

## Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Universidad Pública Española

### High Performance Work Systems and Job Satisfaction of Teachers at the Spanish Public University

Xabier González-Laskibar \*, Jon Olaskoaga-Larrauri, Leire Guerenabarrena-Cortazar

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España

#### DESCRIPTORES:

HPWS  
 Satisfacción laboral  
 Instituciones de educación superior  
 Universidades españolas  
 Personal académico

#### RESUMEN:

En la literatura sobre gestión de los recursos humanos han proliferado las investigaciones sobre los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (HPWS), una serie de prácticas que se espera que influyan en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados, y en el rendimiento de empresas y organizaciones. Los investigadores que trabajan en este campo se han preocupado de estudiar el fenómeno en el sector industrial, dejando al margen las instituciones educativas y, en particular, las de educación superior. Este artículo persigue dos objetivos. Por un lado, describe el grado en que las prácticas asociadas a los HPWS se han instalado en las universidades públicas españolas. Por otro, reúne evidencia sobre la relación entre los HPWS y la satisfacción laboral de los académicos. La investigación es de carácter empírico y enfoque cuantitativo, y se basa en las respuestas de 651 docentes a un cuestionario. Los resultados muestran que las prácticas más extendidas son las que encajan mejor con el modelo tradicional de gestión universitaria. De los resultados también se desprende que, en general, los HPWS tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral, aunque el efecto puede variar según la práctica concreta que se considere.

#### KEYWORDS:

HPWS  
 Job satisfaction  
 Higher education institutions  
 Spanish universities  
 Academic staff

#### ABSTRACT:

High Performance Work Systems (HPWS) are a series of organizational practices, with a positive influence on job satisfaction, organizational commitment and organizational performance, which have received increasing attention in the literature on human resources management. Researchers working in this field have studied the phenomenon in the manufacturing sector, leaving aside higher education institutions. This article has two objectives. It describes the degree to which the practices associated with HPWS have been applied in Spanish public universities. Second, the article gathers evidence on the relationship between HPWS and the job satisfaction of the academic staff. The empirical research uses quantitative methods based on the responses by 651 teachers to a questionnaire. The results show that the presence of the practices studied is uneven: the most widespread practices are those that fit better with collegialism, the traditional model of university management. The results also show that, in general, HPWS exert positive effects on the job satisfaction of academic staff, although the effect may be quite different depending on the specific practice considered.

#### CÓMO CITAR:

González-Laskibar, X., Olaskoaga-Larrauri, J. y Guerenabarrena-Cortazar, L. (2022). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y satisfacción laboral de los docentes en la universidad pública española. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(1), 73-91. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.005>

## 1. Introducción

El factor humano suele considerarse el activo más importante de las organizaciones modernas (Andersén y Andersén, 2019; Escribá et al., 2017) y la principal fuente de sus ventajas competitivas (Appelbaum et al., 2000; Becker y Huselid, 1998; Huselid, 1995; Malik et al., 2019; Wright et al., 2001). Para su mejor aprovechamiento se han diseñado estrategias y sistemas específicos. En particular, la literatura se refiere a los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS, por sus siglas en inglés) como “un grupo de prácticas de recursos humanos separadas pero interconectadas con el objetivo de atraer, seleccionar, administrar y retener el capital humano de la más alta calidad” (Lepak et al., 2006). Otros autores prefieren describir a los HPWS como una serie de prácticas diseñadas para mejorar las habilidades y el esfuerzo de los empleados (Becker y Huselid, 2006; Huselid, 1995; Takeuchi et al., 2009); y diferentes investigaciones han relatado las ventajas que ofrecen estos sistemas desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y el talento en la empresa, así como su beneficioso efecto en la satisfacción laboral y el compromiso del personal (Andersén y Andersén, 2019; Bashir et al., 2011; Bauer, 2004; García-Chas et al., 2015; Heffernan y Dundon, 2016; Xi et al., 2019).

El alcance de las investigaciones sobre la eficacia de los HPWS es variado. Existen investigaciones que abarcan varios sectores (Fabi et al., 2015; Fu et al., 2019; García-Chas et al., 2015; Jewell et al., 2020); otras concentran su atención en la industria manufacturera (Andersén y Andersén, 2019; Appelbaum et al., 2000; Xi et al., 2019); y hay algunas que se interesan por el efecto de los HPWS en empresas u organizaciones que prestan servicios; en particular los hospitales (Mielke et al., 2019). Escasean, en cambio, las investigaciones en el sector educativo, y en particular son prácticamente inexistentes, hasta donde llega nuestro conocimiento, las que tienen como objeto las instituciones de educación superior (Bashir et al., 2011; Escribá et al., 2017).

Este artículo presenta como principal novedad que investiga la presencia y el efecto de los HPWS en el sector de la educación superior, un ámbito en el que, a pesar de algunas tendencias recientes, los modelos de gestión se han mantenido al margen de modas en la gestión (Birnbaum, 2000) y también de otras prácticas de contrastada eficacia en el ámbito de la empresa. El objetivo del artículo es doble: describir la extensión de las prácticas propias de los HPWS en la universidad; y comprobar si existe relación entre la aplicación de dichas prácticas y la satisfacción laboral del personal académico. La investigación se ha llevado a cabo en el contexto de la universidad pública española y, además de reunir evidencia sobre la influencia de los HPWS, aporta información descriptiva sobre el funcionamiento y las características organizativas de las instituciones que operan en el sector universitario español y sobre algunas condiciones laborales de los académicos.

## 2. Revisión de la literatura

El interés que suscitan los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (HPWS, por sus siglas en inglés) ha aumentado desde finales de los 90 (Heffernan y Dundon, 2016). En la literatura, la eficacia de dichos sistemas se encuentra ampliamente admitida, tanto por sus efectos sobre el empleado y su satisfacción (Andersén y Andersén, 2019; Appelbaum et al., 2000; García-Chas et al., 2015), como por los que ejercen sobre las organizaciones en las que se aplican (Becker y Huselid, 1998; Huselid, 1995). La doctrina sobre gestión estratégica de los recursos humanos también defiende que la construcción de un sistema eficaz de recursos humanos influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados y, a la postre, afecta al desempeño organizacional (Becker y Huselid, 2006; Fu et al., 2019; Latorre et al., 2016).

Aunque existe evidencia de que los efectos de las prácticas HPWS no son siempre positivos (Han et al., 2019), la mayoría de los trabajos interpreta que de ellas se obtienen en general ventajas que se pueden explicar desde dos planteamientos teóricos diferentes. Por un lado, la teoría AMO (las siglas son por *Abilities, Motivation and Opportunities*) postula que el rendimiento organizacional mejora con las capacidades, la motivación y las oportunidades de sus empleados (Fabi et al., 2015). Esta teoría constituye el modelo teórico más empleado en las investigaciones empíricas sobre los efectos de las HPWS (Boxall et al., 2016; Fu et al., 2019). De hecho, las investigaciones sobre los

efectos de los HPWS que se basan en esta teoría suelen categorizar las prácticas de los HPWS según su relación con esas tres variables básicas de la teoría (Appelbaum et al., 2000). La teoría AMO ha recibido diversas críticas (Marín-García y Martínez-Tomas, 2016), entre otras cosas por su incapacidad para explicar la lógica por la cual las prácticas de recursos humanos afectan a las actitudes y el comportamiento de los empleados (Latorre et al., 2016).

Una segunda aportación teórica que respalda la eficacia de las HPWS es la teoría del intercambio social. Esta teoría, que tiene su origen en Blau (1964), interpreta que la relación entre determinadas prácticas de gestión de recursos humanos y una respuesta positiva por parte de los empleados se debe a una suerte de intercambio (Wright et al., 2003); a cierto sentido de reciprocidad (Latorre et al., 2016) según el cual, si el empleado se siente beneficiado por las prácticas de su organización, corresponde con más compromiso y esfuerzo (García-Chas et al., 2015). La idea del intercambio es particularmente útil en contextos como el universitario, donde el conocimiento no ha abandonado su soporte individual, es decir reside casi exclusivamente en los académicos, y el funcionamiento de la organización depende de la disposición a colaborar de cada uno de ellos (Edgar y Geare, 2013).

Buena parte de la literatura empírica sobre el efecto de los HPWS se ha caracterizado por recurrir a las opiniones de los directivos para identificar la extensión y medir el grado en que se aplican las prácticas propias de los HPWS (Escribá et al., 2017; Nishii y Wright, 2007). Chang (2005), en cambio, recomienda sustituir las opiniones de los directivos por las de los empleados, y argumenta que son éstos los que se encuentran sometidos a los sistemas de gestión de recursos humanos. La literatura más reciente (Escribá et al., 2017) sigue esta línea y añade otros argumentos a favor de trabajar con las opiniones de los empleados; por ejemplo, que las prácticas que son objeto de valoración no siempre se implementan según lo previsto por las personas que asumen responsabilidades de gestión (Heffernan y Dundon, 2016); o que en las organizaciones de mayor tamaño, las mismas prácticas pueden aplicarse de maneras diferentes, con distintos grados de intensidad y aun con distintos niveles de eficacia, en distintos ámbitos organizativos. Por último, medir la extensión, intensidad o eficacia de las prácticas de los HPWS a partir de las opiniones de los empleados proporciona un marco adecuado para estudiar cómo éstos experimentan o perciben los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) y hace más fácil constatar o medir la relación entre la percepción individual de las prácticas organizacionales y las actitudes y comportamientos, también individuales, de los empleados (Escribá et al., 2017).

En la literatura empírica sobre la eficacia de los HPWS, la satisfacción laboral ocupa a veces un papel mediador entre las prácticas y los métodos de los HPWS y el rendimiento de empleados y organizaciones. Varias investigaciones han demostrado una relación positiva entre los HPWS y la satisfacción laboral del empleado (Bashir et al., 2011; Chang, 2005; García-Chas et al., 2015; Gürbuz, 2009; Latorre et al., 2016; Messersmith et al., 2011). Sin embargo, ninguna de esas investigaciones se ha llevado a cabo en el sector de la educación superior.

El modelo tradicional de organización del trabajo académico se conoce como “modelo colegial” (Dearlove, 1997), y es interesante descubrir en él algunas de las prácticas propias de los HPWS, como la extensión de la autonomía de los empleados o el énfasis en su capacitación. Sin embargo, sería incorrecto interpretar que las prácticas HPWS se identifican perfectamente con el modelo colegial o que constituyen una parte de él. Por el contrario, los HPWS son más bien la respuesta que, en el campo de la gestión de los recursos humanos, se viene dando a las transformaciones que se están produciendo en la naturaleza de las actividades productivas (cada vez más asociadas a la generación y utilización del conocimiento) y, paralelamente, en las funciones que deben llevar a cabo y en las características que deben reunir los empleados que desarrollan dichas actividades. En un sentido puramente genealógico, los HPWS tienen poco o nada que ver con el sector de la educación superior, lo cual explica que la literatura que los trata rara vez se haya interesado por este sector.

Por otro lado, el propio sector de la educación superior se ha visto sometido a fuertes tensiones en las últimas décadas. Se ha dicho que el gobierno y la gestión de las instituciones educativas se parecen cada vez más a los de las empresas privadas (Capano, 2011). Entre otros cambios, los sistemas de acreditación y, en general, los instrumentos asociados a la gestión de la calidad, han supuesto desde hace ya tres décadas una lenta aproximación de la organización del trabajo académico a soluciones más rígidas y burocráticas (Olaskoaga-Larrauri et al., 2013, 2015; Suárez-Landazábal

y Buendía, 2020), restando a los docentes protagonismo y responsabilidad de decisión (Bowen y Tobin, 2015). Para la mayor parte de los analistas, estas transformaciones han perjudicado al personal académico (Mather et al., 2009) y han contribuido a reducir su satisfacción laboral (Chávez y Quiñónez, 2007; Olaskoaga-Larrauri et al., 2020).

Todas estas circunstancias no hacen sino acentuar el interés por conocer las prácticas que, en materia de gestión de recursos humanos, se están aplicando actualmente en las instituciones de educación superior. También se impone una valoración del potencial que representan las prácticas de HPWS en el contexto universitario, donde podrían paliar las consecuencias que han tenido algunas de las reformas organizativas recientes y ejercer un efecto positivo tanto en la satisfacción laboral del personal académico como en su rendimiento académico.

La educación superior en España no constituye un caso al margen de los procesos y de las circunstancias descritas hasta el momento. En España, las universidades representan la práctica totalidad del sector, sobre todo en términos de matrícula y empleo, y acogen a un total de 1 633 358 estudiantes. Las universidades españolas son mayoritariamente públicas, aunque el número y el alumnado de las universidades privadas está creciendo con mayor rapidez. Entre el curso 2001/02 y el curso 2018/19, por ejemplo, el alumnado de las universidades públicas se redujo un 7%, mientras que el de las privadas se multiplicó por un factor 2,4. Las universidades públicas son grandes (en promedio atienden a más de 30 000 estudiantes cada una) y muchas de ellas tienen una vocación regional/autonómica (Estadística de estudiantes y Estadística de personal de las universidades, Ministerio de Educación). Tras la Ley de Reforma Universitaria de 1983, que adaptó la universidad española al nuevo marco constitucional de 1978, la siguiente ola de renovación comenzó con la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades (LOU), que se dictó con la intención expresa de dotar a las estructuras universitarias de mayor “flexibilidad”, y mejorar su capacidad para “responder al dinamismo de una sociedad avanzada...”. Sin embargo, el alcance de las reformas fue limitado (Vidal y Vieira, 2014) –entre otras cosas porque algunas de las disposiciones de la LOU fueron revocadas por la posterior Ley Orgánica 4/2007– sobre todo si se compara con los cambios que se produjeron en otros países como el Reino Unido (Dearlove, 1997), o los que algunos agentes preconizan (Comisión Técnica de Gobernanza Universitaria, 2011; Fundación CYD, 2010). Sin embargo, las reformas en la universidad española no se agotan con estas disposiciones. Una importante vía de influencia tiene lugar a través de los nuevos sistemas de evaluación y acreditación de la calidad de los estudios universitarios y con la acreditación del profesorado que, desde la Ley Orgánica 4/2007, es requisito para el acceso a los cuerpos de profesores universitarios. Ambos procesos generan requisitos documentales y provocan un incremento de las tareas burocráticas en las universidades (Lasagabaster, 2013; Marcellán, 2011), tareas que comúnmente son soportadas por el personal académico y los requisitos para la acreditación de los docentes han supuesto, de facto, un endurecimiento de las condiciones para acceder a la carrera académica y progresar en ella.

Al margen de los cambios legales, otras circunstancias han afectado a las condiciones de trabajo del personal académico en la educación superior. La profunda crisis económica de 2008 obligó a aplicar medidas gubernamentales para paliar sus efectos en las cuentas públicas. El gasto público en educación superior no dejó de caer entre 2010 y 2013, siendo el capítulo de gastos de personal el más afectado, junto con el de las inversiones no financieras (Ministerio de Educación, 2020a). Por otro lado, la ratio alumno/profesor mejoró levemente en la universidad pública, pero esto ocurrió en un contexto en el que la proporción de docentes a tiempo parcial en la plantilla no dejó de aumentar (Ministerio de Educación, 2020b, 2020c) y los profesores tuvieron que asumir nuevas responsabilidades derivadas de los cambios en las metodologías docentes y de las exigencias derivadas de la evaluación y la acreditación.

Consecuencia de todo ello se ha generalizado una sensación de precarización de las condiciones laborales en la universidad española, sensación que ha trascendido a los medios de comunicación y que se traduce en la percepción de pérdida de satisfacción laboral del personal docente (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019).

En estas circunstancias, la propuesta que representan los HPWS resulta más atractiva, si cabe, en cuanto que permite compaginar, al menos *a priori*, la satisfacción laboral del personal con la mejora del rendimiento organizacional que las reformas están buscando propiciar. Se impone una

valoración detallada del potencial de cada práctica HPWS en el sector de la educación superior, en general, y en la universidad pública española en particular. Realizar esa valoración es el objetivo de la investigación que condujo a este artículo.

El artículo en sí mismo persigue dos objetivos. En primer lugar, describir la extensión y el grado en el que las prácticas asociadas a los sistemas HPWS se aplican en las universidades públicas españolas. En este sentido, se propone una descripción detallada, que permita distinguir diferentes grados de asimilación de cada práctica o grupo de prácticas según su coherencia con las características organizativas de las instituciones universitarias. En segundo lugar, la investigación pretende descubrir si existe relación y, en su caso, en qué sentido, entre la presencia de las prácticas asociadas a los HPWS y la satisfacción laboral de los académicos.

### 3. Método

#### *Enfoque metodológico*

La investigación en la que se basa este artículo es de carácter empírico no experimental y en ella se combinan elementos descriptivos y relacionales. Su enfoque es cuantitativo y el análisis se apoya en 651 respuestas a un cuestionario que incluye varias escalas adoptadas de trabajos previos.

#### *Variables*

En esta investigación se trabaja con dos variables de cuya relación se busca evidencia empírica. Estas dos variables son la extensión de las prácticas y políticas de recursos humanos asociadas al concepto HPWS y la satisfacción laboral de los docentes. Para la medición de ambas se recurre a escalas suficientemente probadas en los cuerpos de literatura que tratan, respectivamente, los HPWS y sus consecuencias en las organizaciones y la satisfacción laboral.

#### *Muestra y muestreo*

Se conoce que el personal académico de las universidades públicas españolas asciende a un valor aproximado de 104 miles de personas repartidas en 47 universidades, según los datos más recientes, que corresponden al curso 2018/2019 (Ministerio de Educación, 2020b). No existe, en cambio, una base de muestreo completa de esta población que facilite la extracción de una muestra. En consecuencia, la muestra se seleccionó mediante muestreo polietápico, del siguiente modo: se trabajó con todas las universidades públicas de enseñanza presencial y se eligieron departamentos universitarios de manera proporcional al número de docentes que trabajan en ellas (y con un mínimo de un departamento en cada universidad). Finalmente, se seleccionaron, también al azar, diez individuos de cada departamento elegido.

En total se seleccionaron 2980 individuos y se recibieron un total de 651 cuestionarios completos y válidos, lo que implica una tasa de respuesta del 22%. La muestra final incluye docentes de todas las universidades, ramas de conocimiento y categorías de profesorado y se considera razonablemente representativa de la población investigada.

#### *Instrumentos de obtención de información*

Para el diseño del cuestionario se emplearon como base algunas escalas previamente utilizadas y ampliamente aceptadas en la literatura sobre los HPWS. Estas escalas fueron ligeramente modificadas para atender a las especificidades de la organización del trabajo en las instituciones de educación superior y a las características de la universidad española. Para asegurar que las preguntas fueran pertinentes y comprensibles en el contexto de las instituciones universitarias españolas, se solicitó a un panel de profesores universitarios que respondiesen al cuestionario e informaran sobre aquellos aspectos de él que les hubieran generado alguna duda. Sus opiniones dieron lugar a algunas correcciones en el diseño definitivo del cuestionario.

En la investigación se trabaja básicamente con dos escalas

- **HPWS:** La escala utilizada para valorar la presencia de HPWS en las universidades se basa en Gaertner y Nollen (1989), Vandenberg y otros (1999) y Sun y otros (2007). La escala clasifica las prácticas de HPWS en cuatro grupos: formación y capacitación profesional (5 ítems), políticas de remuneración y reconocimiento (10 ítems), participación en la toma de decisiones (5 ítems), y promoción y desarrollo profesional (3 ítems). Las respuestas a todos estos ítems se recogen a través de una escala de Likert de 5 puntos (“Muy en desacuerdo”; “en desacuerdo”; “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; “de acuerdo”; y “Muy de acuerdo”).
- **Satisfacción laboral:** De entre las múltiples escalas de satisfacción laboral, se ha seleccionado una basada en un único ítem, de carácter muy general, extraído de la escala de Vandenberg (2009).

Ambas escalas cuentan con un extenso historial de uso y sus propiedades psicométricas han sido tratadas específicamente en varios trabajos (Bozkurt et al., 2014). En esta investigación, la primera de las escalas arrojó un resultado muy aceptable en el indicador  $\alpha$  de Cronbach de consistencia interna.

### *Trabajo de campo*

Las labores de encuestado se realizaron con ayuda de la plataforma “encuestafacil”. La invitación a los individuos de la muestra se realizó por correo electrónico en varias fases. Después del envío masivo en una primera fase, en una segunda fase el cuestionario se envió solamente a las personas que no hubieran respondido en la primera fase. También se realizaron solicitudes específicas a las personas que dejaron incompletos sus cuestionarios y se sustituyeron algunos individuos de la muestra cuando se comprobó que había errores en sus direcciones de correo electrónico, o que habían abandonado la labor académica

### *Herramientas de análisis*

En el análisis de la información obtenida se han empleado herramientas de estadística descriptiva (valores medios de las respuestas en su forma numérica y frecuencias de determinadas categorías de respuesta). Para contrastar la relación entre la presencia de prácticas de HPWS y la satisfacción laboral del profesorado se ha trabajado con coeficientes de correlación de Pearson y pruebas Chi cuadrado según se expondrá en cada apartado.

## **4. Resultados**

### ***4.1. Percepción de las prácticas de gestión humana***

El primer objetivo de esta investigación consiste en obtener una descripción de la medida en que las universidades públicas españolas llevan a cabo prácticas de gestión de recursos humanos asociadas a los HPWS, que en la literatura se identifican con un más eficaz aprovechamiento del trabajo humano en las organizaciones. Una tarea de este tipo no se ha llevado a cabo hasta la fecha y, por tanto, estos primeros resultados deben considerarse provisionales.

La descripción se lleva a cabo empleando dos indicadores. El primero es el porcentaje de individuos que se muestran de acuerdo (lo cual incluye las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo”) con los ítems del cuestionario que expresan la presencia de cada una de las citadas prácticas en el contexto de su trabajo. Se interpreta que una mayor proporción de individuos que se declaran de acuerdo constituye evidencia de una mayor extensión de la práctica descrita en las universidades públicas españolas. Como excepción, uno de los ítems del cuestionario mantiene una relación inversa con las prácticas de HPWS (se identifica con una “I” en las tablas). En ese caso, la frecuencia relativa se ha calculado para las respuestas “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”. El segundo indicador es el valor medio de las respuestas de los individuos encuestados cuando dichas respuestas se traducen a valores numéricos de acuerdo con la regla

siguiente: “Muy en desacuerdo” = 1; ...; “Muy de acuerdo” = 5. En opinión de los autores este método es menos consistente que el anterior puesto que cuantifica artificialmente el grado de acuerdo de cada individuo en función de la expresión que ha elegido. No obstante, en este caso, ambos indicadores conducen a conclusiones similares.

En el Cuadro 1, los ítems se han ordenado por categorías. De acuerdo con esta agrupación, las prácticas más extendidas en la universidad pública española (con un promedio de acuerdos del 63,9%) son las relacionadas con la participación de los empleados en la toma de decisiones. Una mayoría muy amplia (87,3%) de los encuestados confirma la tradicional autonomía de los docentes universitarios en el desarrollo de sus funciones. La respuesta no es tan unánime, aunque sí mayoritaria, en los ítems que reflejan la capacidad de influencia de los docentes en las decisiones adoptadas por los órganos rectores de sus instituciones (el 60,8% reconoce que dispone de la oportunidad de sugerir y el 55,5% la de participar directa e indirectamente en la gestión y la política universitaria). Por su parte, las relaciones con los superiores satisfacen a una mayoría no demasiado holgada de los docentes (52,1%).

El grado de extensión de las políticas de formación del personal es menor, pero relativamente alto. No obstante, en esta categoría se observa bastante variedad en el grado de acuerdo que suscitan los ítems del cuestionario. Existe un acuerdo muy amplio en que los docentes disponen de diferentes opciones formativas (82,0%); sin embargo, hay más dudas de que exista una estrategia integral y coherente por parte de cada universidad (38,6%) y más aun de que esa estrategia se concrete en planes de formación individuales para los empleados (20,3%).

Bastante menor es la extensión de prácticas de reconocimiento de la labor del profesorado. Algo más de la mitad del profesorado (56%) admite que existen mecanismos de evaluación y reconocimiento en sus universidades. Sin embargo, el sentimiento de que el trabajo es suficientemente reconocido es minoritario, tanto en lo relativo a la labor docente (19,5%) como a la investigadora (31,2%). Tampoco es frecuente que los docentes sientan que se les reconoce su trabajo colectivo (16,8%), y es minoritaria la percepción de que un mayor rendimiento dé lugar a una recompensa económica.

Finalmente, las prácticas de HPWS que menos atención han recibido en la universidad son las relacionadas con la promoción y el desarrollo profesional del personal (32,8%). Sólo un 15,7% de los encuestados reconoce la existencia de programas de desarrollo profesional. Un porcentaje mayor (28,7%) de docentes considera que la probabilidad de desarrollar una carrera universitaria en la misma universidad en la que se ha comenzado es alta. En este campo, la única práctica mayoritariamente reconocida por los docentes (54,1%) es la preferencia de la universidad por individuos que ya han formado parte de ella, una tendencia que, aplicada en el contexto universitario, no siempre se valora positivamente.

**Cuadro 1**  
*Percepción de los docentes sobre las prácticas de HPWS*

		Expresiones de acuerdo	Valor medio
Formación y capacitación profesional	Mi universidad me brinda la oportunidad de mejorar mis conocimientos y habilidades a través de cursos de formación	82,0%	3,97
	Creo que mi formación actual es suficiente para el tipo de tareas que desarrollo	78,5%	3,88
	Mi universidad me informa de las expectativas que tiene sobre mi formación y capacitación profesional	20,3%	2,48
	En mi universidad existen programas de formación integrales y bien diseñados para acompañar al profesorado en su formación a lo largo de la carrera profesional	38,6%	2,98
	Los sistemas de evaluación del rendimiento (como los quinquenios y sexenios, u otros específicos de la universidad en la que trabajo) me impulsan a formarme y mejorar mis conocimientos y mis habilidades	40,1%	2,96
	“Políticas de formación y capacitación profesional”. Promedio	51,9%	3,25

Remuneración y reconocimiento	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo académico individual	56,2%	3,30
	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia o el trabajo colectivo en los órganos de gestión)	40,2%	2,99
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como docente y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	34,3%	2,82
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como investigador/a y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	40,4%	3,02
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como docente	19,5%	2,45
	En mi universidad, mi rendimiento como docente influye positivamente en mi remuneración	16,6%	2,15
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como investigador/a	31,2%	2,77
	En mi universidad, mi rendimiento como investigador/a influye positivamente en mi remuneración	35,7%	2,75
	Mi universidad reconoce suficientemente el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión)	16,8%	2,52
En mi universidad el rendimiento del trabajo colectivo (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión) influye positivamente en la remuneración del personal académico	14,5%	2,31	
"Políticas de remuneración y reconocimiento". Promedio		30,5%	2,70
Participación toma de decisiones	En mi trabajo se me permite tomar decisiones relacionadas con mi tarea por mí mismo	87,3%	4,11
	A menudo participo en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo	64,2%	3,57
	En mi trabajo se me concede la oportunidad real de sugerir mejoras en la forma de hacer las cosas	60,8%	3,48
	La comunicación que mantengo con mis superiores (decanos/as o directores/as de facultades y escuelas, directores/as de departamento, órganos rectores de la universidad) siempre resulta abierta y eficaz	52,1%	3,35
	Tengo la oportunidad de participar directa e indirectamente en la gestión y en la política de mi universidad	55,5%	3,36
	"Políticas participación toma de decisiones". Promedio		63,9%
Promoción y desarrollo profesional	Cuando se trata de cubrir una vacante, el centro o la universidad en la que trabajo generalmente prefiere académicos/as procedentes de otras universidades de España o del extranjero (I)	54,1%	3,69
	En el centro o departamento universitario en el que trabajo, las académicas y los académicos que comienzan su carrera profesional (con becas, contratos de aprendizaje, contratos laborales, etcétera) tienen una alta probabilidad de progresar en él y terminar ocupando puestos de funcionario/a u otras figuras contractuales que les garanticen su estabilidad laboral	28,7%	2,69
	En mi universidad existen programas de desarrollo profesional diseñados para orientar a las académicas y los académicos en su carrera profesional	15,7%	2,39
	"Políticas de promoción y desarrollo profesional". Promedio		32,8%

Nota. Elaboración propia.

En resumen, los resultados expuestos describen una universidad pública en la que los docentes gozan aún de un importante grado de autonomía; donde su capacidad de influencia en los órganos gestores parece menor que la que promete el tradicional modelo colegial; que ofrece oportunidades de formación y desarrollo a sus integrantes; pero que no dispone de una estrategia ni general ni particular en este sentido, sino que permite que cada docente programe su trayectoria formativa; una universidad cuyos docentes ven escasamente reconocido su trabajo, especialmente el docente, y ponen en tela de juicio los mecanismos de evaluación existentes; y, finalmente, una universidad donde sus integrantes más jóvenes pueden desarrollar una carrera profesional (porque sus gestores no aplican una política sistemática de contratación externa), pero siempre a costa de un largo periodo de dedicación y esfuerzo individual, y recibiendo poco o ningún apoyo institucional.

#### **4.2. Relación entre HPWS y satisfacción laboral**

La aplicación de prácticas de HPWS en otros sectores ha sido avalada por la mejora de los resultados en varias dimensiones que incluyen el rendimiento organizativo (Fu et al., 2019; Heffernan y Dundon, 2016; Huselid, 1995; Malik et al., 2019; Messersmith et al., 2011), pero también la satisfacción laboral del empleado (Bauer, 2004; Bashir et al., 2011). En el sector educativo la evidencia es menos abundante (cf. Escribá et al., 2017). Sin embargo, el interés por establecer esta correspondencia es mayor si cabe en este sector que en otros, dado el papel crucial que el factor trabajo adquiere en él y la tradicional autonomía de la que gozan los docentes universitarios y que explica, en parte, la satisfacción de los académicos con sus vidas (Muñoz Campos et al., 2018). En estas condiciones es fácil predecir que una baja satisfacción laboral puede traducirse muy fácilmente en falta de compromiso y escaso desempeño laboral.

En la búsqueda de evidencia en este sentido, en este epígrafe se trabaja con dos métodos. El primero consiste en transformar las respuestas sobre la presencia de las prácticas de HPWS, y sobre su satisfacción laboral, en valores numéricos. En todos los casos se asignan valores entre el 1 y el 5, más altos cuanto mayor sea el grado de acuerdo de cada docente, salvo en el caso del ítem que mantiene una relación inversa con la variable que se quiere medir (en la tabla se identifica con una I), en cuyo caso la asignación de valores se realiza en orden inverso. Tras la transformación, se calculan coeficientes de correlación para cada uno de los pares de variables formado por cada práctica docente y la satisfacción laboral.

El segundo de los métodos consiste en establecer dos grupos de individuos en función de sus respuestas. Los individuos que se muestran de acuerdo o muy de acuerdo con un ítem se clasifican en un grupo, mientras que el resto se clasifican en otro. Este procedimiento parece más natural y sólido que el anterior, tanto más si admitimos que los individuos encuestados pueden dudar con respecto a su grado de acuerdo con una afirmación, pero distinguen perfectamente cuándo están de acuerdo con algo y cuándo no. Una vez divididos los individuos que están de acuerdo con la presencia de una determinada práctica HPWS y los que no, el procedimiento consiste en comprobar si la incidencia de satisfacción laboral (individuos que admiten estar satisfechos) es mayor en el primer grupo que en el segundo. Los resultados de estas incidencias se muestran en el cuadro 3 y la significatividad de las diferencias se obtiene de una prueba Chi cuadrado para la relación entre cada par de variables categóricas creadas según lo descrito.

Los resultados en ambos métodos (Cuadros 2 y 3) apuntan en el mismo sentido, aunque con pequeñas diferencias: los coeficientes de correlación bilateral (Cuadro 2) indican que, por lo general, un mayor grado de acuerdo con la presencia de cada práctica se asocia con una mayor satisfacción laboral. Las pruebas Chi cuadrado demuestran que la presencia de profesores satisfechos con sus trabajos es significativamente más frecuente entre aquellos que declaran reconocer las prácticas HPWS en el contexto de su trabajo.

**Cuadro 2**  
**Correlación entre prácticas de HPWS y satisfacción laboral**

	Correlación de Pearson	
Formación y capacitación profesional	Mi universidad me brinda la oportunidad de mejorar mis conocimientos y habilidades a través de cursos de formación	0,203**
	Creo que mi formación actual es suficiente para el tipo de tareas que desarrollo	0,177**
	Mi universidad me informa de las expectativas que tiene sobre mi formación y capacitación profesional	0,177**
	En mi universidad existen programas de formación integrales y bien diseñados para acompañar al profesorado en su formación a lo largo de la carrera profesional	0,209**
	Los sistemas de evaluación del rendimiento (como los quinquenios y sexenios, u otros específicos de la universidad en la que trabajo) me impulsan a formarme y mejorar mis conocimientos y mis habilidades	0,250**
	Políticas de remuneración y reconocimiento	
	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo académico individual	0,168**
	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia o el trabajo colectivo en los órganos de gestión)	0,105**
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como docente y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	0,206**
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como investigador/a y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	0,126**
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como docente	0,224**
	En mi universidad, mi rendimiento como docente influye positivamente en mi remuneración	0,153**
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como investigador/a	0,256**
	En mi universidad, mi rendimiento como investigador/a influye positivamente en mi remuneración	0,179**
	Mi universidad reconoce suficientemente el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión)	0,133**
En mi universidad el rendimiento del trabajo colectivo (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión) influye positivamente en la remuneración del personal académico	0,090*	
Participación toma de decisiones	En mi trabajo se me permite tomar decisiones relacionadas con mi tarea por mí mismo	0,250**
	A menudo participo en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo	0,276**
	En mi trabajo se me concede la oportunidad real de sugerir mejoras en la forma de hacer las cosas	0,296**
	La comunicación que mantengo con mis superiores (decanos/as o directores/as de facultades y escuelas, directores/as de departamento, órganos rectores de la universidad) siempre resulta abierta y eficaz	0,282**
	Tengo la oportunidad de participar directa e indirectamente en la gestión y en la política de mi universidad	0,287**

Promoción y desarrollo profesional	Cuando se trata de cubrir una vacante, el centro o la universidad en la que trabajo generalmente prefiere académicos/as procedentes de otras universidades de España o del extranjero (I)	-0,068
	En el centro o departamento universitario en el que trabajo, las académicas y los académicos que comienzan su carrera profesional (con becas, contratos de aprendizaje, contratos laborales, etcétera) tienen una alta probabilidad de progresar en él y terminar ocupando puestos de funcionario/a u otras figuras contractuales que les garanticen su estabilidad laboral	0,027
	En mi universidad existen programas de desarrollo profesional diseñados para orientar a las académicas y los académicos en su carrera profesional	0,206**

Nota. \* indica valores  $p < 0.05$ ; y \*\*  $p < 0.01$  en las pruebas de significatividad bilateral.

El Cuadro 3 también permite obtener una idea muy inmediata de cuál es la magnitud del efecto de cada práctica en la satisfacción laboral, comparando el porcentaje de individuos satisfechos allí donde determinada práctica se encuentra presente con el que se observa en los contextos en los que no lo está (de acuerdo con la percepción de los docentes). Las diferencias en la incidencia de satisfacción laboral entre grupos son mayores en las prácticas relacionadas con la participación en la toma de decisiones. En particular, la autonomía del docente da lugar a un 22% adicional de individuos satisfechos. En otras prácticas relacionadas con la capacidad de influencia en órganos gestores, como la posibilidad de sugerir mejoras o la de participar en los órganos de gestión, el efecto puede tasarse en entre un 15% y un 20%.

En el otro extremo se encuentran aquellas prácticas que no provocan diferencias significativas ni en el grado de satisfacción ni en su extensión entre el profesorado. En ocho de las 23 prácticas consideradas no se observan diferencias significativas (al 0,01) en la frecuencia de individuos satisfechos en función de la presencia (percibida) de prácticas HPWS. Son las siguientes:

- La preferencia por la cobertura de puestos mediante personal propio.
- La promoción interna y la probabilidad de ocupar un puesto de trabajo estable.
- La evaluación del trabajo colectivo.
- El reconocimiento el rendimiento del trabajo colectivo.
- La remuneración del rendimiento del trabajo colectivo.
- La remuneración el rendimiento como docente.
- La información sobre expectativas de capacitación y formación profesional.
- La valoración de la calidad de la investigación en las evaluaciones de rendimiento individual.

Nótese que, en los tres últimos casos, las pruebas Chi cuadrado dan lugar a *valores p* bastante próximos a 0,01, es decir, su relación con la satisfacción laboral está muy cerca de resultar significativa al 0,01 y sí lo es al 0,05. Entre el resto de prácticas destaca la presencia de dos asociadas a las políticas de contratación. Estas son las dos únicas prácticas en las que tampoco se observa relación significativa a través del coeficiente de correlación, es decir, son las dos únicas (de 23) en las que la presencia de la política no influye ni en el grado de satisfacción de los docentes ni en la frecuencia de docentes satisfechos. El grupo se completa con tres prácticas asociadas al reconocimiento y remuneración del trabajo académico cuando se realiza colectivamente.

## 5. Discusión y conclusiones

Los resultados descritos en el apartado anterior admiten varias lecturas según el punto de vista que se adopte. Desde la perspectiva de la organización del trabajo académico, la combinación de las prácticas más habituales en la universidad pública española es compatible con una organización bastante tradicional, próxima al modelo colegial (McGrath et al., 2019; Tight, 2014) o, si se prefiere, con una configuración organizativa semejante a la de las burocracias profesionales (Mintzberg, 1979). Son rasgos de estas formas de organización, la autonomía de los académicos en la gestión de su trabajo, su influencia en los órganos de gestión universitaria, o la preeminencia

del trabajo de investigación sobre las tareas docentes y del trabajo individual sobre el colectivo. Algunas de estas características de la organización tradicional del trabajo académico están siendo revisadas en instituciones de educación superior de todo el mundo (Capano, 2011), y también en España (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019).

### Cuadro 3

#### Porcentaje de individuos satisfechos y presencia de prácticas asociadas a los HPWS

	De acuerdo	No de acuerdo	<i>p</i>	
Formación y capacitación profesional	Mi universidad me brinda la oportunidad de mejorar mis conocimientos y habilidades a través de cursos de formación	88,0%	69,2%	0,000
	Creo que mi formación actual es suficiente para el tipo de tareas que desarrollo	88,3%	71,4%	0,000
	Mi universidad me informa de las expectativas que tiene sobre mi formación y capacitación profesional	91,7%	82,9%	0,012
	En mi universidad existen programas de formación integrales y bien diseñados para acompañar al profesorado en su formación a lo largo de la carrera profesional	91,6%	80,3%	0,000
	Los sistemas de evaluación del rendimiento (como los quinquenios y sexenios, u otros específicos de la universidad en la que trabajo) me impulsan a formarme y mejorar mis conocimientos y mis habilidades	93,9%	78,5%	0,000
	“Políticas de formación y capacitación profesional”. Promedio	90,7%	76,4%	
Remuneración y reconocimiento	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo académico individual	89,1%	78,9%	0,000
	Mi universidad aplica mecanismos para evaluar y reconocer el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia o el trabajo colectivo en los órganos de gestión)	87,8%	82,5%	0,068
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como docente y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	92,4%	80,6%	0,000
	Existe una estrecha relación entre la calidad de mi trabajo como investigador/a y la probabilidad de recibir buenas calificaciones en la evaluación que la universidad realiza de mi rendimiento individual	89,0%	81,7%	0,012
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como docente	96,1%	81,8%	0,000
	En mi universidad, mi rendimiento como docente influye positivamente en mi remuneración	92,6%	83,1%	0,012
	Mi universidad me reconoce suficientemente mi rendimiento como investigador/a	95,6%	79,7%	0,000
	En mi universidad, mi rendimiento como investigador/a influye positivamente en mi remuneración	90,9%	81,1%	0,001
	Mi universidad reconoce suficientemente el rendimiento del trabajo colectivo del personal académico (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión)	89,0%	83,8%	0,167
	En mi universidad el rendimiento del trabajo colectivo (en grupos de investigación o docencia, o en el trabajo en los órganos de gestión) influye positivamente en la remuneración del personal académico	88,3%	84,0%	0,288
“Políticas de remuneración y reconocimiento”. Promedio	91,1%	81,7%		

Participación toma de decisiones	En mi trabajo se me permite tomar decisiones relacionadas con mi tarea por mí mismo.	87,5%	65,1%	0,000
	A menudo participo en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo	90,7%	73,8%	0,000
	En mi trabajo se me concede la oportunidad real de sugerir mejoras en la forma de hacer las cosas	92,2%	72,9%	0,000
	La comunicación que mantengo con mis superiores (decanos/as o directores/as de facultades y escuelas, directores/as de departamento, órganos rectores de la universidad) siempre resulta abierta y eficaz	92%	76,6%	0,000
	Tengo la oportunidad de participar directa e indirectamente en la gestión y en la política de mi universidad	92,2%	75,2%	0,000
	“Políticas participación toma de decisiones”. Promedio	90,9%	72,7%	0,000
Promoción y desarrollo profesional	Cuando se trata de cubrir una vacante, el centro o la universidad en la que trabajo generalmente prefiere académicos/as procedentes de otras universidades de España o del extranjero (1)	83,0%	86,6%	0,196
	En el centro o departamento universitario en el que trabajo, las académicas y los académicos que comienzan su carrera profesional (con becas, contratos de aprendizaje, contratos laborales, etcétera) tienen una alta probabilidad de progresar en él y terminar ocupando puestos de funcionario/a u otras figuras contractuales que les garanticen su estabilidad laboral	84,5%	84,7%	0,947
	En mi universidad existen programas de desarrollo profesional diseñados para orientar a las académicas y los académicos en su carrera profesional	94,1%	82,9%	0,004
	“Políticas de promoción y desarrollo profesional”. Promedio	87,2%	84,7%	

En general, el *locus* de la toma de decisiones se está desplazando desde el académico individual hasta una dirección cada vez más profesional, y la autonomía de los académicos se encuentra cada vez más limitada por las normas internas y los sistemas de evaluación internos y externos a los que se somete su trabajo.

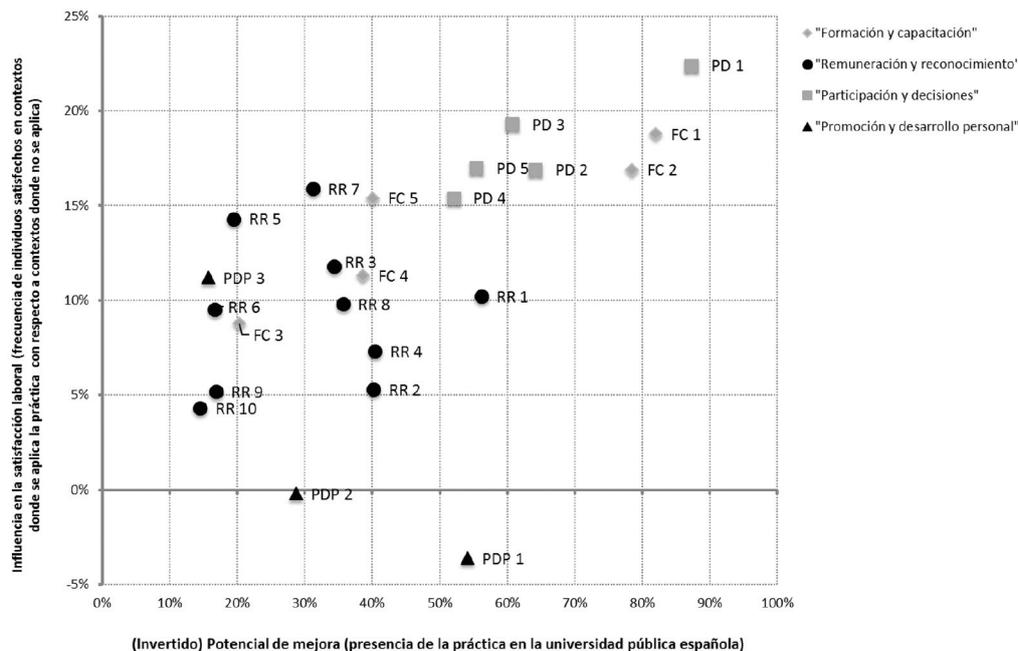
Por otro lado, las nuevas formas de creación de conocimiento (Gibbons, 1998), y también los cambios en las metodologías docentes requieren fórmulas de trabajo colectivo, en lugar del tradicional trabajo individual. En España, y de acuerdo con los resultados del apartado anterior, algunas de estas tendencias (por ejemplo, el impulso del trabajo colectivo, la pérdida de autonomía del académico, o la progresiva centralización de la toma de decisiones) se han extendido relativamente menos; mientras que otras (como la evaluación sistemática del trabajo académico) se han instalado más rápidamente en el subsector de la universidad pública (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019).

Desde el punto de vista de la vivencia de los académicos, la descripción de las prácticas en las universidades españolas sugiere que el académico que progresa en la universidad tiene una experiencia muy diferente, aún hoy, a la del trabajador en otros sectores. El académico, podría decirse, entra en la universidad, trabaja duro para labrarse una posición académica y laboral, pero no espera que desde los órganos de gestión le orienten en su trabajo, ni que dirijan sus esfuerzos o reconozcan su labor (y mucho menos que lo hagan de manera sistemática). Por el contrario, sí aspira a seguir en su trabajo hasta que llegue el momento de recibir el premio de la estabilidad laboral, que por lo general interpreta como un logro estrictamente individual.

Desde el punto de vista de su influencia en la satisfacción laboral, la mayor parte de las prácticas de HPWS sometidas a examen han probado su beneficioso efecto en la satisfacción de los empleados, también en el sector universitario público. Allí donde se aplican, tanto el porcentaje de académicos satisfechos con su trabajo, como el grado de satisfacción general, aumentan. Es interesante comprobar que los factores que más favorablemente inciden en la satisfacción son precisamente los congruentes con el modo tradicional de organizar el trabajo académico (particularmente la libertad académica y la influencia en la gestión); aunque hay otros, de corte muy diferente, que podrían actuar en el mismo sentido, como los sistemas de reconocimiento o los servicios de apoyo a la carrera profesional de los académicos.

Desde la perspectiva de la política universitaria y la gestión de las instituciones de educación superior, los resultados mostrados pueden servir para priorizar algunas de las prácticas de los HPWS, siempre desde el punto de vista de su impacto en la satisfacción laboral de los académicos. Un marco razonable para el establecimiento de prioridades debería considerar dos aspectos en cada práctica: su potencial de aplicación y su influencia en la satisfacción laboral. La Figura 1 muestra estas dos dimensiones a partir de los resultados obtenidos en esta investigación. El eje horizontal dispone las prácticas según su actual grado de extensión en el contexto universitario. Las prácticas que se muestran más a la derecha se aplican de manera muy general y, por tanto, su potencial de expansión es escaso. Lo contrario sucede con las que se encuentran más a la izquierda. En el eje vertical se mide el exceso del porcentaje de individuos satisfechos en los contextos donde se aplica cada práctica, con respecto a aquellos otros en los que no se aplica. Los valores se obtienen como diferencia entre la primera y la segunda columnas de datos en la tabla 3, y un diferencial más amplio se interpreta como una mayor influencia. Considerando ambas dimensiones parece razonable apuntar primero a las prácticas con mayor potencial e incidencia. En este grupo se encuentran varias prácticas vinculadas al reconocimiento de las actividades docentes y del trabajo colectivo (RR5 y RR7 en el gráfico), así el diseño de mecanismos de evaluación del rendimiento que incentiven la formación del profesorado, visto que la mayoría de los docentes no considera que cumplan esa función (FC5). También se encuentran en este sector del gráfico los programas de acompañamiento del desarrollo profesional (PDP3) y, más en particular, los de formación integral de los docentes (FC5).

**Figura 1**  
*Influencia y potencial de las prácticas HPWS en la universidad pública española*



Nota. FC: Formación y capacitación; RR: Remuneración y reconocimiento; PD: Participación y decisiones; PDP: Promoción y desarrollo profesional. El número que sigue a la etiqueta indica el ordinal con que cada práctica aparece en los Cuadros 1, 2 y 3.

Considerando únicamente estas dos dimensiones, potencial e influencia, sería lógico priorizar las prácticas citadas; sin embargo, hay al menos otro factor que no puede dejar de valorarse y que el enfoque de esta investigación no permite evaluar: el coste de la aplicación de cada práctica. En este sentido, las cinco prácticas señaladas no tienen por qué suponer costes por encima de otras que ya se llevan a cabo. El reconocimiento de las actividades docentes y del trabajo colectivo no ha de ser por fuerza económico (o exclusivamente económico). Los mecanismos de evaluación del rendimiento ya existen. Lo que las respuestas de los docentes sugieren es que es necesario diseñarlos de un modo diferente para que ejerzan plenamente como incentivos. Las últimas dos prácticas suponen establecer sistemas de seguimiento y acompañamiento de los docentes en su carrera académica, lo cual significa poner en marcha o fortalecer

unidades tecnoestructurales en las universidades públicas que desarrollen esa función. De hecho, en las últimas décadas han proliferado en las universidades españolas todo tipo de unidades tecnoestructurales (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019), vinculadas a la intensificación de la actividad estratégica, a la transformación de los métodos de enseñanza, al seguimiento de la experiencia educativa de los estudiantes, y a otros menesteres, pero rara vez dedicadas al seguimiento y el apoyo de la carrera profesional de los docentes. Las funciones de los vicerrectorados de profesorado en las universidades españolas se han limitado por lo general a la gestión administrativa de las nuevas contrataciones (la selección efectiva entre los candidatos es responsabilidad que recae en los propios académicos a través de sus departamentos), o de los derechos laborales de los profesores; así como a la formación y evaluación del profesorado. No sería descabellado, por tanto, que las universidades públicas españolas ampliaran el rango de funciones de sus tecnoestructuras, para incluir servicios integrales que apoyen a los docentes en su carrera profesional, al igual que están haciendo con sus empleados los departamentos de recursos humanos de muchas empresas. Si la universidad española no ha avanzado por este camino es probablemente por la vieja idea de que ocuparse de su carrera profesional es responsabilidad individual de cada profesor.

La investigación que se relata en este artículo sufre, como es normal, algunas limitaciones. En particular, dado el carácter de los fenómenos analizados, sería interesante complementar esta investigación con otras en las que se empleen métodos de corte más cualitativo, métodos que permitan acceder a las interpretaciones de los actores (docentes con y sin responsabilidades de gestión) sobre dichos fenómenos. Por otro lado, la diversidad de los contextos en los que operan las universidades españolas justifica la realización de estudios de caso que atiendan mejor a las situaciones específicas en las que operan los docentes. Sin embargo, la continuación natural de esta investigación consiste en estudiar la influencia de los HPWS en el rendimiento de los académicos, tenga lugar esta influencia directa o indirectamente, es decir, a través de los efectos de los HPWS en la satisfacción laboral.

## Referencias

- Andersén, J. y Andersén, A. (2019). Are high-performance' work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1046-1064. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0080>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F. y Khan, M. M. (2011). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, 18(2), 207-218.
- Bauer, T. K. (2004). *High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe*. Institute for the Study of Labor Discussion.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Birnbaum, R. (2000). *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. Jossey-Bass.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bowen, W. G. y Tobin, E. M. (2015). *Locus of authority. The evolution of faculty roles in the government of higher education*. Princeton University Press.
- Boxall, P., Guthrie, J. P. y Paauwe, J. (2016). Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>

- Bozkurt, S., Ertemsir, E. y Bal, Y. (2014, 13 de septiembre). A study on evaluating the validity and reliability of high performance work systems (HPWS) scale in Turkish [Comunicación]. *12th International Academic Conference*, Prague.
- Capano, G. (2011). Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89(4), 1622-1642. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x>
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544. <https://doi.org/10.1177/0018726705055037>
- Chávez, R. C. y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 75-80.
- Comisión Técnica de Gobernanza Universitaria. (2011). *Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria)*. Ministerio de Educación.
- Dearlove, J. (1997). The academic labour process: From collegiality and professionalism to managerialism and proletarianisation? *Higher Education Review*, 30(1), 56-75.
- Edgar, F. y Geare, A. (2013). Factors influencing university research performance. *Studies in Higher Education*, 38(5), 774-792. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.601811>
- Escribá, N., Balbastre, F. y Canet, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35, 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Fabi, B., Lacoursière, R. y Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C. y Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>
- Fundación CYD. (2010). *La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. CRUE.
- Gaertner, K. N. y Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991. <https://doi.org/10.1177/001872678904201102>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E. y Varela-Neira, C. (2015). High-performance work systems and job satisfaction: A multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Gibbons, M. (1998). *Higher education relevance in the 21st century*. World Bank.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123.
- Han, J., Sun, J. M. y Wang, H. L. (2019). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Heffernan, M. y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jewell, D. O., Jewell, S. F. y Kaufman, B. E. (2020). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100749>
- Lasagabaster, I. (2013). Reflexiones sobre la universidad, su crisis, la educación y la crisis económica. *Revista Catalana de Dret Públic*, 47, 21-39. <https://doi.org/10.2436/20.8030.01.10>

- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. y Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. (2006). *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*. En J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Malik, A., Manroop, L. y Patel, P. (2019). An empirical examination of the relationship between skills shortage and firm performance: The role of high-performance work systems. *Journal of Management Organization*, 25(5), 695-710. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.30>
- Marcellán, F. (2011). Políticas de profesorado en las universidades españolas. *El Cronista del Estado Social y Democrático de Derecho*, 23, 26-31.
- Marín-García, J. A. y Martínez Tomas, T. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <http://doi.org/10.3926/ic838>
- Mather, K., Worrall, L. y Seifert, R. (2009). The changing locus of workplace control in the English further education sector. *Employee Relations*, 31(2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/01425450910925292>
- McGrath, C., Roxå, T. y Bolander Laksov, K. (2019). Change in a culture of collegiality and consensus-seeking: A double-edged sword. *Higher Education Research & Development*, 38(5), 1001-1014. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1603203>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. y Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0028854>
- Mielke, J., De Geest, S., Beckmann, S., Leppla, L., Luta, X., Guerbaai, R. A., ... y Schwendimann, R. (2019). The German version of the high-performance work systems questionnaire (HPWS-G) in the context of patient safety: A validation study in a Swiss university hospital. *BMC Health Services Research*, 19(1), 356-368. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4189-8>
- Ministerio de Educación. (2020a). *Estadística de personal de las universidades. Año 2016*. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas.html>
- Ministerio de Educación. (2020b). *Estadística de estudiantes. Año 2017*. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas.html>
- Ministerio de Educación. (2020c). *Estadística de gasto público en educación. Año 2018*. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas.html>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23)
- Muñoz Campos, E. M., Fernández González, A. y Jacott, L. (2018). Bienestar subjetivo y satisfacción vital del profesorado. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(1), 105-117. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.007>
- Nishii, L. H. y Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human management*. Center for Advanced Human Resource Studies.
- Olaskoaga-Larrauri, J., González-Laskibar, X., Barrenetxea-Ayesta, M. y Díaz-De-Basurto-Uraga, P. (2019). The sign of the new millennium. Legal reforms, organisational changes and job satisfaction at Spanish public universities. *European Journal of Education*, 54(1), 137-150. <https://doi.org/10.1111/ejed.12314>
- Olaskoaga-Larrauri, J., Marúm, E. y Rosario, V. (2013). Configuraciones estructurales en las instituciones de educación superior y actitudes de los académicos frente a la calidad. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 130-142. <https://doi.org/10.3926/hdbr.30>
- Olaskoaga-Larrauri, J., Rodríguez Armenta, C. E. y Marúm Espinosa, E. (2020). The direction of reforms and job satisfaction among teaching staff in higher education in Mexico. *Teaching in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1819225>

- Suárez-Landazábal, N. y Buendía, A. (2020). Effects of the evaluation and accreditation processes on academics. A case study of a Colombian higher education institution. *Education Policy Analysis Archives*, 28. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5353>
- Sun, L. Y., Aryee, S. y Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behaviour and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Tight, M. (2014). Collegiality and managerialism: A false dichotomy? Evidence from the higher education literature. *Tertiary Education and Management*, 20(4), 294-306. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.956788>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Vidal, J. y Vieira, M. J. (2014). Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad. *Bordón*, 66(1), 17-30. <https://10.13042/Bordon.2014.66101>
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., Gardner, T. M. y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Xi, M., Chen, Y. y Zhao, S. (2019). The role of employees' perceptions of HPWS in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09694-w>

## Breve CV de los/as autores/as

### Xabier González-Laskibar

Doctor en Organización de empresas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) y ayudante doctor en la Facultad de Economía y Empresa. Sus líneas de investigación incluyen el gobierno y la gestión universitaria, la gestión de los recursos humanos en instituciones educativas y sus efectos sobre el rendimiento de los académicos. Ha participado en varios proyectos de innovación educativa y forma parte del grupo ECUALE, reconocido por la UPV/EHU, y especializado en innovación, orientación y mejora del aprendizaje. Sus investigaciones se han publicado, entre otras, en las siguientes revistas en el ámbito de la educación: *European Journal of Education*, *Educational Policy*, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *Higher Education*, *Tertiary Education and Management*.

Email: [xabier.gonzalez@ehu.eus](mailto:xabier.gonzalez@ehu.eus)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5693-3104>

### Jon Olaskoaga-Larrauri

Doctor en Economía por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) y profesor titular en la Facultad de Economía y Empresa. Algunas de sus líneas de investigación incluyen el gobierno y la gestión de las instituciones de educación superior, y los recursos humanos. También ha trabajado como asesor para los institutos oficiales de estadística de Euskadi, Andalucía y Navarra. Sus investigaciones se han publicado, entre otras, en las siguientes revistas en el ámbito de la educación: *European Journal of Education*, *Educational Policy*, *Revista de la Educación Superior*, *Revista Iberoame-*

ricana de Educación Superior, Higher Education, Education Policy Analysis Archives, Tertiary Education and Management, Journal of Higher Education Policy and Management, Quality Assurance in Education. Email: [jon.olaskoaga@ehu.eus](mailto:jon.olaskoaga@ehu.eus)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3095-4943>

### **Leire Guerenabarrena-Cortazar**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Máster en finanzas por la misma universidad y Máster en dirección internacional contable y financiera por la Universidad Rey Juan Carlos. Docente en el Departamento de Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial de la UPV/EHU. Ha colaborado en el diseño y la ejecución de varias operaciones de contabilidad económica de sectores productivos y en la elaboración de un Índice de Igualdad de Género de acuerdo con la metodología del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE). Sus líneas de investigación están relacionadas con la innovación docente, la adaptación curricular y la educación para el desarrollo sostenible. Email: [leire.guerenabarrena@ehu.eus](mailto:leire.guerenabarrena@ehu.eus)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1680-898X>