facultat de Ciències Socials	19,00
17	32	Facultat d'Economia	37,00
		Tarongers	
		Sede en Ontinyent	
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	12,00
		TOTAL	266,50

7.3.- Índices de Carga de Trabajo

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE CENTROS

			MP1 Gestión Académica							MP2 Gestión de estudiantes y expedientes académicos												
			1		2		3		4	5 y 6		7		8		9 y 10		11		12		
			Nº de títulos de grado		Nº de másteres		Nº de subgrupos		Nº de asignaturas	Nº de estudiantes (DNI)		Nº de certificados emitidos		Nº actas de resolución/reconocimiento		Nº de títulos		Nº de becas denegadas y recibos impagados		Nº de prácticas externas		
			35%		20%		30%		15%	48%		3%		5%		12%		17%		15%		
Centro			2014/15		2015/16		2014/15		2014/15	2013/14		2013/14		2013/14		2013/14		2013/14		2013/14		
1	1	Facultat de Física	2,00	2,75%	4,00	4,61%	711	2,59%	146	3,50%	781	1,63%	214	2,44%	817	1,52%	228	2,36%	217	1,47%	102	0,88%
2	2	Facultat de Química	2,50	3,44%	2,88	3,31%	761	2,77%	85	2,03%	1.019	2,12%	132	1,50%	1.167	2,17%	198	2,05%	236	1,60%	139	1,20%
3	3	Facultat de Dret	9,50	13,06%	8,75	10,09%	1.614	5,88%	394	9,43%	6.534	13,61%	1.100	12,54%	9.270	17,22%	1.143	11,85%	1.626	11,04%	1.024	8,88%
4	4	Facultat de Geografia i Història	4,00	5,50%	6,13	7,06%	1.109	4,04%	330	7,90%	2.710	5,64%	504	5,75%	1.848	3,43%	538	5,58%	925	6,28%	286	2,48%
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	8,00	11,00%	4,88	5,62%	904	3,29%	509	12,19%	4.246	8,84%	941	10,73%	4.271	7,94%	713	7,39%	959	6,51%	674	5,84%
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	4,00	5,50%	8,50	9,80%	2.139	7,79%	274	6,56%	2.100	4,37%	506	5,77%	1.690	3,14%	559	5,79%	535	3,63%	500	4,33%
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	2,00	2,75%	3,13	3,60%	6.707	24,44%	212	5,08%	2.723	5,67%	565	6,44%	2.914	5,41%	573	5,94%	548	3,72%	83	0,72%
8	10	Facultat de Farmàcia	5,25	7,22%	3,75	4,32%	2.619	9,54%	207	4,96%	2.427	5,06%	610	6,95%	2.757	5,12%	473	4,90%	602	4,09%	354	3,07%
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	3,00	4,12%	5,75	6,63%	884	3,22%	219	5,24%	2.291	4,77%	334	3,81%	1.621	3,01%	506	5,24%	1.009	6,85%	628	5,44%
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	2,00	2,75%	0,50	0,58%	1.750	6,38%	84	2,01%	1.489	3,10%	173	1,97%	1.193	2,22%	342	3,54%	394	2,67%	388	3,36%
11	20	Facultat de Magisteri	2,00	2,75%	1,00	1,15%	964	3,51%	121	2,90%	3.291	6,85%	905	10,32%	1.996	3,71%	586	6,07%	1.094	7,43%	3.233	28,02%
12	21	Facultat de Psicologia	2,00	2,75%	8,25	9,51%	886	3,23%	253	6,06%	3.167	6,60%	642	7,32%	3.164	5,88%	783	8,11%	1.730	11,74%	698	6,05%
13	23	Facultat de Fisioteràpia	1,00	1,37%	1,00	1,15%	527	1,92%	48	1,15%	800	1,67%	103	1,17%	1.830	3,40%	196	2,03%	221	1,50%	501	4,34%
14	24	Facultat de Matemàtiques	1,00	1,37%	2,75	3,17%	324	1,18%	62	1,48%	566	1,18%	112	1,28%	281	0,52%	109	1,13%	211	1,43%	30	0,26%
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	1,00	1,37%	1,00	1,15%	303	1,10%	62	1,48%	826	1,72%	112	1,28%	1.170	2,17%	163	1,69%	390	2,65%	181	1,57%
16	31	Facultat de Ciències Socials	5,50	7,56%	4,25	4,90%	687	2,50%	245	5,87%	3.044	6,34%	480	5,47%	3.618	6,72%	641	6,64%	1.332	9,04%	735	6,37%
17	32	Facultat d'Economia	12,00	16,49%	13,00	14,99%	3.166	11,54%	597	14,29%	8.037	16,74%	1.156	13,18%	11.851	22,02%	1.643	17,03%	2.097	14,24%	1.708	14,80%
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	6,00	8,25%	7,25	8,36%	1.387	5,05%	329	7,88%	1.959	4,08%	182	2,08%	2.366	4,40%	255	2,64%	604	4,10%	274	2,37%
TOTAL			72,75	100%	86,75	100%	27.442	100%	4177	100%	48.010	100%	8.771	100%	53.824	100%	9.649	100%	14.730	100%	11.538	100%
media			4,04	5,56%	4,82	5,56%	1.525	5,56%	232	5,56%	2.667	5,56%	487	5,56%	2.990	5,56%	536	5,56%	818	5,56%	641	5,56%

PONDERACIONES Nivel I * Nivel II														
P1			7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	19,20%	1,20%	2,00%	4,80%	6,80%	6,00%		
P2			7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	12,00%	0,75%	1,25%	3,00%	4,25%	3,75%		
P3			5,25%	3,00%	4,50%	2,25%	24,00%	1,50%	2,50%	6,00%	8,50%	7,50%		
P5			7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	14,40%	0,90%	1,50%	3,60%	5,10%	4,50%		
P6			8,75%	5,00%	7,50%	3,75%	19,20%	1,20%	2,00%	4,80%	6,80%	6,00%		

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE CENTROS

			MP3 G.Económica				MP4 Servicios Generales															
			13		14		15		16		17		18		19		20		21		22	
Centro			Total Presupuesto ejecutado		Nº de operaciones contables		Nº de profesores		Nº de profesores externos de máster		Nº de plazas de contratación		Nº Dptos.		Créditos matriculados		Nº de registros de entrada y salida		Incidencias GDI		Nº de PAS (Numerador)	
			20%		80%		35%		8%		12%		15%		15%		5%		5%		5%	
			2013		2013		31-12-14		2013/14		31-12-14		2013/14		2013/14		2013/14		2013/14		31-03-15	
1	1	Facultat de Física	601.850	7,83%	6.987	8,07%	131	3,33%	75	9,80%	18	1,04%	13	4,81%	38.593	1,56%	3.853	3,79%	267	4,02%	45	5,46%
2	2	Facultat de Química	378.446	4,93%	4.863	5,61%	130	3,31%	0	0,00%	18	1,04%	12	4,44%	53.570	2,17%	3.265	3,21%	213	3,21%	47	5,70%
3	3	Facultat de Dret	649.588	8,46%	7.759	8,96%	377	9,59%	93	12,16%	120	6,90%	24	8,89%	354.569	14,35%	17.498	17,19%	2.456	36,98%	68	8,25%
4	4	Facultat de Geografia i Història	367.771	4,79%	5.005	5,78%	156	3,97%	20	2,61%	33	1,90%	20	7,41%	135.778	5,50%	4.916	4,83%	151	2,27%	43	5,22%
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	430.910	5,61%	4.223	4,88%	264	6,71%	14	1,83%	132	7,59%	16	5,93%	204.036	8,26%	8.350	8,20%	248	3,73%	47	5,70%
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	644.576	8,39%	9.437	10,90%	183	4,65%	64	8,37%	25	1,44%	24	8,89%	107.531	4,35%	6.691	6,57%	703	10,58%	70	8,50%
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	723.826	9,42%	7.961	9,19%	661	16,81%	42	5,49%	436	25,09%	16	5,93%	163.333	6,61%	5.807	5,70%	108	1,63%	116	14,08%
8	10	Facultat de Farmàcia	543.948	7,08%	5.495	6,34%	165	4,20%	19	2,48%	59	3,39%	16	5,93%	124.662	5,05%	4.259	4,18%	195	2,94%	45	5,46%
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	200.448	2,61%	4.027	4,65%	188	4,78%	10	1,31%	93	5,35%	18	6,67%	113.161	4,58%	2.340	2,30%	14	0,21%	40	4,85%
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	80.752	1,05%	1.397	1,61%	183	4,65%	0	0,00%	145	8,34%	8	2,96%	78.104	3,16%	2.984	2,93%	80	1,20%	19	2,31%
11	20	Facultat de Magisteri	146.384	1,91%	2.650	3,06%	229	5,82%	9	1,18%	183	10,53%	8	2,96%	187.154	7,58%	5.580	5,48%	10	0,15%	35	4,25%
12	21	Facultat de Psicologia	789.601	10,28%	5.723	6,61%	273	6,94%	137	17,91%	113	6,50%	19	7,04%	154.205	6,24%	10.093	9,91%	806	12,13%	51	6,19%
13	23	Facultat de Fisioteràpia	80.290	1,05%	944	1,09%	133	3,38%	11	1,44%	102	5,87%	6	2,22%	43.512	1,76%	1.824	1,79%	22	0,33%	14	1,70%
14	24	Facultat de Matemàtiques	171.810	2,24%	2.886	3,33%	75	1,91%	14	1,83%	12	0,69%	9	3,33%	29.954	1,21%	2.038	2,00%	97	1,46%	24	2,91%
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	96.186	1,25%	1.269	1,47%	54	1,37%	0	0,00%	24	1,38%	8	2,96%	42.304	1,71%	1.931	1,90%	105	1,58%	17	2,06%
16	31	Facultat de Ciències Socials	252.302	3,28%	2.428	2,80%	161	4,09%	54	7,06%	81	4,66%	17	6,30%	150.251	6,08%	7.547	7,41%	136	2,05%	29	3,52%
17	32	Facultat d'Economia	916.009	11,92%	9.805	11,32%	420	10,68%	163	21,31%	91	5,24%	20	7,41%	400.511	16,21%	7.859	7,72%	551	8,30%	81	9,83%
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	607.504	7,91%	3.751	4,33%	149	3,79%	40	5,23%	53	3,05%	16	5,93%	89.099	3,61%	4.961	4,87%	480	7,23%	33	4,00%
		TOTAL	7.682.201	100%	86.610	100%	3.932	100%	765	100%	1.738	100%	270	100%	2.470.327	100%	101.796	100%	6.642	100%	824	100%
		media	426.789	5,56%	4.812	5,56%	218	5,56%	43	5,56%	97	5,56%	15	5,56%	137.240	5,56%	5.655	5,56%	369	5,56%	46	5,56%

PONDERACIONES Nivel I * Nivel II																						
P1	5,00%	20,00%	5,25%	1,20%	1,80%	2,25%	2,25%	0,75%	0,75%	0,75%												
P2	7,00%	28,00%	7,00%	1,60%	2,40%	3,00%	3,00%	1,00%	1,00%	1,00%												
P3	4,00%	16,00%	5,25%	1,20%	1,80%	2,25%	2,25%	0,75%	0,75%	0,75%												
P5	8,00%	32,00%	3,50%	0,80%	1,20%	1,50%	1,50%	0,50%	0,50%	0,50%												
P6	3,00%	12,00%	7,00%	1,60%	2,40%	3,00%	3,00%	1,00%	1,00%	1,00%												

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE CENTROS

Centro			Nº de PAS (Denominador)	Administrador/a	Técnico/a Superior	Técnico/a Medio	Cap Unitat	Secret. Decanato	Administrativo/a	Auxiliar Serv.	TOTAL RPT	Admin. Indef. no fijos	P1		P2		P3		P5		P6		Pmax	
													Índice 1	Índice 2	Índice 1	Índice 2	Índice 1	Índice 2	Índice 1	Índice 2	Índice 1	Índice 2	Índice 1	Índice 2
1	1	Facultat de Física	10,00	1	0	1	2	1	4	1	10	0	3,84	0,38	4,58	0,46	3,43	0,34	4,69	0,47	3,38	0,34	4,69	0,47
2	2	Facultat de Química	10,00	1	0	0	2	1	6	0	10	0	3,15	0,32	3,56	0,36	2,91	0,29	3,64	0,36	2,90	0,29	3,64	0,36
3	3	Facultat de Dret	25,00	1	0	3	3	1	15	2	25	0	10,89	0,44	10,51	0,42	11,20	0,45	10,39	0,42	11,08	0,44	11,20	0,45
4	4	Facultat de Geografia i Història	15,00	1	0	2	1	1	8	2	15	0	5,26	0,35	5,27	0,35	5,21	0,35	5,37	0,36	5,21	0,35	5,37	0,36
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	18,00	1	0	2	2	1	10	2	18	0	6,91	0,38	6,56	0,36	7,05	0,39	6,56	0,36	7,12	0,40	7,12	0,40
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	15,00	1	0	2	2	1	8	1	15	0	6,66	0,44	7,33	0,49	6,22	0,41	7,49	0,50	6,27	0,42	7,49	0,50
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	18,00	1	0	2	2	1	10	2	18	0	7,96	0,44	8,81	0,49	7,48	0,42	8,27	0,46	8,14	0,45	8,81	0,49
8	10	Facultat de Farmàcia	14,00	1	0	1	2	1	8	1	14	0	5,53	0,39	5,70	0,41	5,32	0,38	5,82	0,42	5,45	0,39	5,82	0,42
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	14,00	1	0	2	2	1	6	2	14	0	4,70	0,34	4,58	0,33	4,78	0,34	4,60	0,33	4,73	0,34	4,78	0,34
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	7,00	1	0	0	1	1	3	1	7	0	2,83	0,40	2,72	0,39	2,90	0,41	2,56	0,37	3,04	0,43	3,04	0,43
11	20	Facultat de Magisteri	15,00	1	0	1	2	1	8	2	15	0	6,06	0,40	5,12	0,34	6,78	0,45	5,21	0,35	6,18	0,41	6,78	0,45
12	21	Facultat de Psicologia	15,00	1	0	1	2	1	9	1	15	0	7,01	0,47	7,02	0,47	7,17	0,48	6,96	0,46	6,92	0,46	7,17	0,48
13	23	Facultat de Fisioteràpia	6,75	1	0	0	1	1	3	1	7	0	1,84	0,27	1,77	0,26	1,93	0,29	1,65	0,24	1,95	0,29	1,95	0,29
14	24	Facultat de Matemàtiques	9,00	1	0	0	2	1	4	1	9	0	1,82	0,20	2,07	0,23	1,69	0,19	2,09	0,23	1,69	0,19	2,09	0,23
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	6,75	1	0	0	1	1	3	1	7	0	1,60	0,24	1,54	0,23	1,65	0,24	1,54	0,23	1,60	0,24	1,65	0,24
16	31	Facultat de Ciències Socials	19,00	1	0	2	3	1	10	2	19	0	5,27	0,28	4,79	0,25	5,54	0,29	4,77	0,25	5,50	0,29	5,54	0,29
17	32	Facultat d'Economia	37,00	1	1	3	3	1	24	2	35	2	13,86	0,37	13,11	0,35	14,19	0,38	13,41	0,36	13,98	0,38	14,19	0,38
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	12,00	1	0	0	2	1	6	2	12	0	4,81	0,40	4,99	0,42	4,56	0,38	4,99	0,42	4,88	0,41	4,99	0,42
TOTAL			266,50	18	1	22	35	18	145	26	265	2	100		100		100		100		100		106	
media			14,81										5,56	0,36	5,56	0,37	5,56	0,36	5,56	0,37	5,56	0,36	5,91	0,39

PONDERACIONES Nivel I * Nivel II

- P1
- P2
- P3
- P5
- P6

*Segona actualització de
l'Estudi d'indicadors de càrrega de
treball del PAS dels centres
de la Universitat de València*

desembre 2020

Índex

1. Introducció
2. Indicadors i ponderacions
3. Dades dels indicadors
4. Índexs de càrrega de treball dels centres

1. Introducció

En juliol de 2015 es van publicar els primers estudis d'indicadors de càrrega de treball del PAS de la Universitat de València, relatius als centres, departaments i al Servei de Relacions Internacionals i Cooperació. Al llarg del mes de setembre es van publicar els estudis de la resta de serveis i unitats abordats en la primera fase: unitats de suport a instituts, unitats de gestió de campus, Servei d'Investigació, Servei de Postgrau i Servei d'Estudiants.

Aquests estudis es configuren com una eina per facilitar la presa de decisions en matèria de personal, basada en elements objectius i criteris de transparència, eficiència i equitat. Són el fruit d'un procés d'elaboració amb caràcter consultiu i participatiu, que es nodreix de l'experiència i el coneixement dels responsables administratius de les unitats analitzades i de l'equip que ha dut a terme el projecte.

El mètode utilitzat per a l'elaboració d'aquests estudis va consistir en desenvolupar una eina de mesura i comparació de les càrregues de treball, basada en un sistema d'indicadors, ponderacions i índexs. Al seu plantejament inicial es va establir que la informació utilitzada en aquesta eina hauria de ser actualitzada en exercicis successius, sotmesa a processos de millora i completada amb l'anàlisi de la resta de serveis de la Universitat.

En novembre de 2017 es va presentar la primera actualització de **l'Estudi d'indicadors de càrrega de treball del PAS dels centres de la Universitat de València**, i en aquest document es presenta la **segona actualització** dels indicadors i dels índexs de càrrega de treball d'aquest estudi.

Els resultats de l'actualització de l'estudi d'indicadors de càrrega de treball del PAS en Centres inclouen els següents documents:

- Fitxa d'indicadors dels centres.
- Dades dels indicadors dels centres.
- Índexs de càrrega de treball dels centres.

2. Fitxa d'indicadors dels centres

Al primer estudi de càrrega de treball del PAS dels centres, publicat en juliol de 2015, els indicadors es van establir com mesures rellevants i disponibles referides a les activitats comunes realitzades per aquests. Les activitats realitzades als centres es poden englobar en els quatre macroprocessos establerts, de manera consensuada. Aquests macroprocessos no inclouen les activitats de consergeria, ja que a l'estudi inicial es va concloure que aquestes seran objecte d'anàlisi en altre estudi.

MP1 GESTIÓ ACADÈMICA

MP2 GESTIÓ D'ESTUDIANTS I EXPEDIENTS ACADÈMICS

MP3 GESTIÓ ECONÒMICA

MP4 SERVEIS GENERALS

Per mesurar el grau de desenvolupament de cada macroprocés de gestió en cada centre es van establir, de manera consensuada amb els representants dels centres el següents indicadors:

MP1 GESTIÓ ACADÈMICA:

- 1 Nombre de titulacions de grau
- 2 Nombre de màsters gestionats
- 3 Nombre de subgrups amb docència
- 4 Nombre d'assignatures amb docència

MP2 GESTIÓ D'ESTUDIANTS I EXPEDIENTS ACADÈMICS:

- 5 Nombre d'estudiants matriculats de grau
- 6 Nombre d'estudiants matriculats de màster i doctorat
- 7 Nombre de certificats emesos
- 8 Nombre d'actes de resolució/reconeixement
- 9 Nombre de títols expedits
- 10 Tesis doctorals llegides
- 11 Nombre de beques denegades i rebuts impagats
- 12 Nombre de pràctiques externes en empreses i institucions

MP3 GESTIÓ ECONÒMICA:

- 13 Pressupost executat
- 14 Nombre d'operacions comptables

MP4 SERVEIS GENERALS:

- 15 Nombre de professors del centre
- 16 Nombre de professors externs que imparteixen docència en màster
- 17 Nombre de places de contractació
- 18 Nombre de departaments
- 19 Crèdits matriculats
- 20 Nombre de registres d'entrada i eixida
- 21 Incidències GDI
- 22 Nombre de PAS

Una vegada identificats els indicadors amb els quals es mesuren els processos de gestió dels centres, es van establir les ponderacions a utilitzar per al càlcul posterior dels índexs de càrrega de treball.

El càlcul dels índexs de càrrega de treball està basat en la proporcionalitat de les dades recollides als indicadors de centres, es a dir, per a cada indicador es calcula el percentatge que li correspon a cada centre sobre el total de l'indicador. A més, s'apliquen les ponderacions establertes en el model, que constitueixen un repartiment de percentatges de la càrrega total.

En l'estudi d'indicadors de càrrega de treball del personal d'administració i serveis dels centres es van establir tres nivells de ponderació: **ponderació de nivell I, ponderació de nivell II i ponderació de nivell III.**

Ponderació de nivell I. Aquest nivell de ponderació consisteix en el repartiment del 100 % de la càrrega total entre els quatre macroprocessos identificats dels centres:

- MP1 Gestió acadèmica: (OCA, horaris, exàmens, guies acadèmiques).
- MP2 Gestió d'estudiants i expedients acadèmics.
- MP3 Gestió econòmica.
- MP4 Serveis generals.

En aquest nivell de ponderació es consideren les sis propostes que van realitzar els centres, considerant per a cadascú la que li proporciona el càlcul més favorable de l'índex global d'activitat.

PONDERACIONS DE NIVELL I

	P1	P2	P3	P4	P5	P6
MP1 GESTIÓ ACADÈMICA	20%	20%	15%	35%	20%	25%
MP2 GESTIÓ D'ESTUDIANTS I EXPEDIENTS ACADÈMICS	40%	25%	50%	30%	30%	40%
MP3 GESTIÓ ECONÒMICA	25%	35%	20%	20%	40%	15%
MP4 SERVEIS GENERALS	15%	20%	15%	15%	10%	20%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Després d'aplicar i analitzar les sis propostes, es va decidir no utilitzar la proposta 4 (P4) de ponderació de nivell I, ja que no és la proposta més favorable per a cap centre.

Ponderació de nivell II: Representa el repartiment del 100 % de la càrrega de cada macroprocés entre els indicadors que el mesuren. Aquest segon nivell de ponderació es realitza dins de cada macroprocés, i consisteix en el repartiment de la ponderació del macroprocés entre els indicadors establerts per a mesurar-lo. Reflecteix la importància relativa de cada indicador dins del macroprocés. Aquest nivell de ponderació apareix en la tercera columna de la fitxa d'indicadors.

PONDERACIONS DE NIVELL II

MACROPROCÉS	INDICADORS	Ponderació
MP1 GESTIÓ ACADÈMICA	1 Nombre de títols de grau	35%
	2 Nombre de màsters gestionats	20%
	3 Nombre de subgrups amb docència	30%
	4 Nombre d'assignatures amb docència	15%
		100%
MP2 GESTIÓ D'ESTUDIANTS I EXPEDIENTS ACADÈMICS	5 Nombre d'estudiants matriculats de grau	48%
	6 Nombre d'estudiants matriculats de màster i doctorat	
	7 Nombre de certificats emesos	3%
	8 Nombre d'actes de resolució/reconeixement	5%
	9 Nombre de títols expedits	12%
	10 Tesis doctorals llegides	
	11 Nombre de beques denegades i rebuts impagats	17%
	12 Nombre de pràctiques externes en empreses i institucions	15%
		100%
MP3 GESTIÓ ECONÒMICA	13 Pressupost executat	20%
	14 Nombre d'operacions comptables	80%
		100%
MP4 SERVEIS GENERALS	15 Nombre de professors del centre	35%
	16 Nombre de professors externs que imparteixen docència en màster	8%
	17 Nombre de places de contractació	12%
	18 Nombre de departaments del centre	15%
	19 Crèdits matriculats	15%
	20 Nombre de registres de entrada i eixida	5%
	21 Incidències GDI	5%
	22 Nombre de PAS	5%
		100%

Ponderació de nivell III: En aquest tercer nivell, les ponderacions consisteixen en correccions moderades que afegeixen alguns matisos de mesura i reflecteixen de forma més precisa la realitat de la càrrega de treball que impliquen les característiques d'alguns indicadors. Aquests ajustos de mesura es detallen en la columna "Observacions" de la Fitxa d'indicadors.

Es ponderen les particularitats d'alguns indicadors, a partir de les dades desagregades segons alguna característica. Un exemple d'aquest tercer nivell apareix en la ponderació assignada als estudiants internacionals dels indicadors 5 i 6: 'Nombre d'estudiants matriculats' (que es ponderen multiplicant-los per 1,2).

La definició dels indicadors, els criteris per a calcular-los i les seues ponderacions venen definits a la *Fitxa d'indicadors dels centres*.

La fitxa d'indicadors de centres recull la descripció dels vint-i-dos indicadors dels quatre macroprocessos inclosos a l'estudi inicial d'indicadors de càrrega de treball del PAS dels centres de la Universitat de València. A més, per cada indicador es representa la definició detallada, la

fórmula de càlcul i les ponderacions de nivell I i II, per a una major comprensió. També inclou altre tipus d'informació, como la data o període al qual estan referides les dades, les excepcions i el servei responsable de subministrar les dades corresponent. Per últim, apareixen les observacions que recullen les ponderacions de nivell III i altres aspectes a tenir en compte per a l'obtenció precisa de les dades.

En relació amb les ponderacions de nivell I i II, els percentatges resultants de la seua combinació estan recollits en la fitxa, de forma que a continuació dels percentatges de nivell II es presenten els percentatges a aplicar a cada indicador per al càlcul dels índexs de càrrega de treball, amb les ponderacions o perfils identificats inicialment.

FITXA D'INDICADORS DELS CENTRES

INDICADOR	DEFINICIÓ	Ponderació Nivell II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DATA	FONT	Observacions	
MP1 Gestión Académica												
1	Nombre de títols de grau	Nombre de titulacions oficials de grau ofertades, incloent dobles titulacions. = $[(\text{Graus i dobles titulacions oferts}) + (\text{dobles titulacions} * 0,25) + (\text{dobles titulacions internacionals} * 1,5)]$	35%	7,00%	7,00%	5,25%	12,25%	7,00%	8,75%	Curs	SAP	No s'inclouen els títols a extingir Dobles titulacions ponderen 1,25 Dobles titulacions internacionals ponderen 1,5
	1.1	Nombre de títols de grau i dobles graus										1. Nombre de títols de grau i màster
	1.2	Dobles graus										1.2. Dobles graus
	1.3	Dobles titulacions internacionals										WEB https://www.uv.es/uvweb/universitat/ca/estud
2	Nombre de màsters gestionats	Nombre de titulacions oficials de màster ofertades. = $[(\text{Nombre de màsters gestionats}) + (\text{interuniversitaris coordinats} * 0,25) + (\text{internacionals} * 0,5)]$	20%	4,00%	4,00%	3,00%	7,00%	4,00%	5,00%	Curs	SAP	No s'inclouen els títols a extingir Desglossats interuniversitaris coordinats (ponderen 1,25) i internacionals (ponderen 1,5)
	2.1	Nombre de màsters gestionats										Nombre de màsters gestionats (segons centre d'adscripció administrativa de la circular IUUV 11/2019)
	2.2	Nombre de màsters interuniversitaris										Fitxer auxiliar SIU (U01819AX0202_02.xml)
	2.3	Nombre de màsters internacionals										https://www.uv.es/uvweb/universitat/ca/estudis-po Fitxer IGEST_OFERTAG_CEN2020
3	Nombre de subgrups amb docència	Nombre de subgrups ofertats al centre amb docència presencial de grau i de màster. = $[(\text{Total subgrups amb docència de grau}) + (\text{Total subgrups amb docència de màster})]$	30%	6,00%	6,00%	4,50%	10,50%	6,00%	7,50%	Curs	S. INFORMÀTICA	Grups amb càrrega docent (hores de docència assignades > 0) i estudiants matriculats > 0. No desglossa per titulació per no duplicar els grups compartits. No inclou els grups 99.
	3.1	Nre TOTAL de subgrups de grau amb docència										IGEST_OFERTAG_CEN2020
	3.2	Laboratoris de grau: grups L/O i capacitat <= 20										Tipus aula L o O, capacitat <=20
	3.3	Grups ARA "AR" de grau										
	3.4	Subgrups C de grau										
	3.5	Subgrups amb docència (màster)										
4	Nombre d'assignatures amb docència	Nombre d'assignatures amb docència en graus i en màsters. = $[(\text{Nombre d'assignatures de grau}) + (\text{Nombre d'assignatures de màster})]$	15%	3,00%	3,00%	2,25%	5,25%	3,00%	3,75%	Curs	SAP	Assignatures de grau, llicenciatures, diplomatures i enginyeries ofertades i impartides al centre amb docència presencial. Es consideren les assignatures dels plans d'estudis de totes les titulacions del centre amb alumnes matriculats i hores impartides en oferta > 0.
	4.1	Asignatures de grau										4. Mòduls per centre
	4.2	Asignatures de màster										4. Mòduls per centre
Ponderació Nivell I				20%	20%	15%	35%	20%	25%			

FITXA D'INDICADORS DELS CENTRES

INDICADOR	DEFINICIÓ	Ponderació Nivell II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DATA	FONT	Observacions	
MP2 Gestió d'estudiants i expedients acadèmics												
5	Nombre d'estudiants (DNI) matriculats de grau	Nombre d'estudiants matriculats en les titulacions de grau del centre. Inclou enginyeries, llicenciatures i diplomatures. $= [(Nombre\ total\ d'estudiants\ de\ grau) + (nombre\ d'estudiants\ incoming * 0,2) + (nombre\ d'estudiants\ outgoing * 0,2)]$	48%	19,2%	12,0%	24,0%	14,4%	14,4%	19,2%	Curs	SAP	Els estudiants de grau inclouen als estudiants de llicenciatures, diplomatures i enginyeries. Estudiants outgoing: realitzen estàncies en universitats estrangeres amb conveni. Estudiants incoming: rebuts per programes internacionals (forma d'inici en la titulació = PI). Els estudiants incoming i outgoing ponderen 1,2
6	Nombre d'estudiants (DNI) matriculats de màster i doctorat	Nombre d'estudiants matriculats en titulacions de màster i doctorat gestionades pel centre. $= [(Nombre\ total\ d'estudiants\ de\ màster\ i\ doctorat) + (nombre\ d'estudiants\ incoming * 0,2) + (nombre\ d'estudiants\ outgoing * 0,2)]$								Curs	SAP	Estudiants outgoing: realitzen estàncies en universitats estrangeres amb conveni. Estudiants incoming: rebuts per programes internacionals (forma d'inici en la titulació = PI). Estudiants incoming i outgoing ponderen 1,2
	5.1	Nre d'estudiants (DNI) matriculats de graus, enginyeries, llicenciatures i diplomatures										
	5.2	Nre de estudiants outgoing										
	5.3	Nre de estudiants incoming										
	6.1	Nre d'estudiants (DNI) de màster i doctorat										
	6.2	Nre de estudiants outgoing										
	6.3	Nre de estudiants incoming										
7	Nombre de certificats emesos	Rebuts de certificats emesos en estat pagat (P, A, T) o imprés (X)	3%	1,2%	0,75%	1,5%	0,9%	0,9%	1,2%	Curs	S. INFORMÀTICA	
8	Nombre d'actes de Resolució/Reconeixement	Línies de TOTES les actes que no siguin d'avaluació (incloses les convalidacions)	5%	2,0%	1,25%	2,5%	1,5%	1,5%	2,0%	Curs	S. INFORMÀTICA	
9	Nombre de títols expedits	Dipòsits de títol de grau, enginyeries, llicenciatures, diplomatures i màster. $= [(Nombre\ de\ dipòsits\ de\ títol\ de\ grau\ i\ 1i2\ cicle) + (Nombre\ de\ dipòsits\ de\ títol\ de\ màster)]$	12%	4,8%	3,0%	6,0%	3,6%	3,6%	4,8%	Curs	S. INFORMÀTICA	Aquest indicador representa també les tasques de TFG i TFM, ja que són proporcionals al nombre de dipòsits de títol.
10	Nombre de tesis doctorals llegides	Mitjana dels últims tres anys de: (tesis llegides dels programes de doctorat del centre + tesis llegides dels programes de doctorat dels departaments del centre * 0,25)								Curs	S. INFORMÀTICA	Les tesis dels programes adscrits als departaments del centre ponderen 0,25
11	Nombre de beques denegades i rebuts impagats	Beques denegades i rebuts impagats de classe M=matrícula o S=secretaria $= [(Nombre\ de\ beques\ denegades) + (Nombre\ de\ rebuts\ impagats)]$	17%	6,8%	4,25%	8,5%	5,1%	5,1%	6,8%	Curs	S. INFORMÀTICA	
12	Nombre pràctiques externes en empreses i institucions	Nombre d'estudiants que realitzen pràctiques externes, voluntàries o integrades, en les titulacions del centre.	15%	6,0%	3,75%	7,5%	4,5%	4,5%	6,0%	Curs	S. INFORMÀTICA	No inclou pràctiques clíniques (grups C). Pràctiques no gestionades per ADEIT ponderen 1,5
Ponderació Nivell I			40%	25%	50%	30%	30%	40%				

FITXA D'INDICADORS DELS CENTRES

INDICADOR	DEFINICIÓ	Ponderació Nivell II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DATA	FONT	Observacions
MP3 Gestió Econòmica											
13 Pressupost executat	Total obligacions reconegudes en orgàniques de centre (dígít 4 i 5 igual a zero) i dels seus Departaments, i específiques que pengen d'ixes orgàniques, més específiques d'orgàniques de l'EEEs, més UCIM per a F. Medicina (fa les seues K's) <i>=[(Pressupost executat del centre * 0,75) + (Pressupost executat de depts * 0,25) + (Pressupost executat de Màsters * 0,75)]</i>	20%	5,00%	7,00%	4,00%	4,00%	8,00%	3,00%	Any	S. COMPTABILITAT	Pressupost del Centre computa el 75% i el dels seus Departaments computa el 25%. Pressupost de Màsters amb ORM al Centre desglossat apart, suma al Pressupost del Centre.
14 Nombre d'operacions comptables	Nre total d'operacions realitzades per usuaris de la secretaria/administració del Centre (Incloues les operacions barrades) <i>=[(Nombre d'operacions comptables) + (operacions de bestreta * 0,5) + (operacions de tribunals * 0,5) + (operacions de comissions de servei * 0,5)]</i>	80%	20,00%	28,00%	16,00%	16,00%	32,00%	12,00%	Any	S. COMPTABILITAT	
Nre d'operacions comptables "barrades" usuaris de la secretaria/administració del Centre	Nre total d'operacions barrades realitzades per usuaris de la secretaria/administració del Centre								Any	S. COMPTABILITAT	Dada informativa
Nre d'operacions de bestreta, complements p p, p de bestreta i ampliacions, cancelacions... cancelacions extrapressupostàries (BCF, CBCF, BCF/BCFC)	Nre d'operacions de bestreta, complements, p p, p de bestreta i ampliacions, cancelacions... Operacions cancelacions extrapressupostàries (BCF, CBCF, BCF/BCFC)								Any	S. COMPTABILITAT	Ponderen 1,5 (sumar 50% més)
Nre de tribunals i tesis atesos	Nre d'operacions amb càrrec a les orgàniques 6603500000, 6603600000 y 6603700000, realitzades per usuaris de la secretaria/administració del Centre, descomptant les operacions barrades.								Any	S. COMPTABILITAT	Ponderen 1,5 (sumar 50% més)
Comissions de servei i assistències	Operacions de comissions de servei (ordinària i d'investigació) i assistències del centre i dels departaments adscrits descomptant les operacions barrades. Econòmiques 23110,23120,22840,22850,68140,68240,68340,68440,68540,68640,68740,68840,68940								Any	S. COMPTABILITAT	Ponderen 1,5 (sumar 50% més)
Ponderación Nivel I			25%	35%	20%	20%	40%	15%			

FITXA D'INDICADORS DELS CENTRES

INDICADOR	DEFINICIÓ	Ponderació Nivell II	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DATA	FONT	Observacions	
MP4 Serveis Generals												
15	Nombre de professors del centre	Mitjana del nombre de professors adscrits al centre i el nombre de professors adscrits a departaments del centre. $=\frac{(\text{Nombre de professors adscrits al centre}) + (\text{Nombre de professors adscrits a departaments del centre})}{2}$	35%	5,25%	7,00%	5,25%	5,25%	3,50%	7,00%	31-dic.	S. PDI	Plantilla ocupacional de PDI a 29/07/2020 Inclou professors contractats
16	Nombre de professors externs que imparteixen docència en màster		8%	1,20%	1,60%	1,20%	1,20%	0,80%	1,60%	Curs	S. ESTUDIANTS	Quan el ORM és el Centre
17	Nombre de places de contractació		12%	1,80%	2,40%	1,80%	1,80%	1,20%	2,40%	31-dic.	S. PDI	A 31 desembre 2019
18	Nombre de departaments del centre	Mitjana del nombre de departaments adscrits al centre i el nombre de departaments amb docència al centre. $=\frac{(\text{Nombre de departaments adscrits al centre}) + (\text{Nombre departaments amb docència al centre})}{2}$	15%	2,25%	3,00%	2,25%	2,25%	1,50%	3,00%	Curs	S. INFORMÀTICA	
19	Nombre de crèdits matriculats	Suma dels crèdits matriculats de grau i de màster. $=\frac{(\text{Crèdits matriculats de grau}) + (\text{crèdits matriculats de màster})}{2}$	15%	2,25%	3,00%	2,25%	2,25%	1,50%	3,00%	Curs	S. INFORMÀTICA	Crèdits matriculats de grau: crèdits de matrícula ordinària de les titulacions de grau, enginyeries, llicenciatures i diplomatures del centre. Crèdits matriculats de màster: crèdits de matrícula ordinària dels màsters gestionats pel centre.
20	Nombre de registres d'entrada i eixida		5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%	Curs	S. INFORMÀTICA	
21	Incidències GDI		5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%	Curs	S. INFORMÀTICA	
22	Nombre de PAS (numerador)	Total PAS AG y AE, de plantilla i no plantilla del Centre y els seus departaments	5%	0,75%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	1,00%	Última dada disponible	S. PAS	Plantilla ocupacional a data 29/06/2020
Ponderació Nivell I			15%	20%	15%	15%	10%	20%				
TOTAL Ponderació Nivell I			100%	100%	100%	100%	100%	100%				
Nombre de PAS (Denominador)	Total PAS d'Administració General de plantilla del centre més indefinits no fixos, sense incloure personal de consergeria									Última dada disponible	S. PAS	RLT 01-2020 (29/06/20)

3. Dades dels indicadors dels centres

Una vegada identificats els indicadors i els tres nivells de ponderació, es mesuren els indicadors per a cada període considerat. El document ***Dades dels indicadors de centres*** recull els valors de mesura de cada indicador definit, i l'aplicació de la ponderació de nivell III, la qual considera particularitats dins d'alguns indicadors. Es presenta el desglossament dels indicadors, les mesures per a cada centre i el resultat de totalitzar els components de cada indicador amb les respectives ponderacions, si és el cas.

Les dades recollides en aquest document corresponen als cursos 2018-2019 i 2019-2020 per als indicadors que mesuren activitats acadèmiques (en funció de la disponibilitat de les dades), i a l'annualitat 2019 per als indicadors que mesuren activitats econòmiques. Així mateix, les dades de plantilla de PAS utilitzades com a denominador, corresponen a la Relació de Llocs de Treball aprovada en juliol de 2020.

Tal i com s'indica a la ***Fitxa d'indicadors***, les dades s'han obtingut a partir de la informació facilitada pel Servei d'Informàtica, el Sistema d'Informació comptable del Datawarehouse de la Universitat de València (DWH-SICUV), els Serveis de Recursos Humans PAS i PDI i el Servei d'Estudiants.

Les dades obtingudes inicialment s'han comunicat prèviament als centres per que puguen fer les aportacions que consideren adients i resoldre qualsevol dubte plantejat sobre les fonts consultades i el seu tractament posterior.

DADES DELS INDICADORS DELS CENTRES

MP1 Gestió Acadèmica																		
1	1			2	2			3	3					4	4			
	1.1	1.2	1.3		2.1	2.2	2.3		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5		4.1	4.2		
Nre de títols de grau	Nre de títols de grau ofertats			Nre de màsters	Màsters gestionats			Nre de subgrups	Nre de subgrups de grau amb docència Nre de subgrups impartits al Centre (graus, enginyeries, llicenciatures i diplom.) amb càrrega docent. No considerar grups 99					Nre de assignatures	Assignatures de grau	Assignatures de màster		
	TOTAL (inclou dobles titulacions, no inclou dobles titulacions internacionals)	Dobles titulacions	Dobles titulacions internacionals		Nombre de màsters gestionats	Interuniversitari coordinat	Internacional		TOTAL	Laboratoris grups L / O amb capacitat <= 20	Grups ARA "AR"	Subgrups C gravats	TOTAL					
Centre	2020/21	2020/21	2020/21	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	
1 1 Facultat de Física	4,50	4	2	0	4,00	4	0	0	772	587	219	0	0	185	142	88	54	
2 2 Facultat de Química	3,75	2	1	1	8,75	7	1	3	807	658	172	0	0	149	110	53	57	
3 3 Facultat de Dret	11,00	7	4	2	11,00	11	0	0	1.801	1.386	12	39	0	415	425	231	194	
4 4 Facultat de Geografia i Història	4,00	4	0	0	10,00	9	4	0	1.103	857	15	0	0	246	278	180	98	
5 6 Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	8,00	8	0	0	7,75	7	1	1	907	792	5	0	0	115	524	418	106	
6 7 Facultat de Ciències Biològiques	4,00	4	0	0	8,50	8	2	0	1.909	1.632	570	0	0	277	285	165	120	
7 9 Facultat de Medicina i Odontologia	2,00	2	0	0	6,25	6	1	0	2.713	2.512	141	487	1.073	201	210	121	89	
8 10 Facultat de Farmàcia	5,25	5	1	0	5,00	5	0	0	2.631	2.526	701	219	10	105	221	170	51	
9 11 Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	3,00	3	0	0	5,75	5	1	1	883	598	0	0	0	285	229	133	96	
10 14 Facultat d'Infermeria i Podologia	2,00	2	0	0	1,00	1	0	0	1.821	1.797	248	0	540	24	87	76	11	
11 20 Facultat de Magisteri	2,00	2	0	0	1,00	1	0	0	1.122	1.097	0	0	0	25	116	99	17	
12 21 Facultat de Psicologia	2,00	2	0	0	10,50	9	2	2	721	515	10	34	39	206	222	96	126	
13 23 Facultat de Fisioteràpia	1,00	1	0	0	1,00	1	0	0	387	358	200	0	8	29	53	38	15	
14 24 Facultat de Matemàtiques	2,25	2	1	0	2,75	2	1	1	337	313	2	0	0	24	56	37	19	
15 29 Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	1,00	1	0	0	2,00	2	0	0	383	359	33	0	0	24	63	45	18	
16 31 Facultat de Ciències Socials	4,25	4	1	0	4,25	4	1	0	688	492	0	0	0	196	260	170	90	
17 32 Facultat d'Economia	13,00	8	2	3	18,00	16	2	3	3.290	2.660	0	221	0	630	638	366	272	
18 33 Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	7,00	7	0	0	7,75	7	1	1	1.606	1.414	611	0	0	192	353	258	95	
TOTAL	80,00	68	12	6	115,25	105	17	12	23.881	20.553	2.939	1.000	1.670	3.328	4.272	2.744	1.528	

DADES DELS INDICADORS DELS CENTRES

MP2 Gestió d'estudiants i expedients acadèmics																				
5 i 6	5			6			7	8	9 i 10	9			10	11	11		12	12		
	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3				2.9	2.10	2.11			2.12	2.13			2.14	
Nre d'estudiants	Nre d'estudiants (DNI) matriculats de graus, enginyeries, llicenciatures i diplomatures			Nre d'estudiants (DNI) de màster i doctorat			Nre de certificats emesos	Nre actes de resolució/reconeixement	Nre de títols	Nre de títols expedits (dipòsits de títol)			Nre de beques denegades i rebuts impagats	Nre de beques denegades i rebuts impagats		Nre de pràctiques externes (integrades + voluntàries)	Nre de pràctiques externes (integrades + voluntàries)			
	TOTAL	Nre de estudiants outgoing	Nre de estudiants incoming	TOTAL	Nre de estudiants outgoing	Nre de estudiants incoming				Dipòsits de títol de graus i 1r i 2n cicle	Dipòsits títol de màster	Mitjana 3 anys tesis		Nre de beques denegades	Nre de rebuts impagats			Estudiants que realitzen pràctiques en empreses i institucions		
	Centre	2019/20	2019/20			2019/20			2019/20	2018/19		2018/19			17-19	2018/19	2018/19		2018/19	2018/19
1	1	Facultat de Física	901	746	32	20	143	0	7	149	522	277	153	93	31	211	190	21	136	136
2	2	Facultat de Química	958	860	18	17	90	3	4	113	3.374	211	134	66	11	258	220	38	182	182
3	3	Facultat de Dret	6.197	5.092	273	316	987	0	0	606	6.639	1.438	970	450	18	1.493	1.229	264	2.094	2.094
4	4	Facultat de Geografia i Història	2.399	2.057	82	87	308	1	0	258	1.254	495	318	161	16	650	501	149	403	403
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	3.951	3.525	239	683	238	3	17	620	2.772	591	477	99	15	772	648	124	642	642
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	1.753	1.490	60	49	241	0	1	366	693	476	296	144	36	524	403	121	564	564
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	2.726	2.432	113	88	253	0	4	445	1.784	515	358	97	60	599	493	106	1.680	1.680
8	10	Facultat de Farmàcia	2.535	2.329	117	96	163	1	3	328	1.861	559	408	141	10	700	576	124	766	766
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	2.151	1.820	81	73	300	1	1	174	1.165	450	340	95	15	531	397	134	743	743
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	1.519	1.474	59	43	24	1	0	182	994	357	321	29	7	498	392	106	1.287	1.287
11	20	Facultat de Magisteri	3.719	3.570	119	80	109	1	0	1.392	1.674	796	740	45	11	917	764	153	3.620	2.413
12	21	Facultat de Psicologia	2.911	2.297	97	182	553	24	0	319	1.600	721	426	266	29	733	538	195	895	895
13	23	Facultat de Fisioteràpia	793	715	44	32	63	0	0	60	208	175	149	24	2	221	180	41	523	523
14	24	Facultat de Matemàtiques	618	523	19	19	87	0	3	51	167	94	58	34	2	153	128	25	109	109
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	980	895	38	50	67	0	0	86	1.657	203	168	32	3	318	280	38	214	214
16	31	Facultat de Ciències Socials	2.847	2.429	67	79	389	0	0	266	1.643	543	426	111	6	787	589	198	999	999
17	32	Facultat d'Economia	7.528	6.403	531	780	862	2	4	607	7.737	1.188	881	299	8	2.224	1.456	768	1.918	1.918
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	2.175	1.897	26	46	263	0	1	183	1.726	299	189	108	2	526	412	114	625	625
		TOTAL	46.661	40.554	2.014	2.739	5.140	37	45	6.204	37.469	9.389	6.812	2.294	283	12.114	9.396	2.718	17.400	16.193

DADES DELS INDICADORS DELS CENTRES

MP3 Gestió Econòmica													
13	13				14	14							
	13.1	13.2	13.3	13.4		14.1	14.2	14.3	14.4	14.5			
Total Pressupost executat	Total Pressupost executat (tret de Màsters)	Pressupost executat	Pressupost executat	Pressupost executat de Màsters	Nre d'operacions comptables	Nre d'operacions comptables "barrades"	Nre d'operacions de bestreta, complements p p, p de bestreta i cancel·lacions	Nre de tribunals i tesis atesos	Comissions de servei i assistències				
	Total obligacions reconegudes en orgàniques de centre i dels seus departaments, i específiques que pegen d'eixes orgàniques	Centre	Departaments	Màsters amb ORM al Centre		Nre d'operacions comptables	Nre total d'operacions realitzades per usuaris de la secretaria/administració del Centre (Incloues les operacions barrades)	Nre total d'operacions barrades realitzades per usuaris de la secretaria/administració del Centre		Nre d'operacions de bestreta, complements, ampliacions... Op. extra pressupostàries (BCF, CBCF, BCF/BCFC)	Nre de operacions orgàniques 6603500, 6603600 i 6603700, per usuaris de la secr/admon del Centre, descomptant operacions barrades	Operacions de comissió de serveis realitzades per usuaris de la secretaria del centre referents a orgàniques del Centre i dels Departaments	
Centre	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019		
1	1	Facultat de Física	506.172	1.577.858	145.578	1.432.281	51.891	5.328	4.299	103	380	348	1.329
2	2	Facultat de Química	418.571	1.391.946	140.917	1.251.029	169	4.228	3.788	83	79	222	578
3	3	Facultat de Dret	712.900	1.835.801	259.464	1.576.337	165.623	7.862	6.536	126	15	329	2.307
4	4	Facultat de Geografia i Història	540.234	1.863.640	135.408	1.728.232	8.827	4.944	4.014	51	146	183	1.531
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	385.451	1.254.947	140.074	1.114.874	2.237	5.675	4.694	69	31	341	1.590
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	427.945	1.158.884	175.204	983.680	67.495	9.777	8.563	298	282	693	1.452
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	647.630	2.000.129	280.577	1.719.552	9.746	7.591	6.542	99	57	899	1.142
8	10	Facultat de Farmàcia	498.776	1.742.988	113.016	1.629.972	8.695	5.039	4.476	79	124	199	803
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	193.777	504.236	102.435	401.802	22.000	4.188	3.332	38	166	173	1.372
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	127.597	264.810	116.672	148.138	4.078	1.346	1.087	42	39	84	395
11	20	Facultat de Magisteri	186.624	410.385	150.544	259.842	11.674	3.715	2.893	30	218	337	1.088
12	21	Facultat de Psicologia	567.671	934.164	204.833	729.331	308.951	5.481	4.423	79	78	484	1.553
13	23	Facultat de Fisioteràpia	149.594	234.986	131.044	103.943	33.768	1.376	1.202	87	19	56	273
14	24	Facultat de Matemàtiques	146.063	474.447	33.009	441.439	14.596	2.509	1.969	109	160	153	766
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	187.486	445.094	152.425	292.669	0	1.430	1.171	23	42	96	380
16	31	Facultat de Ciències Socials	215.121	397.409	186.390	211.019	30.099	2.672	2.250	60	15	143	685
17	32	Facultat d'Economia	924.367	2.393.057	492.236	1.900.820	106.646	10.305	8.691	675	128	394	2.706
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	542.949	1.771.421	149.233	1.622.188	33.969	3.585	3.132	88	104	61	740
		TOTAL	7.378.928	20.656.204	3.109.057	17.547.147	880.464	87.046	73.062	2.139	2.083	5.195	20.690

DADES DELS INDICADORS DELS CENTRES

MP4 Serveis Generals																
15	15		16	17	18	18		19	19		20	21	22			
	15.1	15.2				18.1	18.2		19.1	19.2						
Nre de professors	Nre de professors del Centre	Nre de professors de Dpts del Centre	Nre de professors externs de màster (de màsters amb ORM al Centre)	Nre de places de contractació	Nre Dpts.	Nre de Dpts. adscrits	Nre de Dpts. Amb docència al centre	Crèdits matriculats	Crèdits matriculats de grau (G+)	Crèdits matriculats de màster (M+)	Nre de registres d'entrada i eixida (Anotacions reals del centre)	Incidències GDI	Nre de PAS (Numerador)			
	Adscrits al Centre	Adscrits a Departaments del Centre							Crèdits matriculats de grau, diplomatura, llicenciatura e enginyeria							
Centre	29/07/2020			2018/19	31/12/2019	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2019/20	2018/19	2018/19	29/07/2020			
1	1	Facultat de Física	147	148	145	85	32	12	6	18	46.611	39.847	6.764	2.572	200	47
2	2	Facultat de Química	129	114	143	21	20	10	4	16	47.891	42.842	5.049	2.746	277	44
3	3	Facultat de Dret	447	437	456	235	218	27	10	44	335.188	292.699	42.490	11.850	1.892	67
4	4	Facultat de Geografia i Història	178	176	180	134	54	11	5	17	121.440	107.949	13.491	3.301	62	41
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	326	324	328	75	132	13	6	19	190.742	180.611	10.132	5.614	142	46
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	196	168	224	179	27	19	7	30	93.046	81.360	11.686	4.082	366	73
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	801	816	785	159	595	12	8	16	151.457	140.534	10.923	5.592	94	112
8	10	Facultat de Farmàcia	190	215	164	210	81	18	3	32	139.002	130.598	8.405	2.719	295	48
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	213	205	221	29	102	9	5	13	108.994	97.478	11.516	1.931	5	34
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	258	258	257	14	222	7	1	13	85.240	83.900	1.340	1.329	29	18
11	20	Facultat de Magisteri	249	259	238	8	158	7	4	10	201.719	196.974	4.745	5.132	3	36
12	21	Facultat de Psicologia	321	317	324	225	154	12	6	17	145.644	122.552	23.092	5.273	89	52
13	23	Facultat de Fisioteràpia	126	126	125	56	100	4	1	6	42.579	40.063	2.516	1.664	1	16
14	24	Facultat de Matemàtiques	88	88	88	5	19	4	3	5	31.859	28.826	3.033	1.602	47	21
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	69	71	67	26	43	5	1	9	50.634	47.838	2.796	1.594	76	19
16	31	Facultat de Ciències Socials	182	207	157	60	99	12	2	22	149.731	133.031	16.700	6.024	73	25
17	32	Facultat d'Economia	479	470	487	308	127	23	9	38	392.761	354.285	38.476	5.707	502	77
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	201	196	206	69	77	13	3	23	107.065	97.673	9.393	3.226	464	37
		TOTAL	4.595	4.595	4.595	1.898	2.260	216	84	347	2.441.600	2.219.057	222.543	71.958	4.617	813

DADES DELS INDICADORS DELS CENTRES

		DENOMINADOR (23)													
		Nre de PAS (Denominador)													
		Total PAS AG, de plantilla del Centre més personal indefinit no fix sense incloure personal de consergeria	Administrador/a	Tècnic/a Superior	Tècnic/a Mitjà	Cap Unitat	Secret. Deganat	Administratiu/va	Conserge	Coordinador Serveis	Auxiliar Serveis	TOTAL RLT	Admin. Indef. no fixos	TOTAL RLT - Aux.Serv. + Ind.NoFix	
	Centre	RLT 01-2020	RLT 01-2020 (29/06/20)												
1	1	Facultat de Física	11	1	0	1	2	1	6	0	1	5	17	0	11
2	2	Facultat de Química	9	1	0	0	2	1	5	0	1	4	14	0	9
3	3	Facultat de Dret	27	1	1	3	3	1	18	1	1	7	36	0	27
4	4	Facultat de Geografia i Història	13	1	0	2	1	1	8	1	1	6	21	0	13
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	17	1	0	2	2	1	11	1	1	5	24	0	17
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	17	1	0	2	3	1	10	1	1	5	24	0	17
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	20	1	0	2	3	1	13	1	1	8	30	0	20
8	10	Facultat de Farmàcia	14	1	0	2	2	1	8	1	1	4	20	0	14
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	12	1	0	2	2	1	6	1	1	5	19	0	12
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	8	1	0	0	2	1	4	0	1	2	11	0	8
11	20	Facultat de Magisteri	17	1	0	2	3	1	10	1	1	5	24	0	17
12	21	Facultat de Psicologia	17	1	0	2	2	1	11	1	1	5	24	0	17
13	23	Facultat de Fisioteràpia	7	1	0	0	2	1	3	0	1	3	11	0	7
14	24	Facultat de Matemàtiques	7	1	0	0	2	1	3	0	1	4	12	0	7
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	7	1	0	0	2	1	3	0	1	3	11	0	7
16	31	Facultat de Ciències Socials	15	1	0	2	3	1	8	1	1	2	19	0	15
17	32	Facultat d'Economia	35	1	1	3	3	1	24	1	1	6	41	2	35
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	12	1	0	1	2	1	7	1	1	2	16	0	12
		TOTAL	265	18	2	26	41	18	158	12	18	81	374	2	265

4. Índexs de càrrega de treball dels centres

El procés de càlcul dels índexs comença amb l'aplicació de les ponderacions de nivell III a les dades dels indicadors. Aquesta informació es recull en la fitxa **Dades d'indicadors de centres**. Una vegada calculat el valor de cada indicador, s'aborda l'heterogeneïtat de les unitats de mesura recollides en el conjunt d'indicadors, mitjançant la conversió dels valors dels indicadors en termes percentuals. Amb aquesta conversió es recull la participació percentual de cada centre sobre el valor total de l'indicador. Aquesta transformació possibilita l'aplicació de les ponderacions dels nivells I i II.

El tercer i últim document recull el càlcul dels **Índexs de càrrega de treball dels centres**. Una vegada obtingudes les dades ponderades internament de cada indicador (*Dades dels indicadors de centres*), els resultats són traslladats a aquest document i expressats en termes percentuals sobre el total, per a cada indicador, a la finalitat d'unificar la unitat de mesura dels indicadors.

Cal destacar que per poder incloure possibles desviacions de la càrrega de treball total que representa cada indicador respecte a l'estudi anterior, el total utilitzat com a **base del càlcul** percentual de cada indicador és el total corresponent a l'**estudi de 2017**. Aquest càlcul permet identificar les variacions globals de les càrregues de treball de cada indicador durant el període comprés entre els dos estudis.

A aquestes dades, expressades en termes percentuals, se'ls apliquen les ponderacions dels nivells I i II. Els índexs d'activitat s'obtenen aplicant les ponderacions resultants a les dades transformades, obtenint així els índexs de càrrega de treball P1, P2, P3, P4, P5 i P6 per a cada centre. D'aquesta manera el resultat considerat per a cada centre és aquell en el qual la càrrega de treball obté el millor valor de l'índex d'activitat global, després de l'aplicació final dels perfils o ponderacions proposats pels centres.

Adicionalment, cal considerar que cada una de les ponderacions presenta dos modalitats d'índex:

Índex 1, que recull el total de càrrega de treball gestionada al centre, i es defineix com un **Índex global d'activitat**.

A partir de l'*Índex Global d'Activitat* (índex 1), s'obté un segon índex en termes relatius al PAS de la unitat, dividint-lo pel nombre de places de plantilla de PAS d'administració general. D'aquesta forma s'obté l'*Índex d'Activitat per Lloc* (índex 2).

Índex 2, representa el total de càrrega de treball gestionada al centre **per cada lloc de treball**, i s'obté dividint l'índex global d'activitat pel nombre de llocs de plantilla en el centre, sense incloure el personal de consergeria, coordinadors de serveis ni auxiliars de serveis.

És important assenyalar que aquesta anàlisi es fa sobre la plantilla teòrica, amb independència de la seua ocupació actual, donat que allò que l'estudi pretén es ajustar les plantilles en funció de les càrregues de treball, amb una perspectiva de futur i no una anàlisi de la situació cojuntural.

En el desenvolupament de l'estudi es va consensuar l'assignació a cada centre de l'índex global (Índex 1) d'activitat resultant amb el major valor, assumint que aquesta situació reflecteix el millor ajust entre l'activitat real desenvolupada i la ponderació aplicada.

Finalment, mitjançant un histograma es presenten els resultats de l'Índex 2 del valor màxim (Pmax), que mostren la càrrega per lloc de treball de la opció més favorable a cada centre, així com els valor de l'índex 1 i l'índex 2 de l'estudi inicial per mostrar l'evolució de la càrrega de treball en cada centre.

ÍNDEXS DE CÀRREGA DE TREBALL DELS CENTRES - BASE 2017

		MP1 Gestió Acadèmica								MP2 Gestió d'estudiants i expedients acadèmics										MP3 G.Econòmica							
		1		2		3		4		5 i 6		7		8		9 i 10		11		12		13		14			
		Nre de títols de grau		Nre de màsters		Nre de subgrups		Nre d'assignatures		Nre d'estudiants (DNI)		Nre de certificats emesos		Nre actes de resolució/reconeixement		Nre de títols		Nre de beques denegades i rebuts impagats		Nre de pràctiques externes		Total Pressupost executat		Nre d'operacions comptables			
		35%		20%		30%		15%		48%		3%		5%		12%		17%		15%		20%		80%			
Centro																											
1	1	Facultat de Física		4,50	6,19%	4,00	4,61%	772	3,21%	142	3,32%	901	1,82%	149	1,49%	522	1,46%	277	3,01%	211	1,77%	136	1,01%	506.172	6,55%	5.328	5,35%
2	2	Facultat de Química		3,75	5,15%	8,75	10,09%	807	3,35%	110	2,57%	958	1,93%	113	1,13%	3.374	9,42%	211	2,29%	258	2,17%	182	1,35%	418.571	5,42%	4.228	4,24%
3	3	Facultat de Dret		11,00	15,12%	11,00	12,68%	1.801	7,48%	425	9,93%	6.197	12,49%	606	6,06%	6.639	18,53%	1.438	15,61%	1.493	12,54%	2.094	15,56%	712.900	9,23%	7.862	7,89%
4	4	Facultat de Geografia i Història		4,00	5,50%	10,00	11,53%	1.103	4,58%	278	6,50%	2.399	4,83%	258	2,58%	1.254	3,50%	495	5,37%	650	5,46%	403	3,00%	540.234	6,99%	4.944	4,96%
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació		8,00	11,00%	7,75	8,93%	907	3,77%	524	12,24%	3.951	7,96%	620	6,20%	2.772	7,74%	591	6,42%	772	6,48%	642	4,77%	385.451	4,99%	5.675	5,70%
6	7	Facultat de Ciències Biològiques		4,00	5,50%	8,50	9,80%	1.909	7,93%	285	6,66%	1.753	3,53%	366	3,66%	693	1,93%	476	5,17%	524	4,40%	564	4,19%	427.945	5,54%	9.777	9,81%
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia		2,00	2,75%	6,25	7,20%	2.713	11,27%	210	4,91%	2.726	5,49%	445	4,45%	1.784	4,98%	515	5,59%	599	5,03%	1.680	12,49%	647.630	8,39%	7.591	7,62%
8	10	Facultat de Farmàcia		5,25	7,22%	5,00	5,76%	2.631	10,93%	221	5,16%	2.535	5,11%	328	3,28%	1.861	5,20%	559	6,07%	700	5,88%	766	5,69%	498.776	6,46%	5.039	5,06%
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació		3,00	4,12%	5,75	6,63%	883	3,67%	229	5,35%	2.151	4,33%	174	1,74%	1.165	3,25%	450	4,88%	531	4,46%	743	5,52%	193.777	2,51%	4.188	4,20%
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia		2,00	2,75%	1,00	1,15%	1.821	7,57%	87	2,03%	1.519	3,06%	182	1,82%	994	2,77%	357	3,88%	498	4,18%	1.287	9,57%	127.597	1,65%	1.346	1,35%
11	20	Facultat de Magisteri		2,00	2,75%	1,00	1,15%	1.122	4,66%	116	2,71%	3.719	7,49%	1.392	13,93%	1.674	4,67%	796	8,64%	917	7,70%	3.620	26,90%	186.624	2,42%	3.715	3,73%
12	21	Facultat de Psicologia		2,00	2,75%	10,50	12,10%	721	3,00%	222	5,19%	2.911	5,87%	319	3,19%	1.600	4,47%	721	7,83%	733	6,16%	895	6,65%	567.671	7,35%	5.481	5,50%
13	23	Facultat de Fisioteràpia		1,00	1,37%	1,00	1,15%	387	1,61%	53	1,24%	793	1,60%	60	0,60%	208	0,58%	175	1,90%	221	1,86%	523	3,89%	149.594	1,94%	1.376	1,38%
14	24	Facultat de Matemàtiques		2,25	3,09%	2,75	3,17%	337	1,40%	56	1,31%	618	1,25%	51	0,51%	167	0,47%	94	1,02%	153	1,29%	109	0,81%	146.063	1,89%	2.509	2,52%
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport		1,00	1,37%	2,00	2,31%	383	1,59%	63	1,47%	980	1,97%	86	0,86%	1.657	4,63%	203	2,20%	318	2,67%	214	1,59%	187.486	2,43%	1.430	1,44%
16	31	Facultat de Ciències Socials		4,25	5,84%	4,25	4,90%	688	2,86%	260	6,07%	2.847	5,74%	266	2,66%	1.643	4,59%	543	5,89%	787	6,61%	999	7,42%	215.121	2,79%	2.672	2,68%
17	32	Facultat d'Economia		13,00	17,87%	18,00	20,75%	3.290	13,67%	638	14,91%	7.528	15,17%	607	6,07%	7.737	21,60%	1.188	12,90%	2.224	18,68%	1.918	14,25%	924.367	11,97%	10.305	10,34%
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria		7,00	9,62%	7,75	8,93%	1.606	6,67%	353	8,25%	2.175	4,38%	183	1,83%	1.726	4,82%	299	3,25%	526	4,42%	625	4,65%	542.949	7,03%	3.585	3,60%
		TOTAL		80,00	110%	115,25	133%	23.881	99%	4272	100%	46.661	94%	6.205	62%	37.470	105%	9.388	102%	12.115	102%	17.400	129%	7.378.928	96%	87.051	87%
		mitjana		4,44	6,11%	6,40	7,38%	1.327	5,51%	237	5,55%	2.592	5,22%	345	3,45%	2.082	5,81%	522	5,66%	673	5,65%	967	7,18%	409.940	5,31%	4.836	4,85%
		TOTAL 2017		72,75	100%	86,75	100%	24.068	100%	4280	100%	49.632	100%	9.994	100%	35.821	100%	9.212	100%	11.905	100%	13.455	100%	7.723.277	100%	99.626	100%
		mitjana		4,04	5,56%	4,82	5,56%	1.525	5,56%	232	5,56%	2.667	5,56%	487	5,56%	2.990	5,56%	536	5,56%	818	5,56%	641	5,56%	426.789	5,56%	4.812	5,56%

PONDERACIONS Nivell I * Nivell II																					
P1		7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	19,20%	1,20%	2,00%	4,80%	6,80%	6,00%	5,00%	20,00%								
P2		7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	12,00%	0,75%	1,25%	3,00%	4,25%	3,75%	7,00%	28,00%								
P3		5,25%	3,00%	4,50%	2,25%	24,00%	1,50%	2,50%	6,00%	8,50%	7,50%	4,00%	16,00%								
P5		7,00%	4,00%	6,00%	3,00%	14,40%	0,90%	1,50%	3,60%	5,10%	4,50%	8,00%	32,00%								
P6		8,75%	5,00%	7,50%	3,75%	19,20%	1,20%	2,00%	4,80%	6,80%	6,00%	5,00%	20,00%								

ÍNDEXS DE CÀRREGA DE TREBALL DELS CENTRES - BASE 2017

Centro		MP4 Serveis Generals																Nre de PAS (Denominador)	RLT 01 - 2020										TOTAL RLT - Aux.Serv. + Inc.NoFix		
		15		16		17		18		19		20		21		22			Administrador/a	Tècnic/a Superior	Tècnic/a Mitjà	Cap Unitat	Secret. Deganat	Administratiu/va	Conserge	Coordinator Serveis	Auxiliar Serveis	TOTAL RLT		Admin. indef. no fixos	
		Nre de professors	Nre de professoes exteros de màster	Nre de places de contractació	Nre Dpts.	Crèdits matriculats	Nre de registres d'entrada i eixida	Incidències GDI	Nre de PAS (Numerador)	35%	8%	12%	15%	15%	5%	5%	5%														RLT 01-2020
1	1	Facultat de Física	147	3,45%	85	9,31%	32	1,37%	12	5,15%	46.611	1,92%	2.572	3,20%	200	3,89%	47	5,78%	11	1	0	1	2	1	6	0	1	5	17	0	11
2	2	Facultat de Química	129	3,03%	21	2,30%	20	0,85%	10	4,29%	47.891	1,98%	2.746	3,42%	277	5,39%	44	5,41%	9	1	0	0	2	1	5	0	1	4	14	0	9
3	3	Facultat de Dret	447	10,48%	235	25,74%	218	9,31%	27	11,59%	335.188	13,84%	11.850	14,75%	1.892	36,83%	67	8,24%	27	1	1	3	3	1	18	1	1	7	36	0	27
4	4	Facultat de Geografia i Història	178	4,17%	134	14,68%	54	2,31%	11	4,72%	121.440	5,01%	3.301	4,11%	62	1,21%	41	5,04%	13	1	0	2	1	1	8	1	1	6	21	0	13
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	326	7,65%	75	8,21%	132	5,64%	13	5,58%	190.742	7,88%	5.614	6,99%	142	2,76%	46	5,66%	17	1	0	2	2	1	11	1	1	5	24	0	17
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	196	4,60%	179	19,61%	27	1,15%	19	8,15%	93.046	3,84%	4.082	5,08%	366	7,12%	73	8,98%	17	1	0	2	3	1	10	1	1	5	24	0	17
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	801	18,79%	159	17,42%	595	25,41%	12	5,15%	151.457	6,25%	5.592	6,96%	94	1,83%	112	13,78%	20	1	0	2	3	1	13	1	1	8	30	0	20
8	10	Facultat de Farmàcia	190	4,46%	210	23,00%	81	3,46%	18	7,73%	139.002	5,74%	2.719	3,38%	295	5,74%	48	5,90%	14	1	0	2	2	1	8	1	1	4	20	0	14
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	213	5,00%	29	3,18%	102	4,36%	9	3,86%	108.994	4,50%	1.931	2,40%	5	0,10%	34	4,18%	12	1	0	2	2	1	6	1	1	5	19	0	12
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	258	6,05%	14	1,53%	222	9,48%	7	3,00%	85.240	3,52%	1.329	1,65%	29	0,56%	18	2,21%	8	1	0	0	2	1	4	0	1	2	11	0	8
11	20	Facultat de Magisteri	249	5,84%	8	0,88%	158	6,75%	7	3,00%	201.719	8,33%	5.132	6,39%	3	0,06%	36	4,43%	17	1	0	2	3	1	10	1	1	5	24	0	17
12	21	Facultat de Psicologia	321	7,53%	225	24,64%	154	6,58%	12	5,15%	145.644	6,01%	5.273	6,56%	89	1,73%	52	6,40%	17	1	0	2	2	1	11	1	1	5	24	0	17
13	23	Facultat de Fisioteràpia	126	2,95%	56	6,13%	100	4,27%	4	1,72%	42.579	1,76%	1.664	2,07%	1	0,02%	16	1,97%	7	1	0	0	2	1	3	0	1	3	11	0	7
14	24	Facultat de Matemàtiques	88	2,06%	5	0,55%	19	0,81%	4	1,72%	31.859	1,32%	1.602	1,99%	47	0,91%	21	2,58%	7	1	0	0	2	1	3	0	1	4	12	0	7
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	69	1,62%	26	2,85%	43	1,84%	5	2,15%	50.634	2,09%	1.594	1,98%	76	1,48%	19	2,34%	7	1	0	0	2	1	3	0	1	3	11	0	7
16	31	Facultat de Ciències Socials	182	4,27%	60	6,57%	99	4,23%	12	5,15%	149.731	6,18%	6.024	7,50%	73	1,42%	25	3,08%	15	1	0	2	3	1	8	1	1	2	19	0	15
17	32	Facultat d'Economia	479	11,23%	308	33,73%	127	5,42%	23	9,87%	392.761	16,22%	5.707	7,10%	502	9,77%	77	9,47%	35	1	1	3	3	1	24	1	1	6	41	2	35
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	201	4,71%	69	7,56%	77	3,29%	13	5,58%	107.065	4,42%	3.226	4,01%	464	9,03%	37	4,55%	12	1	0	1	2	1	7	1	1	2	16	0	12
		TOTAL	4.600	108%	1.898	208%	2.260	96%	218	94%	2.441.603	101%	71.958	90%	4.617	90%	813	100%	265	18	2	26	41	18	158	12	18	81	374	2	265
		mitjana	256	5,99%	105	11,55%	126	5,36%	12	5,20%	135.645	5,60%	3.998	4,97%	257	4,99%	45	5,56%	14,72												
		TOTAL 2017	4.264	100%	913	100%	2.342	100%	233	100%	2.421.919	100%	80.365	100%	5.137	100%	813	100%													
		mitjana	218	5,56%	43	5,56%	97	5,56%	15	5,56%	137.240	5,56%	5.655	5,56%	369	5,56%	46	5,56%													

PONDERACIONS Nivell I * Nivell II

P1	5,25%	1,20%	1,80%	2,25%	2,25%	0,75%	0,75%	0,75%
P2	7,00%	1,60%	2,40%	3,00%	3,00%	1,00%	1,00%	1,00%
P3	5,25%	1,20%	1,80%	2,25%	2,25%	0,75%	0,75%	0,75%
P5	3,50%	0,80%	1,20%	1,50%	1,50%	0,50%	0,50%	0,50%
P6	7,00%	1,60%	2,40%	3,00%	3,00%	1,00%	1,00%	1,00%

ÍNDEXS DE CÀRREGA DE TREBALL DELS CENTRES - BASE 2017

			P1		P2		P3		P5		P6		Pmax 2020		Pmax 2017	
Centro			Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2	Índex 1	Índex 2
1	1	Facultat de Física	3,60	0,33	4,08	0,37	3,27	0,30	4,07	0,37	3,46	0,31	4,08	0,37	4,80	0,44
2	2	Facultat de Química	3,52	0,39	3,78	0,42	3,27	0,36	3,82	0,42	3,49	0,39	3,82	0,42	3,83	0,43
3	3	Facultat de Dret	11,78	0,44	11,26	0,42	12,13	0,45	10,97	0,41	12,22	0,45	12,22	0,45	11,94	0,44
4	4	Facultat de Geografia i Història	5,23	0,40	5,32	0,41	5,09	0,39	5,33	0,41	5,27	0,41	5,33	0,41	5,50	0,42
5	6	Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació	6,92	0,41	6,77	0,40	6,91	0,41	6,72	0,40	7,14	0,42	7,14	0,42	7,50	0,44
6	7	Facultat de Ciències Biològiques	6,18	0,36	6,80	0,40	5,76	0,34	6,82	0,40	5,95	0,35	6,82	0,40	8,14	0,48
7	9	Facultat de Medicina i Odontologia	7,89	0,39	8,40	0,42	7,82	0,39	7,72	0,39	8,13	0,41	8,40	0,42	9,05	0,45
8	10	Facultat de Farmàcia	6,03	0,43	6,08	0,43	5,91	0,42	5,96	0,43	6,21	0,44	6,21	0,44	5,66	0,40
9	11	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	4,30	0,36	4,23	0,35	4,32	0,36	4,23	0,35	4,36	0,36	4,36	0,36	5,16	0,43
10	14	Facultat d'Infermeria i Podologia	3,50	0,44	3,23	0,40	3,67	0,46	3,06	0,38	3,78	0,47	3,78	0,47	3,26	0,41
11	20	Facultat de Magisteri	6,49	0,38	5,50	0,32	7,23	0,43	5,69	0,33	6,55	0,39	7,23	0,43	7,64	0,45
12	21	Facultat de Psicologia	6,10	0,36	6,16	0,36	6,16	0,36	5,98	0,35	6,15	0,36	6,16	0,36	6,93	0,41
13	23	Facultat de Fisioteràpia	1,84	0,26	1,84	0,26	1,89	0,27	1,73	0,25	1,90	0,27	1,90	0,27	1,87	0,27
14	24	Facultat de Matemàtiques	1,74	0,25	1,90	0,27	1,62	0,23	1,91	0,27	1,70	0,24	1,91	0,27	1,95	0,28
15	29	Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport	1,89	0,27	1,83	0,26	1,94	0,28	1,82	0,26	1,91	0,27	1,94	0,28	1,78	0,25
16	31	Facultat de Ciències Socials	4,76	0,32	4,37	0,29	4,99	0,33	4,32	0,29	4,97	0,33	4,99	0,33	5,11	0,34
17	32	Facultat d'Economia	14,05	0,40	13,44	0,38	14,22	0,41	13,49	0,39	14,45	0,41	14,45	0,41	13,84	0,40
18	33	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria	5,20	0,43	5,24	0,44	4,99	0,42	5,17	0,43	5,44	0,45	5,44	0,45	5,27	0,44
		TOTAL	101,0		100,2		101,2		98,8		103,1		106,2		106	
		mitjana	5,61	0,37	5,57	0,37	5,62	0,37	5,49	0,36	5,73	0,37	5,90	0,39	5,91	0,39



*Informe sobre el Estudio de
Indicadores de Carga de Trabajo del
PAS en el Servei de Biblioteques i
Documentació de la Universitat de
València*



Octubre 2017

Elaborado por el equipo investigador del estudio

Índice

1. Introducción
2. Equipo de Investigación
3. Cronogramas
4. Antecedentes
5. Métodos y Limitaciones del Estudio
6. Indicadores, Ponderaciones, Índices y Simuladores
7. Resultados
8. Estudio de las Secciones Centrales del SBD
9. Estudio de las Bibliotecas comparables
10. Estudio de Bibliotecas Especiales
 - 10.1. Biblioteca Dipòsit
 - 10.2. Biblioteca del Jardí Botànic “José Pizcueta”
 - 10.3. Biblioteca Històrica
 - 10.4. Biblioteca Històrica Mèdica “Vicente Peset Llorca”
11. Estudio de Archivos
12. Macroprocesos y procesos
 - 12.1. MP y procesos de Secciones Centrales SBD
 - 12.2. MP y procesos de Bibliotecas
 - 12.3. MP y procesos de Archivos

1.- Introducció

En el año 2012 se formalizaron los primeros acuerdos, de carácter interno, para la realización de una serie de estudios de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la *Universitat de València*.

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios de la *Universitat de València*, tiene su origen en la voluntad consensuada de contar con medidas objetivas y herramientas técnicas que faciliten una gestión más equitativa y eficiente de los recursos humanos. Estas nuevas herramientas permiten la toma de decisiones de asignación de personal basada en hechos, incluyendo también cambios previstos, y con unos indicadores objetivos establecidos a partir de un proceso consultivo. En el proceso de desarrollo de los índices de carga de trabajo se ha buscado información certera, basada en el criterio experto de los responsables administrativos de las unidades objeto de estudio, configurando un conjunto de criterios de medición, los cuales culminan en unos índices cuantitativos interdependientes. Estos índices permiten la comparación y facilitan las decisiones relativas a la redistribución de recursos.

La transparencia ha sido una de las premisas presentes en el estudio desde su diseño y en su posterior ejecución. Esta premisa es de singular importancia, dada la voluntad de considerar los resultados del estudio como base para la toma de decisiones relevantes; así como por el compromiso adquirido de facilitar la información y resultados del estudio tanto a los responsables de las unidades estudiadas, como a la comunidad universitaria en general.

La complejidad del análisis, derivada de la variedad y heterogeneidad de las tareas desarrolladas en las distintas unidades, se ha abordado considerando que los resultados obtenidos en el estudio debían ser comprensibles para los miembros de la comunidad universitaria, abogando, en la medida de lo posible, por la claridad y la sencillez en el tratamiento de la información y con la aplicación de técnicas de cálculo matemático y estadístico relativamente sencillas.

En el caso que ahora nos ocupa, como en los anteriores, el proceso seguido en la identificación, definición y medición de los indicadores, así como en la identificación de las bases de datos que deben ser empleadas como fuente de los mismos, ha sido eminentemente consultivo. Ello ha supuesto la celebración de sucesivas reuniones y consultas con la responsable administrativa del *Servei de Biblioteques i Documentació* (en adelante SBD), con los responsables de las Secciones Centrales, con los responsables de las Bibliotecas y Archivos, así como con los responsables de los Servicios de la UV competentes en la gestión de las bases de datos utilizadas.

El método seguido ha consistido en desarrollar una herramienta de medición comparativa de las cargas de trabajo del SBD, basada en un sistema de indicadores, ponderaciones e índices. Asimismo, se han identificado los macroprocesos realizados en el Servicio, en las distintas unidades organizativas que integra, así como las actividades desarrolladas en las mismas.

El SBD integra las siguientes unidades:

- Seccions Centrals
- Biblioteca d'Educació "María Moliner"
- Biblioteca d'Humanitats "Joan Reglà" i Cartoteca
- Biblioteca de Ciències "Eduard Boscá" i Sala de Farmàcia
- Biblioteca de Ciències de la Salut "Pelegrí Casanova"
- Biblioteca de Ciències Socials "Gregori Maians" i ONUBIB
- Biblioteca de Psicologia i Esport "Joan Lluís Vives"
- Biblioteca del Jardí Botànic "José Pizcueta"
- Biblioteca Dipòsit
- Biblioteca Històrica
- Biblioteca Històrica Mèdica "Vicente Peset Llorca"
- Arxiu Històric
- Arxiu Intermedi

Atendiendo a las diferentes características de las unidades organizativas que integran el SBD, en el diseño del presente estudio se plantearon dos variantes en el método de cálculo de los índices de carga de trabajo: una relativa a unidades con funciones específicas y, en consecuencia, no comparables con otras; y otra relativa a unidades con funciones comunes y comparables entre sí. De forma que, en el caso de unidades consideradas no comparables con otras, se ha procedido a realizar un análisis comparativo interanual, abarcando los cuatro últimos años con datos disponibles, a la fecha de realización del estudio. Esta modalidad se ha aplicado a las siguientes unidades:

(1) Secciones Centrales del SBD

(2) Bibliotecas Especiales:

- Biblioteca del Jardí Botànic
- Biblioteca Dipòsit
- Biblioteca Històrica
- Biblioteca Històrica Mèdica "Vicente Peset Llorca"

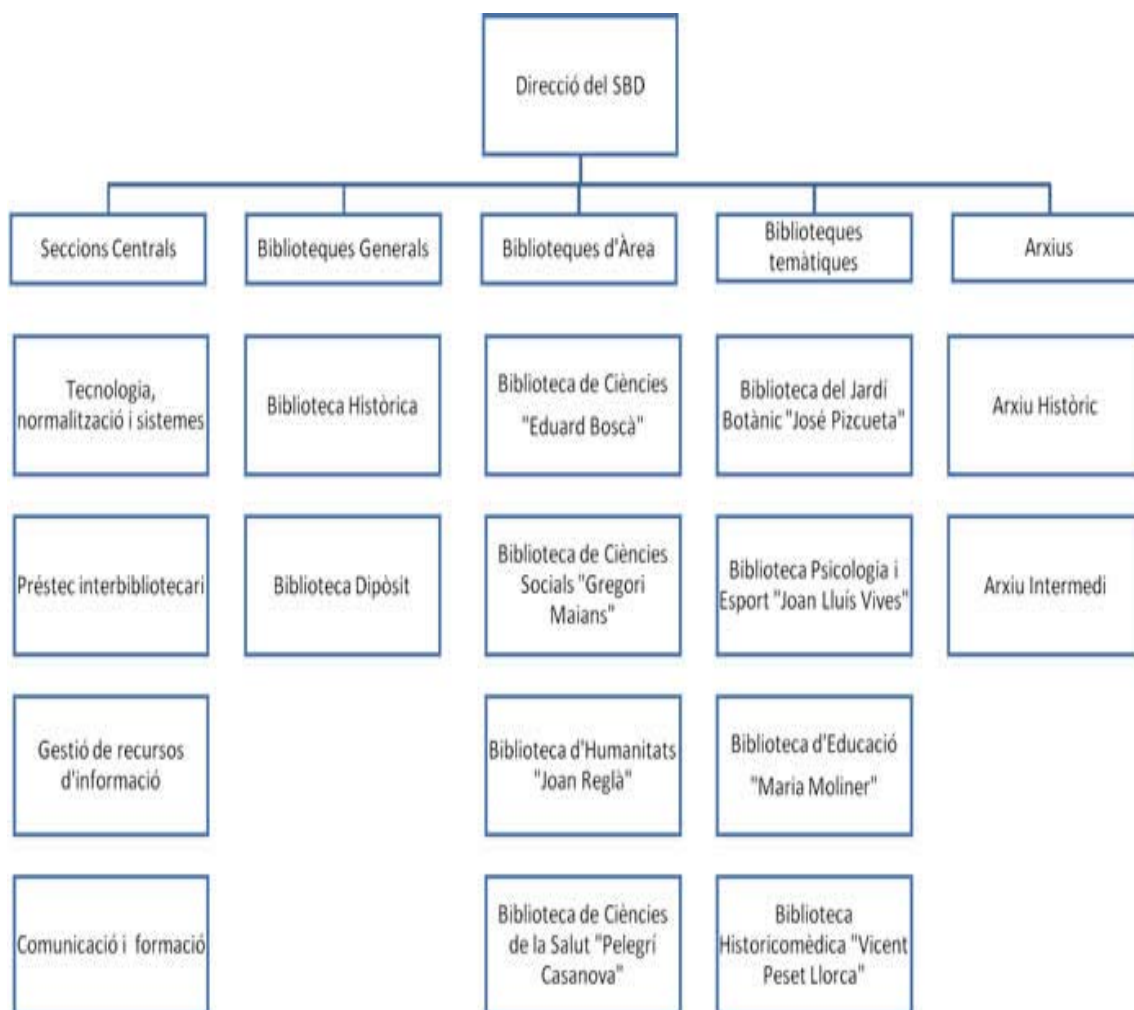
(3) Archivo Histórico.

(4) Archivo Intermedio

Por otra parte, en el caso de las seis Bibliotecas con actividades comunes se ha realizado un análisis comparativo entre ellas, con datos referidos al último curso académico, disponibles a la fecha de realización del estudio. En este caso, las unidades analizadas son las siguientes:

- Biblioteca d'Educació "María Moliner"
- Biblioteca d'Humanitats "Joan Reglà" i Cartoteca
- Biblioteca de Ciències "Eduard Boscà" i Sala de Farmàcia
- Biblioteca de Ciències de la Salut "Pelegri Casanova"
- Biblioteca de Ciències Socials "Gregori Maians" i ONUBIB
- Biblioteca de Psicologia i Esport "Joan Lluís Vives"

ORGANIGRAMA DEL SBD



Por ello, además de esta introducción, el presente informe se estructura de la siguiente forma. En el **segundo apartado** se identifica a los miembros del equipo investigador, encargados de la realización del estudio de indicadores en las distintas unidades organizativas del SBD de la UV.

En el **tercer apartado** se recogen los cronogramas de actuación seguidos en el estudio de indicadores de: (1) las Secciones Centrales del SBD y (2) de las Bibliotecas, Archivos y otras unidades del SBD.

A continuación, en el **cuarto**, se recogen los antecedentes del estudio haciendo referencia, por una parte, al Informe de Diagnóstico Integral del PAS publicado en 2012; por otra, a la revisión de otros estudios publicados que abordan la medición de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en otras universidades españolas; y, por último, a estudios de indicadores previos realizados en la propia Universitat de València. Tras la revisión realizada y la valoración de alternativas, en el estudio se sigue una perspectiva intermedia en el nivel de desagregación de las actividades, no habiéndose considerado viable la aplicación de enfoques de medición mecanicista, que implican la medición de horas/persona para cada tarea realizada.

Reflejando esta perspectiva intermedia, el sistema de indicadores recogido en las Fichas presentadas incluye, en conjunto, dos sistemas de indicadores:

- (1) Secciones Centrales, con un total de 21 indicadores, agrupados en siete macroprocesos.
- (2) Bibliotecas, con un total de 16 indicadores, agrupados en seis macroprocesos.

En el caso de los Archivos se han podido identificar tres macroprocesos.

En el **quinto apartado** se incluyen aspectos relevantes en relación con los métodos aplicados en la investigación, así como las limitaciones del estudio. El **apartado sexto**, titulado: “Indicadores, Ponderaciones e Índices”, complementa al apartado anterior, pues en él se explican las características generales de los indicadores, la forma de obtención y la desagregación de los mismos. Asimismo, se explica el sistema de ponderaciones, y el cálculo de los índices, con la combinación del sistema de indicadores y ponderaciones. Estos índices de carga de trabajo, una vez definidos, deben ser actualizados con nuevos datos y/o variables en cursos futuros, permitiendo la revisión de las cargas de trabajo en su evolución en el tiempo.

El apartado **séptimo** recoge peculiaridades del estudio de Secciones Centrales del SBD, y por su parte, el **octavo** recoge las dos modalidades de cálculo utilizadas en Bibliotecas y Archivos, en función de la comparabilidad o no de las funciones realizadas por las unidades. En estos apartados se integran los documentos publicados en relación con los resultados del estudio, incluyendo, en sus tres modalidades: (1) la ficha de indicadores; (2) los datos de los indicadores; y (3) los cálculos y resultados de

los índices de carga de trabajo. Técnicamente, el estudio de indicadores en esta etapa culmina con el diseño de un procedimiento de cálculo que permite la actualización futura. Adicionalmente, se ha diseñado un simulador de gestión, a partir de la hoja de cálculo de índices, añadiendo las fórmulas y relaciones oportunas. Este simulador permite obtener los valores de los índices cuando se incorporan cambios en los datos y en las ponderaciones, reflejando la carga de trabajo en cada situación o escenario.

Finalmente, en el **noveno** apartado se recogen los macroprocesos y procesos correspondientes a las Secciones Centrales, Bibliotecas y Archivos, respectivamente.

El interés suscitado por el estudio de indicadores en la comunidad universitaria, previamente a su realización en otras unidades organizativas de la UV (1ª Fase del estudio), aconsejó la reunión en sesiones informativas con determinados colectivos representativos del interés general. Estas sesiones incluyeron reuniones técnicas con los Representantes Sindicales, siendo sensibles a la necesaria aplicación de criterios de justicia y equidad en el desarrollo de herramientas de gestión, y a la voluntad de transparencia de los cálculos y de los resultados obtenidos en el estudio.

2.- Equipo de Investigación

El estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios, que abarca a las unidades organizativas de la UV, es promovido por la Gerencia de la *Universitat de València* con un enfoque multidisciplinar, habiendo quedado configurado el equipo de investigación, en el caso del *Servei de Biblioteques i Documentació*, con los siguientes componentes:

- José Ramírez. Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa. Director del estudio.
- Ángela Cobos. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Coordinadora del estudio.
- M^a Teresa Bausá. Servicio de Análisis y Planificación. Técnica del estudio.
- Antonia Mohedano. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnica del estudio.
- M^a Dolores Garzón. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnica del estudio.
- Sonia Cruz Ros. Profesora del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Técnica del estudio.

Asimismo, ha sido imprescindible para la realización del estudio el apoyo y la asistencia técnica, prestados al equipo investigador por parte de los responsables de los distintos servicios proveedores de la información y gestores de las distintas bases

de datos. En particular, se reconoce la colaboración decisiva de los siguientes servicios: *Servei d'Anàlisi i Planificació*, *Servei de Comptabilitat i Pressupost*, *Servei d'Informàtica*, *Servei de RRHH-PAS*, *Servei de RRHH-PDI* i *el propi SBD*.

3.- Cronograma

El cronograma seguido en el estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en las **Secciones Centrales del SBD** se resume en el siguiente detalle de actuaciones desarrolladas, el cual refleja la evolución temporal del estudio.

- Mayo de 2016. Firma del acuerdo interno sobre el estudio de indicadores de carga de trabajo en el SBD.
- Abril de 2016. Reunión con la Directora del SBD.
- Abril y mayo de 2016. Revisión por parte del equipo de la documentación del sistema de calidad del *Servei de Biblioteques i Documentació*.
- Mayo de 2016. Presentación del estudio ante el Comité de Calidad y la Junta Técnica del SBD.
- Junio de 2016. Reunión con la Directora del SBD y los responsables de las Secciones Centrales del SBD para revisión de la propuesta de macroprocesos e indicadores, realizada por el equipo.
- Junio y julio de 2016. Revisión de macroprocesos y procesos, definición de los indicadores, criterios de medida y ponderación de indicadores.
- Septiembre y octubre de 2016. Revisión y ajuste de macroprocesos e indicadores. Identificación de bases de datos y establecimiento de criterios para la consulta de datos. Obtención de datos para los años 2012 a 2015.
- Noviembre y diciembre de 2016. Revisión de indicadores y ponderaciones. Ajuste de criterios entre Secciones Centrales, Bibliotecas y Archivos.
- Enero y febrero de 2017. Revisión de ponderaciones y obtención de datos pendientes. Revisión y ajuste de criterios de medición.
- Abril y mayo de 2017. Validación de datos
- Junio y julio de 2017. Cálculo de índices y elaboración del simulador.
- Septiembre 2017. Presentación al personal del *Servei de Biblioteques i Documentació* y publicación del estudio de indicadores.

El cronograma seguido en el estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en las **Bibliotecas y Archivos del SBD** se resume en el siguiente detalle de actuaciones desarrolladas, el cual refleja la evolución temporal del estudio.

- Mayo de 2016. Firma del acuerdo interno sobre el estudio de indicadores de carga de trabajo en el SBD.
- Abril de 2016. Reunión con la Directora del SBD.
- Abril y mayo de 2016. Revisión por parte del equipo de la documentación del sistema de calidad del *Servei de Biblioteques i Documentació*.
- Mayo de 2016. Presentación del estudio ante el Comité de Calidad y la Junta Técnica del SBD.
- Julio de 2016. Reunión con la Directora del SBD para revisión de la propuesta de macroprocesos e indicadores, realizada por el equipo.
- Septiembre a noviembre de 2016. Reuniones sucesivas con la Directora del SBD y las Directoras/es de todas las Bibliotecas para revisión de la propuesta de macroprocesos e indicadores realizada.
- Diciembre de 2016. Reunión con la Directora del SBD y las Directoras de los Archivos para revisión de la propuesta de macroprocesos e indicadores.
- Enero y Febrero de 2017. Revisión de macroprocesos y procesos, definición de los indicadores y criterios de medida.
- Marzo de 2017. Obtención de ponderaciones de Bibliotecas y Archivos
- Abril a Junio de 2017. Identificación de bases de datos y establecimiento de criterios para la consulta de datos. Obtención de datos para los años 2012 a 2015.
- Junio de 2017. Reunión con responsables de Bibliotecas comparables para revisión de indicadores, de criterios de medida y de ponderaciones de los indicadores.
- Junio de 2017. Validación de datos y ajustes de medición.
- Julio de 2017. Revisión de ponderaciones y validación de datos en Bibliotecas Especiales. Cálculo de todos los índices y elaboración de simuladores.
- Septiembre 2017. Presentación al personal del *Servei de Biblioteques i Documentació* y publicación del estudio de indicadores.

4.- Antecedentes

El principal referente del estudio de indicadores de carga de trabajo en la UV se encuentra en el *Informe de Diagnóstico Integral del PAS* publicado en 2012, encargado por la Comisión para el Diagnóstico Integral del PAS de la *Universitat de València* y dirigido por el Dr. Vicente Safón.

Dentro del mismo, los objetivos del *Estudio sobre Capacidad y Procesos en Unidades Organizativas* consistían en obtener una evaluación preliminar, a partir de la información proporcionada por los responsables administrativos de cada unidad, de: (i) las tareas o procesos realizados, (ii) el nivel de carga de trabajo, (iii) la motivación, (iv) la formación y (v) el diseño de los puestos de trabajo de PAS en las unidades organizativas de la UV, así como (vi) la identificar debilidades y propuestas de mejora.

Otros referentes disponibles en la literatura y la práctica, que abordaban el estudio de cargas de trabajo del personal de administración y servicios en Universidades españolas, variaban entre una consideración de medición horas/persona para cada actividad, en un extremo; y la consideración de dos indicadores generales para la consideración total de la carga de trabajo del PAS, en el otro extremo.

Asimismo, el Comité de Calidad y Autoevaluación del SBD elaboró en 2012 un *Informe sobre el Estudio de Indicadores para la adscripción de nuevos funcionarios de la escala básica d'Arxius i Biblioteques C2 Administración Especial*, en el cual se proponían ocho indicadores.

La opción seguida en este estudio plantea y aporta una perspectiva intermedia en la medición de la carga de trabajo del PAS. Los enfoques de precisión mecanicista se consideraron inadecuados para la medición de las actividades realizadas por el PAS de la *Universitat de València*, de forma que en el diseño del estudio se optó por la identificación de un sistema de indicadores e índices, asociado a un sistema de ponderaciones. Con este criterio, en una primera fase del estudio, en 2015 se publicaron, en el ámbito interno de la comunidad universitaria, los estudios de indicadores de cargas de trabajo de las siguientes unidades organizativas de la UV: (1) *Centres*, (2) *Departaments*, (3) *Servei de Relacions Internacionals i Cooperació*, (4) *Servei d'Estudiants*, (5) *Servei de Postgrau*, (6) *Servei d'Investigació*, (7) *Unitats de Campus*, i (8) *Unitats de Suport als Instituts de la UV*.

En la fase actual se están realizando nuevos estudios y actualizando los ya existentes, con un cambio de enfoque en el cálculo de los índices de las unidades no comparables, el cual ha supuesto una simplificación de los cálculos, en comparación con los estudios realizados en la primera fase, tal y como se explica en los apartados siguientes.

En el actual estudio de indicadores del SBD se han llegado a integrar, tratando de alcanzar el mayor consenso posible, un total de 21 indicadores para Secciones Centrales y 16 indicadores para Bibliotecas, los cuales constituyen la materia prima de los resultados presentados.

5.- Métodos y limitaciones del estudio

En este apartado se recogen algunas consideraciones metodológicas generales, ya que el proceso de elaboración del sistema de indicadores, ponderaciones e índices se explica en los apartados siguientes. Los aspectos tratados en este apartado sobre métodos y limitaciones técnicas incluyen: (I) el criterio de único informante, (II) la inexistencia de un referente de resultados, (III) la relación coste-beneficio y las bases de datos utilizadas, (IV) la heterogeneidad de tareas entre unidades y en el tiempo, (V) el sistema de cálculo utilizado, (VI) la estacionalidad de ciertas actividades, (VII) la no comparabilidad de los índices de carga de trabajo entre unidades, como consecuencia de la idiosincrasia de las actividades realizadas en cada unidad; y (VIII) la existencia de economías de escala en las actividades desarrolladas.

Partiendo del considerable tamaño de la Universitat de València, y a pesar del marcado enfoque consultivo, por razones de viabilidad técnica, en el diseño del estudio se determinó que las consultas técnicas necesarias se realizarían con los responsables administrativos de las unidades estudiadas, siendo por tanto, el criterio de partida el de un **único informante** por unidad; siendo éste el aplicado en los estudios realizados en la primera fase, publicados en la Intranet de la UV en el año 2015, con las limitaciones que el propio método implica. No obstante, en el caso del SBD, debido a su tamaño y a la variedad de estudios que conlleva, las consultas técnicas se han ampliado, incluyendo a las responsables de las distintas Secciones Centrales, a los responsables de todas las Bibliotecas y Archivos, así como a otro personal de las mismas que han colaborado en la obtención de datos. Por ello, esta limitación ha sido compensada, en gran parte, por la realización en paralelo de estudios de indicadores en distintas unidades organizativas interdependientes dentro del SBD, así como, por el trabajo colectivo realizado en las reuniones con los responsables administrativos del Servicio, quienes cuentan, en general, con una dilatada experiencia en el puesto, y que lógicamente, han realizado las consultas que han considerado oportunas con personal de sus respectivas unidades. Hay que considerar que algunos de los procesos requieren para su realización la participación del personal de distintas Secciones Centrales, así como de las Bibliotecas y los Archivos.

Al ser la primera vez que se realiza el estudio de indicadores en el SBD de la UV, una limitación añadida ha sido la **inexistencia de un referente de resultados**, salvo los datos promedio reales de las actividades realizadas en el Servicio. Esto implica que el análisis comparativo se limita a los datos reales existentes, no pudiendo concluirse, por carecer de referente, si los índices promedios de carga de trabajo obtenidos en el estudio pueden considerarse altos, medios o bajos, por ejemplo en comparación con la carga de trabajo en otras Universidades, o en periodos anteriores en el propio

Servicio. También hay que tener en cuenta las fechas a las cuales están referidos los cálculos, abarcando cuatro años en el caso de unidades organizativas con actividades no comparables; y referidas a un año en aquellas unidades con actividades comparables. Asimismo, se deberá considerar la evolución de las funciones desempeñadas, y en consecuencia, la evolución de los índices en el tiempo.

Una tercera limitación técnica relativa a la inclusión, o no, de ciertos indicadores está sustentada en la **relación coste-beneficio** en a la obtención de información y el proceso de validación de datos. En el estudio de indicadores en general, la inexistencia de bases de datos disponibles para la medición de determinados indicadores ha implicado laboriosas búsquedas de información por parte de los gestores de las bases de datos, así como por el equipo investigador. Los criterios que se han adoptado para afrontar esta limitación se han bifurcado en dos tipos de soluciones. En unos casos, ha supuesto la no inclusión de determinados indicadores, por ejemplo, los relativos a actividades telemáticas, proponiendo su consideración en revisiones futuras. En otros casos, se han incluido los indicadores y sus datos, junto a la propuesta de adaptación y mejora de las bases de datos, al objeto de facilitar las previsibles consultas futuras, encaminadas a la actualización del cálculo de los índices de carga de trabajo. Esta misma limitación técnica aconseja una actualización de indicadores periódica, comprobando si los sistemas de información existentes permiten la inclusión de ciertas actividades, en particular las referidas al uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Asimismo, el estudio de indicadores y los procesos de validación han puesto de manifiesto el buen funcionamiento, en general, de las bases de datos de la UV.

Por otra parte, en los planteamientos del estudio de indicadores de cargas de trabajo del PAS de la UV, el criterio general establecido fue el uso de **bases de datos** centralizadas como fuentes de información, con el oportuno proceso de validación de datos por parte de los responsables administrativos de las unidades analizadas. Los objetivos que sostienen este criterio son: facilitar las actualizaciones futuras de los cálculos y tratar de garantizar la exactitud de los datos. En el estudio de los distintos Servicios, en general, y en el del SBD, en particular, al objeto de recoger indicadores que midieran de la forma más correcta posible la carga de trabajo, ha resultado imprescindible el uso de bases de datos propias del Servicio. Por ello, el criterio adoptado ha sido el de incluir en el estudio datos de bases internas, siempre y cuando exista un registro interanual disponible y auditable, y que, por lo tanto, los datos permitan ser validados por el equipo investigador, así como por los responsables de actualizar los indicadores.

Adicionalmente debe considerarse que el personal del SBD dedica un tiempo considerable cada año a la mejora y desarrollo de nueva bases de datos y herramientas, actividades para las cuales no ha sido posible establecer un indicador.

Por lo que respecta a la cuarta limitación de éste estudio, **la heterogeneidad de tareas**, se requiere su consideración en el estudio y en sus resultados en una doble vertiente: la heterogeneidad de tareas entre las unidades estudiadas y la variación de tareas en el tiempo en cada unidad.

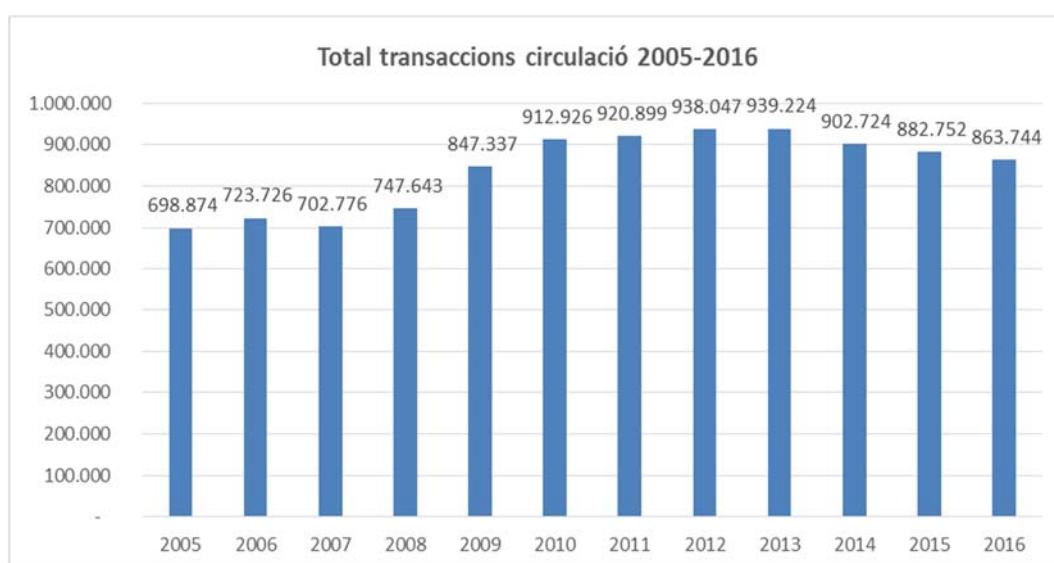
Dado que los estudios de las Secciones Centrales del SBB y de las Bibliotecas especiales abarcan desde el año 2012 al 2015, ha sido necesario considerar los **cambios** que se han producido **en las tareas** que han sido asumidas por el Servicio en dicho periodo.

Entre los cambios más relevantes en las tareas desarrolladas, y en la carga de trabajo, del SBD destacan los siguientes:

En los últimos años el trabajo en el SBD ha cambiado y aumentado con la aparición de Internet y la utilización de recursos bibliográficos en versión electrónica.

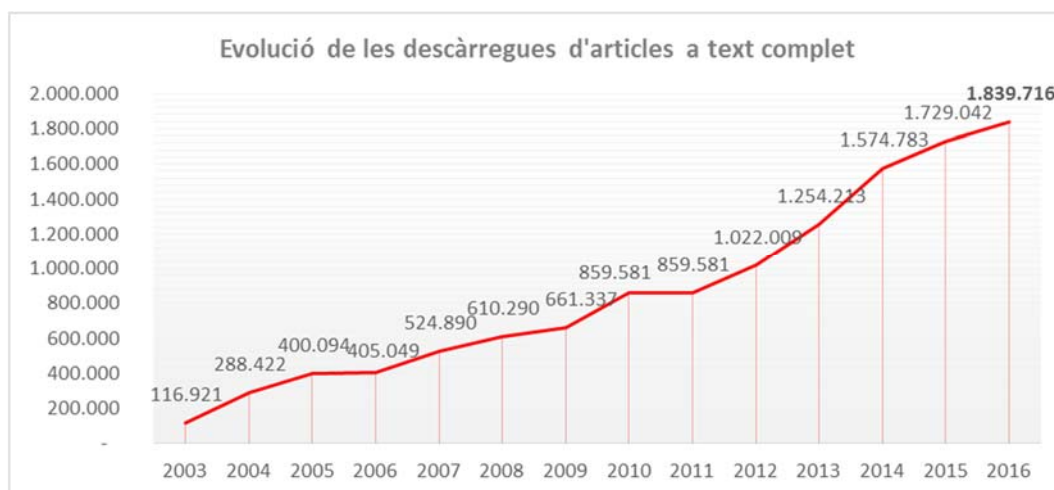
En primer lugar, en la comunidad universitaria se ha implantado el uso de las revistas electrónicas que han desplazado cuantitativamente a las revistas impresas (ver Gráficas 1 y 2). Así, actualmente el SBD tiene suscritos 4.000 títulos en papel frente a 45.000 títulos de revistas electrónicas. En las gráficas siguientes podemos observar que el préstamo de materiales impresos se mantiene con un ligero descenso, mientras que la descarga de documentos electrónicos aumenta de forma muy significativa cada año.

Gráfica 1. Número total de transacciones del SBD en el periodo 2005-2016



Fuente: Servei de Biblioteques i Documentació. Informe estadístic Millennium i Summon 2016

Gráfica 2. Evolución del número total de descargas de artículos durante el periodo 2003-2016

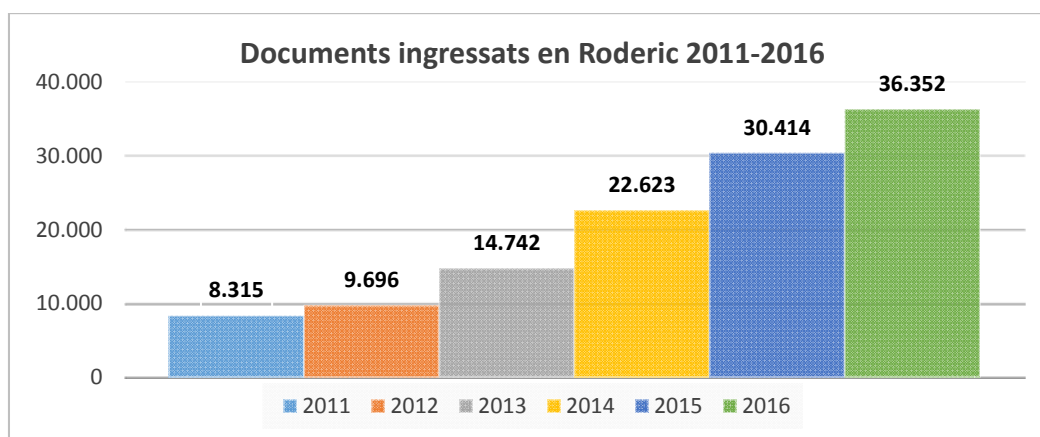


Fuente: Servei de Biblioteques i Documentació. Ús de recursos electrònics. Informe 2016

En segundo lugar se ofrecen a los usuarios servicios online, sin abandonar los servicios presenciales. Estos servicios son altamente valorados por los estudiantes y por los investigadores, como se observa cada año en las encuestas de satisfacción. Entre estos nuevos servicios, se ofrece a los estudiantes formación online sobre las llamadas competencias informacionales y al PDI servicios presenciales y online de ayuda a la investigación.

Asimismo, es competencia del SBD la recolección, difusión y preservación de los resultados de la investigación realizada en la UV a través del Repositorio Institucional RODERIC y la colaboración en proyectos cooperativos como DIALNET. Se trata de tareas nuevas que se realizan en los últimos 10 años y que sin lugar a dudas tienen una importante proyección futura. En particular la evolución de actividad en RODERIC se muestra en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Número total de documentos cargados en Roderic durante el periodo 2011-2016



Fuente: Servei de Biblioteques i Documentació, elaboración propia

Todos estos nuevos proyectos necesitan realizarse centralizadamente o con una fuerte coordinación desde las Secciones Centrales, de forma que la ejecución de la política bibliotecaria en cada una de las Bibliotecas se ofrezca de forma homogénea y con garantías de éxito.

Por último, todas las Bibliotecas participan en las exposiciones bibliográficas organizadas por la institución. Sin embargo, el caso de la Biblioteca Histórica es especial, ya que cuenta con una sala específica para sus propias exposiciones. La Biblioteca de Humanidades, por su parte, ha puesto en funcionamiento desde 2016 un proyecto de difusión denominado “El Raconet”, el cual consiste en un espacio en el vestíbulo de la Biblioteca, dedicado a exposiciones temáticas de uno a dos meses de duración y con el objetivo de dar mayor difusión a la colección.

En relación con el **método de cálculo**, se ha descartado el tratamiento de datos con técnicas estadísticas complejas, en el cual se realizan agrupaciones de indicadores correlacionados e implican cambios de nombre de las variables. Esta decisión obedece fundamentalmente al objetivo de facilitar la comprensión del estudio por parte de sus usuarios y del conjunto de la comunidad universitaria, atendiendo a una premisa de transparencia. Se ha optado por herramientas de tratamiento de datos relativamente sencillas, de estadística descriptiva, fácilmente comprensibles y con nombres de variables reconocibles.

En relación con la sexta limitación, la **estacionalidad**, el estudio de indicadores asume la linealidad en la realización del trabajo, no recogiendo, por tanto, la realidad estacional de determinadas actividades en algunos macroprocesos.

En séptimo lugar, la metodología empleada en el estudio de indicadores de carga de trabajo implica las siguientes consideraciones en la interpretación de los resultados obtenidos y su **comparabilidad**:

- 1.- Los estudios de unidades organizativas con actividades comunes permiten la comparación del *Índice Global de Actividad*, y del *Índice de Actividad por Puesto*, entre dichas unidades, referidos a un periodo temporal concreto.
- 2.- En los estudios de unidades organizativas que desarrollan actividades propias y específicas (como es el caso de las Secciones Centrales del SBD, las Bibliotecas especiales y los Archivos), los índices se calculan partiendo de distinto número de indicadores, y siendo, además, los indicadores considerados específicos de las tareas realizadas en cada unidad. Por ello, los índices de actividad no son comparables entre unidades que realizan procesos diferentes. Así, en unidades con actividades no comunes la comparación directa entre índices de actividad sería un error, al tratarse de distintas unidades de medida. Sin embargo, con el nuevo método de cálculo, implantado en esta segunda fase, sí existe la posibilidad de comparar la variación temporal de la carga de trabajo entre unidades, en particular si los estudios están

referidos al mismo periodo plurianual. Esa comparativa, se limita, no obstante, a comprobar si, para un mismo periodo de tiempo, la carga de trabajo de una unidad organizativa frente a otra ha experimentado similar evolución, al alza o a la baja.

Por último, existen indicios, así como evidencias teóricas, sobre la existencia de **economías de escala** en la actividad desarrollada en las Bibliotecas. El análisis y cuantificación de las economías de escala no ha sido objeto de este estudio, y tampoco se ha analizado el efecto del aumento de la complejidad que suele ir asociada a las Bibliotecas de mayor tamaño. Aunque suponemos que ambos efectos contrarios producen cierta compensación, consideramos que las economías de escala deben ser incluidas en la toma de decisiones, complementándose la visión general con cierto análisis comparativo por tamaño. Así, en el estudio comparativo de Bibliotecas, considerando como criterio de clasificación el “número de empleados”, se distinguen dos Bibliotecas de tamaño grande, dos de tamaño mediano y dos de tamaño pequeño; como puede verse en la ficha de datos del noveno apartado.

6.- Indicadores, Ponderaciones, Índices y Simuladores

Este estudio aporta una perspectiva intermedia de desagregación de actividades en la medición de la carga de trabajo del PAS. Dicha perspectiva proporciona una herramienta de análisis y medición de las cargas de trabajo, la cual obtiene los resultados de un sistema de indicadores, ponderaciones e índices.

El primer paso del proceso consiste en la identificación de los macroprocesos y procesos realizados en las distintas unidades del SBD, cuyo detalle se recoge en el duodécimo apartado de este informe, distinguiendo tres tipos de unidades: Secciones Centrales, Bibliotecas y Archivos. En el caso de Bibliotecas y Archivos se recogen todas las actividades significativas identificadas, aunque algunos procesos no son realizados en todas las Bibliotecas o Archivos existentes.

A partir de esta identificación de procesos en cada unidad se procede a una identificación de indicadores de medida de dichas actividades.

Como se describe en los apartados siguientes, en los dos tipos de análisis (abarcando un periodo de uno o cuatro años, respectivamente), los datos definitivos de cada indicador se expresan en términos porcentuales, indicando este porcentaje el peso del valor del indicador del periodo correspondiente respecto de su valor total acumulado, y a continuación se ponderan estos valores, con criterios considerados representativos de la actividad de la unidad analizada. Como resultado de esta baremación o ponderación se obtienen unos índices de actividad que reflejan la carga de trabajo, y que permiten reflejar la evolución de las necesidades de personal correspondientes a

dichos niveles de actividad. Al no disponer de referentes, internos o de otras universidades, se acepta como referente para la toma de decisiones la carga de trabajo obtenida, complementada con el conocimiento basado en la experiencia.

6.1- Indicadores

Al igual que en los estudios previos sobre indicadores de cargas de trabajo del PAS en la UV, los indicadores se han caracterizado como objetivos, consensuados, relevantes, disponibles, y referidos a las actividades actuales de las unidades organizativas estudiadas. Además, al objeto de racionalizar el proceso, se ha solicitado al personal del SBD un esfuerzo de síntesis, limitando el número de indicadores finalmente considerados.

Una cierta sensibilidad al posible efecto de los indicadores establecidos sobre el nivel de actividad en el futuro ha aconsejado la no inclusión de aquellos indicadores que pudieran inducir a malas prácticas.

Una limitación que ha impedido incluir determinados indicadores ha sido la inexistencia de una base de datos disponible. En estos casos, en general, se ha optado por vincular la medida de las actividades reflejadas en dichos indicadores no mensurables con los indicadores generales, o específicos, que mejor las representaban. En otros casos se ha optado por proponer la creación de dicha base de datos.

Algunos indicadores han requerido el desglose en subindicadores para su medición. Este análisis ha permitido afinar la medida y volverla más precisa, en un intento por recoger la heterogeneidad de tareas y aceptar su complejidad.

6.2- Ponderaciones

El cálculo de los índices de carga de trabajo del SBD está basado en la medición de los datos referidos a los indicadores de actividad expresados en términos porcentuales respecto del valor acumulado del indicador, y con la aplicación de unas ponderaciones definidas, también, como un reparto porcentual.

La determinación de las ponderaciones se ha realizado, en sus fichas correspondientes, con la participación de la Jefa del SBD, los responsables de las Secciones Centrales del Servicio y Directoras/es de Bibliotecas, con criterios de experiencia en la práctica y con criterios técnicos de reparto.

Se han establecido cuatro niveles de ponderación. En un primer nivel, se ha establecido la ponderación de cada macroproceso, repartiendo 100 puntos porcentuales entre los macroprocesos identificados en cada Ficha de indicadores. La ponderación de cada macroproceso se ha establecido en función del porcentaje que representa el personal implicado en la realización de las tareas de cada macroproceso, respecto de la plantilla total de la unidad, según RPT, excluyendo en su cómputo el personal técnico dedicado a tareas específicas al margen de la actividad normal de la unidad, así como al personal auxiliar de servicios. En un segundo nivel, se han establecido ponderaciones entre los indicadores de un mismo macroproceso, repartiendo 100 puntos porcentuales entre los mismos. En un tercer nivel se han establecido algunas ponderaciones dentro de algunos indicadores. Estas ponderaciones consisten en correcciones moderadas mediante las cuales se recogen ciertos matices de medición. Su propósito es reflejar de forma más precisa la realidad de la carga de trabajo que implican ciertas características que cumplen parte de los datos recogidos en algunos indicadores. Estos ajustes de medición vienen recogidos en la columna titulada “Observaciones” de las Fichas de Indicadores presentadas. Finalmente, la ponderación de cuarto nivel (ponderación final del indicador) resulta del producto de las ponderaciones de primer y segundo nivel.

En resumen, en el estudio de indicadores de carga de trabajo del personal de administración y servicios existen los siguientes niveles de ponderación:

- Ponderación de nivel I: reparto de 100 % entre macroprocesos.
- Ponderación de nivel II: reparto de 100 % dentro de cada macroproceso.
- Ponderación de nivel III: ponderación de cualidades dentro de algunos indicadores.
- Ponderación de nivel IV: resultante de la multiplicación de las ponderaciones nivel I y II, y que constituye la ponderación final de cada indicador.

Una vez identificados los indicadores en cada unidad, para facilitar el establecimiento de las ponderaciones se han realizado diversas reuniones con los responsables de las distintas unidades, en un proceso iterativo de propuestas, consultas y revisiones hasta llegar a un consenso sobre las ponderaciones, finalmente, consideradas más adecuadas.

La ponderación final de cada indicador (nivel IV), refleja directamente la importancia relativa de cada indicador dentro del total. Es decir, la ponderación final de un indicador refleja el porcentaje de carga de trabajo, sobre el total de la actividad de la unidad, establecido de forma proporcional al número de personas destinadas a realizar las tareas que representa dicho indicador.

En los estudios realizados para unidades con actividades específicas no comparables, los cálculos se realizan con una única ponderación, siendo ésta aplicada a un periodo de cuatro años.

En el estudio comparativo de seis Bibliotecas con actividades comunes, se consideran seis ponderaciones, representando cada una de estas ponderaciones la que más se ajusta a la realidad de la actividad de cada una de las Bibliotecas. Estas seis ponderaciones se han aplicado a las seis Bibliotecas, considerándose finalmente la ponderación con el resultado más favorable para cada una.

6.3- Índices

Una vez identificados los indicadores y sus ponderaciones, los datos de los indicadores, para cada periodo considerado, son convertidos en índices siguiendo el proceso que se explica a continuación.

El proceso de cálculo de índices comienza con la aplicación de las ponderaciones de nivel III, obteniéndose para los indicadores en que sea aplicable un valor definitivo, ponderado internamente. Esta información es recogida en la hoja de datos publicada, la cual recoge los indicadores desglosados en sus componentes internos, los cuales sumados con la aplicación de las ponderaciones de nivel III dan como resultado el valor total de cada indicador.

En el caso de unidades específicas no comparables, una vez obtenido el valor de los indicadores en términos unitarios, expresados cada uno en su unidad de medida según figura en las bases de datos, el proceso de cálculo de índices continúa abordando la heterogeneidad de las unidades de medida recogidas en el conjunto de indicadores. La necesaria uniformidad de las unidades de medida se consigue con una conversión sencilla de los valores de los indicadores, los cuales son expresados en términos porcentuales. Así, el proceso de elaboración de índices comienza calculando el porcentaje que representa el valor del indicador en cada año respecto a su valor total acumulado en el periodo considerado (2012-2015). A continuación, a dicho porcentaje se le aplica la ponderación final de cada indicador. De esta forma, el *Índice Global de Actividad* (índice 1) se obtiene por adición del valor ponderado de los distintos indicadores para un mismo año.

En el caso de unidades comparables, se sigue el mismo proceso de transformación de datos en términos porcentuales, siendo en este caso el valor acumulado de cada indicador el totalizado en el año entre las seis Bibliotecas. Por último, se obtienen los índices de actividad, aplicando las seis ponderaciones resultantes a los datos transformados, obteniéndose así seis índices de carga de trabajo para cada Biblioteca.

Finalmente el resultado considerado para cada Biblioteca ha sido aquel en el cual la carga de trabajo alcanza su mayor valor. Es decir, a cada Biblioteca se le reconoce un nivel de carga de trabajo obtenido con la ponderación que resulta en el mayor valor del índice, tras la aplicación final de los seis perfiles o ponderaciones considerados representativos de la realidad de las Bibliotecas.

En ambos tipos de estudios, en unidades con actividades comparables o no comparables, una vez obtenido el *Índice Global de Actividad* (índice 1), se puede obtener un segundo índice en términos relativos al PAS de la unidad, dividiendo dicho índice (índice 1) por el número de PAS efectivo, obteniéndose el *Índice de Actividad por Puesto* (índice 2).

6.4.- Simuladores

Adicionalmente al diseño del sistema de indicadores, el cual ha supuesto: (a) el establecimiento de la ficha de indicadores, (b) la realización del actual cálculo de índices, y (c) la configuración del procedimiento de cálculo en actualizaciones futuras; el equipo de investigación ha desarrollado un simulador como herramienta de gestión. Este simulador ha sido elaborado a partir de la hoja de cálculo de índices, en la cual se han establecido las fórmulas y las relaciones oportunas que permiten la simulación de distintos escenarios y su efecto en el valor de los índices, en cada periodo, cuando se incorporan cambios en las variables consideradas, en los datos de los indicadores o en sus ponderaciones.

7.- Resultados

Los resultados publicados del estudio de indicadores de carga de trabajo del PAS en el SBD incluyen los documentos siguientes:

1. Ficha de Indicadores.
2. Datos de los Indicadores.
3. Índices de Carga de Trabajo.

Ajustados a la disponibilidad de la información, los datos recogidos en el estudio son referidos a los años 2012 a 2015, ambos incluidos, en los estudios de unidades con actividades específicas; y en el caso de unidades comparables están referidas al año 2015 y el curso académico 2015-2016. Por su parte, los datos de PAS efectivo, también utilizados como dato del denominador, en el cálculo del índice 2, recogen el dato de la plantilla efectiva en cada periodo según la RPT (excluidos auxiliares de servicio y puestos técnicos con funciones específicas).

7.1.- Ficha de Indicadores

La ficha de indicadores recoge el detalle de los indicadores incluidos finalmente en el estudio, agrupados en macroprocesos. Cada indicador incluye una definición cuando ésta es necesaria para una mayor comprensión del mismo, y unas observaciones que recogen otros aspectos a tener en cuenta para la obtención precisa del dato y su validación. La ficha también incluye otra información, como la fecha o periodo al que están referidos los datos, la base o bases de las que es posible extraer los datos, el servicio responsable que suministra los datos, así como las ponderaciones correspondientes.

7.2.- Datos de los Indicadores

Este documento recoge los datos desglosados de los indicadores expresados en términos unitarios y en las unidades de medida propias de cada indicador, según la información obtenida de las bases de datos; ofreciendo una primera visión de la evolución de la actividad en la unidad.

7.3.- Índices de Carga de Trabajo

El tercer documento presentado recoge los cálculos de los índices de carga de trabajo en las unidades del SBD.

Una vez obtenidos los datos de cada indicador, los datos son trasladados a este documento y se calcula el porcentaje que representa el valor del indicador en cada año respecto del valor acumulado en el conjunto del periodo considerado. A continuación, al porcentaje así obtenido, y a partir de la ponderación final asignada a cada indicador (resultante del producto entre la ponderación de Nivel I y la ponderación de Nivel II) se calcula la contribución de cada indicador al *Índice Global de Actividad*, el cual es obtenido como la suma del valor ponderado de cada uno de los indicadores.

Como ya se ha indicado, existen dos modalidades de índice para cada periodo considerado:

El Índice 1 recoge el total de carga de trabajo gestionado en las unidades del SBD, y se define como un *Índice Global de Actividad*.

El Índice 2, *Índice de Actividad por Puesto*, recoge el total de carga de trabajo por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el *Índice Global de Actividad* por el número de PAS efectivo en la unidad estudiada. El PAS efectivo refleja el dato de plantilla según RPT (excluidos auxiliares de servicio y puestos técnicos con funciones específicas). Es importante señalar que este análisis se hace sobre la plantilla teórica, con independencia de su ocupación actual, dado que el estudio lo que pretende es ajustar las plantillas en función de las cargas de trabajo con una perspectiva de futuro y no un análisis de la situación coyuntural de ocupación.

A continuación se recogen los resultados de las diversas unidades que componen el SBD.

8.- Estudio de las Secciones Centrales del SBD

A continuación se recogen los resultados relativos al estudio de las Secciones Centrales. En este caso la ficha recoge las ponderaciones correspondientes a cada macroproceso (ponderación de Nivel I), así como la ponderación final de cada indicador (ponderación de Nivel IV).

1. Ficha de Indicadores.
2. Datos de los Indicadores.
3. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL *SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ*

NIND	NIND	MP/ INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	POND. NIVEL II	PONDERACIÓN
		MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA						100%	23,00%
1	1.1	Nº Total de registros						52%	11,96%
	1.2	Nº de registros bibliográficos nuevos	Nº total de registros bibliográficos creados en el año (recursos físicos y online)	Anual	Informe Millennium	SBD	El salto entre años se debe a la adquisición de colecciones de libros electrónicos, de los cuales algunos permanecen en prueba durante un año.	34%	7,82%
	1.3	Nº de registros de autoridad en el año	Variación interanual de registros de autoridad	Anual	Aplicación Millennium	SBD	Nombre normalizado de personas e instituciones.	2%	0,46%
	1.4	Nº de registros bibliográficos totales	Nº total de registros bibliográficos en el sistema a 31 diciembre	Anual	Informe Millennium	SBD		12%	2,76%
	1.5	Nº de registros de ejemplar	Nº total de ejemplares en el sistema a 31 diciembre	Anual	Informe Millennium	SBD		4%	0,92%
2	1.6	Nº total de intercambio de datos					En 2015 la UV se adhirió a la red internacional de Universidades OCLC.	26%	5,98%
	1.7	Nº total de cargas	Nº total de cargas de datos de usuarios, bibliográficos, fondos ERM, cursos, precios, datos proveedor, etc.	Anual	Excel auditable	SBD	A partir de 2014 hay una mayor carga vinculada al mayor número de libros electrónicos.	13%	2,99%
	1.8	Nº total de exportaciones	Nº total de exportaciones a Rebiun, Roderic, Summon y WorldCat	Anual	Excel auditable	SBD	Los envíos a Summon comienzan a realizarse en junio de 2014. En julio de 2015 comienza el envío a WorldCat.	13%	2,99%
3	1.9	Nº total de gestiones con usuarios						22%	5,06%
	1.10	Nº de usuarios externos a la UV	Nº de usuarios externos con carnet del SBD	Anual	Aplicación Millennium	SBD	Incluye convenios con UNED, colegios profesionales, profesores de secundaria, PIV5U, etc.	5%	1,15%
	1.11	Nº de usuarios internos de la UV	Nº de usuarios de la UV (PDI + Estudiantes + PAS)	Curso	Recull de Dades de la UV	Informe de acceso público	El número de estudiantes incluye los estudiantes de centros adscritos.	17%	3,91%
		PONDERACIÓN NIVEL I						23,00%	
		MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO						100%	12,00%
4	2.1	Nº total de peticiones tramitadas como centro suministrador						32%	3,84%
	2.2	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas españolas		Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)		7%	0,84%
	2.3	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas extranjeras		Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)	Pondera por 3. Desde septiembre de 2015 la UV suministra mayor número de documentos porque se ha adherido a la red internacional de Universidades OCLC.	25%	3,00%
5	2.4	Nº total de peticiones tramitadas como centro peticionario						45%	5,40%
	2.5	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas españolas		Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)		28%	3,36%
	2.6	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas extranjeras		Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)	Pondera por 3. A partir de 2013 la UV ha suscrito nuevos recursos, lo que explica la reducción de peticiones a otras Universidades en años siguientes.	17%	2,04%
6	2.7	Nº total de recursos enviados y recibidos mediante correo postal, mensajería y correo electrónico						23%	2,76%
	2.8	Nº de documentos enviados por correo electrónico	Nº de documentos enviados por correo electrónico incluyendo artículos, capítulos de libro, ponencias de congresos, etc., remitidos a centros externos (como centro suministrador) y a investigadores de la UV (como centro peticionario)	Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)		18%	2,16%
	2.9	Nº de recursos recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería	Nº de libros y otros recursos (Cd's, reproducciones en papel, etc.) recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería	Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)		5%	0,60%
		PONDERACIÓN NIVEL I						12,00%	

FICHA DE INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL *SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ*

NIND	NIND	MP/ INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	POND. NIVEL II	PONDERACIÓN
		MP 3 GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN						100%	12,00%
7	3.1	Nº de registros de pedidos anuales de recursos impresos y electrónicos, incluyendo colección y recursos electrónicos	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos anuales, incluyendo colección y títulos sueltos	Anual	Millennium	SBD (Sección TECNIS)	En 2014 se compró, excepcionalmente, un mayor número de libros electrónicos.	24%	2,88%
8	3.2	Nº de recursos electrónicos gestionados	Nº total de recursos electrónicos a 31 de diciembre				El aumento en 2015 se debe, por un lado, a la puesta en marcha de la herramienta Summon; y por otro, al mayor peso que van adquiriendo los libros electrónicos.	36%	4,32%
	3.3	Nº de colecciones		Anual	BDI (SerialsSolutions)	SBD (Sección GRI)		18%	2,16%
	3.4	Nº de títulos		Anual	BDI (SerialsSolutions)	SBD (Sección GRI)		18%	2,16%
9	3.5	Nº de recursos evaluados	Nº de colecciones de recursos electrónicos evaluadas en relación a su nivel de uso	Anual	BDI (excell Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		22%	2,64%
10	3.6	Nº de solicitudes recibidas de artículos en PDF		Anual	BDI (Estadísticas del servicio de suministro)	SBD (Sección GRI)	Solicitudes de PDI y PAS de artículos digitalizados de revistas impresas.	5%	0,60%
11	3.7	Nº de revistas revisadas en GREC		Anual	BDI (Excell)	SBD (Sección GRI)	Actividad que se inicia a finales de 2012. Se revisan nuevas entradas en GREC de revistas dadas de alta por el PDI. El número de revisiones depende del número de altas y, en su caso, de los errores en dichas altas.	6%	0,72%
12	3.8	Nº de documentos introducidos en DIALNET	Nº de documentos introducidos en DIALNET, incluyendo capítulos de libro, artículos de revistas, etc.	Anual	BDI (Excell)	SBD (Sección GRI)	La mejora en la herramienta ha permitido introducir más documentos a partir de 2014, lo que explica el incremento en 2015.	7%	0,84%
		PONDERACIÓN NIVEL I						12,00%	
		MP4 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN						100%	10,00%
13	4.1	Nº de unidades de aprendizaje elaboradas para formación online	Nº de unidades elaboradas por la sección CIF	Curso	Base de datos interna	SBD (Sección CIF)	Suma de las unidades elaboradas para los cursos APRÊNCI2 y APRÉNTFG. La actividad se pone en marcha a partir de 2014.	35%	3,50%
14	4.2	Nº de estudiantes que han recibido formación en ci2 por curso académico	Nº total de alumnos matriculados en Aprènci2 y AprèntFG	Curso	Base da datos interna	SBD (Sección CIF)	Informe anual extraído de Aula Virtual. La actividad se inicia en 2014.	35%	3,50%
15	4.3	Nº de consultas anuales recibidas	Nº total de consultas introducidas en la base de datos "Contactos" (atención e información virtual)					30%	3,00%
	4.4	Nº de consultas anuales contestadas por la sección CIF		Anual	Base da datos interna	SBD (Sección CIF)	Base "Contactos" con formulario de consulta en la web.	20%	2,00%
	4.5	Nº de consultas anuales reenviadas		Anual	Base da datos interna	SBD (Sección CIF)	Base "Contactos" con formulario de consulta en la web.	10%	1,00%
		PONDERACIÓN NIVEL I						10,00%	
		MP5 GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS DE LA UV (RODERIC Y OJS)						100%	10,00%
16	5.1	Nº de documentos cargados en RODERIC	Nº total de documentos en RODERIC en todas las secciones	Anual	BD Dspace	Repositorio de acceso Público		80%	8,00%
17	5.2	Nº de DOIs (Digital Object Identifier)	Nº total de identificadores DOI asignados a artículos de revistas electrónicas	Anual	BD CrossRef	SBD y Servicio de Informática	Esta actividad se inicia en 2014. El DOI se aplica a cada artículo de revista electrónica publicada por la UV.	20%	2,00%
		PONDERACIÓN NIVEL I						10,00%	

FICHA DE INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	NIND	MP/ INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	POND. NIVEL II	PONDERACIÓN
		MP6 GESTIÓN ECONÓMICA						100%	20,00%
18	6.1	Presupuesto ejecutado			SICUV	Servicio de Contabilidad		20%	4,00%
19	6.2	Nº de operaciones contables						80%	16,00%
	6.3	Nº de facturas emitidas	Nº total de facturas emitidas por el SBD (sección PI) de la UV por envío de documentos físicos y online	Anual	Programa GTbib-SOD y GTI	SBD (Sección PI) y Servicio de Contabilidad		10%	2,00%
	6.4	Nº de facturas recibidas y comprobadas por préstamo interbibliotecario	Nº total de facturas recibidas y comprobadas (por sección PI) de centros externos a los que la UV solicita documentos	Anual	Programa GTbib-SOD	SBD (Sección PI)		30%	6,00%
	6.5	Nº de facturas recibidas y comprobadas de recursos adquiridos	Nº de facturas recibidas y comprobadas (por sección GRI) de recursos adquiridos, tanto físicos como electrónicos	Anual	Millennium	SBD (Sección GRI)		30%	6,00%
	6.6	Nº de vales de compensación interna	Nº total de vales de compensación interna entre departamentos de la UV y el SBD, por el servicio de préstamo interbibliotecario	Anual	Programa GTbib-SOD y SICUV	SBD (Sección PI) y Servicio de Contabilidad	A partir de 2012 cambia el sistema de compensación interna, lo que explica el mayor volumen. En 2014 y 2015 el nº de vales coincide, pero no el importe total de los mismos.	5%	1,00%
	6.7	Nº de cobros a usuarios externos por servicios de préstamo y reproducción de documentos	Nº de cobros por servicios de préstamo y reproducción de documentos (gestionados por la sección PI del SBD)	Anual	Programa GTbib-SOD y SICUV	SBD (Sección PI) y Servicio de Contabilidad	A partir de 2015 hay menor número de peticiones. Incluye cobros mediante tarjeta de crédito o transferencia, correspondientes a tickets.	5%	1,00%
		PONDERACIÓN NIVEL I						20,00%	
		MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS						100%	13,00%
20	7.1	Nº de contratos vigentes en el año con responsabilidad directa del Director/a del SBD		Anual		SBD		13%	1,69%
21	7.2	Nº de PAS Efectivo	Nº de efectivos del SBD - Secciones Centrales	Anual	Anexo I documento de plantilla	SRRHH-PAS		87%	11,31%
		PONDERACIÓN NIVEL I						13,00%	
									100,00%

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA											MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
NIND	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
INDICADOR	Nº Total de registros	Nº de registros bibliográficos nuevos	Nº de registros de autoridad en el año	Nº de registros bibliográficos totales	Nº de registros de ejemplar	Nº total de intercambio de datos	Nº total de cargas	Nº total de exportaciones	Nº total de gestiones con usuarios	Nº de usuarios externos a la UV	Nº de usuarios internos de la UV	Nº total de peticiones tramitadas como centro suministrador	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas españolas	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas extranjeras	Nº total de peticiones tramitadas como centro peticionario	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas españolas	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas extranjeras	Nº total de recursos enviados y recibidos mediante correo postal, mensajería y correo electrónico	Nº de documentos enviados por correo electrónico	Nº de recursos recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería
SERVICIO/S		SBD	SBD	SBD	SBD		SBD	SBD		SBD	Acceso público		SBD (PI)	SBD (PI)		SBD (PI)	SBD (PI)		SBD (PI)	SBD (PI)
Año 2012	2.312.843	75.586	698	996.645	1.239.914	211	123	88	62.918	616	62.302	6.490	6.318	172	3.687	3.207	480	8.899	6.769	2.130
Año 2013	2.406.338	69.728	167	1.052.482	1.283.961	214	116	98	61.517	563	60.954	6.480	6.372	108	4.064	3.421	643	9.564	7.804	1.760
VARIACIÓN	93.495	-5.858	-531	55.837	44.047	3	-7	10	-1.401	-53	-1.348	-10	54	-64	377	214	163	665	1.035	-370
% Variación	4,04%	-7,75%	-76,07%	5,60%	3,55%	1,42%	-5,69%	11,36%	-2,23%	-8,60%	-2,16%	-0,15%	0,85%	-37,21%	10,23%	6,67%	33,96%	7,47%	15,29%	-17,37%
Año 2014	2.537.332	85.221	1.075	1.127.961	1.323.075	329	148	181	60.733	826	59.907	6.550	6.482	68	4.334	3.897	437	9.932	8.983	949
VARIACIÓN	130.994	15.493	908	75.479	39.114	115	32	83	-784	263	-1.047	70	110	-40	270	476	-206	368	1.179	-811
% Variación	5,44%	22,22%	543,71%	7,17%	3,05%	53,74%	27,59%	84,69%	-1,27%	46,71%	-1,72%	1,08%	1,73%	-37,04%	6,64%	13,91%	-32,04%	3,85%	15,11%	-46,08%
Año 2015	2.574.379	71.191	514	1.130.305	1.372.369	497	208	289	59.843	726	59.117	4.959	4.719	240	4.912	4.434	478	8.901	7.999	902
VARIACIÓN	37.047	-14.030	-561	2.344	49.294	168	60	108	-890	-100	-790	-1.591	-1.763	172	578	537	41	-1.031	-984	-47
% Variación	1,46%	-16,46%	-52,19%	0,21%	3,73%	51,06%	40,54%	59,67%	-1,47%	-12,11%	-1,32%	-24,29%	-27,20%	252,94%	13,34%	13,78%	9,38%	-10,38%	-10,95%	-4,95%

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP 3 GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN								MP4 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN					MP5 GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS DE LA UV (RODERIC Y OJS)		18
	7	8	3.3	3.4	9	10	11	12	13	14	15	4.4	4.5	16	17	
NIND	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	6.1
INDICADOR	Nº de registros anuales de pedidos impresos y electrónicos, incluyendo colección y recursos electrónicos	Nº de recursos electrónicos gestionados	Nº de colecciones	Nº de títulos	Nº de recursos evaluados	Nº de solicitudes recibidas de artículos en PDF	Nº de revistas revisadas en GREC	Nº de documentos introducidos en DIALNET	Nº de unidades de aprendizaje elaboradas para formación online	Nº de estudiantes que han recibido formación en ci2 por curso académico	Nº de consultas anuales recibidas	Nº de consultas anuales contestadas por la sección CIF	Nº de consultas anuales reenviadas	Nº de documentos cargados en RODERIC	Nº de DOIs (Digital Object Identifier)	Presupuesto ejecutado
SERVICIO/S	SBD (TECNIS)		SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (CIF)	SBD (CIF)		SBD (CIF)	SBD (CIF)	Base de datos Pública	SBD y Serv Informatica	Servicio de Contabilidad
Año 2012	2.646	54.609	179	54.430	175	7.316	87	3.057	0	0	973	761	212	9.905	0	4.880.396
Año 2013	2.688	197.393	189	197.204	179	8.218	533	3.888	0	0	731	381	350	15.095	0	4.810.369
VARIACIÓN	42	142.784	10	142.774	4	902	446	831	0	0	-242	-380	138	5.190	0	-70.027
% Variación	1,59%	261,47%	5,59%	262,31%	2,29%	12,33%	512,64%	27,18%	0%	0%	-24,87%	-49,93%	65,09%	52,40%	0,00%	-1,43%
Año 2014	4.094	215.489	191	215.298	183	8.645	807	4.766	2	252	649	326	323	22.623	306	4.831.789
VARIACIÓN	1.406	18.096	2	18.094	4	427	274	878	2	252	-82	-55	-27	7.528	306	21.420
% Variación	52,31%	9,17%	1,06%	9,18%	2,23%	5,20%	51,41%	22,58%	-	-	-11,22%	-14,44%	-7,71%	49,87%	-	0,45%
Año 2015	3.007	416.288	310	415.978	197	9.076	545	7.456	7	608	653	294	359	30.414	375	4.831.789
VARIACIÓN	-1.087	200.799	119	200.680	14	431	-262	2.690	5	356	4	-32	36	7.791	69	0
% Variación	-26,55%	93,18%	62,30%	93,21%	7,65%	4,99%	-32,47%	56,44%	250,00%	141,27%	0,62%	-9,82%	11,15%	34,44%	22,55%	0,00%

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP6 GESTIÓN ECONÓMICA						MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS	
	19	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	20
NIND	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	72
INDICADOR	Nº de operaciones contables	Nº de facturas emitidas	Nº de facturas recibidas y comprobadas por préstamo interbibliotecario	Nº de facturas recibidas y comprobadas de recursos adquiridos	Nº de vales de compensación interna	Nº de cobros a usuarios externos por servicios de préstamo y reproducción de documentos	Nº de contratos vigentes en el año con responsabilidad directa del Director/a del SBD	Nº de PAS efectivo
SERVICIO/S		SBD (PI) y Serv. Contabilidad	SBD (PI)	SBD (GRI)	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD	SRRHH-PAS
Año 2012	968	317	143	111	28	369	7	23
Año 2013	1.257	496	145	122	113	381	7	23
VARIACIÓN	289	179	2	11	85	12	0	0
% Variación	29,86%	56,47%	1,40%	9,91%	303,57%	3,25%	0,00%	0,00%
Año 2014	1.390	476	167	124	186	437	7	23
VARIACIÓN	133	-20	22	2	73	56	0	0
% Variación	10,58%	-4,03%	15,17%	1,64%	64,60%	14,70%	0,00%	0,00%
Año 2015	1.282	399	274	173	186	250	7	23
VARIACIÓN	-108	-77	107	49	0	-187	0	0
% Variación	-7,77%	-16,18%	64,07%	39,52%	0,00%	-42,79%	0,00%	0,00%

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA											MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10	11	
NIND	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
INDICADOR	Nº Total de registros	Nº de registros bibliográficos nuevos	Nº de registros de autoridad en el año	Nº de registros bibliográficos totales	Nº de registros de ejemplar	Nº total de intercambio de datos	Nº total de cargas	Nº total de exportaciones	Nº total de gestiones con usuarios	Nº de usuarios externos a la UV	Nº de usuarios internos de la UV	Nº total de peticiones tramitadas como centro suministrador	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas españolas	Nº de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas extranjeras	Nº total de peticiones tramitadas como centro peticionario	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas españolas	Nº de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas extranjeras	Nº total de recursos enviados y recibidos mediante correo postal, mensajería y correo electrónico	Nº de documentos enviados por correo electrónico	Nº de recursos recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería
SERVICIO/S		SBD	SBD	SBD	SBD		SBD	SBD		SBD	Informe de acceso público		SBD (PI)	SBD (PI)		SBD (PI)	SBD (PI)		SBD (PI)	SBD (PI)
Ponderación	11,96%	7,82%	0,46%	2,76%	0,92%	5,98%	2,99%	2,99%	5,06%	1,15%	3,91%	3,84%	0,84%	3,00%	5,40%	3,36%	2,04%	2,76%	2,16%	0,60%
Año 2012	2.312.843	75.586	698	996.645	1.239.914	211	123	88	62.918	616	62.302	6.834	6.318	516	4.647	3.207	1.440	8.899	6.769	2.130
% Sobre periodo	23,53%	25,05%	28,44%	23,14%	23,76%	16,87%	20,67%	13,41%	25,68%	22,56%	25,71%	26,64%	26,45%	29,25%	22,05%	21,44%	23,55%	23,86%	21,45%	37,10%
Ponderación del indicador	2,95%	1,96%	0,13%	0,64%	0,22%	1,02%	0,62%	0,40%	1,26%	0,26%	1,01%	1,10%	0,22%	0,88%	1,20%	0,72%	0,48%	0,69%	0,46%	0,22%
Año 2013	2.406.338	69.728	167	1.052.482	1.283.961	214	116	98	61.517	563	60.954	6.696	6.372	324	5.350	3.421	1.929	9.564	7.804	1.760
% Sobre periodo	24,48%	23,11%	6,81%	24,43%	24,60%	17,11%	19,50%	14,94%	25,11%	20,62%	25,16%	26,10%	26,67%	18,37%	25,39%	22,87%	31,55%	25,64%	24,73%	30,66%
Ponderación del indicador	2,74%	1,81%	0,03%	0,67%	0,23%	1,03%	0,58%	0,45%	1,22%	0,24%	0,98%	0,78%	0,22%	0,55%	1,41%	0,77%	0,64%	0,72%	0,53%	0,18%
Año 2014	2.537.332	85.221	1.075	1.127.961	1.323.075	329	148	181	60.733	826	59.907	6.686	6.482	204	5.208	3.897	1.311	9.932	8.983	949
% Sobre periodo	25,81%	28,24%	43,81%	26,19%	25,35%	26,30%	24,87%	27,59%	24,79%	30,25%	24,73%	26,06%	27,13%	11,56%	24,71%	26,05%	21,44%	26,63%	28,47%	16,53%
Ponderación del indicador	3,37%	2,21%	0,20%	0,72%	0,23%	1,57%	0,74%	0,82%	1,31%	0,35%	0,97%	0,57%	0,23%	0,35%	1,31%	0,88%	0,44%	0,71%	0,61%	0,10%
Año 2015	2.574.379	71.191	514	1.130.305	1.372.369	497	208	289	59.843	726	59.117	5.439	4.719	720	5.868	4.434	1.434	8.901	7.999	902
% Sobre periodo	26,19%	23,59%	20,95%	26,24%	26,29%	39,73%	34,96%	44,05%	24,42%	26,58%	24,40%	21,20%	19,75%	40,82%	27,85%	29,64%	23,45%	23,87%	25,35%	15,71%
Ponderación del indicador	2,91%	1,85%	0,10%	0,72%	0,24%	2,36%	1,05%	1,32%	1,26%	0,31%	0,95%	1,39%	0,17%	1,22%	1,47%	1,00%	0,48%	0,64%	0,55%	0,09%
TOTAL	9.830.892	301.726	2.454	4.307.393	5.219.319	1.251	595	656	245.011	2.731	242.280	25.655	23.891	1.764	21.073	14.959	6.114	37.296	31.555	5.741

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP 3 GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN								MP4 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN					MP5 GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS DE LA UV (RODERIC Y OJS)	
	7	8	3.3	3.4	9	10	11	12	13	14	15	4.4	4.5	16	17
NIND	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2
INDICADOR	Nº de registros de pedidos anuales de recursos impresos y electrónicos	Nº de recursos electrónicos gestionados	Nº de colecciones	Nº de títulos	Nº de recursos evaluados	Nº de solicitudes recibidas de artículos en PDF	Nº de revistas revisadas en GREC	Nº de documentos introducidos en DIALNET	Nº de unidades de aprendizaje elaboradas para formación online	Nº de estudiantes que han recibido formación en ci2 por curso académico	Nº de consultas anuales recibidas	Nº de consultas anuales contestadas por la sección CIF	Nº de consultas anuales reenviadas	Nº de documentos cargados en RODERIC	Nº de DOIs (Digital Object Identifier)
SERVICIO/S	SBD (TECNIS)		SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (GRI)	SBD (CIF)	SBD (CIF)		SBD (CIF)	SBD (CIF)	Base de datos Pública	SBD y Serv Informatica
Ponderación	2,88%	4,32%	2,16%	2,16%	2,64%	0,60%	0,72%	0,84%	3,50%	3,50%	3,00%	2,00%	1,00%	8,00%	2,00%
Año 2012	2.646	54.609	179	54.430	175	7.316	87	3.057	0	0	973	761	212	9.905	0
% Sobre periodo	21,28%	6,18%	20,60%	6,16%	23,84%	22,00%	4,41%	15,95%	0,00%	0,00%	32,37%	43,19%	17,04%	12,69%	0,00%
Ponderación del indicador	0,61%	0,58%	0,44%	0,13%	0,63%	0,13%	0,03%	0,13%	0,00%	0,00%	1,03%	0,86%	0,17%	1,02%	0,00%
Año 2013	2.688	197.393	189	197.204	179	8.218	533	3.888	0	0	731	381	350	15.095	0
% Sobre periodo	21,62%	22,34%	21,75%	22,34%	24,39%	24,71%	27,03%	20,28%	0,00%	0,00%	24,32%	21,62%	28,14%	19,34%	0,00%
Ponderación del indicador	0,62%	0,95%	0,47%	0,48%	0,64%	0,15%	0,19%	0,17%	0,00%	0,00%	0,71%	0,43%	0,28%	1,55%	0,00%
Año 2014	4.094	215.489	191	215.298	183	8.645	807	4.766	2	252	649	326	323	22.623	306
% Sobre periodo	32,92%	24,38%	21,98%	24,39%	24,93%	26,00%	40,92%	24,87%	22,22%	29,30%	21,59%	18,50%	25,96%	28,99%	44,93%
Ponderación del indicador	0,95%	1,00%	0,47%	0,53%	0,66%	0,16%	0,29%	0,21%	0,78%	1,03%	0,63%	0,37%	0,26%	2,32%	0,90%
Año 2015	3.007	416.288	310	415.978	197	9.076	545	7.456	7	608	653	294	359	30.414	375
% Sobre periodo	24,18%	47,10%	35,67%	47,11%	26,84%	27,29%	27,64%	38,90%	77,78%	70,70%	21,72%	16,69%	28,86%	38,97%	55,07%
Ponderación del indicador	0,70%	1,79%	0,77%	1,02%	0,71%	0,16%	0,20%	0,33%	2,72%	2,47%	0,62%	0,33%	0,29%	3,12%	1,10%
TOTAL	12.435	883.779	869	882.910	734	33.255	1.972	19.167	9	860	3.006	1.762	1.244	78.037	681

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP6 GESTIÓN ECONÓMICA							MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS		INDICE 1	INDICE 2
	18	19						20	21		
NIND	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2		
INDICADOR	Presupuesto ejecutado	Nº de operaciones contables	Nº de facturas emitidas	Nº de facturas recibidas y comprobadas por préstamo interbibliotecario	Nº de facturas recibidas y comprobadas de recursos adquiridos	Nº de vales de compensación interna	Nº de cobros a usuarios externos por servicios de préstamo y reproducción de documentos	Nº de contratos vigentes en el año con responsabilidad directa del Director/a del SBD	Nº de PAS efectivo		
SERVICIO/S	Servicio de Contabilidad		SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD (PI)	SBD (GRI)	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD	SRRHH-PAS		
Ponderación	4,00%	16,00%	2,00%	6,00%	6,00%	1,00%	1,00%	1,69%	11,31%	100%	
Año 2012	4.880.396	968	317	143	111	28	369	7	23		
% Sobre periodo	25,22%	19,77%	18,78%	19,62%	20,94%	5,46%	25,68%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,01%	3,12%	0,38%	1,18%	1,26%	0,05%	0,26%	0,42%	2,83%	19,76%	0,86%
Año 2013	4.810.369	1.257	496	145	122	113	381	7	23		
% Sobre periodo	24,85%	25,67%	29,38%	19,89%	23,02%	22,03%	26,51%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,99%	3,65%	0,59%	1,19%	1,38%	0,22%	0,27%	0,42%	2,83%	20,78%	0,90%
Año 2014	4.831.789	1.390	476	167	124	186	437	7	23		
% Sobre periodo	24,96%	28,38%	28,20%	22,91%	23,40%	36,26%	30,41%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,00%	4,01%	0,56%	1,37%	1,40%	0,36%	0,30%	0,42%	2,83%	26,03%	1,13%
Año 2015	4.831.789	1.282	399	274	173	186	250	7	23		
% Sobre periodo	24,96%	26,18%	23,64%	37,59%	32,64%	36,26%	17,40%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,00%	5,22%	0,47%	2,26%	1,96%	0,36%	0,17%	0,42%	2,83%	33,43%	1,45%
TOTAL	19.354.343	4.897	1.688	729	530	513	1.437	28	92		

9.- Estudio de Bibliotecas Comparables

El estudio de Bibliotecas comparables, analiza comparativamente los índices de carga de trabajo de seis Bibliotecas en el año 2015 (curso 2015 -2016), contando con 21 indicadores integrados en siete macroprocesos.

En el macroproceso 3, el cual recoge la carga de trabajo relativa a las actividades de formación y atención a consultas de usuarios, a la hora de definir los indicadores, se ha tenido en cuenta el diferente grado de implantación de las actividades formativas entre Bibliotecas, así como la variedad de técnicas docentes aplicadas en la práctica, a la fecha de realización del estudio de indicadores. Esta situación conllevó la decisión de utilizar, dentro de este macroproceso, el indicador potencial definido como “Número de usuarios” como la medida más adecuada a utilizar; ya que, en este caso, los indicadores objetivos, y basados en hechos, no proporcionaban una base de comparación equitativa entre las Bibliotecas.

En este estudio comparativo se han aplicado las seis ponderaciones identificadas por las Bibliotecas.

En este caso la ficha recoge las ponderaciones de nivel I y II, de cuya multiplicación se obtiene la ponderación final de cada indicador (ponderación de nivel IV), la cual queda reflejada en la siguiente hoja, la cual recoge los cálculos realizados para obtener los índices de carga de trabajo.

A continuación se recogen los resultados relativos al estudio de Bibliotecas comparables.

1. Ficha de Indicadores.
2. Datos de los Indicadores.
3. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	P1	P2	P3	P4	P5	P6
	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA						100%	100%	100%	100%	100%	100%
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	31 Dic.		SBD		33%	30%	56%	45%	47%	35%
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	21%	20%	24%	15%	22%	14%
	1.3	Nº total de títulos de revistas en papel	31 Dic.	Millennium (4.1.2)	SBD	Columna W	8%	6%	8%	20%	10%	7%
	1.4	Nº de revistas electrónicas	Anual	Serial Solutions (BDI)	SBD (Sección GRI)	Incluye todas las revistas electrónicas suscritas por la UV también open access. Una revista se pueden asignar a varias materias	4%	4%	24%	10%	15%	14%
2	1.5	Nº de entradas anuales de revistas	Anual				17%	20%	12%	15%	10%	26%
	1.6	Nº de fascículos de revistas recibidos	Anual	Millennium (4.5.3)	SBD	A "Comptador parts" hay que restarle el dato del año anterior	13%	15%	8%	5%	5%	11%
	1.7	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados anualmente	Anual	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		4%	5%	4%	10%	5%	15%
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Anual				48%	47%	24%	20%	38%	39%
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. Se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	13%	17%	12%	10%	17%	16%
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. No se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	35%	30%	12%	10%	21%	23%
4	1.11	Nº de recursos evaluados	Anual	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		2%	3%	8%	20%	5%	0%
	MP2 PRÉSTAMO						100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Anual		SBD		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2.2	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro petionario	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Pondera por 1,5						
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7						
	2.4	Nº de préstamos de libros en autopréstamo	Anual	Millennium (3.2.1) filas 21, 23, 25 y 26	SBD	Ponderación x 0,8						
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7						
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla. Pondera x 1						

FICHA DE INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL *SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ*

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	P1	P2	P3	P4	P5	P6
	MP 3 FORMACIÓN						100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	3.1	Nº de usuarios	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Curso 2016-2017	92%	45%	83%	75%	90%	50%
	3.2	Nº de estudiantes	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Medida del volumen potencial de carga de trabajo relacionada con la formación a usuarios. Cursos presenciales y virtuales, consultas y asistencias individualizadas						
	3.3	Nº de estudiantes de grado	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)							
	3.4	Nº de estudiantes de doctorado	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)							
	3.5	Nº de estudiantes de máster	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	En el MU en Profesor de Educación Secundaria, el 60% de los estudiantes se imputa a B. CC. Educación y el 40% a B. Humanidades						
	3.6	Personal contratado con cargo a proyectos	31 Dic.		Servei RRHH-PAS							
	3.7	Nº de PDI	31 Dic.		Servei RRHH-PDI	Incluye todas las categorías de profesorado						
7	3.8	Nº de unidades de cursos online elaboradas por la biblioteca	Curso	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Sección CIF)		8%	55%	17%	25%	10%	50%
	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS						100%	100%	100%	100%	100%	100%
8	4.1	Nº de ordenadores	31 Dic.				50%	30%	22%	30%	25%	75%
	4.2	Nº de ordenadores portátiles disponibles para préstamo	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016						
	4.3	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016						
9	4.4	Nº de puestos de lectura	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	8%	10%	33%	30%	40%	14%
10	4.5	Nº de metros cuadrados gestionados	31 Dic.	Catàleg d'Espais	Servicio de Mantenimiento	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	42%	60%	45%	40%	35%	11%
	4.6	% Documentos en libre acceso		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato informativo						
	4.7	% Documentos en depósito		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato utilizado en la ponderación Nivel III de los indicadores 2.3, 2.5 y 5.2						

FICHA DE INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
	MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA						100%	100%	100%	100%	100%	100%	
11	5.1	Nº de bibliografías recomendadas elaboradas por la biblioteca y disponibles en Trobes y Aula virtual	Nº de grupos con bibliografías recomendadas elaboradas por la Biblioteca	Curso	Millennium (7.1)	SBD	Datos en Millennium a final de cada curso	15%	15%	35%	40%	25%	25%
12	5.2	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	No incluye préstamo interbibliotecario. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	57%	20%	10%	20%	50%	25%
13	5.3	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		28%	65%	55%	40%	25%	50%
	5.4	Nº de documentos introducidos en DIALNET por la biblioteca de la UV		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD							
	5.5	Nº de autores de la UV revisados en DIALNET por la biblioteca de la UV		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD							
	5.6	Nº de documentos incluidos en RODERIC y revisados por la biblioteca		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD							
	5.7	Nº de documentos incluidos en C17 y revisados por la biblioteca			LA BIBLIOTECA	SBD	C17 Catálogo colectivo de B. médicas españolas. informe periódico disponible						
	5.8	Nº de documentos añadidos por la biblioteca en SOMNI		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD							
	5.9	Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI		Anual		SBD							
	MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD						100%	100%	100%	100%	100%	100%	
14	6.1	Nº de operaciones contables		Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD	En B. Ciencias y B. Ciencias de la Salud incluye vales de compensación y facturas emitidas por préstamos interbibliotecarios	45%	25%	30%	45%	35%	35%
15	6.2	Presupuesto gestionado		Anual				45%	25%	40%	35%	45%	20%
	6.3	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Suma del Presupuesto de Bibliotecas. Incluye complementos	Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD	Incluye consignación presupuestaria, aportación del Centro, complemento de excelencia y otros complementos						
	6.4	Presupuesto gestionado de otras unidades	Compras bibliográficas para Departamentos, Centros, Proyectos, etc.	Anual	Estadísticas de uso de Bibliotecas	SBD							
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca	No incluye auxiliares de servicio		RLT	S. RRRH - PAS	A fecha JuLio 2017	10%	50%	30%	20%	20%	45%
								600%	600%	600%	600%	600%	600%

PONDERACIÓN NIVEL I

MP 1	24%	30%	25%	15%	31%	19%
MP 2	26%	28%	19%	25%	22%	20%
MP 3	13%	14%	18%	20%	15%	18%
MP 4	12%	5%	9%	15%	7%	14%
MP 5	14%	16%	20%	10%	15%	14%
MP 6	11%	7%	9%	15%	10%	15%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	Bibl. d'Educació	Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	Bibl. de Ciències de la Salut	Bibl. de Ciències Socials (incl. ONUBIB)	Bibl. de Psicologia i Esports
	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA											
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	31 Dic.		SBD		88.906	416.302	107.015	91.538	323.216	38.521
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	84.895	403.672	92.651	75.978	299.918	34.719
	1.3	Nº total de títulos de revistas en papel	31 Dic.	Millennium (4.1.2)	SBD	Columna W	780	5.366	2.392	4.305	6.515	571
	1.4	Nº de revistas electrónicas	Anual	Serial Solutions (BDI)	SBD (Sección GRI)	Incluye todas las revistas electrónicas suscritas por la UV también open access. Una revista se pueden asignar a varias materias	3.231	7.264	11.972	11.255	16.783	3.231
2	1.5	Nº de entradas anuales de revistas	Anual				482	1.080	551	646	5.373	125
	1.6	Nº de fascículos de revistas recibidos	Anual	Millennium (4.5.3)	SBD	A "Comptador parts" hay que restarle el dato del año anterior	448	934	534	568	5.089	102
	1.7	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados anualmente	Anual	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		34	146	17	78	284	23
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Anual				2.910	7.383	1.902	884	9.836	1.174
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. Se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	1.415	3.673	952	498	4.647	420
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. No se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	1.495	3.710	950	386	5.189	754
4	1.11	Nº de recursos evaluados	Anual	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		3	33	29	21	56	9
	MP2 PRÉSTAMO											
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Anual		SBD		45.343	132.875	35.792	21.296	99.362	30.815
	2.2	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro peticionario	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Pondera por 1,5	0	0	339	1.226	0	0
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	33.504	99.081	30.500	15.088	77.761	24.280
	2.4	Nº de préstamos de libros en autopréstamo	Anual	Millennium (3.2.1) filas 21, 23, 25 y 26	SBD	Ponderación x 0,8	7.538	18.186	0	0	6.888	3.453
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	76	1.026	223	1.804	2.616	77
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla. Pondera x 1	1.166	4.605	382	268	2.543	383

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	Bibl. d'Educació	Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	Bibl. de Ciències de la Salut	Bibl. de Ciències Socials (incl. ONUBIB)	Bibl. de Psicologia i Esports
	MP 3 FORMACIÓ											
6	3.1	Nº de usuarios	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Curso 2016-2017	4.932	10.218	10.856	6.953	16.896	4.538
	3.2	Nº de estudiantes	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Medida del volumen potencial de carga de trabajo relacionada con la formación a usuarios. Cursos presenciales y virtuales, consultas y asistencias individualizadas	4.665	9.411	9.363	5.846	15.821	4.107
	3.3	Nº de estudiantes de grado	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Nº de estudiantes DNI matriculados en grados de los Centros y unidades afines	3.599	7.651	7.629	4.718	13.219	3.182
	3.4	Nº de estudiantes de doctorado	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Nº de estudiantes DNI matriculados en programas de doctorado de los Centros y unidades afines	200	570	815	826	674	276
	3.5	Nº de estudiantes de máster	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Nº de estudiantes DNI matriculados en másteres de los Centros y unidades afines	866	1.190	919	302	1.928	649
	3.6	Personal contratado con cargo a proyectos	31 Dic.		Servei RRHH-PAS	Personal investigador y Personal de apoyo a la investigación	39	140	581	93	80	61
	3.7	Nº de PDI	31 Dic.		Servei RRHH-PDI	Nº de PDI de los Centros y otras unidades afines	228	667	912	1.014	995	370
7	3.8	Nº de unidades de cursos online elaboradas por la biblioteca	Curso	BDI (excel Estadísticas de uso)	SBD (Secció CIF)	En el MU en Profesor de Educación Secundaria, el 60% de los estudiantes se imputa a B. CC. Educación y el 40% a B. Humanidades	0,16	2,56	1,63	2,26	1,00	1,36
	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS											
8	4.1	Nº de ordenadores	31 Dic.				181	159	117	168	195	119
	4.2	Nº de ordenadores portátiles disponibles para préstamo	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	62	84	55	79	112	66
	4.3	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	119	75	62	89	83	53
9	4.4	Nº de puestos de lectura	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	316	744	1.141	646	1.402	583
10	4.5	Nº de metros cuadrados gestionados	31 Dic.	Catàleg d'Espais	Servicio de Mantenimiento	Dato revisado disponible a 31 dic 2016	2.141	6.531	10.488	3.203	15.149	1.800
	4.6	% Documentos en libre acceso		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato informativo	32	39	61	13	71	90
	4.7	% Documentos en depósito		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato utilizado en la ponderación Nivel III de los indicadores 2.3, 2.5 y 5.2	68	61	39	87	29	10

DATOS DE LOS INDICADORES DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	Bibl. d'Educació	Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	Bibl. de Ciències de la Salut	Bibl. de Ciències Socials (incl. ONUBIB)	Bibl. de Psicologia i Esports	
		MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA											
11	5.1	Nº de bibliografías recomendadas elaboradas por la biblioteca y disponibles en Trobes y Aula virtual	Nº de grupos con bibliografías recomendadas elaboradas por la Biblioteca	Curso	Millennium (7.1)	SBD	Datos en Millennium a final de cada curso	7	981	1.113	458	1.434	463
12	5.2	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	No incluye préstamo interbibliotecario. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	131	700	321	496	7.319	91
13	5.3	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		1.504	8.147	5.076	7.781	3.668	420
	5.4	Nº de documentos introducidos en DIALNET por la biblioteca de la UV		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		67	3.864	249	1.060	1.509	42
	5.5	Nº de autores de la UV revisados en DIALNET por la biblioteca de la UV		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		1.198	3.685	3.466	5.650	1.907	305
	5.6	Nº de documentos incluidos en RODERIC y revisados por la biblioteca		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		239	470	1.361	143	252	73
	5.7	Nº de documentos incluidos en C17 y revisados por la biblioteca			LA BIBLIOTECA	SBD	C17 Catálogo colectivo de B. médicas españolas. informe periódico disponible				928		
	5.8	Nº de documentos añadidos por la biblioteca en SOMNI		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		0	0	0	0	0	0
	5.9	Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI		Anual		SBD		0	128	0	0	0	0
		MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD											
14	6.1	Nº de operaciones contables		Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD	En B. Ciencias y B. Ciencias de la Salud incluye vales de compensación y facturas emitidas por préstamos interbibliotecarios	185	817	291	437	621	154
15	6.2	Presupuesto gestionado		Anual				49.272	148.030	125.536	84.103	347.815	38.516
	6.3	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Suma del Presupuesto de Bibliotecas. Incluye complementos	Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD	Incluye consignación presupuestaria, aportación del Centro, complemento de excelencia y otros complementos	49.272	136.773	92.833	84.103	183.772	35.733
	6.4	Presupuesto gestionado de otras unidades	Compras bibliográficas para Departamentos, Centros, Proyectos, etc.	Anual	Estadísticas de uso de Bibliotecas	SBD		0	11.257	32.703	0	164.043	2.783
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca	No incluye auxiliares de servicio		RLT	S. RRHH - PAS	A fecha Julio 2017 No se computa una plaza formalmente adscrita a la Bib. C. Salut dado que el titular no presta servicios en dicha unidad.	9	45	21	18	47	12

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA											MP2 PRÉSTAMO		MP3 FORMACIÓN		MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	2.1	3.1	3.8	4.1	4.4	4.5				
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº total de títulos de revistas en papel	Nº de revistas electrónicas	Nº de entradas anuales de revistas	Nº de fascículos de revistas recibidos	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados anualmente	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de recursos evaluados	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Nº de usuarios	Nº de unidades de cursos online elaboradas por la biblioteca	Nº de ordenadores	Nº de puestos de lectura	Nº de metros cuadrados gestionados				
P1	24%	33%	21%	8%	4%	17%	13%	4%	48%	13%	35%	2%	26%	100%	13%	92%	8%	12%	50%	8%	42%
P2	30%	30%	20%	6%	4%	20%	15%	5%	47%	17%	30%	3%	28%	100%	14%	45%	55%	5%	30%	10%	60%
P3	25%	56%	24%	8%	24%	12%	8%	4%	24%	12%	12%	8%	19%	100%	18%	83%	17%	9%	22%	33%	45%
P4	15%	45%	15%	20%	10%	15%	5%	10%	20%	10%	10%	20%	25%	100%	20%	75%	25%	15%	30%	30%	40%
P5	31%	47%	22%	10%	15%	10%	5%	5%	38%	17%	21%	5%	22%	100%	15%	90%	10%	7%	25%	40%	35%
P6	19%	35%	14%	7%	14%	26%	11%	15%	39%	16%	23%	0%	20%	100%	18%	50%	50%	14%	75%	14%	11%
P1	24%	7,92%	5,04%	1,92%	0,96%	4,08%	3,12%	0,96%	11,52%	3,12%	8,40%	0,48%	26%	26,00%	13%	11,96%	1,04%	12%	6,00%	0,96%	5,04%
P2	30%	9,00%	6,00%	1,80%	1,20%	6,00%	4,50%	1,50%	14,10%	5,10%	9,00%	0,90%	28%	28,00%	14%	6,30%	7,70%	5%	1,50%	0,50%	3,00%
P3	25%	14,00%	6,00%	2,00%	6,00%	3,00%	2,00%	1,00%	6,00%	3,00%	3,00%	2,00%	19%	19,00%	18%	14,94%	3,06%	9%	1,98%	2,97%	4,05%
P4	15%	6,75%	2,25%	3,00%	1,50%	2,25%	0,75%	1,50%	3,00%	1,50%	1,50%	3,00%	25%	25,00%	20%	15,00%	5,00%	15%	4,50%	4,50%	6,00%
P5	31%	14,57%	6,82%	3,10%	4,65%	3,10%	1,55%	1,55%	11,78%	5,27%	6,51%	1,55%	22%	22,00%	15%	13,50%	1,50%	7%	1,75%	2,80%	2,45%
P6	19%	6,65%	2,66%	1,33%	2,66%	4,94%	2,09%	2,85%	7,41%	3,04%	4,37%	0,00%	20%	20,00%	18%	9,00%	9,00%	14%	10,50%	1,96%	1,54%
Bibl. d'Educació	Valor	88.906	84.895	780	3.231	482	448	34	2.910	1.415	1.495	3		45.343		4.932	0,16		181	316	2.141
	%	8,34%	8,56%	3,91%	6,01%	5,84%	5,84%	5,84%	12,08%	12,19%	11,98%	1,99%		12,41%		9,07%	1,78%		19,28%	6,54%	5,45%
	Ponderació1	0,006	0,004	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,014	0,004	0,010	0,000		0,032		0,011	0,000		0,012	0,001	0,003
	Ponderació2	0,007	0,005	0,001	0,001	0,004	0,003	0,001	0,017	0,006	0,011	0,000		0,035		0,006	0,001		0,003	0,000	0,002
	Ponderació3	0,010	0,005	0,001	0,004	0,002	0,001	0,001	0,007	0,004	0,004	0,000		0,024		0,014	0,001		0,004	0,002	0,002
	Ponderació4	0,004	0,002	0,001	0,001	0,001	0,000	0,001	0,004	0,002	0,002	0,001		0,031		0,014	0,001		0,009	0,003	0,003
	Ponderació5	0,010	0,006	0,001	0,003	0,002	0,001	0,001	0,014	0,006	0,008	0,000		0,027		0,012	0,000		0,003	0,002	0,001
Ponderació6	0,004	0,002	0,001	0,002	0,003	0,001	0,002	0,009	0,004	0,005	0,000		0,025		0,008	0,002		0,020	0,001	0,001	
Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	Valor	416.302	403.672	5.366	7.264	1.080	934	146	7.383	3.673	3.710	33		132.875		10.218	2,56		159	744	6.531
	%	39,07%	40,70%	26,93%	13,52%	13,08%	12,17%	25,09%	30,65%	31,65%	29,72%	21,85%		36,36%		18,79%	28,54%		16,93%	15,40%	16,61%
	Ponderació1	0,027	0,021	0,005	0,001	0,006	0,004	0,002	0,035	0,010	0,025	0,001		0,095		0,022	0,003		0,010	0,001	0,008
	Ponderació2	0,031	0,024	0,005	0,002	0,009	0,005	0,004	0,043	0,016	0,027	0,002		0,102		0,012	0,022		0,003	0,001	0,005
	Ponderació3	0,038	0,024	0,005	0,008	0,005	0,002	0,003	0,018	0,009	0,009	0,004		0,069		0,028	0,009		0,003	0,005	0,007
	Ponderació4	0,019	0,009	0,008	0,002	0,005	0,001	0,004	0,009	0,005	0,004	0,007		0,091		0,028	0,014		0,008	0,007	0,010
	Ponderació5	0,042	0,028	0,008	0,006	0,006	0,002	0,004	0,036	0,017	0,019	0,003		0,080		0,025	0,004		0,003	0,004	0,004
Ponderació6	0,018	0,011	0,004	0,004	0,010	0,003	0,007	0,023	0,010	0,013	0,000		0,073		0,017	0,026		0,018	0,003	0,003	
Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	Valor	107.015	92.651	2.392	11.972	551	534	17	1.902	952	950	29		35.792		10.856	1,63		117	1.141	10.488
	%	10,04%	9,34%	12,00%	22,28%	6,67%	6,96%	2,92%	7,90%	8,20%	7,61%	19,21%		9,79%		19,96%	18,17%		12,46%	23,61%	26,68%
	Ponderació1	0,009	0,005	0,002	0,002	0,002	0,002	0,000	0,009	0,003	0,006	0,001		0,025		0,024	0,002		0,007	0,002	0,013
	Ponderació2	0,010	0,006	0,002	0,003	0,004	0,003	0,000	0,011	0,004	0,007	0,002		0,027		0,013	0,014		0,002	0,001	0,008
	Ponderació3	0,021	0,006	0,002	0,013	0,002	0,001	0,000	0,005	0,002	0,002	0,004		0,019		0,030	0,006		0,002	0,007	0,011
	Ponderació4	0,009	0,002	0,004	0,003	0,001	0,001	0,000	0,002	0,001	0,001	0,006		0,024		0,030	0,009		0,006	0,011	0,016
	Ponderació5	0,020	0,006	0,004	0,010	0,002	0,001	0,000	0,009	0,004	0,005	0,003		0,022		0,027	0,003		0,002	0,007	0,007
Ponderació6	0,010	0,002	0,002	0,006	0,002	0,001	0,001	0,006	0,002	0,003	0,000		0,020		0,018	0,016		0,013	0,005	0,004	

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA										MP2 PRÉSTAMO		MP3 FORMACIÓN		MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	2.1	3.1	3.8	4.1	4.4	4.5				
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº total de títulos de revistas en papel	Nº de revistas electrónicas	Nº de entradas anuales de revistas	Nº de fascículos de revistas recibidos	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados anualmente	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de recursos evaluados	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Nº de usuarios	Nº de unidades de cursos online elaboradas por la biblioteca	Nº de ordenadores	Nº de puestos de lectura	Nº de metros cuadrados gestionados				
P1	24%	33%	21%	8%	4%	17%	13%	4%	48%	13%	35%	2%	26%	100%	13%	92%	8%	12%	50%	8%	42%
P2	30%	30%	20%	6%	4%	20%	15%	5%	47%	17%	30%	3%	28%	100%	14%	45%	55%	5%	30%	10%	60%
P3	25%	56%	24%	8%	24%	12%	8%	4%	24%	12%	12%	8%	19%	100%	18%	83%	17%	9%	22%	33%	45%
P4	15%	45%	15%	20%	10%	15%	5%	10%	20%	10%	10%	20%	25%	100%	20%	75%	25%	15%	30%	30%	40%
P5	31%	47%	22%	10%	15%	10%	5%	5%	38%	17%	21%	5%	22%	100%	15%	90%	10%	7%	25%	40%	35%
P6	19%	35%	14%	7%	14%	26%	11%	15%	39%	16%	23%	0%	20%	100%	18%	50%	50%	14%	75%	14%	11%
P1	24%	7,92%	5,04%	1,92%	0,96%	4,08%	3,12%	0,96%	11,52%	3,12%	8,40%	0,48%	26%	26,00%	13%	11,96%	1,04%	12%	6,00%	0,96%	5,04%
P2	30%	9,00%	6,00%	1,80%	1,20%	6,00%	4,50%	1,50%	14,10%	5,10%	9,00%	0,90%	28%	28,00%	14%	6,30%	7,70%	5%	1,50%	0,50%	3,00%
P3	25%	14,00%	6,00%	2,00%	6,00%	3,00%	2,00%	1,00%	6,00%	3,00%	3,00%	2,00%	19%	19,00%	18%	14,94%	3,06%	9%	1,98%	2,97%	4,05%
P4	15%	6,75%	2,25%	3,00%	1,50%	2,25%	0,75%	1,50%	3,00%	1,50%	1,50%	3,00%	25%	25,00%	20%	15,00%	5,00%	15%	4,50%	4,50%	6,00%
P5	31%	14,57%	6,82%	3,10%	4,65%	3,10%	1,55%	1,55%	11,78%	5,27%	6,51%	1,55%	22%	22,00%	15%	13,50%	1,50%	7%	1,75%	2,80%	2,45%
P6	19%	6,65%	2,66%	1,33%	2,66%	4,94%	2,09%	2,85%	7,41%	3,04%	4,37%	0,00%	20%	20,00%	18%	9,00%	9,00%	14%	10,50%	1,96%	1,54%
Valor		91.538	75.978	4.305	11.255	646	568	78	884	498	386	21		21.296		6.953	2,26		168	646	3.203
%		8,59%	7,66%	21,60%	20,94%	7,82%	7,40%	13,40%	3,67%	4,29%	3,09%	13,91%		5,83%		12,78%	25,20%		17,89%	13,37%	8,15%
Ponderació1		0,010	0,004	0,004	0,002	0,004	0,002	0,001	0,004	0,001	0,003	0,001		0,015		0,015	0,003		0,011	0,001	0,004
Ponderació2		0,011	0,005	0,004	0,003	0,005	0,003	0,002	0,005	0,002	0,003	0,001		0,016		0,008	0,019		0,003	0,001	0,002
Ponderació3		0,021	0,005	0,004	0,013	0,003	0,001	0,001	0,002	0,001	0,001	0,003		0,011		0,019	0,008		0,004	0,004	0,003
Ponderació4		0,011	0,002	0,006	0,003	0,003	0,001	0,002	0,001	0,001	0,000	0,004		0,015		0,019	0,013		0,008	0,006	0,005
Ponderació5		0,022	0,005	0,007	0,010	0,003	0,001	0,002	0,004	0,002	0,002	0,002		0,013		0,017	0,004		0,003	0,004	0,002
Ponderació6		0,010	0,002	0,003	0,006	0,005	0,002	0,004	0,003	0,001	0,001	0,000		0,012		0,012	0,023		0,019	0,003	0,001
Valor		323.216	299.918	6.515	16.783	5.373	5.089	284	9.836	4.647	5.189	56		99.362		16.896	1,00		195	1.402	15.149
%		30,33%	30,24%	32,69%	31,23%	65,07%	66,31%	48,80%	40,83%	40,04%	41,57%	37,09%		27,19%		31,06%	11,15%		20,77%	29,01%	38,54%
Ponderació1		0,025	0,015	0,006	0,003	0,025	0,021	0,005	0,047	0,012	0,035	0,002		0,071		0,037	0,001		0,012	0,003	0,019
Ponderació2		0,028	0,018	0,006	0,004	0,037	0,030	0,007	0,058	0,020	0,037	0,003		0,076		0,020	0,009		0,003	0,001	0,012
Ponderació3		0,043	0,018	0,007	0,019	0,018	0,013	0,005	0,024	0,012	0,012	0,007		0,052		0,046	0,003		0,004	0,009	0,016
Ponderació4		0,021	0,007	0,010	0,005	0,012	0,005	0,007	0,012	0,006	0,006	0,011		0,068		0,047	0,006		0,009	0,013	0,023
Ponderació5		0,045	0,021	0,010	0,015	0,018	0,010	0,008	0,048	0,021	0,027	0,006		0,060		0,042	0,002		0,004	0,008	0,009
Ponderació6		0,021	0,008	0,004	0,008	0,028	0,014	0,014	0,030	0,012	0,018	0,000		0,054		0,028	0,010		0,022	0,006	0,006
Valor		38.521	34.719	571	3.231	125	102	23	1.174	420	754	9		30.815		4.538	1,36		119	583	1.800
%		3,62%	3,50%	2,87%	6,01%	1,51%	1,33%	3,95%	4,87%	3,62%	6,04%	5,96%		8,43%		8,34%	15,16%		12,67%	12,07%	4,58%
Ponderació1		0,003	0,002	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,006	0,001	0,005	0,000		0,022		0,010	0,002		0,008	0,001	0,002
Ponderació2		0,003	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,007	0,002	0,005	0,001		0,024		0,005	0,012		0,002	0,001	0,001
Ponderació3		0,006	0,002	0,001	0,004	0,001	0,000	0,000	0,003	0,001	0,002	0,001		0,016		0,012	0,005		0,003	0,004	0,002
Ponderació4		0,003	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002		0,021		0,013	0,008		0,006	0,005	0,003
Ponderació5		0,006	0,002	0,001	0,003	0,001	0,000	0,001	0,006	0,002	0,004	0,001		0,019		0,011	0,002		0,002	0,003	0,001
Ponderació6		0,003	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000	0,001	0,004	0,001	0,003	0,000		0,017		0,008	0,014		0,013	0,002	0,001
TOTAL		1.065.498	991.833	19.929	53.736	8.257	7.675	582	24.089	11.605	12.484	151		365.483		54.393	9		939	4.832	39.311

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

		MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA			MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD						
NIND		11	12	13	14	15	16				
		5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.5				
INDICADOR		Nº bibliografías recomendadas elaboradas por la biblioteca y disponibles en Trobes y Aula virtual	Nº documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Nº de operaciones contables	Presupuesto gestionado	Nº de PAS de la Biblioteca	ÍNDICE 1	ÍNDICE 2		
P1	P1	14%	15%	57%	28%	11%	45%	45%	10%	600%	
	P2	16%	15%	20%	65%	7%	25%	25%	50%	600%	
	P3	20%	35%	10%	55%	9%	30%	40%	30%	600%	
	P4	10%	40%	20%	40%	15%	45%	35%	20%	600%	
	P5	15%	25%	50%	25%	10%	35%	45%	20%	600%	
	P6	14%	25%	25%	50%	15%	35%	20%	45%	600%	
P1	P1	14%	2,10%	7,98%	3,92%	11%	4,95%	4,95%	1,10%	100%	0,66%
	P2	16%	2,40%	3,20%	10,40%	7%	1,75%	1,75%	3,50%	100%	0,66%
	P3	20%	7,00%	2,00%	11,00%	9%	2,70%	3,60%	2,70%	100%	0,66%
	P4	10%	4,00%	2,00%	4,00%	15%	6,75%	5,25%	3,00%	100%	0,66%
	P5	15%	3,75%	7,50%	3,75%	10%	3,50%	4,50%	2,00%	100%	0,66%
	P6	14%	3,50%	3,50%	7,00%	15%	5,25%	3,00%	6,75%	100%	0,66%
Bibl. d'Educació	Valor	7	149	1.504	185	49.272	9				
	%	0,16%	1,54%	5,65%	7,39%	6,21%	5,92%	9,11%	1,01%		
	Ponderació1	0,000	0,001	0,002	0,004	0,003	0,001	9,11%	1,01%		
	Ponderació2	0,000	0,000	0,006	0,001	0,001	0,002	8,48%	0,94%		
	Ponderació3	0,000	0,000	0,006	0,002	0,002	0,002	7,70%	0,86%		
	Ponderació4	0,000	0,000	0,002	0,005	0,003	0,002	8,26%	0,92%		
	Ponderació5	0,000	0,001	0,002	0,003	0,003	0,001	8,24%	0,92%		
Ponderació6	0,000	0,001	0,004	0,004	0,002	0,004	8,74%	0,97%			
Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	Valor	981	785	8.147	817	148.030	45				
	%	22,02%	8,09%	30,63%	32,61%	18,66%	29,61%	28,79%	0,64%		
	Ponderació1	0,005	0,006	0,012	0,016	0,009	0,003	26,08%	0,58%		
	Ponderació2	0,005	0,003	0,032	0,006	0,003	0,010	28,79%	0,64%		
	Ponderació3	0,015	0,002	0,034	0,009	0,007	0,008	26,04%	0,58%		
	Ponderació4	0,009	0,002	0,012	0,022	0,010	0,009	26,09%	0,58%		
	Ponderació5	0,008	0,006	0,011	0,011	0,008	0,006	26,01%	0,58%		
Ponderació6	0,008	0,003	0,021	0,017	0,006	0,020	26,36%	0,59%			
Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	Valor	1.113	346	5.076	291	125.536	21				
	%	24,98%	3,57%	19,09%	11,62%	15,83%	13,82%	15,77%	0,75%		
	Ponderació1	0,005	0,003	0,007	0,006	0,008	0,002	12,66%	0,60%		
	Ponderació2	0,006	0,001	0,020	0,002	0,003	0,005	12,84%	0,61%		
	Ponderació3	0,017	0,001	0,021	0,003	0,006	0,004	15,77%	0,75%		
	Ponderació4	0,010	0,001	0,008	0,008	0,008	0,004	15,25%	0,73%		
	Ponderació5	0,009	0,003	0,007	0,004	0,007	0,003	13,39%	0,64%		
Ponderació6	0,009	0,001	0,013	0,006	0,005	0,009	13,74%	0,65%			

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS BIBLIOTECAS COMPARABLES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

		MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA			MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD						
NIND		11	12	13	14	15	16				
		5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.5				
INDICADOR		Nº bibliografías recomendadas elaboradas por la biblioteca y disponibles en Trobes y Aula virtual	Nº documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Nº de operaciones contables	Presupuesto gestionado	Nº de PAS de la Biblioteca	ÍNDICE 1	ÍNDICE 2		
P1	P1	14%	15%	57%	28%	11%	45%	45%	10%	600%	
	P2	16%	15%	20%	65%	7%	25%	25%	50%	600%	
	P3	20%	35%	10%	55%	9%	30%	40%	30%	600%	
	P4	10%	40%	20%	40%	15%	45%	35%	20%	600%	
	P5	15%	25%	50%	25%	10%	35%	45%	20%	600%	
	P6	14%	25%	25%	50%	15%	35%	20%	45%	600%	
P2	P1	14%	2,10%	7,98%	3,92%	11%	4,95%	4,95%	1,10%	100%	0,66%
	P2	16%	2,40%	3,20%	10,40%	7%	1,75%	1,75%	3,50%	100%	0,66%
	P3	20%	7,00%	2,00%	11,00%	9%	2,70%	3,60%	2,70%	100%	0,66%
	P4	10%	4,00%	2,00%	4,00%	15%	6,75%	5,25%	3,00%	100%	0,66%
	P5	15%	3,75%	7,50%	3,75%	10%	3,50%	4,50%	2,00%	100%	0,66%
	P6	14%	3,50%	3,50%	7,00%	15%	5,25%	3,00%	6,75%	100%	0,66%
Bibl. de Ciències de la Salut	Valor	458	582	7.781	437	84.103	18				
	%	10,28%	6,00%	29,26%	17,45%	10,60%	11,84%	13,35%	0,74%		
	Ponderació1	0,002	0,005	0,011	0,009	0,005	0,001	10,10%	0,56%		
	Ponderació2	0,002	0,002	0,030	0,003	0,002	0,004	11,60%	0,64%		
	Ponderació3	0,007	0,001	0,032	0,005	0,004	0,003	13,03%	0,72%		
	Ponderació4	0,004	0,001	0,012	0,012	0,006	0,004	12,24%	0,68%		
	Ponderació5	0,004	0,005	0,011	0,006	0,005	0,002	10,66%	0,59%		
Ponderació6	0,004	0,002	0,020	0,009	0,003	0,008	13,35%	0,74%			
Bibl. de Ciències Socials (incl. ONUBIB)	Valor	1.434	7.744	3.668	621	347.815	47				
	%	32,18%	79,84%	13,79%	24,79%	43,85%	30,92%	35,60%	0,76%		
	Ponderació1	0,007	0,064	0,005	0,012	0,022	0,003	35,60%	0,76%		
	Ponderació2	0,008	0,026	0,014	0,004	0,008	0,011	31,70%	0,67%		
	Ponderació3	0,023	0,016	0,015	0,007	0,016	0,008	30,78%	0,65%		
	Ponderació4	0,013	0,016	0,006	0,017	0,023	0,009	30,60%	0,65%		
	Ponderació5	0,012	0,060	0,005	0,009	0,020	0,006	35,34%	0,75%		
Ponderació6	0,011	0,028	0,010	0,013	0,013	0,021	30,05%	0,64%			
Bibl. de Psicologia i Esports	Valor	463	93	420	154	38.516	12				
	%	10,39%	0,96%	1,58%	6,15%	4,86%	7,89%	7,75%	0,65%		
	Ponderació1	0,002	0,001	0,001	0,003	0,002	0,001	6,46%	0,54%		
	Ponderació2	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001	0,003	6,59%	0,55%		
	Ponderació3	0,007	0,000	0,002	0,002	0,002	0,002	6,68%	0,56%		
	Ponderació4	0,004	0,000	0,001	0,004	0,003	0,002	7,56%	0,63%		
	Ponderació5	0,004	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	6,36%	0,53%		
Ponderació6	0,004	0,000	0,001	0,003	0,001	0,005	7,75%	0,65%			
T		4.456	9.699	26.596	2.505	793.272	152	110,4%	0,73%		

10.- Estudio de Bibliotecas Especiales

En el estudio de cargas de trabajo de las Bibliotecas especiales partimos de la Ficha de Indicadores identificada para las Bibliotecas Comparables. Dado que las Bibliotecas especiales no realizan algunas de las funciones reflejadas en el listado de macroprocesos y procesos, se ha procedido a eliminar de los cálculos, en cada caso, aquellos indicadores y macroprocesos no aplicables.

Sin embargo, para facilitar la revisión y comprensión de las distintas fichas se ha mantenido la numeración original de macroprocesos e indicadores.

En el caso de las Bibliotecas Especiales, las fichas de indicadores recogen las respectivas ponderaciones correspondientes a cada macroproceso (ponderación de Nivel I) y la ponderación final de cada indicador (ponderación de Nivel IV).

10.1 Biblioteca Dipòsit

El caso de la *Biblioteca Dipòsit* presenta características propias, al tratarse de una biblioteca invisible para el usuario, en la que se conservan los fondos bibliográficos de menor uso en la colección del Servei de Biblioteques i Documentació. Se trata de un gran depósito con más de 170.000 ejemplares que se sirven diariamente al resto de Bibliotecas de la UV, a petición de los usuarios. También tiene una dotación de personal pequeña (2 personas).

1. Ficha de Indicadores y Datos.
2. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA **BIBLIOTECA DIPÒSIT**

Biblioteca Dipòsit

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	Ponderación	2012	2013	2014	2015
	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA						80,0%				
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca									
			31 Dic.		SBD		64,0%	170.746	173.749	192.564	211.522
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	64,0%	170.471	173.473	192.284	211.496
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos					16,0%	4.134	2.294	9.830	9.799
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. Se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	8,0%	0	0	14	0
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. No se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	8,0%	0	0	14	0
	MP2 PRÉSTAMO						15,0%				
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas					15,0%	12.239	10.679	10.250	11.729
	2.2	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro peticionario	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Incluyen libros, revistas, tesis...					
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Nº de préstamos, incluye intercampus. No incluye devoluciones ni renovaciones - Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7					
	2.4	Nº de préstamos de libros en autopréstamo	Anual	Millennium (3.2.1) filas 21, 23, 25 y 26	SBD	Ponderación x 0,8					
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7					
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla					
	MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD						5,0%				
15	6.2	Presupuesto gestionado					3,0%	7.380	6.865	6.522	6.522
	6.3	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD			7.380	6.865	6.522	6.522
	6.4	Presupuesto gestionado de otras unidades	Anual	Estadísticas de uso	Bibliotecas			0	0	0	0
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca					2,0%	2	2	2	2

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA DIPÒSIT

Biblioteca Dipòsit

NIND ord	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA					MP2 PRÉSTAMO	MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD			INDICE 1	INDICE 2
	1	1.2	3	1.9	1.10	5	15	6.3	16		
NIND	1.1	1.2	1.8	1.9	1.10	2.1	6.2	6.3	6.5		
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Presupuesto gestionado	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Nº de PAS de la Biblioteca		
Ponderación	64,00%	64,00%	16,00%	8,00%	8,00%	15,00%	3,00%		2,00%	100%	
Año 2012	170.746	170.471	4.134	0	0	12.239	7.380	7.380	2		
% Sobre periodo	22,81%	22,80%	15,87%	0,00%	0,00%	27,26%	27,04%	27,04%	25,00%		
Ponderación del indicador	14,60%	14,59%	2,54%	0,00%	0,00%	4,09%	0,81%	0,00%	0,50%	22,54%	11,27%
Año 2013	173.749	173.473	2.294	0	0	10.679	6.865	6.865	2		
% Sobre periodo	23,21%	23,20%	8,80%	0,00%	0,00%	23,79%	25,16%	25,16%	25,00%		
Ponderación del indicador	14,85%	14,85%	1,41%	0,00%	0,00%	3,57%	0,75%	0,00%	0,50%	21,09%	10,54%
Año 2014	192.564	192.284	9.830	14	14	10.250	6.522	6.522	2		
% Sobre periodo	25,72%	25,72%	37,72%	100,00%	100,00%	22,83%	23,90%	23,90%	25,00%		
Ponderación del indicador	16,46%	16,46%	6,04%	8,00%	8,00%	3,42%	0,72%	0,00%	0,50%	27,14%	13,57%
Año 2015	211.522	211.496	9.799	0	0	11.729	6.522	6.522	2		
% Sobre periodo	28,26%	28,29%	37,61%	0,00%	0,00%	26,12%	23,90%	23,90%	25,00%		
Ponderación del indicador	18,08%	18,10%	6,02%	0,00%	0,00%	3,92%	0,72%	0,00%	0,50%	29,24%	14,62%
TOTAL	748.581	747.724	26.057	14	14	44.897	27.289	27.289	8		

10.2 Biblioteca del Jardí Botànic “José Pizcueta”

La Biblioteca del Jardí Botànic “José Pizcueta” y Biblioteca Historicomèdica “Vicent Peset Llorca”, tienen en común ser bibliotecas dedicadas a la investigación, sin estudiantes adscritos a ellas, a excepción de estudiantes de postgrado, tratados como investigadores. En ambos casos los grupos de investigadores que usan esas bibliotecas son pequeños, así como muy pequeña es la dotación de personal de ambas bibliotecas (2 personas en cada una de ellas), pese a ello ofrecen un horario completo de mañana de lunes a viernes y 1 o 2 tardes abiertas a la semana. Por ello, sus funciones no son comparables con las Bibliotecas que atienden las necesidades de aprendizaje, docencia e investigación de los estudiantes, profesores e investigadores de la Universitat de València.

1. Ficha de Indicadores y Datos.
2. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA DEL JARDÍ BOTÀNIC "JOSÉ PIZCUETA"

Biblioteca del Jardí Botànic "José Pizcueta"

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN	2012	2013	2014	2015
		MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA					40,0%				
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	31 Dic.		SBD		24,0%	10.662	10.950	11.510	11.747
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	15,0%	10.173	10.431	10.991	11.228
	1.3	Nº total de títulos de revistas en papel	31 Dic.	Millennium (4.1.2)	SBD	Columna W	8,0%	489	519	519	519
2	1.5	Nº de entradas anuales de revistas	Anual				8,0%	326	271	239	210
	1.6	Nº de fascículos de revistas recibidos	Anual	Millennium (4.5.3)	SBD	A "Comptador parts" hay que restarle el dato del año anterior.	4,0%	286	223	189	157
	1.7	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados anualmente	Anual	BDI (Estadísticas de uso)	SBD (Sección GRI)		4,0%	40	48	50	53
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Anual				8,0%	176	61	105	130
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. Se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	4,0%	88	30	52	76
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. No se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	4,0%	88	31	53	54
		MP2 PRÉSTAMO					35,0%				
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas					35,0%	580	681	599	532
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Nº de préstamos, incluye intercampus. No incluye devoluciones ni renovaciones - Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		503	562	483	438
	2.4	Nº de préstamos de libros en autopréstamo	Anual	Millennium (3.2.1) filas 21, 23, 25 y 26	SBD	Ponderación x 0,8		0	0	0	0
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		25	40	13	18
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla		39	65	91	65

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA DEL JARDÍ BOTÀNIC "JOSÉ PIZCUETA"

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN	2012	2013	2014	2015
	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS						5,0%				
8	4.1	Nº de ordenadores	31 Dic.				2,8%	4	4	4	4
	4.2	Nº de ordenadores portátiles disponibles para préstamo	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato 31 dic 2016		1	1	1	1
	4.3	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato 31 dic 2016		3	3	3	3
9	4.4	Nº de puestos de lectura	31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato 31 dic 2016	0,7%	16	16	16	16
10	4.5	Nº de metros cuadrados gestionados	31 Dic.	Catàleg d'Espais	Servicio de Mantenimiento	Dato 31 dic 2016	1,5%	182	182	182	182
	4.6	% Documentos en libre acceso		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato 31 dic 2016		88	88	88	88
	4.7	% Documentos en depósito		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato 31 dic 2016		12	12	12	12
		MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA					10,0%				
12	5.2	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	No incluye préstamo interbibliotecario. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	0,5%	5	8	6	2
13	5.3	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		9,5%	429	810	735	648
	5.4	Nº de documentos introducidos en DIALNET por la biblioteca de la UV	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD			409	563	490	371
	5.5	Nº de autores de la UV revisados en DIALNET por la biblioteca de la UV	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD			0	225	239	252
	5.6	Nº de documentos incluidos en RODERIC y revisados por la biblioteca	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD			20	22	6	25
		MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD					10,0%				
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca		RLT	S. RRHH - PAS	A fecha Junio 2017	10,0%	2	2	2	2

100,0%

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA DEL JARDÍ BOTÀNIC "JOSÉ PIZCUETA"

Biblioteca del Jardí Botànic "José Pizcueta"

NIND ord	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA									MP2 PRÉSTAMO				MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	5	6	7	8	8	9	10	11
NIND	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	2.1	2.3	2.5	2.6	4.1	4.2	4.3	4.4
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº total de títulos de revistas en papel	Nº de entradas anuales de revistas	Nº de fascículos de revistas recibidos	Nº de enlaces a revistas electrónicas revisados	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Nº de préstamos de libros en mostrador	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Nº de ordenadores	Nº de ordenadores portátiles disponibles para préstamo	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	Nº de puestos de lectura
Ponderación	24,00%	15,00%	8,00%	8,00%	4,00%	4,00%	8,00%	4,00%	4,00%	35,00%				2,80%			0,70%
Año 2012	10.662	10.173	489	326	286	40	176	88	88	580	503	25	39	4	1	3	16
% Sobre periodo	23,76%	23,76%	23,90%	31,17%	33,45%	20,94%	37,29%	35,77%	38,94%	24,23%	25,33%	26,04%	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Ponderación del indicador	5,70%	3,56%	1,91%	2,49%	1,34%	0,84%	2,98%	1,43%	1,56%	8,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	0,18%
Año 2013	10.950	10.431	519	271	223	48	61	30	31	681	562	40	65	4	1	3	16
% Sobre periodo	24,40%	24,36%	25,37%	25,91%	26,08%	25,13%	12,92%	12,20%	13,72%	28,49%	28,30%	41,67%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Ponderación del indicador	5,86%	3,65%	2,03%	2,07%	1,04%	1,01%	1,03%	0,49%	0,55%	9,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	0,18%
Año 2014	11.510	10.991	519	239	189	50	105	52	53	599	483	13	91	4	1	3	16
% Sobre periodo	25,65%	25,67%	25,37%	22,85%	22,11%	26,18%	22,25%	21,14%	23,45%	25,04%	24,32%	13,54%	35,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Ponderación del indicador	6,16%	3,85%	2,03%	1,83%	0,88%	1,05%	1,78%	0,85%	0,94%	8,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	0,18%
Año 2015	11.747	11.228	519	210	157	53	130	76	54	532	438	18	65	4	1	3	16
% Sobre periodo	26,18%	26,22%	25,37%	20,08%	18,36%	27,75%	27,54%	30,89%	23,89%	22,24%	22,05%	18,75%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Ponderación del indicador	6,28%	3,93%	2,03%	1,61%	0,73%	1,11%	2,20%	1,24%	0,96%	7,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	0,18%
TOTAL	44.869	42.823	2.046	1.046	855	191	472	246	226	2.392	1.986	96	260	16	4	12	64

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA DEL JARDÍ BOTÀNIC "JOSÉ PIZCUETA"

				MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA					MP6 GESTIÓN		
NIND ord	10			12	13				16		
NIND	4.5	4.6	4.7	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.5		
INDICADOR	Nº de metros cuadrados gestionados	% Documentos en libre acceso	% Documentos en depósito	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Nº de documentos introducidos en DIALNET por la biblioteca de la UV	Nº de autores de la UV revisados en DIALNET por la biblioteca de la UV	Nº de documentos incluidos en RODERIC y revisados por la biblioteca	Nº de PAS de la Biblioteca	INDICE 1	INDICE 2
Ponderación	1,50%			0,50%	9,50%				10,00%	100,00%	
Año 2012	182	88	12	5	429	409	0	20	2		
% Sobre periodo	25,00%			23,81%	16,36%	22,31%	0,00%	27,40%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,38%	0,00%	0,00%	0,12%	1,55%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	25,08%	12,54%
Año 2013	182	88	12	8	810	563	225	22	2		
% Sobre periodo	25,00%			38,10%	30,89%	30,71%	31,42%	30,14%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,38%	0,00%	0,00%	0,19%	2,93%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	25,81%	12,91%
Año 2014	182	88	12	6	735	490	239	6	2		
% Sobre periodo	25,00%			28,57%	28,03%	26,73%	33,38%	8,22%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,38%	0,00%	0,00%	0,14%	2,66%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	25,08%	12,54%
Año 2015	182	88	12	2	648	371	252	25	2		
% Sobre periodo	25,00%			9,52%	24,71%	20,24%	35,20%	34,25%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,38%	0,00%	0,00%	0,05%	2,35%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	24,02%	12,01%
TOTAL	728	352	48	21	2.622	1.833	716	73	8		

10.3 Biblioteca Històrica

El caso de la Biblioteca Històrica es diferente al resto, ya que en ella se conserva el patrimonio más valioso de la Universitat de València. La colección de manuscritos, de incunables y de impresos de los siglos XVI al XVIII, la señala como una de las bibliotecas con mayor contenido de obras patrimoniales españolas y únicamente es comparable a importantes bibliotecas europeas o americanas. Pongamos como ejemplo el caso del incunable *Tirant lo Blanch* de Joanot Martorell, publicado en Valencia en 1490, del que se conservan tres ejemplares en el mundo, uno en nuestra Biblioteca histórica, otro en la British Library en Londres y el tercero en la Hispanic Society de Nueva York. Otro caso paradigmático es el incunable *Obres o trobes en lahors de la Verge María*, primer libro literario impreso en la península ibérica y ejemplar único en el mundo. Así como la colección de códices miniados procedente de la Biblioteca Real de Napolés. La Biblioteca Històrica tiene una gran labor de preservación. La custodia de ejemplares que requieren de una correcta manipulación, dado que por su propia naturaleza son frágiles. Las tareas de difusión a través de la colección digital SOMNI y la presencia de obras de la Biblioteca Històrica en exposiciones en España, en Europa, en EEUU, etc., todas ellas son cuestiones difíciles de valorar en un estudio cuantitativo, y que no admiten comparación con el resto de Bibliotecas de la UV.

1. Ficha de Indicadores y Datos.
2. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICA

Biblioteca Històrica

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN	2012	2013	2014	2015	
	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA						28,0%					
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca					21,0%	93.450	96.221	97.660	101.633	
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	Incluye nº monografías en papel, DVDs, mapas... no incluye revistas	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	16,3%	90.182	92.926	94.342	98.574
	1.3	Nº total de títulos de revistas en papel		31 Dic.	Millennium (4.1.2)	SBD	Columna W	4,7%	3.268	3.295	3.318	3.059
2	1.5	Nº de entradas anuales de revistas		Anual				4,7%	2	2	0	0
	1.6	Nº de fascículos de revistas recibidos		Anual	Millennium (4.5.3)	SBD		4,7%	2	2	0	0
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos		Anual				2,3%	6	0	12	8
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de ejemplares anuales de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. A 31/12/ 2016	2,3%	3	0	6	0
	MP2 PRÉSTAMO						14,0%					
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas						14,0%	743	785	607	738
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador		Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Nº de préstamos, incluye intercampus. No incluye devoluciones ni renovaciones - Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		439	492	333	472
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador			Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		39	46	48	51
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año		Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla		169	139	150	110
	MP 3 FORMACIÓN						14,0%					
6	3.1	Nº de usuarios		31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Curso 2016-2017	14,0%	6.657	6.229	5.837	8.363
	3.2	Nº de estudiantes		31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)	Medida del volumen potencial de carga de trabajo relacionada con la formación a usuarios. Cursos presenciales y virtuales, consultas y asistencias individualizadas		6.038	5.636	5.223	7.696

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICA

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN	2012	2013	2014	2015
3.3	Nº de estudiantes de grado	Nº de estudiantes DNI matriculados en grados de los Centros y unidades afines	31 Dic.		Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP)			6.038	5.636	5.223	7.696
3.7	Nº de PDI	Nº de PDI de los Centros y otras unidades afines	31 Dic.		Servei RRHH-PDI	Incluye todas las categorías de profesorado		619	593	614	667
	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS						8,0%				
8	4.1 Nº de ordenadores		31 Dic.				0,6%	6	18	6	10
	4.3 Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios		31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato a 31 dic 2016		6	18	6	10
9	4.4 Nº de puestos de lectura		31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato a 31 dic 2016	4,0%	68	53	33	83
10	4.5 Nº de metros cuadrados gestionados		31 Dic.	Catàleg d'Espais	Servicio de Mantenimiento	Dato a 31 dic 2016	3,4%	1.398	1.398	1.398	1.398
	4.7 % Documentos en depósito			Informe estadístico para REBIUN	SBD			100	100	100	100
	MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA						28,0%				
12	5.2 Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	No incluye préstamo interbibliotecario. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	17,0%	0	22	17	12
13	5.3 Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		11,0%	26.829	29.945	21.192	21.342
	5.8 Nº de documentos añadidos por la biblioteca en SOMNI		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD			472	4.865	5.019	2.164
	5.9 Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI		Anual		SBD			26.357	25.080	16.173	19.178
	MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD						8,0%				
15	6.2 Presupuesto gestionado		Anual				6,0%	30.000	27.900	26.505	26.505
	6.3 Presupuesto gestionado de Bibliotecas		Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. Contabilidad			30.000	27.900	26.505	26.505
16	6.5 Nº de PAS de la Biblioteca			RLT	S. RRHH - PAS	A fecha Junio 2017	2,0%	14	14	14	15

100,0%

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICA

Biblioteca Històrica

	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA							MP2 PRÉSTAMO				MP 3 FORMACIÓN			
NIND ord	1			2		3		5				6			
NIND	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.8	1.10	2.1	2.3	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.7
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº total de títulos de revistas en papel	Nº de entradas anuales de revistas	Nº de fascículos de revistas recibidos	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Nº de préstamos de libros en mostrador	Nº peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Nº de usuarios	Nº de estudiantes	Nº de estudiantes de grado	Nº de PDI
Ponderación	21,00%	16,30%	4,70%	4,70%	4,70%	2,30%	2,30%	14,00%				14,00%			
Año 2012	93.450	90.182	3.268	2	2	6	3	743	439	39	169	6.657	6.038	6.038	619
% Sobre periodo	24,03%	23,98%	25,26%	50,00%	50,00%	23,08%	33,33%	25,86%	25,29%	21,20%	29,75%	24,58%	24,55%	24,55%	24,83%
Ponderación del indicador	5,05%	3,91%	1,19%	2,35%	2,35%	0,53%	0,77%	3,62%				3,44%			
Año 2013	96.221	92.926	3.295	2	2	0	0	785	492	46	139	6.229	5.636	5.636	593
% Sobre periodo	24,74%	24,71%	25,46%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	27,32%	28,34%	25,00%	24,47%	23,00%	22,92%	22,92%	23,79%
Ponderación del indicador	5,19%	4,03%	1,20%	2,35%	2,35%	0,00%	0,00%	3,82%				3,22%			
Año 2014	97.660	94.342	3.318	0	0	12	6	607	333	48	150	5.837	5.223	5.223	614
% Sobre periodo	25,11%	25,09%	25,64%	0,00%	0,00%	46,15%	66,67%	21,14%	19,18%	26,09%	26,41%	21,55%	21,24%	21,24%	24,63%
Ponderación del indicador	5,27%	4,09%	1,21%	0,00%	0,00%	1,06%	1,53%	2,96%				3,02%			
Año 2015	101.633	98.574	3.059	0	0	8	0	738	472	51	110	8.363	7.696	7.696	667
% Sobre periodo	26,13%	26,21%	23,64%	0,00%	0,00%	30,77%	0,00%	25,68%	27,19%	27,72%	19,37%	30,88%	31,29%	31,29%	26,75%
Ponderación del indicador	5,49%	4,27%	1,11%	0,00%	0,00%	0,71%	0,00%	3,60%				4,32%			
TOTAL	388.964	376.024	12.940	4	4	26	9	2.872	1.736	184	568	27.086	24.593	24.593	2.493

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICA

	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS					MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACION, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA				MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD				
NIND ord	8		9	10		12	13			15		16		
NIND	4.1	4.3	4.4	4.5	4.7	5.2	5.3	5.8	5.9	6.2	6.3	6.5		
INDICADOR	Nº de ordenadores	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	Nº de puestos de lectura	Nº de metros cuadrados gestionados	% Documentos en depósito	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Nº de documentos añadidos por la biblioteca en SOMNI	Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI	Presupuesto gestionado	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Nº de PAS de la Biblioteca	INDICE 1	INDICE 2
Ponderación	0,60%		4,00%	3,40%		17,00%	11,00%			6,00%		2,00%	100%	
Año 2012	6	6	68	1.398	100	0	26.829	472	26.357	30.000	30.000	14		
% Sobre periodo	15,00%	15,00%	28,69%	25,00%	25,00%	0,00%	27,02%	3,77%	30,37%	27,05%	27,05%	24,56%		
Ponderación del indicador	0,09%		1,15%	0,85%		0,00%	2,97%			1,62%		0,49%	22,16%	1,58%
Año 2013	18	18	53	1.398	100	22	29.945	4.865	25.080	27.900	27.900	14		
% Sobre periodo	45,00%	45,00%	22,36%	25,00%	25,00%	43,14%	30,15%	38,86%	28,90%	25,16%	25,16%	24,56%		
Ponderación del indicador	0,27%		0,89%	0,85%		7,33%	3,32%			1,51%		0,49%	29,25%	2,09%
Año 2014	6	6	33	1.398	100	17	21.192	5.019	16.173	26.505	26.505	14		
% Sobre periodo	15,00%	15,00%	13,92%	25,00%	25,00%	33,33%	21,34%	40,09%	18,64%	23,90%	23,90%	24,56%		
Ponderación del indicador	0,09%		0,56%	0,85%		5,67%	2,35%			1,43%		0,49%	23,75%	1,70%
Año 2015	10	10	83	1.398	100	12	21.342	2.164	19.178	26.505	26.505	15		
% Sobre periodo	25,00%	25,00%	35,02%	25,00%	25,00%	23,53%	21,49%	17,28%	22,10%	23,90%	23,90%	26,32%		
Ponderación del indicador	0,15%		1,40%	0,85%		4,00%	2,36%			1,43%		0,53%	24,84%	1,66%
TOTAL	40	40	237	5.592	400	51	99.308	12.520	86.788	110.910	110.910	57		

10.4 Biblioteca Històrica Mèdica “Vicente Peset Llorca”

Como se ha indicado, la Biblioteca Historicomèdica “Vicent Peset Llorca”, es también una biblioteca dedicada a la investigación, con dos personas en plantilla, e incomparable con las Bibliotecas analizadas en el estudio comparativo.

1. Ficha de Indicadores y Datos.
2. Índices de Carga de Trabajo.

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICO MÈDICA "VICENTE PESET LLORCA"

Biblioteca Històrico Mèdica

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	PONDERACIÓN	2012	2013	2014	2015
		MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA					35,0%				
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	31 Dic.		SBD		25,5%	30.251	35.880	38.747	41.245
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	14,0%	29.545	35.133	37.742	40.221
	1.3	Nº total de títulos de revistas en papel	31 Dic.	Millennium (4.1.2)	SBD	Columna W	11,5%	706	747	1.005	1.024
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Anual				9,5%	78	142	306	232
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. A 31 de diciembre de 2016	2,5%	39	71	153	123
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. A 31 de diciembre de 2016	7,0%	39	71	153	109
		MP2 PRÉSTAMO					30,0%				
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas					30,0%	1.602	696	590	624
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Nº de préstamos, incluye intercampus. No incluye devoluciones ni renovaciones - Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		498	492	430	444
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7		43	43	36	30
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla		958	59	35	60
		MP 3 FORMACIÓN					3,0%				
6	3.1	Nº de usuarios	31 Dic.		(SAP)	Curso 2016-2017	3,0%	4.455	4.692	4.619	4.850
	3.2	Nº de estudiantes	31 Dic.		(SAP)	Medida del volumen potencial de carga de trabajo relacionada con la formación a usuarios. Cursos presenciales y virtuales, consultas y		3.675	3.896	3.795	3.965
	3.3	Nº de estudiantes de grado	31 Dic.	Nº de estudiantes DNI matriculados en grados de los Centros y unidades afines	(SAP)			3.675	3.896	3.795	3.965
	3.7	Nº de PDI	31 Dic.	Nº de PDI de los Centros y otras unidades afines	Servei RRHH-PDI	Incluye todas las categorías de profesorado		780	796	824	885

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICO MÈDICA "VICENTE PESET LLORCA"

MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS							15,0%					
8	4.1	Nº de ordenadores		31 Dic.			2,9%	15	15	14	15	
	4.3	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios		31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato a 31 dic 2016	15	15	14	15	
9	4.4	Nº de puestos de lectura		31 Dic.	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato a 31 dic 2016	3,3%	31	31	24	32
10	4.5	Nº de metros cuadrados gestionados		31 Dic.	Catàleg d'Espais	Servicio de Mantenimiento	Dato a 31 dic 2016	8,8%	284	284	284	284
	4.6	% Documentos en libre acceso	% de la colección bibliográfica disponible en libre acceso		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato informativo		5	5	5	5
	4.7	% Documentos en depósito	% de la colección bibliográfica disponible en depósito		Informe estadístico para REBIUN	SBD	Dato utilizado en la ponderación Nivel III de los indicadores 2.3, 2.5 y 5.2		95	95	95	95
MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA							8,0%					
12	5.2	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	No incluye préstamo interbibliotecario. Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7	4,8%	0	0	12	4
13	5.3	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD		3,2%	0	0	0	1.093
	5.8	Nº de documentos añadidos por la biblioteca en SOMNI		Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD			0	0	0	1
	5.9	Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI		Anual		SBD			0	0	0	1.092
MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD							9,0%					
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca			RLT	S. RRHH - PAS	A fecha Junio 2017	9,0%	2	2	2	2

100,0%

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICO MÈDICA "VICENTE PESET LLORCA"

Biblioteca Històrico Mèdica

NIND ord NIND	MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA						4	MP2 PRÉSTAMO				MP 3 FORMACIÓN			
	1	1.2	1.3	3	1.9	1.10		1.11	5	2.3	2.5	2.6	6	3.2	3.3
INDICADOR	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	Nº total de ejemplares físicos	Nº total de títulos de revistas en papel	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Nº de ejemplares comprados en el año	Nº de recursos evaluados	Nº de préstamos, peticiones y reservas	Nº de préstamos de libros en mostrador	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Nº de usuarios	Nº de estudiantes	Nº de estudiantes de grado	Nº de PDI
Ponderación	25,50%	14,00%	11,50%	9,50%	2,50%	7,00%	0,00%	30,00%				3,00%			
Año 2012	30.251	29.545	706	78	39	39	0	1.602	498	43	958	4.455	3.675	3.675	780
% Sobre periodo	20,70%	20,71%	20,28%	10,29%	10,10%	10,48%		45,62%	26,72%	28,29%	86,15%	23,93%	23,97%	23,97%	23,74%
Ponderación del indicador	5,28%	2,90%	2,33%	0,98%	0,25%	0,73%	0,00%	13,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,72%	0,00%	0,00%	0,00%
Año 2013	35.880	35.133	747	142	71	71	0	696	492	43	59	4.692	3.896	3.896	796
% Sobre periodo	24,55%	24,63%	21,45%	18,73%	18,39%	19,09%		19,81%	26,39%	28,29%	5,31%	25,20%	25,41%	25,41%	24,23%
Ponderación del indicador	6,26%	3,45%	2,47%	1,78%	0,46%	1,34%	0,00%	5,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,76%	0,00%	0,00%	0,00%
Año 2014	38.747	37.742	1.005	306	153	153	0	590	430	36	35	4.619	3.795	3.795	824
% Sobre periodo	26,52%	26,46%	28,86%	40,37%	39,64%	41,13%		16,79%	23,07%	23,68%	3,15%	24,81%	24,75%	24,75%	25,08%
Ponderación del indicador	6,76%	3,70%	3,32%	3,84%	0,99%	2,88%	0,00%	5,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%
Año 2015	41.245	40.221	1.024	232	123	109	0	624	444	30	60	4.850	3.965	3.965	885
% Sobre periodo	28,23%	28,20%	29,41%	30,61%	31,87%	29,30%		17,77%	23,82%	19,74%	5,40%	26,05%	25,86%	25,86%	26,94%
Ponderación del indicador	7,20%	3,95%	3,38%	2,91%	0,80%	2,05%	0,00%	5,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,78%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	146.123	142.641	3.482	758	386	372		3.511	1.864	152	1.112	18.616	15.331	15.331	3.285

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LA BIBLIOTECA HISTÒRICO MÈDICA "VICENTE PESET LLORCA"

NIND ord	MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS						MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA			MP6 GESTIÓN DE		
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	INDICE 1	INDICE 2	
NIND	4.1	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	5.2	5.3	5.9	6.5		
INDICADOR	Nº de ordenadores	Nº de ordenadores fijos a disposición de usuarios	Nº de puestos de lectura	Nº de metros cuadrados gestionados	% Documentos en libre acceso	% Documentos en depósito	Nº de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios	Nº anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos	Nº de imágenes añadidas por la biblioteca en SOMNI	Nº de PAS de la Biblioteca		
Ponderación	2,90%		3,30%	8,80%			4,80%	3,20%		9,00%	100%	
Año 2012	15	15	31	284	5	95	0	0	0	2		
% Sobre periodo	25,42%	25,42%	26,27%	25,00%			0,00%	0,00%		25,00%		
Ponderación del indicador	0,74%	0,00%	0,87%	2,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,25%	26,72%	13,36%
Año 2013	15	15	31	284	5	95	0	0	0	2		
% Sobre periodo	25,42%	25,42%	26,27%	25,00%			0,00%	0,00%		25,00%		
Ponderación del indicador	0,74%	0,00%	0,87%	2,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,25%	20,80%	10,40%
Año 2014	14	14	24	284	5	95	12	0	0	2		
% Sobre periodo	23,73%	23,73%	20,34%	25,00%			75,00%	0,00%		25,00%		
Ponderación del indicador	0,69%	0,00%	0,67%	2,20%	0,00%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	2,25%	25,79%	12,89%
Año 2015	15	15	32	284	5	95	4	1.093	1.092	2		
% Sobre periodo	25,42%	25,42%	27,12%	25,00%			25,00%	100,00%		25,00%		
Ponderación del indicador	0,74%	0,00%	0,89%	2,20%	0,00%	0,00%	1,20%	3,20%	0,00%	2,25%	26,70%	13,35%
TOTAL	59	59	118	1.136	20	380	16	1.093	1.092	8		

11.- Estudio de Archivos

El estudio de indicadores de carga de trabajo en los Archivos del SBD de la UV, ha puesto en evidencia la escasez de bases de datos, con datos disponibles para un periodo que abarque cuatro años. La inexistencia de bases de datos auditables ha limitado considerablemente la posibilidad de obtener índices de carga de trabajo fiables, sin incurrir en costosas búsquedas de datos y registros, en muchos casos inexistentes.

A pesar de los esfuerzos realizados, por parte de las Directoras de los Archivos y del equipo investigador, no ha sido viable delimitar un sistema de indicadores y de ponderaciones que permitan realizar el cálculo de los índices de actividad. Sin embargo si ha sido posible delimitar los procesos y macroprocesos desarrollados en ellos, recogidos en el apartado 12.3 de este informe.

El *Arxiu Històric* y el *Arxiu Intermedi* de la UV custodian la documentación universitaria procedente de los archivos de oficina, una vez transcurrido el período de permanencia en los mismos. El *Arxiu intermedi* trata la documentación semiactiva para que sirva de apoyo a la actividad administrativa, y el *Arxiu Històric* conserva aquella documentación inactiva de la que se ha determinado su conservación definitiva, para que pueda ser consultada con fines de estudio e investigación y que supone la memoria histórica de la institución. Los documentos universitarios que conserva el *Arxiu Històric* constituyen documentos de alto valor patrimonial, pertenecientes a la gestión de la Universidad a lo largo de su historia que cronológicamente se inician en 1562. Asimismo, se conservan documentos muy significativos gracias a las donaciones que ha recibido la *Universitat de València* a lo largo del tiempo, las cuales contienen documentos de familias e instituciones, históricamente muy significativas, desde el siglo XIII en adelante.

Como hemos comentado, ninguno de los dos archivos cuenta con sistemas integrados de gestión que puedan proporcionar datos auditables y contrastables, ya que la gestión se realiza con bases de datos locales. En ambos casos, el funcionamiento de los Archivos requiere como mínimo la dotación de personal actual, dos personas en el *Arxiu Intermedi*, custodiando 5.300 metros lineales, y tres personas en el *Arxiu Històric*, con 1.551 metros lineales conservados.

12- Detalle de Macroprocesos e Indicadores

12.1 MP y procesos de Secciones Centrales SBD

El detalle de macroprocesos ha sido elaborado por la Jefa del SBD, el personal responsable de las Secciones Centrales del SBD, y el equipo investigador. El nivel de desagregación presentado ha sido el considerado necesario para recoger las áreas clave de actividad, incluyendo el estudio, finalmente, siete macroprocesos. Por su parte, el nivel de detalle de las actividades recogidas en cada MP es moderado, pero refleja la variedad y complejidad de las tareas realizadas por el Servicio, así como, la transversalidad, en algunos casos, de las mismas.

A continuación se detallan los 7 MP y actividades que integran las funciones de las **Secciones Centrales del SBD**:

MACROPROCESOS Y ACTIVIDADES DE SECCIONES CENTRALES

MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA

- 1.1 Descripción normalizada de recursos bibliográficos (catalogación)
- 1.2 Mantenimiento de la calidad del catálogo
- 1.3 Intercambio de datos en el sistema de gestión bibliotecaria
- 1.4 Préstamo
- 1.5 Gestión de usuarios
- 1.6 Gestión de la colección física
- 1.7 Elaboración de estadísticas del sistema
- 1.8 Gestión de la herramienta de descubrimiento
- 1.9 Gestión de la colección patrimonial
- 1.10 Gestión de la colección electrónica
- 1.11 Atención e información virtual a usuarios
- 1.12 Estudio de nuevos proyectos y servicios (Europeana Regia, RDA, Summon, PIV5U, WorldCat, nuevos sistemas, etc.)
- 1.13 Cooperación con otras instituciones (Innovative, GEUIN, Universidades valencianas, CSUC, etc.)
- 1.14 Apoyo al personal del SBD
- 1.15 Formación del personal del SBD
- 1.16 Coordinación y/o participación en grupos de trabajo

MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO

- 2.1 Apoyo a la evaluación de la colección
- 2.2 Atención de peticiones de centros externos a la UV

- 2.3 Envío de solicitudes a centros externos a la UV
- 2.4 Gestión de correo postal y de mensajería (recepción y envío de libros y otros recursos bibliográficos como Cd's, reproducciones en papel, etc.)
- 2.5 Entrega de originales o copias a los usuarios y/o centros externos
- 2.6 Atención presencial al usuario interno y externo
- 2.7 Atención e información virtual a usuarios
- 2.8 Formación del personal del SBD
- 2.9 Coordinación y/o participación en grupos de trabajo

MP3 GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN

- 3.1 Selección y adquisición de recursos de información
- 3.2 Gestión de la colección física
- 3.3 Gestión de la colección electrónica
- 3.4 Evaluación de la colección
- 3.5 Gestión de la Intranet y de la comunicación interna
- 3.6 Gestión de la web e información pública
- 3.7 Atención e información virtual
- 3.8 Apoyo al suministro electrónico de artículos de revistas impresas
- 3.9 Apoyo a la investigación
- 3.10 Cooperación en el portal Dialnet
- 3.11 Intercambio de datos en el Sistema de Gestión Bibliotecaria (SGB)
- 3.12 Gestión de la herramienta de descubrimiento
- 3.13 Apoyo al personal del SBD
- 3.14 Formación del personal del SBD
- 3.15 Coordinación y/o participación en grupos de trabajo

MP4 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

- 4.1 Formación en competencias informáticas e informacionales
- 4.2 Atención e información virtual a usuarios
- 4.3 Gestión de la web e información pública
- 4.4 Apoyo a la investigación
- 4.5 Gestión de la Intranet y de la comunicación interna
- 4.6 Gestión de la colección electrónica (difusión de los e-recursos)
- 4.7 Gestión de la propiedad intelectual del material docente
- 4.8 Control de acceso de usuarios a las bibliotecas (elaboración de estadísticas e informes)
- 4.9 Formación del personal (SFP y microformación)
- 4.10 Coordinación y/o participación en grupos de trabajo

MP5 GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS DE LA UV (RODERIC Y OJS)

- 5.1 Revisión y tratamiento del material a depositar en RODERIC
- 5.2 Carga de documentos en el repositorio RODERIC
- 5.3 Apoyo a la publicación electrónica de revistas científicas de la UV

- 5.4 Cooperación en el portal DIALNET
- 5.5 Difusión de RODERIC
- 5.6 Apoyo a la gestión de la colección patrimonial
- 5.7 Atención e información virtual a usuarios
- 5.8 Formación del personal del SBD
- 5.9 Coordinación y/o participación en grupos de trabajo

MP6 GESTIÓN ECONÓMICA

- 6.1 Gestión económica del SBD: ejecución del presupuesto, gestión de inventario, gestión de adquisiciones, comisiones de servicio, etc.
- 6.2 Gestión económica de las bibliotecas de la UV: firma delegada del Rector en los documentos contables
Responsabilidad en la gestión de los concursos de suministros y de servicios
- 6.3 (suscripción de revistas y bases de datos, mobiliario, *software*, etc.) que afectan al SBD
- 6.4 Emisión de facturas propias como centro suministrador de recursos a otras bibliotecas (españolas y extranjeras)
- 6.5 Recepción y comprobación de facturas por solicitud de recursos a otras bibliotecas (españolas y extranjeras)
- 6.6 Gestión de vales de compensación interna
- 6.7 Recepción y comprobación de facturas externas de recursos adquiridos, tanto físicos como electrónicos

MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS

- 7.1 Coordinación de las bibliotecas de la UV: elaboración de normativas e instrucciones generales, planificación de las aperturas extraordinarias de las bibliotecas, etc.
- 7.2 Puesta en funcionamiento de nuevos proyectos y participación en grupos de trabajo
- 7.3 Participación en órganos colegiados: Secretaría de la Comisión del *Servei de Biblioteques i Documentació*, presidencia de la Junta Técnica, etc.
- 7.4 Participación en actividades relativas a la calidad del Servicio (Comité de Calidad, Evaluación EFQM, Carta de Servicios, etc.)
- 7.5 Coordinación con otros servicios de la UV y con otras instituciones externas.
Representación en REBIUN
- 7.6 Participación en el Plan Estratégico de la UV
- 7.7 Elaboración de informes
- 7.8 Atención al público (presencial, telefónica y electrónica)
- 7.9 Gestión administrativa: archivo, registro, correspondencia, valija electrónica, etc.
- 7.10 Preservación y restauración de la colección patrimonial
- 7.11 Buzón de sugerencias, quejas y felicitaciones
- 7.12 Gestión del personal del SBD: supervisión, formación, desarrollo, coordinación, GDH, etc.

A continuación se detallan los 21 indicadores establecidos para las **Secciones Centrales del SBD**:

INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA

- 1 N° Total de registros
- 2 N° total de intercambio de datos
- 3 N° total de gestiones con usuarios

MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO

- 4 N° total de peticiones tramitadas como centro suministrador
- 5 N° total de peticiones tramitadas como centro peticionario
- 6 N° total de recursos enviados y recibidos mediante correo postal, mensajería y correo electrónico

MP3 GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN

- 7 N° de registros de pedidos anuales de recursos impresos y electrónicos, incluyendo colección y recursos electrónicos
- 8 N° de recursos electrónicos gestionados
- 9 N° de recursos evaluados
- 10 N° de solicitudes recibidas de artículos en PDF
- 11 N° de revistas revisadas en GREC
- 12 N° de documentos introducidos en DIALNET

MP4 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

- 13 N° de unidades de aprendizaje elaboradas para formación *online* por curso académico
- 14 N° de estudiantes que han recibido formación en ci2 por curso académico
- 15 N° de consultas anuales recibidas

MP5 GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS DE LA UV (RODERIC Y OJS)

- 16 N° de documentos cargados en Roderic
- 17 N° de DOIS (*digital object identifier*)

MP6 GESTIÓN ECONÓMICA

- 18 Presupuesto ejecutado
- 19 N° de operaciones contables

MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS

- 20 N° de contratos vigentes en el año con responsabilidad directa del Director/a del SBD
- 21 N° de PAS efectivo

12.2 MP y procesos de Bibliotecas

El detalle de macroprocesos de las Bibliotecas de la UV ha sido elaborado por la Jefa del SBD, las Directoras/es de las Bibliotecas y el equipo investigador. El nivel de desagregación presentado ha sido el considerado necesario para recoger las áreas de actividad, desarrolladas por todas las Bibliotecas, así como aquellas desarrolladas por una parte de las mismas, incluyendo el estudio, finalmente, seis macroprocesos. Por su parte, el nivel de detalle de las actividades recogidas en cada macroproceso es moderado, y refleja la variedad de tareas realizadas por las Bibliotecas, así como, la transversalidad, en algunos casos, de las tareas.

A continuación se detallan los 6 macroprocesos y actividades que integran las funciones realizadas por todas o algunas de las Bibliotecas:

MACROPROCESOS Y ACTIVIDADES DE BIBLIOTECAS COMPARABLES Y ESPECIALES

MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

- 1.1 Adquisición de la bibliografía básica recomendada incluida en las guías docentes.
- 1.2 Selección y adquisición de los recursos bibliográficos necesarios para la docencia y la investigación.
- 1.3 Incorporación de la bibliografía básica recomendada en el catálogo Trobes.
- 1.4 Gestión de las donaciones a la biblioteca.
- 1.5 Catalogación de los recursos bibliográficos adquiridos anualmente (libros, revistas, etc.).
- 1.6 Catalogación de recursos bibliográficos anteriores a 1900.
- 1.7 Gestión de la colección electrónica en la biblioteca (libros y bases de datos).
- 1.8 Envío de libros desde la Biblioteca Depósito a otras bibliotecas para nueva ubicación.
- 1.9 Mantenimiento y ordenación de la colección bibliográfica en salas y depósitos.
- 1.10 Control y seguimiento del inventario bibliográfico.
- 1.11 Expurgo de la colección bibliográfica.

MP2 PRÉSTAMO

- 2.1 Realización del préstamo de la colección (préstamo, devolución y consulta en sala).
- 2.2 Atención a las solicitudes de préstamo intercampus e interbibliotecario (incluye facturación si procede).
- 2.3 Atención a las solicitudes de reproducción recibidas en la biblioteca (incluye facturación si procede).
- 2.4 Envío a Secciones Centrales de artículos escaneados.
- 2.5 Gestión de reservas.
- 2.6 Gestión de usuarios (incidencias, mediaciones, reclamaciones por demoras en devoluciones, usuarios efímeros, etc.).

- 2.7 Gestión de equipos adaptados (ej.: atriles, lupas, bucles magnéticos, etc.) y condiciones de préstamo especiales para personas con diversidad funcional.
- 2.8 Participación y organización de exposiciones

MP3 FORMACIÓN

- 3.1 Oferta a los estudiantes de actividades formativas presenciales y virtuales sobre la utilización de la biblioteca y sus recursos.
- 3.2 Participación en los cursos on-line ofrecidos por el SBD dirigidos a estudiantes.
- 3.3 Organización de cursos online para responder a necesidades de información planteadas por los usuarios.
- 3.4 Atención a las consultas de información bibliográfica y apoyo en estrategias de búsqueda presenciales y virtuales.

MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS

- 4.1 Gestión de ordenadores fijos, para la consulta, y de portátiles para el préstamo a usuarios.
- 4.2 Gestión de lectores de micro formas, escáneres propios y máquinas de autopréstamo.
- 4.3 Gestión de edificios cuya gestión recae en la Biblioteca.

MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA

- 5.1 Contribución a la visibilidad de la investigación realizada en la UV a través del repositorio institucional RODERIC.
- 5.2 Contribución a la visibilidad de la producción de material docente realizada en la UV a través de RODERIC.
- 5.3 Contribución a la visibilidad del patrimonio bibliográfico de la UV a través de SOMNI.
- 5.4 Suministro a los investigadores de la UV de servicios especializados que respondan a sus necesidades (acreditaciones, impactos, perfiles...)
- 5.5 Suministro, por correo electrónico, de artículos digitalizados de la colección impresa con fines de investigación, de acuerdo con la legislación vigente.
- 5.6 Suministro de documentos reproducidos con fines de investigación, de acuerdo con la legislación vigente.
- 5.7 Incremento del número de documentos introducidos en DIALNET y facilitar el acceso a estos recursos.
- 5.8 Difusión de la colección (visitas, conferencias, facsímiles, trípticos...).
- 5.9 Gestión de exposiciones organizadas por la biblioteca.

MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD

- 6.1 Participación en órganos colegiados de la biblioteca: Comisión de Usuarios de la Biblioteca.
- 6.2 Participación en actividades relativas a la Calidad del Servicio (Comité de Calidad, Evaluación EFQM, Carta de Servicios, etc.)
- 6.3 Gestión del personal de la biblioteca: supervisión, formación, desarrollo, coordinación, GDH, etc.

- 6.4 Gestión administrativa: archivo, registro, correspondencia, valija electrónica, buzón de sugerencias, quejas y felicitaciones, etc.
- 6.5 Gestión económica de la biblioteca: tramitación de facturas, gestión de compras no bibliográficas, etc.
- 6.6 Elaboración de informes.
- 6.7 Atención al público, presencial, telefónica y electrónica.
- 6.8 Participación en grupos de trabajo.
- 6.9 Mantenimiento de las condiciones necesarias para la renovación del certificado de accesibilidad universal en las bibliotecas que ya lo tienen y procurar su obtención en las bibliotecas que lo permitan.
- 6.10 Difusión y promoción de la Biblioteca y del SBD en redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest...).

A continuación se detallan los 16 indicadores establecidos para las **Bibliotecas**:

INDICADORES BIBLIOTECAS COMPARABLES Y ESPECIALES

MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

- 1 N° total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca
- 2 N° de entradas anuales de revistas
- 3 N° de registros bibliográficos y ejemplares nuevos
- 4 N° de recursos evaluados

MP2 PRÉSTAMO

- 5 N° de préstamos, peticiones y reservas

MP3 FORMACIÓN

- 6 N° de usuarios
- 7 N° de unidades de cursos online elaboradas por la biblioteca

MP4 ESPACIOS Y EQUIPOS

- 8 N° de ordenadores
- 9 N° de puestos de lectura
- 10 N° de metros cuadrados gestionados

MP5 APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EDICIÓN CIENTÍFICA Y LA CULTURA

- 11 N° de bibliografías recomendadas elaboradas por la biblioteca y disponibles en Trobes y Aula virtual
- 12 N° de documentos reproducidos de la colección impresa o manuscrita tramitados a petición de los usuarios
- 13 N° anual de documentos introducidos y revisados en otras bases de datos

MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD

- 14 N° de operaciones contables
- 15 Presupuesto gestionado
- 16 N° de PAS de la Biblioteca

12.3 MP y procesos de Archivos

El detalle de macroprocesos de los Archivos de la UV ha sido elaborado por la Jefa del SBD, las Directoras/es de los Archivos, y el equipo investigador. El nivel de desagregación presentado ha sido el considerado necesario para recoger las áreas clave de actividad, incluyendo el estudio, finalmente, tres macroprocesos. Por su parte, el nivel de detalle de las actividades recogidas en cada macroproceso es moderado, pero refleja la variedad de las tareas realizadas, así como, la transversalidad, en algunos casos, de las mismas.

A continuación se detallan los 3 macroprocesos y actividades que los integran:

MACROPROCESOS Y ACTIVIDADES DE ARCHIVOS

MP1 FONDOS DOCUMENTALES

- 1.1 Desarrollo y mantenimiento del cuadro de clasificación de documentos.
Descripción y normalización archivística de los documentos (esquema de metadatos, elenco de series documentales, aplicación de normas internacionales...).
- 1.2 Redacción de las tablas de valoración para la conservación y/o eliminación de documentos.
- 1.3 Aplicación de las tablas de valoración para la conservación y/o eliminación de documentos.
- 1.4 Gestión de las transferencias de documentos al archivo de los servicios administrativos.
- 1.5 Gestión de las donaciones al archivo.
- 1.6 Custodia y conservación de los documentos transferidos o donados por los servicios y unidades administrativas de la UV.
- 1.7 Selección y adquisición de recursos bibliográficos para la investigación histórica (Archivo Histórico).
- 1.8

MP2 ACCESO Y CONSULTA A LOS DOCUMENTOS

- 2.1 Realización del préstamo de los documentos (préstamo, devolución, consulta en sala - Archivo Histórico - e incidencias).
- 2.2 Suministro de documentos solicitados por las unidades administrativas de origen de la información.
- 2.3 Envío de documentos escaneados a Secciones Centrales (Archivo Histórico).
- 2.4 Atención a las solicitudes de reproducción recibidas en el archivo.
- 2.5 Préstamo de documentos para exposiciones (Archivo Histórico).

MP3 GESTIÓN DE LA UNIDAD (Aplicable al Archivo Histórico)

- 3.1 Asesoramiento técnico al personal administrativo de los archivos de gestión.
- 3.2 Atención a las consultas de información y apoyo en estrategias de búsqueda presenciales y virtuales.

- 3.3 Contribución a la visibilidad del patrimonio documental de la UV a través de SOMNI.
- 3.4 Suministro a los investigadores de la UV de servicios especializados que respondan a sus necesidades.
- 3.5 Suministro por correo electrónico de documentos digitalizados con fines de investigación, de acuerdo con la legislación vigente.
- 3.6 Difusión de los fondos del archivo (visitas, trípticos, material informativo sobre el archivo y sus fondos).
- 3.7 Apoyo en exposiciones.

A continuación se detallan los 13 indicadores establecidos para los **archivos**:

INDICADORES DE ARCHIVOS

MP1 FONDOS DOCUMENTALES

- 1 N° total de metros lineales conservados
- 2 N° de unidades archivísticas descritas
- 3 N° de estudios de valoración de series realizados
- 4 N° de unidades de instalación eliminadas en aplicación de las TAD
- 5 N° de metros lineales conservados anualmente
- 6 N° total de ejemplares de la colección de la biblioteca auxiliar
- 7 N° total de títulos de revistas en papel de la colección de la biblioteca auxiliar

MP2 ACCESO Y CONSULTA A LOS DOCUMENTOS

- 8 N° total de documentos prestados anualmente
- 9 N° de unidades consultadas en sala
- 10 N° de unidades reproducidas

MP3 GESTIÓN DE LA UNIDAD

- 11 N° de operaciones contables
- 12 Presupuesto gestionado
- 13 N° de PAS del Archivo

