

ANA MORENO ROMERO

16 DE FEBRERO DE 2015

# LA FUNCIÓN DE RRHH Y EL TRABAJADOR EN RED. CASO DE MULTINACIONALES

---

ARTÍCULO

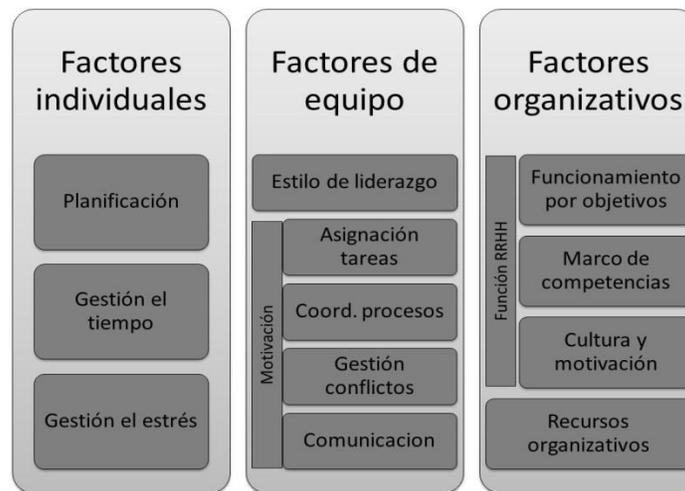
knowsquare .

Privado y Confidencial

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

La función de RRHH se enfrenta a nuevos retos en la sociedad del conocimiento. Tal y como se ha descrito en el artículo "[La función de RRHH y el trabajador del conocimiento](#)" (Know Square, 2014), la productividad de los trabajadores del conocimiento ha dejado de aumentar al ritmo deseado al incorporar TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, e incluso hay estudios que acreditan una caída de la productividad directiva. Además, lo que no ha dejado de crecer es el estrés vinculado a estos puestos de trabajo, habitualmente hiperconectados y con necesidad de manejar grandes cantidades de información.

Como se describe en el artículo, el estudio de la productividad y satisfacción de trabajadores del conocimiento se afronta diferenciando tres niveles de análisis: el de la organización, el de los grupos de trabajo y el del trabajador (GIOS, 2010). La estrategia de la empresa, los procesos de gestión del conocimiento, los amplios recursos tecnológicos y los recursos organizativos de todo tipo, son los ingredientes que, junto a la función de recursos humanos, permitirían que la empresa funcione como una unidad eficiente y armónica. ¿Pero se consigue realmente? ¿Qué tipo de organización está mejor adaptada a la sociedad en red?



Si repasamos los factores recogidos en el modelo para distintos perfiles organizativos, parece claro que las administraciones públicas o las organizaciones del tercer sector están peor preparadas que las empresas. Y de entre las empresas, están mejor preparadas las grandes que las pequeñas, y las de sectores innovadores mejor que las de sectores tradicionales. Si, además, la empresa es multinacional, los recursos organizativos para la coordinación entre países, áreas de negocio, y equipos, se multiplican. Sin embargo, la percepción general de los trabajadores de las empresas multinacionales es de desbordamiento permanente y estrés creciente. La complejidad de los modelos de relación en red, la gestión de la diversidad (cultural, extensión de franjas horarias), las peculiaridades de los trabajadores del conocimiento, los sistemas de información en cambio permanente, los viajes entre

regiones distantes y, en los últimos años, la crisis económica, hacen que de la teoría a la práctica haya un trecho enorme.

¿Será que el modelo teórico no es el adecuado y hay que reinventar las políticas de RRHH? ¿Será que las prioridades estratégicas y los departamentos de RRHH no están alineados? ¿Será que el estilo de dirección y la cultura organizativa del siglo XX está siendo un lastre? ¿Será que no sabemos usar las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación? ¿Será que esa complejidad de la que se habla permanentemente en teoría de organización ha superado nuestras capacidades de gestión y hay que renunciar a la armonía y la satisfacción del trabajador? Son muchas preguntas sin respuestas claras. Por supuesto hay empresas modelo que parecen acercarse a esa entidad eficiente y armónica, pero no son muchas. El día a día de la mayoría de los y las trabajadoras de las empresas, y en especial en las multinacionales, es de alto voltaje.

Si analizamos los **factores organizativos** del modelo para el caso de empresas multinacionales vemos que la gestión por competencias y el funcionamiento por objetivos, pilares imprescindibles para los trabajadores del conocimiento, han sido superados por la complejidad de la actividad. Muchos trabajadores y, en especial muchos directivos, sienten que las actividades de evaluación del desempeño son una carga burocrática desconectada de su día a día. Cuando he participado en la implantación de programas de teletrabajo en empresas multinacionales, lo primero que analizaba es si existía un buen sistema de funcionamiento por objetivos y una cultura de confianza. Sin esos cimientos no se puede prescindir de los sistemas de control por presencia y por supervisión directa de las tareas que se asignan a cada trabajador. Trabajar con conocimiento y en entornos flexibles es imposible por instrucción y con desconfianza. Al menos de forma eficiente. Y hay que tener presente que el modelo por instrucciones es casi inevitable cuando se trabaja por urgencias; y que el estrés y la presión no ayudan a crear una cultura de confianza.

En este contexto, la motivación y la organización del trabajo traslada gran parte de su peso a los **factores del equipo**, con un protagonismo creciente del directivo o directiva responsable de la coordinación. ¿Está el directivo suficientemente preparado y orientado a la gestión de las personas de su equipo? Desde el punto de vista teórico la mayoría considera que sí, que la gestión de su equipo es una prioridad y que tienen conocimientos teóricos para hacerlo. Pero si se analiza, en el día a día, a qué dedican el tiempo y la energía los directivos, reconocen que las presiones de cliente/producto/servicio, las peticiones de su propia línea de mando, y la creciente demanda de coordinación con sus pares, se lleva por delante ese tiempo de calidad que requiere la dirección de personas. No es necesario un análisis mucho más profundo, si no se dedica tiempo y atención a las personas del equipo el resto de los factores es superfluo. La importancia creciente de la comunicación interna tiene su arma más potente, e insustituible, en el directivo como canal de comunicación con cada uno de los trabajadores que le reportan.

Entonces, siguiendo la lógica del modelo de la figura, analizamos los **factores individuales**. Parece intuitivo que ninguna cantidad de competencias individuales puede compensar un mal funcionamiento de los factores de equipo y organizativos. Los factores individuales son necesarios pero no suficientes. Los profesionales de multinacionales, que desenvuelven su actividad en entornos complejos, necesitan competencias de planificación, establecimiento de prioridades, control de la

atención, equilibrio personal para afrontar situaciones de estrés y capacidad de automotivación. ¿Qué ocurre si esos profesionales no se sienten razonablemente soportados, o suficientemente alineados con su equipo y con su organización? Una respuesta natural es irse; otra tomar una actitud cínica y no aportar el valor que de él se espera. Pero quizás la más habitual, especialmente si se tiene un ámbito de responsabilidad que da juego, es generar sentido de forma autónoma. Estos trabajadores del conocimiento, preparados y motivados, que no se identifican con su jefe, con sus pares, o con su compañía, establecen su propio conjunto de metas y valores para funcionar en el día a día. Y si consiguen generar su pequeño entorno “con sentido”, tendremos un trabajador motivado, que desarrolla interesantes actividades en sí mismas pero que, muy difícilmente, va a estar plenamente alineado con la estrategia y procesos de su empresa.

Cuando se trabaja en red, con flexibilidad en los espacios, en los tiempos y en los procesos creativos, porque el contenido del trabajo lo requiere y el instrumento de trabajo, las TIC, lo permiten, es fundamental que haya alineamiento de todas las partes. Quizás el desafío, más que en la comprensión de cada uno de los factores o en su operativización para cada trabajador y cada departamento, está en la operativización del conjunto de nodos de la red. Las fugas de productividad puede que estén en las conexiones que, las más de las veces, ningún directivo siente como terreno propio.

Y quizás esa es una de las conclusiones que hay que sacar del modelo aplicado a empresas que operan en entornos globales: el alineamiento del talento, la energía y la motivación de los y las profesionales, tiene muchos escollos que superar en entornos complejos, creativos y subjetivos. No hay duda de que se requiere una intervención del departamento de RRHH orientada a la coordinación organizativa. Las áreas de organización dentro de las empresas debieran tener un nuevo protagonismo y buscar soluciones aplicables y facilitadoras en este entorno red.

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

© Ana Moreno Romero

Profesora ETSII – UPM. Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS)

© Know Square S.L.