

¿Es necesario cuidar la salud psicosocial del capital humano?

*Manuel Morales Valero **

**Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación*

Introducción

El capital humano, como aquel conjunto de competencias productivas que un individuo adquiere por acumulación del conocimiento generado en los múltiples procesos de enseñanza-aprendizaje en que participa a lo largo de su vida (sean estos formales, no formales e informales) (Lassibille, G., y Gómez, M. L. N., 2004; Becker, G., 1964), representa uno de los principales activos de las organizaciones contemporáneas (Moreno Briceño, F., & Godoy, E., 2012;) en tanto supone la base desde la que generar conocimiento, esto es, capital intelectual (Ramírez Ospina, D. E., 2011).

Su evaluación y desarrollo se convierte en un imperativo estratégico para la gerencia en las actuales economías del conocimiento (Bueno Campos, E., et al., 2008). Así, su importancia debiera ser una de las principales preocupaciones de las organizaciones (Giraldo, A. et al, 2006) aunque, de hecho, consciente o inconscientemente lo es, y su gestión, también. El problema es que, demasiado a menudo, se olvida el cuidado de la salud psicosocial de las personas que aportan, y portan, dicho capital humano (Carrasco González, A. M., et al, 2010), cuestión que puede dar al traste con cualquier proceso derivado de generación de intangibles.

Según el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo) los factores de riesgo psicosocial

“Se definen como aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador. Así, unas condiciones psicosociales adversas están en el origen tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.” (INSHT, 2018).

Entre ellos los relacionados con la organización y tiempos de trabajo (García, R. F., 2013), así como por las relaciones interpersonales (Gil-Monte, Pedro R., 2005) minan especialmente el capital humano de la organización.

El objetivo de esta comunicación es el de realizar un análisis reflexivo teórico-práctico sobre la relación existente entre capital humano y riesgos psicosociales, así como su influencia en el capital intelectual de la organización a través de una experiencia real.

Método

Participantes

Nuestra reflexión al hilo de la argumentación y objetivos expuestos será guiada desde el análisis de caso de una institución universitaria de ámbito francés dedicada a formar a futuros ingenieros, a través del discurso enunciado por uno de sus mandos intermedios. Se trata de un coordinador del departamento de lenguas extranjeras encargado de gestionar al equipo humano de una de sus áreas. Ya que pretendemos centrarnos en el análisis del discurso de nuestro informante, dentro del contexto de la organización de la que forma parte, mantendremos el anonimato de ambos toda vez que su identificación no tiene ninguna trascendencia para los objetivos de este texto ni aporta ningún valor al respecto.

Instrumentos

Entrevista individual semiestructurada.

Procedimiento

Transcripción y análisis del discurso Íñiguez, L. y Antaki, Ch. (1994).

Análisis de datos

Codificación del texto y estructuración en torno a discursos.

Resultados

Contextualización: la institución y nuestro informante.

Nuestro informante, como decimos, viene ocupando desde hace unos cinco años un puesto de responsabilidad en una institución francesa de ámbito universitario encargada de formar a futuros ingenieros en su cualificación inicial. Se ocupa de realizar funciones tanto de docencia como de coordinación del equipo de profesionales que integran una de las áreas de lenguas extranjeras. El departamento de lenguas se creó con el objetivo de ofrecer a todos los estudiantes de ingeniería la competencia necesaria para desenvolverse en su profesión en al menos una lengua extranjera, a su elección.

En un inicio se ocupó en exclusiva de aspectos docentes, pero al tiempo se le propuso hacerse cargo de la coordinación del equipo docente de una de las áreas del departamento. De este modo, su visión nos ofrece una perspectiva muy interesante ya que conoce no sólo los entresijos propios de las funciones de los puestos de trabajo que coordina, sino que, además, es capaz de ofrecernos un punto de vista cercano sobre el modo en que se desarrolla la función gerencial en su institución. Esto es, tanto de sus propias decisiones de coordinación, como de las decisiones de sus superiores jerárquicos a los que debe rendir cuentas y que, en mayor o menor medida, determinan las suyas propias.

Sobre la responsabilidad del cargo que ocupa, podemos decir que en la actualidad gestiona un equipo de unas nueve personas, si bien, este se encuentra en crecimiento por lo que en breve es probable que se necesiten nuevas incorporaciones para hacer frente a la demanda docente. En tanto coordinador de una de las áreas del Departamento de Lenguas, depende jerárquicamente de la coordinadora general del mismo, a la que debe reportar periódicamente. Los objetivos clave del departamento, de cuyo cumplimiento se encarga de velar dicha coordinadora, son los de lograr que los contenidos de cada una de las áreas docentes sean los adecuados al nivel de los alumnos, estando consensuados entre todo el equipo docente, así como que la actividad del departamento transcurra durante el período académico con la mayor normalidad posible, sin incidentes destacables. En este sentido, los objetivos específicos que nuestro informante se encarga de conseguir son que la docencia de su área logre reconocimiento y visibilidad dentro de la estructura general del Departamento de Lenguas, así como conseguir la mayor adecuación posible de los objetivos lingüísticos al nivel del alumnado, coordinando los contenidos de las clases en función de las evaluaciones iniciales de nivel.

El equipo.

Los miembros del equipo de nuestro informante no han tenido necesariamente una formación formal sobre la enseñanza de la lengua de la que se ocupan. De este modo, dieron la bienvenida a la función de coordinación en tanto “*necesitaban a alguien que tuviese conocimientos sobre didáctica de lenguas extranjeras*”. En esta tarea no encontró obstáculos dentro del equipo, todo lo contrario, fue aplaudida. Si

bien es cierto, el buen recibimiento hacia esta labor fue, en parte, gracias a su pericia a la hora de incluir a todos los profesores en el proceso de creación. Creó una macroestructura donde se contemplaron los contenidos del marco común y les propuso el reto incluir en la misma sus propias versiones. Así, consiguió alcanzar un sentimiento de implicación y participación en este proceso consensual. A su llegada a la institución, la práctica mayoría de los docentes ya disponían de una experiencia bastante consolidada dentro de la misma, así como en otros centros de similares características. De este modo, se encontró con un equipo bastante cualificado.

Un incidente crítico.

No obstante, podemos destacar un hecho importante. El año pasado causó baja de una de las personas con más experiencia del equipo y se tuvo que contratar a una persona nueva, con un menor recorrido profesional y con altibajos en su trayectoria. Se trataba de un chico de unos treinta años, más joven que el resto del equipo que supera los cuarenta, y que hacía varios años que no daba clase de español. Nuestro informante gestionó la situación de un modo informal, es decir, ejerciendo un contacto más directo con él, teniendo más reuniones explicativas e incluso contacto telefónico en más ocasiones que con el resto del equipo. Le ofreció así un seguimiento mucho más personalizado, si bien a raíz de su implicación personal al considerar prioritario dar una respuesta efectiva a este nuevo trabajador. En este caso, como en cualquier otro similar que pudiera darse, no existe ningún tipo de respuesta institucional “protocolizada” de algún modo para facilitar la incorporación de nuevos individuos al engranaje organizacional, sino que dicha función queda relegada a expensas del criterio del responsable directo que tenga que hacerse cargo.

En este sentido nuestro informante -nos cuenta- cómo conoce algo de la vida personal de algunos profesores, pero esto se trata de un hecho circunstancial del que la institución no se suele encargar de manera oficial. Es decir, no existe ningún instrumento ni medio de recogida de información formalizada al respecto. Su preocupación por el contexto sociofamiliar del equipo docente al que se encarga de dirigir es lo que lo ha llevado a realizar un esfuerzo consciente por conocerlos. En su cargo pretende ser conciliador y comprensivo. Si existe algún error, saber cuál puede ser su génesis, esto lo considera de vital importancia para poder, en caso necesario, ofrecer oportunidades de subsanación en función de las circunstancias personales.

Como resultado del trabajo de recepción y acompañamiento de este nuevo trabajador, nuestro informante destacó su implicación e interés personal en su proceso. No obstante, meses después, surgió un problema imprevisto cuya causa atribuyó al modelo organizativo en general. Es decir, si bien tras su incorporación estaba más al tanto -quizás por su propio interés en crearse una buena imagen- conforme pasaban las semanas este interés fue decayendo, se fue relajando y terminó por cometer errores graves a mediados de curso.

Tal situación le condujo a reflexionar sobre lo que había ocurrido, ya que, de algún modo el era también responsable de cualquier deficiencia ocurrida en su ámbito competencial. Se dio cuenta que este chico trabajaba los fines de semana en un restaurante, los domingos terminaba tarde y tenía clase los lunes a primera hora.

Las causas.

Una de las condiciones que la institución establece, *sine qua non*, para formar parte del equipo docente de lenguas de esta Universidad es la de contar con algún otro empleador principal externo. Se contratan profesores por horas porque, debido a la estructuración de la propia carga docente, les es imposible ofrecer contratos a jornada completa. Esta es, entonces, una condición necesaria. La mayoría de las veces el profesorado está contratado por otro centro docente y ofrecen sus servicios en la Universidad como algo esporádico.

Las horas de las clases de lenguas no pueden estar repartidas a lo largo de la jornada, sino que tienen lugar dentro del mismo intervalo horario, a primera hora de la mañana. No puede existir docencia en lenguas en cualquier otro momento que no sea el matutino, por lo que se necesita disponer de un gran volumen de profesorado en el mismo espacio y tiempo. Tal organización del trabajo es la que imposibilita ofrecer contratos de más duración. Desde luego, como todo, se podría cambiar y/o replantear la distribución horaria, pero la política organizativa lo impide, toda vez que se le da prioridad a otras materias de carácter científico que gozan de mayor legitimidad y prioridad. Recordamos que la enseñanza de lenguas no deja de ser un contenido transversal dentro de la formación de ingenieros. Así, su aprendizaje no forma parte de los objetivos principales del currículo, y esto se ve en el peso que supone la calificación en lenguas dentro de la estructura evaluativa general de las ingenierías. En el mismo sentido, también existen diferencias jerárquicas entre áreas lingüísticas. Por ejemplo, hay más horas de inglés que de español. La mayoría del profesorado de materias científicas están contratados a jornada completa, además de exigírseles una cualificación superior donde el doctorado es un requisito, mientras que en la formación lingüística la formación que se pide a los profesores es menor, no se busca el mismo nivel de profundidad académica.

El trabajo de profesor por horas es un trabajo precario. Así lo reconoce nuestro informante que, durante muchos años ocupó puestos docentes similares bajo tal modalidad contractual. Los profesores -apunta- buscan el empleador que les pueda ofrecer un trabajo fijo dentro de un horario que les evite los desplazamientos de un centro a otro. Trabajar por horas muchas veces no es una elección, sino una necesidad estructural ante la imposibilidad de encontrar otro tipo de contrato. El problema es que muchas veces terminan sus clases en una institución y rápidamente se tienen que marchar a otra teniendo que comer incluso en el coche, teniendo que casar horarios a veces imposibles.

Entonces, tanto por cuestión de horarios, como de reconocimiento o sentimiento de pertenencia dentro de la institución, la mayoría de los profesores buscan un contrato en una sola entidad. Son casos excepcionales aquellos que les viene bien este sistema puesto que pudieran tener algunas ventajas como la menor responsabilidad con respecto a sus actos en general y el que puedas diseñar tu tiempo durante un curso académico aceptando o rechazando los contratos ofertados. Así, para algunos esto pudiera suponer una mejor compatibilidad con la vida profesional y personal.

Las soluciones.

Uno de los asuntos más peliagudos que genera la anterior situación es el de la gestión de la implicación del profesorado con la organización. La contratación a tiempo parcial puede suponer el que no se sientan tan involucrados como deberían. Esto es algo que tanto la responsable del departamento, como nuestro informante, anhela. La respuesta organizativa que desde su ámbito competencial han dado ha consistido en la creación de una sala común para que los profesores puedan dialogar alargando las pausas entre unas clases y otras. Se trata de un espacio donde se puede conversar y tomar un té o un café de forma que se incentive la cohesión grupal y el sentimiento de pertenencia organizativos. De este modo, se favorece el intercambio de impresiones entre los docentes de un modo informal.

Con los mismos objetivos se han establecido algunas reuniones al principio y final del curso donde la responsable del departamento de lenguas organiza algún tipo de juego donde realiza preguntas sobre datos concretos de la Universidad, qué significado tienen sus siglas, a qué se dedican ciertos profesores externos al área de lenguas, historia de la organización, etc. Se intenta así que el profesorado se encuentre incluido en la institución, a la vez que la conoce mejor.

Esto no se evalúa de ningún modo, es informal, aunque -comenta nuestro informante- existe muy buena respuesta por parte del profesorado al que le parece interesante la iniciativa y, de hecho, así se lo han manifestado al equipo directivo. No obstante, todavía es demasiado pronto como para afirmar si, a

raíz de esta propuesta, se sienten más o menos implicados con la organización que antes, o por lo menos, más implicados con esta que con cualquiera otra con la estén prestando servicios.

Además, también existen, y funcionan muy bien, otras dinámicas comunicativas para favorecer la interrelación entre todas las áreas de lenguas. Se han propuesto actividades para visibilizar y empoderar el papel de las lenguas para la formación de futuros ingenieros, además de haber realizado toda una serie de actividades multilingües y multiculturales donde, desde cada área, se propone un proyecto común que puede ser abordado desde distintas lenguas.

Discusión/Conclusiones

Finalizamos concluyendo cómo, en el caso de la organización universitaria que acabamos de analizar, se prioriza la prestación del servicio docente en lengua extranjera a la profesionalización de su equipo. Basamos tal afirmación toda vez que hemos constatado que la organización no presenta ningún tipo de preocupación (consciente) por la satisfacción personal de los trabajadores por horas con su función docente. Este tema solo se trata a nivel de departamento porque -dice nuestro informante- “conocemos las realidades de las personas y muchos de nosotros hemos sufrido esa realidad”. De este modo las posibles soluciones quedan al capricho o sensibilidad del coordinador de turno y porque -continúa- “tenemos la suerte de que la directora del departamento es sensible a estos asuntos, pero hay casos en que esto no es así”.

Por tanto, consideramos necesario el establecimiento de una gestión del capital humano consciente, protocolizada, que incluya la preocupación por la prevención de los riesgos psicosociales a que están expuestos los trabajadores. Así, entre las macrotendencias en la gestión del talento humano nos encontramos con la utilización de mecanismos de motivación y realización personal (Chiavenato, I., 2009: 569).

Referencias

Becker G., (1964). *Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education*. New York and London: Columbia University Press.

Bueno Campos, E., Sánchez, S., Paz, M., y Merino Moreno, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 46-63.

Carrasco González, A. M., de la Corte, C., Rubio, L., y María, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de prevención*, 28(1).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

García, R. F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Gil-Monte, Pedro R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.

Giraldo, A. M., Jaramillo, M., y Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).

INSHT (2018) Factores de riesgo psicosocial. Recuperado de: <https://goo.gl/naDaqo> (El 04/05/2018)

Íñiguez, L. y Antaki, Ch. (1994). El análisis del discurso en Psicología Social. *Boletín de Psicología*, 44, 57-75.

Lassibille, G. y Navarro Gómez, M.L. (2004). *Manual de economía de la educación: teoría y casos prácticos*. Madrid: Pirámide.

Moreno Briceño, F., y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.

Ramírez Ospina, D. E. (2011). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (23).