

ANA MORENO ROMERO

3 DE JULIO DE 2015

LA FUNCIÓN DE RRHH Y EL  
TRABAJADOR EN RED. CASO DE LA  
UNIVERSIDAD

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

La función de recursos humanos, tal y como se ha descrito en el artículo “La función de RRHH y el trabajador en red” (Know Square, 2014a), corresponde a los modelos de organizaciones más avanzadas, que se ponen en marcha fundamentalmente en grandes empresas, y que requieren un determinado enfoque estratégico, un mínimo de estructura organizativa y una adecuada dotación de recursos (“Caso de las multinacionales”, Know Square, 2014b).

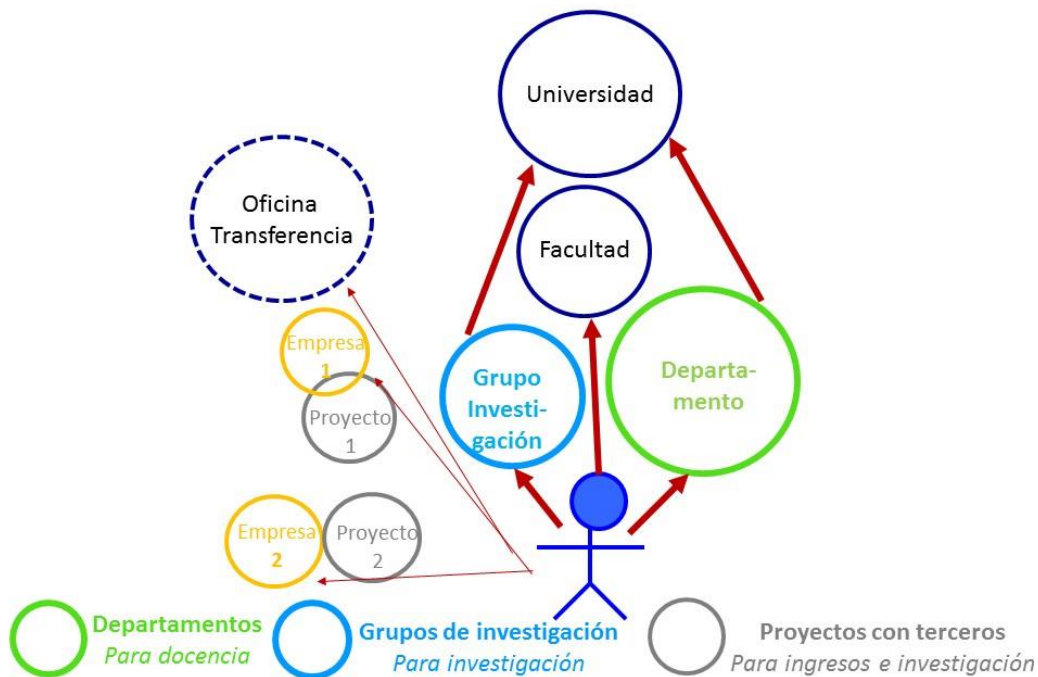
Existen muchas organizaciones que afrontan la función de RRHH con esquemas precarios de recursos materiales y de liderazgo. Es el caso de algunas administraciones públicas, de ONGs pequeñas o de gran parte de las PYMEs, en las que la función de RRHH está anclada en las políticas tradicionales (contratos y relación laboral, política salarial, jornadas de trabajo, formación) y raramente incorporan las nuevas políticas para trabajadores del conocimiento (dirección por objetivos, motivación para el compromiso, gestión por competencias, gestión de la diversidad, políticas de conciliación). Podría decirse, incluso, que en las organizaciones de pequeño tamaño prácticamente no existe la función de RRHH.

Si analizamos una de estas organizaciones siguiendo los conceptos expuestos en el citado artículo, por ejemplo una universidad pública, y nos centramos en un colectivo profesional formado por trabajadores claramente identificables como del conocimiento, por ejemplo el profesorado (en su doble actividad docente e investigadora) vemos que hay muchos problemas de rendimiento organizativo y que faltan actividades de RRHH para hacer frente a los retos del trabajo del conocimiento.

Vamos primero a analizar el caso desde la perspectiva del profesor. Para entender cómo se conforma su puesto de trabajo tenemos que analizar los pilares básicos: la organización (su universidad), su grupo de trabajo directo, la función de RRHH, y el estilo de dirección de su jefe.

Con carácter general, **una universidad pública tiene una estructura organizativa burocrática**, poco flexible en la gestión de los procesos establecidos, y con recursos materiales limitados. Sin embargo, en la realidad, los profesores funcionan en red, entre departamentos, grupos de investigación, relación entre facultades, o participación en proyectos, como muestra la figura que sigue. Se puede observar de forma gráfica la complejidad organizativa en la que se mueve el profesorado y su pertenencia a varios **equipos de trabajo**, que pueden coincidir o no en sus miembros, para sus diferentes actividades.

## La complejidad para el Personal Docente Investigador (PDI)



Desde el punto de vista de **la función de RRHH**, los profesores son funcionarios o contratados laborales, con políticas muy básicas y tradicionales, que no incorporan el funcionamiento por objetivos, el apoyo en el desarrollo de carrera o programas para la mejora de la motivación. Es más, desde un punto de vista conceptual, en estos tres asuntos mencionados, existen disfunciones relevantes. Los incentivos que ofrece el sistema de acreditación de méritos, que puede ser lo más parecido a un sistema de funcionamiento por objetivos, prima la función investigadora sobre la docente, lo cual puede llevar a desatender la actividad central por la que a la universidad se le asignan los presupuestos públicos, la docencia. En cuanto al desarrollo de carrera, un joven profesor doctorando de 23 años que aspire a ser funcionario, tiene que pasar por tres concursos públicos competitivos, lo que dista mucho de las formas de acompañamiento al desarrollo de carrera habituales que se da a los profesionales de alto potencial en las empresas. Por último, los programas para la mejora de la motivación son muy limitados, especialmente en los últimos tiempos que ha habido sustanciales recortes de recursos.

Desde el punto de vista de **cultura directiva**, la línea de toma de decisiones es muy compleja y un profesor tiene una autonomía muy amplia (casi se podría decir que a nivel operativo no tiene jefe directo). En la figura anterior las flechas muestran las líneas de

reporte para cada una de las actividades que conforman el puesto de trabajo del personal docente e investigador (PDI).

Sin embargo, a pesar de las carencias organizativas y de recursos humanos de una universidad pública, y a la vista del alto nivel de permanencia, el profesorado parece que encuentra un razonable equilibrio de factores motivacionales en su puesto de trabajo.

Profundizando un poco más en ese perfil de trabajador del conocimiento del profesor, podríamos decir que algunos de los factores higiénicos<sup>1</sup> que alimentan el compromiso racional no son muy favorables (salario, recursos para el puesto de trabajo, estatus, ambiente del puesto), mientras que otros son buenos (seguridad laboral, o flexibilidad para la conciliación, que en entornos muy protegidos se consolida como factor higiénico).

En cuanto a los factores motivacionales, la libertad de actuación, la responsabilidad y la libertad para la orientación vocacional, pueden contrapesar la falta de apoyo al desarrollo de carrera y promoción. Para un trabajador del conocimiento, el contenido intelectual de su trabajo es muy importante, y la libertad para opinar e influir también. Parece que el profesorado puede tener en estos asuntos una palanca para la motivación muy relevante.

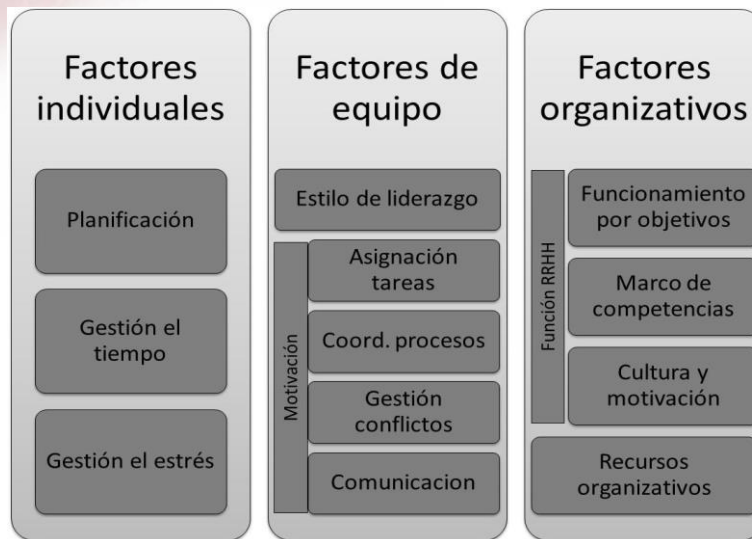
Más difícil es responder las preguntas sobre si los resultados de los grupos, de las facultades y escuelas, o del conjunto de la universidad son adecuados de acuerdo a su misión y a los recursos asignados. Es importante tener en cuenta que el profesorado, grupo profesional en el que se centra este artículo, es solo una parte del personal de las universidades, que cuenta con otro colectivo de gran importancia, el PAS (Personal de Administración y Servicios) para garantizar el buen funcionamiento de la universidad. Las consideraciones específicas de estos profesionales será objeto de otro artículo.

El modelo de análisis organizativo multinivel que se proponía en el artículo mencionado anteriormente sugiere que la productividad de una organización y la satisfacción de sus trabajadores requieren que los tres niveles funcionen de acuerdo a los factores que se recogen en cada uno de ellos<sup>2</sup>. Los factores individuales, los de equipo y los de organización deben ser parte de un todo para garantizar que se despliega la estrategia, con calidad, dando respuesta a las expectativas de todos los grupos de interés.

---

<sup>1</sup> Ver artículo “La función de RRHH y el trabajador en red”, Know Square, 2014, para explicación de factores higiénicos y motivacionales de la satisfacción de los trabajadores y su relación con el compromiso

<sup>2</sup> Para explicación detallada de los tres niveles y los factores de cada uno de ellos ver el artículo “La función de RRHH y el trabajador en red”, Know Square, 2014



Así pues, visto desde una perspectiva estratégica, hay más preguntas que respuestas: ¿Qué estrategias para el conocimiento en la sociedad red incorporan las universidades? ¿Cómo ser una universidad que mantiene y refuerza su prestigio en el siglo XXI? ¿Cómo se innova en conocimiento y en perfiles de profesorado en las facultades y escuelas? ¿Cómo se definen los objetivos de los grupos (de investigación, departamentales)? ¿Cómo se asignan los recursos y se mide el rendimiento? ¿Cómo se corrigen las actuaciones que no responden a los estándares de calidad mínimos?

Quizás, el desafío organizativo es tan grande, que hay que pensar en atajos, apoyándose en los elementos positivos descritos, para que actúen como palancas organizativas. Yendo a la teoría, para trabajar en red en puestos del conocimiento, se necesitan organizaciones motivadoras y con una cultura de confianza. Desde el punto de vista individual, los trabajadores necesitan competencias para trabajar en entornos complejos en red. Quizás esas son dos líneas de trabajo en las que se puede avanzar con autonomía (relativa) del resto de los factores señalados: entender la universidad como un centro de conocimiento atractivo, en el que los profesores e investigadores comparten unos valores de compromiso con la sociedad a la que se deben; y ayudar a los y las profesoras a potenciar sus competencias para gestionar estos entornos red complejos.

La Universidad es una organización que tradicionalmente ha inspirado confianza a la sociedad. En su doble función de formación de los profesionales del futuro y de investigación para dar respuesta a las necesidades de su entorno, necesita el mejor talento para ser ese centro de referencia en la sociedad del conocimiento. Escuelas y Facultades en la que se trabaje con una cultura de confianza y que cuenten con un profesorado motivado pueden, y deben, ser una brújula en momentos de cambio como los que vivimos.

## *Links a referencias*

Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, Trabajos de investigación de organización del trabajo en puestos del conocimiento. <http://gios.es> y [www.anamorenoromero.net](http://www.anamorenoromero.net)

Know Square, 2104a <http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3250-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-del-conocimiento-artículo>

Know Square, 2104b <http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3360-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-en-red-caso-de-las-multinacionales-artículo>

© Ana Moreno Romero

© Know Square S.L.