

---

# *Dinámicas organizativas en los departamentos universitarios españoles: Diversidad estratégica y rigideces institucionales*

## *Organisational dynamics in Spanish university departments: Strategic diversity and institutional inertia*

Este artículo presenta la divergencia en el modo en que dos prestigiosos departamentos del sistema universitario español del ámbito de las Ciencias Sociales articulan sus estrategias y formas de organización, a pesar de la homogeneidad y rigidez del marco legal y regulador en el que se insieren. El análisis aborda dos importantes aspectos de las competencias universitarias que afectan la dinámica de los departamentos: las políticas de recursos humanos y la financiación de sus actividades. Las diferencias en las culturas y estrategias organizativas de ambos centros se explican por diferencias en las formas de priorizar y explicitar sus objetivos institucionales, que se plasman en el uso de figuras contractuales de una forma que difiere significativamente de la intención que el legislador perseguía con su intención. Se asocian también a diferencias en las políticas de promoción, reconocimiento y recompensa de la excelencia en la actividad académica del profesorado. Estas diferencias también se reflejan en los canales de obtención y mecanismos de gestión de los recursos económicos.

*Artikulu honek, Gizarte Zientzien alorreko espainiar unibertsitate sistemako prestigio handidun bi departamentuk -nahiz eta lege eta arau esparru homogeneo eta zurrun batean egon- antolatze-ko dituzten modu eta estrategietan duten dibergentzia azaltzen du. Azterketak, departamentuen dinamikari eragiten dioten unibertsitate eskumenen bi alderdi garrantzitsu jorratzen ditu: giza baliabideen politikak eta beraien jardueren finantzazioa. Zentro bien antolatze-ko kultura eta estrategien arteko desberdintasunak helburu instituzionalen lehenespen eta zehaztetik datoz. Horiek, sustapen-politikan, irakasleen jardura akademikoaren bikaintasunaren aitortze eta sarritzean, eta erabiltzen dituzten kontratu-motetan islatzen dira. Kontratu-mota horiek, legegileak, berauek ezartzerakoan, zuen asmotik nabarmenki urruntzen dira. Aipatutako desberdintasun horiek baliabide ekonomikoaren kudeaketarako mekanismoetan eta baliabide ekonomikoak lortze-ko kanaletan ere islatzen dira.*

This paper studies the differences in the organizational strategies of two prestigious Spanish university departments in the social sciences. This variety emerges in a context of strong institutional homogenization and regulation of the higher education sector. The study addresses two important elements of organizational dynamics in university departments: i) human resources strategies and ii) the management of economic resources. Despite the rigid national regulations, we observe differences in organizational strategies and cultures that derive from the choice of specific strategic objectives. These choices are reflected in the implementation of different staff recruitment and promotion policies, and of different ways to reward academic excellence. Strategic differences and choices also show in the different channels used by both departments to obtain and manage their economic resources.

**Carolina Cañibano Sánchez\***

**Carmen Corona Sobrino**

**Jordi Molas Gallart**

*INGENIO (CSIC-Universitat Politècnica de València)*

**Immaculada Vilardell Riera**

*Universitat Autònoma de Barcelona*

## **Índice**

1. Introducción
2. Marco institucional general
3. Metodología
4. Cultura universitaria y características principales de los departamentos estudiados
5. La gestión de los recursos humanos: acceso al departamento y diseño de carreras
6. Financiación
7. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexo

**Palabras clave:** Departamento universitario, sistema universitario español, excelencia, carreras académicas, diversidad organizativa.

**Keywords:** Academic Department, Spanish University System, excellence, academic careers, organizational diversity

**Nº de clasificación JEL:** I23; I28

Fecha de Recepción: 28/02/2017 / Fecha de Aceptación: 27/06/2017

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los departamentos de las universidades públicas españolas son organizaciones que se desenvuelven en un entorno rígido y sujeto a la normativa de dos o más administraciones públicas: la legislación universitaria, tanto estatal como autonómica, y las normativas y procedimientos propios de cada universidad. Toda esta regulación restringe el margen de libertad del que las universidades y sus departamentos disfrutaban en su gestión organizativa y económico-financiera. Este marco homogé-

\* Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad en el marco del Plan Estatal de I+D+i para la realización del proyecto «Prest-Ence: la universidad española del prestigio a la excelencia. Una comparación internacional» (Referencia: CSO2013-45377-P), del cual proceden los datos del estudio aquí presentado. Agradecen, asimismo, expresamente toda la colaboración prestada por los miembros de los dos departamentos estudiados

276

neo se extiende a las normas que regulan la dotación, contratación, evaluación y remuneración de personal docente. En este contexto homogeneizador, los departamentos deben dar respuesta a la exigencia, también establecida en el marco legal, de conseguir la máxima calidad en la realización de sus actividades de docencia e investigación. Aunque la dotación presupuestaria y algunas figuras contractuales varían entre comunidades autónomas, la legislación que regula la actuación de las universidades, la acreditación de personal funcionario y su remuneración, y los sistemas de evaluación del desempeño de los académicos se establecen y organizan de forma centralizada. Ello acota las posibilidades de una dirección estratégica propia y genera la percepción de que los modelos de gestión institucional en la universidad española están altamente homogeneizados.

En este trabajo presentamos la estrategia seguida por dos departamentos del sistema universitario español del ámbito de las Ciencias Sociales que han alcanzado cotas relevantes de prestigio y excelencia. Nuestro objetivo es determinar si la rigidez que caracteriza el antedicho sistema universitario español se traduce en políticas de gestión departamental homogéneas, o si el sistema ofrece aberturas a través de las cuales otros factores contextuales, como la cultura organizacional, pueden dar lugar a cierta diversidad institucional.

En nuestro análisis hemos escogido dos ámbitos de actuación departamental sujetos a intensidades regulatorias distintas. Por un lado, la selección y contratación de personal académico, que están sujetas a rígidas normas universitarias de aplicación general que los departamentos adaptan a sus políticas de recursos humanos; y por otro, la obtención y captación de recursos para financiar las actividades departamentales reguladas por las normas internas de cada universidad y propias del departamento. El estudio de la forma de proceder de los departamentos y su actuación en estos dos ámbitos nos permite establecer las similitudes y diferencias ocasionadas por el cumplimiento de su estrategia.

El artículo se estructura como sigue: en el apartado segundo se presenta el marco general del sistema universitario español. En el tercero se describe la metodología. En el cuarto, los rasgos esenciales de los dos departamentos objeto de estudio. El apartado quinto compara la estrategia seguida por cada departamento en la gestión de los recursos humanos académicos. El sexto se centra en las diferencias que se observan en la gestión de la financiación de sus actividades. El artículo finaliza con las conclusiones finales (apartado séptimo).

## 2. MARCO INSTITUCIONAL GENERAL

Hernández Díaz (1997), citando a Enrique Tierno Galván, sitúa a finales de la década de 1960 el inicio del proceso de transición entre la «vieja» universidad española franquista y la «nueva» universidad. El primer hito legal de esta evolución lo constituye la aprobación de la Ley General de Educación de 1970, que introdujo al-

gunas reformas en los estudios universitarios, aunque no fue hasta 1983 cuando se produjo una reformulación del sistema universitario español, con la aprobación de la Ley de Reforma Universitaria (LRU). Con carácter previo, la Constitución española de 1978 había definido el marco institucional de la universidad, reconociéndole la autonomía en la selección de personal y la administración de sus recursos y transfiriendo competencias en materia de universidades a las comunidades autónomas.

La LRU reconoció, asimismo, como exigencia de la sociedad a la universidad la calidad docente e investigadora. Esta exigencia se acompañó de la introducción progresiva de mecanismos de evaluación y control, mediante la creación de agencias nacionales de alcance estatal. En 1986 se crea la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) «como consecuencia de la necesidad de establecer un mecanismo de evaluación científica» realizada «con el máximo rigor e independencia», con el fin de apoyar la toma de decisiones relacionadas con la financiación de proyectos de investigación y otras ayudas a la I+D+i<sup>1</sup>. En 1989 se crea la Comisión Nacional de Evaluación de la Calidad Investigadora (CNEAI), que constituye el primer paso para la institucionalización de los procesos de evaluación de la investigación científica del profesorado universitario y del personal del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). La CNEAI otorga el reconocimiento de los méritos investigadores individuales (sexenios) que, además de un complemento salarial, constituyen un modo de visualización del prestigio académico, favoreciendo el acceso a la financiación de la investigación, la participación en comités de selección y tribunales (Bricall, 2000) y la promoción. La CNEAI se caracteriza por las evaluaciones *ex-post* de resultados, dirigiendo el foco de la evaluación a las publicaciones como productos finales de la actividad investigadora (Ruiz-Pérez *et al.*, 2010).

La Ley Orgánica de Universidades (LOU) aprobada en 2001, que derogó la LRU de 1983, lleva más allá la institucionalización de la búsqueda de la calidad académica al incluir entre sus objetivos principales «la mejora de la calidad del sistema universitario en su conjunto y en todas y cada una de sus vertientes» (LOU, Exposición de motivos I). La LOU transformó el marco de la organización en materia de medición y evaluación de la calidad académica con la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). La ANECA desarrolla diversos programas de evaluación de las enseñanzas universitarias y de los centros y, en el caso del profesorado, los programas de acreditación nacional para el acceso a las figuras de profesorado contratado y a los cuerpos docentes universitarios, mediante un procedimiento inspirado en la tradición académica de la evaluación por pares. Este me-

---

<sup>1</sup> Real Decreto 415/1987, de 6 de marzo, por el que se establece la estructura orgánica de la Comisión Permanente de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología. Artículo 4. La Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) ha pasado a formar parte de la Agencia Estatal de Investigación. El texto citado ha sido extraído de la antigua página web de presentación de la ANEP que actualmente está inoperativa debido a que dicha agencia ha pasado a formar parte de la Agencia Estatal de Investigación ([https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-12889](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-12889)) bajo la denominación de «Subdivisión de Coordinación y Evaluación» ([https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-6333](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-6333)).

canismo trata de garantizar la evaluación externa y no controlada por las universidades como vía de solución a los problemas de endogamia que tradicionalmente ha sufrido la universidad española. El certificado de acreditación constituye el requisito imprescindible para concurrir al acceso a los cuerpos de profesorado funcionario y a ciertos contratos laborales. Paralelamente, en algunas comunidades autónomas se han creado agencias a las que se han transferido algunas competencias de evaluación y acreditación del profesorado.

En 2007, debido a los acuerdos en política de educación superior en Europa y al impulso que la Unión Europea pretendía dar a la investigación en todos sus países miembros, se produjo una modificación sobre la Ley de 2001, conocida como LOMLOU<sup>2</sup>, con el objetivo de buscar un mayor rigor en la selección del profesorado funcionario, modificándose el modelo de acreditación y otorgando a las universidades mayor flexibilidad en la selección de su personal<sup>3</sup>. Además, para el acceso a la categoría de ayudante doctor se incorporó el criterio del mérito preferente, que otorga preferencia a candidatos que hayan realizado estancias en universidades o centros de investigación distintos de la universidad española que lleva a cabo la contratación. Para mejorar la transparencia del sistema, la Ley establece también que además de hacer pública la composición de las comisiones y de los criterios de adjudicación de plazas, deben hacerse públicos los resultados de la evaluación de cada candidato, desglosados por cada uno de los aspectos evaluados.

En definitiva, si bien la Constitución española reconoce la autonomía universitaria en materia de selección y gestión de personal y de gestión de sus recursos económicos, la realidad es que la rigidez del marco institucional vigente limita el ejercicio de esta autonomía, al hallarse las universidades sometidas a la legislación nacional y autonómica. El régimen laboral del personal funcionario, incluido el sistema de selección y su retribución, viene fijado por la legislación estatal. Las universidades tienen autonomía para seleccionar su personal laboral, pero las leyes autonómicas determinan el régimen de contratación y retribución del mismo. También se reconoce a las universidades autonomía financiera para la gestión y administración de sus recursos, cuya dotación principal es determinada por los gobiernos autonómicos. Las universidades no intervienen en la asignación de su principal fuente de financiación y solo tienen capacidad para gestionar sus gastos y ejecutar sus presupuestos siguiendo las directrices de la Ley General Presupuestaria. Además, atendiendo al marco normativo general, las universidades establecen normativas y procedimientos de aplicación interna que influyen en la capacidad de actuación de los departamentos.

<sup>2</sup> Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

<sup>3</sup> La LOMLOU introduce mayor flexibilidad al eliminar el concurso público para la contratación de profesores visitantes, al establecer que los contratos de profesionales externos que colaboran en la docencia (profesor asociado) puedan ser trimestrales, semestrales o anuales, y que los contratos de ayudante puedan tener una duración de entre 1 y 5 años en lugar de necesariamente 4, como establecía la ley anterior.

En el presente artículo abordamos cómo, dentro de un marco institucional y legislativo común y con las rigideces apuntadas, han emergido respuestas institucionales distintas y dinámicas departamentales muy diferenciadas. En nuestro análisis abordaremos dos importantes aspectos de las competencias universitarias que afectan a la dinámica de los departamentos: las políticas de recursos humanos y la financiación de sus actividades.

### 3. METODOLOGÍA

La información y los datos que se utilizan en este artículo se han obtenido a través de una serie de entrevistas en profundidad, realizadas en dos prestigiosos departamentos del área de Ciencias Sociales de dos universidades públicas españolas.

Los departamentos han sido seleccionados cumpliendo dos criterios: su posición relevante en los rankings internacionales y por formar parte de universidades bien posicionadas en los rankings internacionales y nacionales, basados en indicadores específicos (Ranking web de Universidades, U Ranking, ARWU Sanghai, The Times Higher Education, QS Ranking, IUNE Ranking). Por otra parte, son departamentos considerados de prestigio por la comunidad científica de su ámbito de conocimiento, de acuerdo con la valoración solicitada expresamente para esta investigación a miembros de dicha comunidad y, dada su trayectoria investigadora, sus aportaciones a la ciencia y su proyección nacional e internacional.

Los entrevistados se seleccionaron procurando cubrir todas las categorías laborales de personal a tiempo completo en cada departamento y manteniendo un equilibrio de género. Se realizaron un total de 19 entrevistas a lo largo de 2016. El cuadro nº 1 muestra la distribución de los entrevistados por categoría laboral.

*Cuadro nº 1.* **DISTRIBUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS SEGÚN CATEGORÍA LABORAL**

Categoría laboral	Entrevistados Departamento A	Entrevistados Departamento B
Profesor/a visitante	5	
Becario/a investigación		1
Ayudante doctor		2
Contratado/a doctor		2
Titular de universidad	6	4
Catedrático/a de universidad	5	4
Personal de Administración y Servicios	3	

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se centraron, en primer lugar, en conocer la trayectoria individual de cada persona entrevistada, abordando cómo se veía afectada por los sistemas de evaluación de la calidad, tanto internos como externos. En segundo lugar, las entrevistas perseguían conocer las estrategias, tanto formales como informales, de organización del departamento y de la universidad, prestando especial atención a las estrategias de apoyo a la investigación y a los procesos de atracción, selección y promoción de personal. Las entrevistas con las personas que poseían una trayectoria más larga en cada departamento han permitido conocer en detalle su evolución a lo largo del tiempo, así como los efectos de los cambios institucionales y legislativos que se han producido en los últimos años en el ámbito universitario español.

Las entrevistas, de una duración de entre 60 y 90 minutos, fueron grabadas y transcritas para su posterior tratamiento. Se utilizó el software N-VIVO para su codificación y se analizaron usando la técnica de «análisis de contenido» (Gläser y Laudel, 2013). Esta técnica consiste en realizar un análisis inductivo de cada entrevista, permitiendo establecer comparaciones y conclusiones. Como es habitual en los estudios cualitativos, se proporcionan citas textuales de las entrevistas para ilustrar los resultados. Las citas respetan la confidencialidad de la fuente, identificando únicamente la letra correspondiente al departamento de origen y su categoría laboral<sup>4</sup>.

#### **4. CULTURA UNIVERSITARIA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS DEPARTAMENTOS ESTUDIADOS**

Las instituciones universitarias pueden articular de distintas formas el respeto a la legislación vigente. La universidad es una organización piramidal en sus estructuras, en la que el talante y los principios que inspiren su estilo de dirección y su cultura organizativa adquieren una importancia especial. Nuestra investigación revela que las universidades difieren en su grado de flexibilidad en la aplicación de las normas y en su grado de centralización. Estos estilos de dirección son determinantes para otorgar mayor o menor autonomía a los departamentos. A ello contribuye también la antigüedad de la institución. Las universidades más recientes fueron fundadas a partir de la LRU de 1983 y se crearon adaptando su estructura, funcionamiento y finalidad a la nueva legislación, que otorgaba un amplio margen de autonomía a las instituciones.

Nuestro trabajo de campo pone de manifiesto que la universidad más joven se ha adaptado más fácilmente a las nuevas realidades en comparación con la de mayor tradición, que presenta una organización más estática. En la universidad joven la toma de decisiones se comparte a través de la organización, en la que se produce una

---

<sup>4</sup> Las citas textuales reproducidas corresponden a entrevistas realizadas a profesores catedráticos y titulares de universidad a los que nos referimos en el texto como CU y TU, respectivamente.

descentralización y delegación de autonomía en favor de los departamentos y del resto de estructuras básicas de la universidad. En cambio, la universidad más tradicional centraliza la toma de decisiones en la cúpula directiva, el sistema de comunicación es unidireccional y dispone de sistemas de gestión convencionales y burocratizados que únicamente persiguen el registro y control de las actuaciones, características que responden a un modelo organizativo de forma simple (Bueno Campos, 2007).

Nuestro estudio compara dos departamentos (llamados A y B) pertenecientes a dos universidades que encajan en esta tipología: una universidad de reciente creación y una universidad tradicional de larga historia. La universidad del departamento B cuenta con una tradición de 150 años y una gran dimensión (más de 50.000 estudiantes de todos los niveles). Dispone de reglas precisas y comunes, aprobadas por sus órganos de gobierno y aplicables a todos los departamentos, que operan como órganos administrativos más que decisores o estratégicos. Las normas regulan desde la distribución del presupuesto de funcionamiento entre departamentos a los procedimientos de selección de profesorado contratado y los criterios de las convocatorias de plazas para cada curso académico, entre otras. En esta universidad las plantillas de cada departamento se determinan de forma centralizada. Por su parte, la universidad a la que pertenece el departamento A es una de las últimas universidades públicas creadas. Tiene una dimensión que no llega a la mitad de la anterior y dispone de unas normativas menos rígidas, que conceden mayor autonomía a los centros y departamentos en el marco de unas reglas de carácter general. En esta universidad se asigna a los departamentos una cantidad anual para gastos de personal que estos pueden distribuir libremente, respetando ciertos porcentajes, y de la forma que estimen más conveniente para alcanzar sus objetivos.

Frente a un marco institucional muy delimitado por la legislación vigente, la estrategia del departamento A ha sido tratar de imitar modelos de éxito de otras instituciones: «(...) vimos lo que se hace en universidades muy prestigiosas, y nosotros, en la medida de nuestras posibilidades, intentamos hacer lo mismo... porque no hay por qué inventar la rueda» (CU, A). Su filosofía se erige sobre una cultura específica que equipara calidad académica con la capacidad de publicar los resultados de investigación en revistas determinadas, consideradas excelentes en el área de conocimiento: «la vocación de este departamento está clarísima, que es investigadora, este departamento vive exclusivamente para montar la excelencia académica» (CU, A).

Por tanto, la meritocracia es clave en la genética del departamento: «aquí, tú no tienes que buscar apoyos en personas, ni en cercanías al catedrático de turno de este departamento. Tu apoyo es tu trabajo. Punto (...) Tu apoyo es tu trabajo, tus méritos, da igual la antigüedad» (CU, A). Este comportamiento genera, a su vez, un fuerte sentimiento grupal que evita conductas fuera del sistema y favorece la construcción de un sentimiento de pertenencia: «es como un niño bien educado... es muy



difícil que una persona, cuando tiene 18 o 20 años..., si ha vivido de una manera, cambie de forma de vivir, tiene que pasar algo muy, catarsis. Pues yo creo que a este departamento le pasa eso. Ha nacido de tal manera, ha crecido de tal manera, que ahora que es adulto... (...) hay cosas que nadie se plantearía, forman parte del inconsciente colectivo. Esa es la palabra» (CU, A). A la investigación y a la meritocracia como claves para definir el departamento A, se une la internacionalización como estrategia para posicionarse en un mercado de la educación superior cada vez más globalizado (Paradeise y Thoenig, 2013).

Frente a esta definición departamental encontramos el otro caso de estudio, el departamento B. El rasgo principal en la cimentación del departamento fue el paternalismo, es decir, la presencia en su configuración inicial de fuertes figuras académicas que marcaron la construcción del mismo y la incorporación progresiva de sus discípulos a la plantilla de profesorado del departamento. Los fundadores de este departamento construyeron su prestigio sobre la base del conocimiento de su disciplina, la entrega al trabajo y a la docencia, y su influencia en los ámbitos académicos y extra-académicos. Transmitieron a sus discípulos su forma de concebir el trabajo y sus valores, apostando por la apertura al exterior y por el fomento de las estancias internacionales. En contraste con el departamento A, la publicación científica no ha sido un objetivo estratégico primordial, si bien ha ido adquiriendo más importancia a medida que se iba consolidando el departamento.

Se trata, por tanto, de departamentos que han crecido atendiendo a lógicas y prioridades diferentes, que se manifiestan en sistemas de gestión de recursos humanos y económicos muy dispares. A continuación abordamos las características de estos sistemas.

## **5. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ACCESO AL DEPARTAMENTO Y DISEÑO DE CARRERAS**

Como introduce el anterior apartado 2, las políticas de recursos humanos de las universidades públicas están sujetas a un complejo marco legislativo en el que entran en juego normativas de distintos niveles de aplicación: i) el marco general regulado por la LOMLOU de 2007 y desarrollado mediante diversas normativas relacionadas con las condiciones de acceso, acreditación y retribución, en especial para el cuerpo de profesores funcionarios; ii) la regulación autonómica, ya que muchas comunidades autónomas disponen de sus propias leyes de universidades y de agencias de evaluación de la calidad. Compete también al ámbito autonómico la aprobación del convenio colectivo del personal docente e investigador en régimen laboral; iii) las universidades, a través de sus estatutos o normativa interna, deben regular las condiciones y procedimientos para la provisión de plazas en las distintas categorías de personal docente e investigador.

La LOMLOU (título IX) establece dos grandes grupos para las diferentes figuras del personal docente e investigador de las universidades públicas españolas: los

funcionarios de los cuerpos docentes universitarios y el personal contratado con una vinculación temporal o permanente con la universidad. La ley y las distintas normas autonómicas definen las características de cada una de las figuras contractuales, así como los límites de su remuneración. Las características, competencias y obligaciones del personal funcionario y del contratado de carácter permanente son muy similares. La duración de los contratos del personal no permanente varía en función de la figura contractual, puesto que dentro de este grupo se encuentran los profesores eméritos, los ayudantes, los ayudantes doctores, los profesores asociados y los profesores visitantes. El personal docente e investigador contratado no puede superar el 49% del total de la plantilla de dicho colectivo de la universidad, a la vez que se establece un límite de las figuras de personal no permanente situado en el 40% de la plantilla docente (LOMLOU, art. 48). La contratación, excepto la correspondiente a la figura de profesor visitante, se ha de hacer mediante concurso público (LOMLOU, art. 48.3).

La Ley, en el marco de la autonomía que concede a las universidades, les otorga competencias para la dotación y promoción de plazas de personal docente e investigador, así como la determinación de los requisitos para su selección y el establecimiento de condiciones complementarias para el personal docente e investigador contratado. No obstante, la regulación que impone restringe la capacidad de las universidades públicas para diseñar políticas de personal docente e investigador que se adecuen a objetivos concretos de los departamentos. Los dos casos analizados revelan que, a pesar de que el marco institucional es rígido y común, las dos organizaciones se adaptan a él de forma diversa.

Los dos departamentos estudiados han seguido estrategias distintas para la captación, retención y promoción del personal académico. El departamento A recurre a los mercados internacionales para atraer a su personal académico, eludiendo en el inicio la incorporación de investigadores que hayan obtenido el doctorado en el mismo departamento. El hecho de que entre el personal académico a tiempo completo que actualmente constituye el departamento se cuenten doctores procedentes de más de 30 universidades distintas, pone de manifiesto esta apertura internacional. El departamento B ha optado por una estrategia totalmente contraria, que consiste en retener a sus doctores para que accedan a las plazas permanentes, ya que de un total de 54 doctores únicamente 4 proceden de otra universidad y ninguno de una universidad extranjera.

### 5.1. Estrategia del departamento A

El objetivo prioritario del departamento A es alcanzar la máxima excelencia en la actividad investigadora. La «excelencia» en este caso queda definida por la capacidad de publicar en determinadas revistas científicas y conseguir un buen posicionamiento en los rankings internacionales: «Nuestro objetivo es estar en los rankings internacionales, y para estar en el ranking internacional el primer requisito es publi-

car en revistas muy prestigiosas, las más prestigiosas» (CU, A). Para fomentar la investigación de calidad se es muy escrupuloso en la selección de personal y se ha desarrollado un proceso interno de evaluación, al margen del estatal o autonómico, que permite la promoción a puestos permanentes o de catedrático y, además, un reconocimiento económico y ventajas docentes para el resto de personas que, dada su posición, no pueden participar en procesos de promoción.

La estrategia de captación de personal docente e investigador se basa en la atracción de doctores en el mercado internacional que pretendan alcanzar altos grados de calidad en su investigación y vincularse de forma permanente al departamento. Con el fin de evitar la endogamia, esta estrategia excluye la contratación de los propios doctores hasta que no hayan pasado cuatro años desde la defensa de la tesis, hayan desarrollado su carrera en otra universidad y cumplan con unos criterios de calidad en las publicaciones científicas.

La atracción y selección de aspirantes a formar parte de la plantilla del departamento se inicia acudiendo a los *job markets* internacionales, lo que, además de una proyección del departamento fuera de las fronteras nacionales, supone la posibilidad de captar personal que cumpla unos criterios de calidad prefijados. Los candidatos seleccionados se incorporan al departamento bajo la figura de «profesor visitante», la cual queda excluida de la obligación de ser sometida a concurso público según la LOMLOU. El departamento negocia la retribución de estos profesores estableciendo cláusulas específicas y pactos individuales con ellos. Después de su elección e incorporación, los candidatos inician el periodo denominado *tenure track*, una modalidad contractual de seis años, con renovaciones bianuales, según la cual el candidato ha de demostrar unos méritos, principalmente mediante publicaciones científicas, hasta reunir las condiciones para someterse al proceso de evaluación que le facultará para formar parte de la plantilla estable del departamento.

El departamento tiene aprobado un documento que contiene los requisitos mínimos que el Consejo de Departamento considera imprescindibles para solicitar la promoción dentro del mismo y que, como se ha comentado, básicamente se centran en la calidad de las publicaciones. Con el fin de poder efectuar esta evaluación, el documento consta de un listado de revistas clasificadas por grupos y puntuadas en función de su factor de impacto a cinco años y del *article influence score*. La promoción debe ser solicitada por cada aspirante y su solicitud será estudiada por una comisión interna que, en caso afirmativo, elevará un informe al Consejo del Departamento o a quién delegue: «La decisión última de promoción de un profesor con la correspondiente petición de plaza y composición del tribunal es potestad de la Comisión en la que delegue el Consejo de Departamento, previo informe de la Comisión de Informes de Promoción»<sup>5</sup>. Esta decisión se basa

<sup>5</sup> Cita textual procedente de las «Normas Internas para la Promoción del profesorado del departamento», documento interno del departamento y facilitado al equipo de investigación.

en los informes de evaluación, pero también tiene en consideración las limitaciones presupuestarias y el equilibrio de categorías entre las áreas de conocimiento del departamento.

Para asegurar su permanencia, los profesores visitantes deben cumplir con los criterios de publicación establecidos por el proceso de evaluación: «como no publiques, te echamos (...), aquí... tienes que cumplir unos mínimos, si cumples los mínimos (...) vamos a emplear el tiempo en evaluarte, si no cumples los mínimos, ni te vamos a evaluar, estás fuera, te damos un año de cortesía para que te busques otro sitio» (CU, A). Quien supera esta evaluación está en condiciones de acceder a la categoría de profesor titular, es decir, a una plaza permanente en el departamento. Para la promoción a catedrático de universidad, deben cumplirse también unos requisitos internos mínimos y seguir un proceso de evaluación similar. En cada momento, la promoción se realizará en función del área de especialización que precise la plaza, pero con suficiente libertad para atraer a personas provenientes de otras universidades. La meritocracia constituye la base del sistema que rige el modelo de contratación y de promoción.

El documento de requisitos mínimos para solicitar la promoción aprobado por el departamento establece que «la petición de plazas para hacer efectiva la promoción a profesor titular debe llevar asociada que el candidato tenga los requisitos necesarios para conseguir, en condiciones normales, un sexenio de investigación», y en la promoción a catedrático de universidad, además de una puntuación mínima en investigación, se establecen otros criterios en cuanto a la clasificación de las revistas objeto de publicación y respecto a la docencia y a la gestión realizadas. El modelo permite justificar con criterios objetivos las decisiones de promoción, atraer a potenciales candidatos ofreciéndoles un esquema claro de carrera profesional y, a su vez, constituye un estímulo para que el personal docente e investigador permanente diseñe su carrera académica. El sistema ofrece también incentivos tanto económicos como inmateriales (rebajas docentes) a los profesores que destaquen por los resultados de su actividad investigadora.

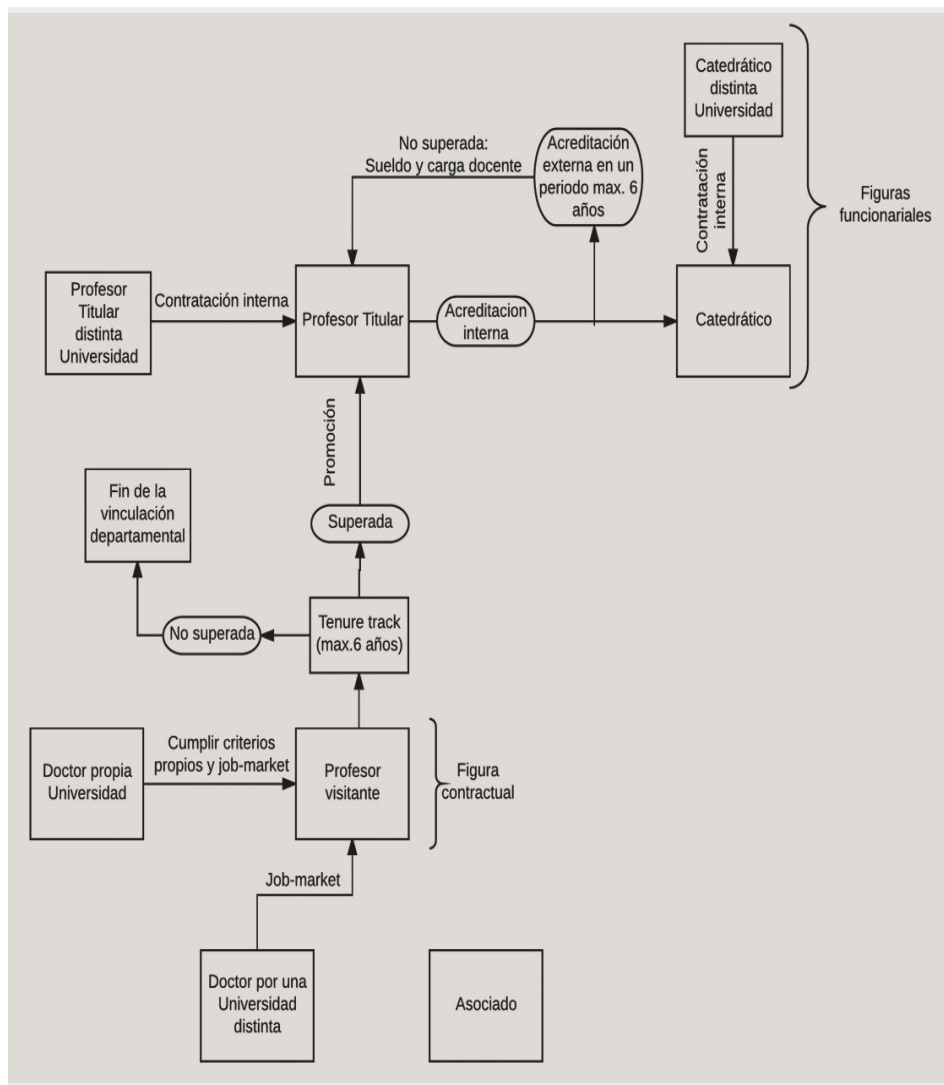
Un elemento clave que ha contribuido a que este departamento pueda llevar a cabo su política de recursos humanos ha sido, y sigue siendo, el estilo de dirección de la universidad, que se singulariza por dotar de soberanía a los departamentos. La institución les asigna una dotación presupuestaria para personal docente e investigador que pueden distribuir entre las distintas categorías laborales según sus necesidades académicas y su estrategia, respetando unos porcentajes mínimos por categorías profesionales. La participación de los órganos de dirección de la universidad en la dotación de plazas se limita a la decisión de la ratio de reposición, pero no interviene en los procesos de selección y de contratación. En el departamento se reconoce que «la universidad (...) siempre ha dejado que los departamentos fueran absolutamente soberanos en los criterios a fijar; de hecho (...) nunca se inmiscuye en temas de contratación... Tú puedes estar acreditado, por ejemplo, como titular o

catedrático y estás en el *pool* pero el departamento es soberano para elegir por quien apuesta. La universidad ahí no se mete» (TU, A).

El sistema de evaluación interna asegura el acceso a un puesto de profesor titular o catedrático, pero no así la dotación de una plaza, que dependerá de las limitaciones presupuestarias de la universidad y de las tasas de reposición que fije el Gobierno. De manera que se producen situaciones en que, aun contando con la acreditación externa y cumpliendo los requisitos internos de promoción, algunos candidatos no pueden acceder a una plaza, quedándose al amparo de la voluntad del departamento. En el gráfico nº 1 se representa el sistema de acceso y promoción dentro del departamento, el cual difiere notablemente del esquema tradicional nacional, no solo por las diferentes modalidades de acceso, sino porque no se hace uso de ciertas figuras intermedias contractuales, como ayudante doctor y contratado doctor. La ausencia de estos puestos responde a una política departamental explícita: «lo que nos interesa es tener gente, pagarles bien, con buenas condiciones y después ser exigentes. Esta es la filosofía y si no cumples te vas a la calle y contratamos a otro. Pero no queremos tener a gente en condiciones precarias, para que estén ahí haciendo méritos y entonces tienes una especie de obligación moral con ellos para consolidar... Esto no, no nos interesa, esto genera mucha distorsión y desde el principio lo descartamos» (CU, A). En consecuencia, se utiliza la figura del profesor visitante para la contratación temporal de los candidatos, a pesar de que el perfil de los mismos no responde estrictamente a la definición que recoge la legislación vigente. El departamento fija la retribución de cada profesor visitante atendiendo a sus méritos y potencial investigador, con cargo a su dotación de gastos de personal y dentro de los límites máximo y mínimo establecidos por la universidad, si bien la cantidad máxima puede verse incrementada si la excelencia del candidato así lo justifica. La retribución mínima de los profesores visitantes es superior a la establecida por la legislación autonómica para los ayudantes doctores y contratados doctores. La decisión relativa a la retribución corresponde al Director del Departamento y la Comisión Permanente.

En el caso del personal docente e investigador funcionario, la Universidad tiene capacidad para establecer retribuciones adicionales ligadas a méritos individuales, docentes, investigadores y de gestión. Esta dotación económica se realiza con cargo a los gastos no asignados a los departamentos. Además, existen mecanismos compensatorios propios de los departamentos: «si tú eres un profesor visitante, nosotros te podemos mover salario. Si tú eres un profesor permanente y titular o catedrático, no podemos hacer nada, pero convocamos premios de investigación a través de nuestro instituto de investigación y podemos pagar 5.000 euros adicionales por una publicación top» (CU, A). Además, existe una estrategia futura para compensar el buen desarrollo investigador otorgando «unos premios (...) que tienen en cuenta el currículum de los últimos años, (...) pensando en esos profesores titulares que siguen publicando bien y que tienen buenos currículos investigadores, para tratar de compensarles» (CU, A).

Gráfico nº 1. ACCESO Y PROMOCIÓN EN EL DEPARTAMENTO A



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la ventaja que supone disponer de un modelo de promoción propio, claro y transparente, su aplicación comporta ciertas tensiones. La más destacada y que influye de forma importante en el personal en proceso de *tenure track* reside en la dificultad de la fijación y actualización del listado de revistas utilizado en la evaluación. La incertidumbre que implica la posible modificación del listado de revistas genera una cierta inquietud entre los aspirantes a promocionarse: «nosotros elegimos ciertas revistas en función de nuestros conocimientos en ese momento (...)

¿qué es lo que pasa?, que ahora hay revistas que claramente están por encima, han cambiado de orden y resulta que nosotros ni tan siquiera las consideramos para utilizarlas para promoción» (CU, A).

Otra particularidad de la estrategia del departamento A para el fomento de la investigación de calidad radica en la reducida dedicación docente asignada al profesorado que cumple los criterios internos de evaluación. Esto obliga a disponer de una plantilla importante de profesores asociados que cubran el encargo docente del departamento y que en número de efectivos dobla al personal docente e investigador. Esta figura de profesor asociado adquiere especial relevancia en la configuración del departamento y constituye la baza de la excelencia en el desempeño docente debido al carácter primordial de la investigación para el resto del profesorado. Desde el departamento afirman que «como tenemos también una plantilla joven, un alto porcentaje son asociados, y esto que a muchas universidades les perjudica, aquí yo creo que nos beneficia, en el sentido de que nuestros profesores son buenos investigadores, posiblemente buenos docentes, pero no excelentes docentes, en el sentido de que no tienen la realidad, la práctica y la frescura de lo que está ocurriendo en el mercado, (...) esa debilidad que tendríamos por ser jóvenes y ser solo investigadores, la cubren perfectamente los asociados» (TU, A). La clave para lograr una docencia de calidad reside en un proceso de selección muy cuidado de los profesores asociados, con evaluaciones *ex ante* y *ex post*, en las que adquiere una relevancia esencial la experiencia profesional.

## 5.2. Estrategia del departamento B

El modelo de captación y gestión de recursos humanos del departamento B difiere notablemente del anterior. Como se ha apuntado anteriormente, pertenece a una universidad que se caracteriza por la centralización de las decisiones en materia de distribución del presupuesto, selección de profesorado contratado y convocatoria de plazas. Existe una comisión de contratación en cada facultad para la selección de profesores, que ocupan las figuras contractuales de carácter temporal (profesores asociados, ayudantes y ayudantes doctores), y otra comisión para la contratación de personal indefinido (contratados doctores). El departamento al que se asigna la plaza tiene capacidad de designar dos de los cinco miembros que componen estas comisiones. La normativa de la universidad hace que sea difícil contratar profesores visitantes y atraer talento extranjero a la universidad: «es muy difícil, hasta hace muy poco (...) no era fácil tener un profesor visitante, por ejemplo, o hacer llamamientos en el extranjero para tener profesores era algo, hasta hace un par de años, prácticamente inviable» (TU, B).

Los procesos de contratación son, tal como fija la legislación, abiertos y puede concurrir cualquier persona que cumpla los requisitos de la convocatoria de la plaza. Sin embargo, la mayor parte de las personas que obtienen un puesto en el departamento han desarrollado su carrera muy vinculadas al mismo. Suelen ser personas

nacidas y crecidas académicamente en el departamento, que en muchos casos obtuvieron en él su doctorado. Por ello es muy recurrente hablar de endogamia, pese a la rigidez de los criterios de contratación que tratan de paliarla y otorgar objetividad al proceso. Según afirman: «los baremos son absolutamente rígidos, (...) en vez de tener una comisión de contratación de profesores, podría un funcionario sentarse y hacerlo» (CU, B).

Dentro del margen de maniobra disponible, la estrategia del departamento consiste en la captación de sus propios doctores (un 90% de los doctores empleados actualmente en el departamento lo son por el mismo), que acceden a figuras contractuales de la primera etapa de la carrera docente (ayudante o ayudante doctor). Una vez determinado por la universidad el número de plazas que se asigna al departamento, este puede definir el perfil de las mismas y ajustarlo a las características de candidatos conocidos, lo cual no garantiza que aspirantes externos no concurren e incluso que no ganen la plaza. La promoción a categorías superiores y más estables depende de los procesos de evaluación individual y acreditación externos, que son responsabilidad de la ANECA o de la agencia autonómica correspondiente, y de la dotación presupuestaria de las plazas por parte de los presupuestos autonómicos y de la propia universidad.

Tras un periodo de importante crecimiento en los años noventa y de estabilidad en la década del 2000, el departamento vive actualmente una situación en la que los efectivos se han visto mermados debido a la política fijada por el Gobierno de la nación de no reposición de plazas vacantes por jubilaciones y restricción de contratos de profesorado por falta de disponibilidad presupuestaria en la universidad<sup>6</sup>. La imposibilidad de crecimiento de las plantillas –generalizada en toda la universidad española– se percibe en este departamento como conducente al estancamiento, y se esgrime como explicación de la falta de movilidad: «La gente no se quiere mover, porque no tiene incentivos para moverse, pero tampoco hay posibilidades para que se mueva y luego, como tampoco hay huecos para que pueda entrar gente de fuera, pues entonces es difícil que haya atracción de talento o renovación» (TU, B). En consecuencia, se está produciendo una cierta descapitalización de los efectivos y una precarización de las condiciones laborales debido a la situación de estancamiento e incertidumbre a la que se enfrenta parte del personal. Por ejemplo, el departamento cuenta con profesores acreditados externamente para ser promocionados, pero no tiene capacidad para dotar su plaza, como sucede con un número de ayudantes doctores en condiciones de acceder a la figura de contratado doctor. Una vez pasados los cinco años que permite el contrato de ayudante doctor, dada la inexistencia de plazas para acceder a contratado doctor, los que disponen de la acreditación correspondiente pasan a ser considerados profesores contratados doctores interinos. Esta situación laboral supone que se queden en un limbo a la espera de la convocatoria

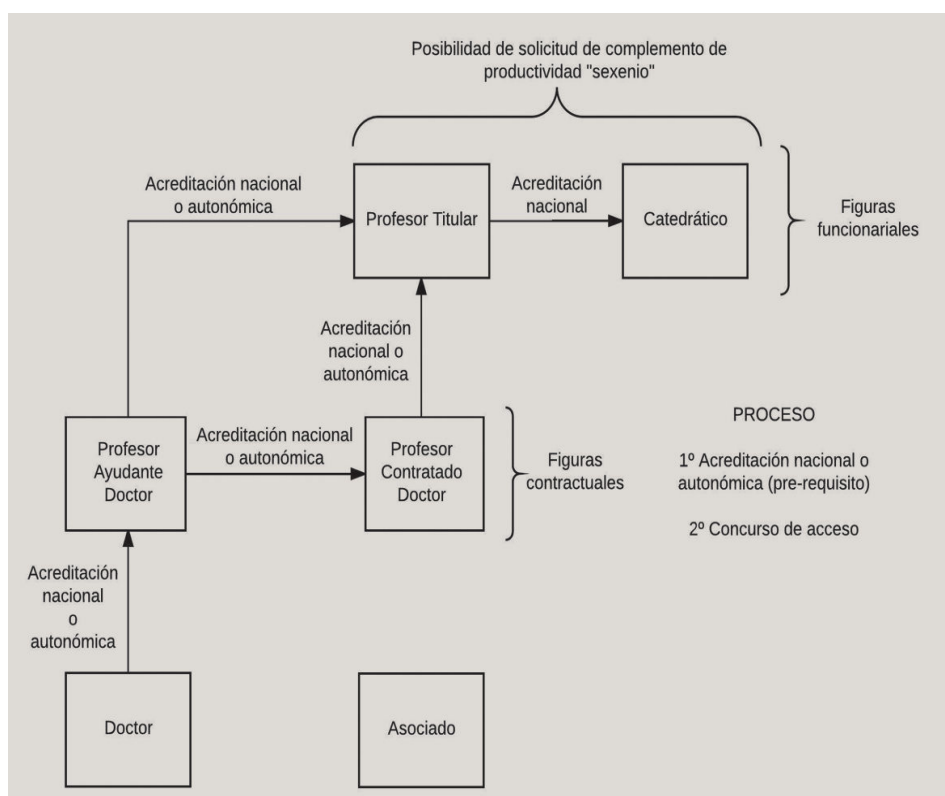
---

<sup>6</sup> Entre 2007 y 2011 la plantilla del departamento creció un 42%, básicamente con profesorado no permanente. Entre 2011 y 2016 la plantilla se redujo un 9%.



de plazas permanentes. En estos casos, el tiempo se emplea en seguir acumulando méritos: «la gente está esperando que esa plaza en precario consolide, trabajan mucho (...) aquí hay una lucha por unos recursos escasos (...) y entonces el tiempo es un recurso muy importante» (TU, B). A la precariedad y la falta de estabilidad laboral que suponen estos contratos laborales se suman ciertas restricciones, como el hecho de no poder solicitar complementos de productividad como los sexenios de investigación.

Gráfico nº 2. ACCESO NORMALIZADO A UN DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en este departamento el recurso a la contratación de profesores asociados tiene una finalidad muy distinta a la del departamento anterior. Ante la penuria en la convocatoria de plazas, se utiliza esta modalidad contractual como una vía de retención de personal, con el fin de mantenerlo dentro del mundo académico y ofreciendo la posibilidad de seguir acumulando méritos y docencia. Por tanto, se hace un uso poco apropiado de la definición legal de la figura –práctica

que por otro lado ha sido habitual en la universidad española—, puesto que el perfil de los profesores asociados que se contratan no responde a las características de especialista en ciertos campos de estudio y profesional del sector productivo. En todo caso, los profesores asociados deben cumplir el requisito de contar con otro contrato de trabajo o actividad autónoma complementaria. En este departamento rige el sistema de acceso y promoción diseñado por la legislación correspondiente (gráfico nº 2).

## 6. FINANCIACIÓN

En el aspecto financiero, una de las rigideces con que cuenta el sistema universitario público español, además de la fijación universal de las remuneraciones de las distintas categorías de profesorado universitario, es la gran dependencia de las decisiones políticas de los gobiernos central y autonómico en lo que respecta a los ingresos. Según el Informe CyD 2015, el 63% de los ingresos liquidados por las universidades públicas españolas en 2014 «procedía de las transferencias corrientes que reciben las universidades, básicamente de sus comunidades autónomas» y «el otro gran capítulo es el correspondiente a las tasas, precios públicos y otros ingresos, que supuso en 2014 prácticamente el 23% del total de los ingresos liquidados del conjunto de las universidades públicas presenciales españolas» (CyD, 2015: 62). Los gobiernos autonómicos establecen el importe de las transferencias a las universidades y los límites de los precios públicos, por lo que se producen diferencias importantes entre centros universitarios de distintas comunidades autónomas. Los dos departamentos objeto de estudio pertenecen a universidades de distintas comunidades, por lo que si bien las transferencias corrientes por estudiante solo difieren en 37,4 € en 2014 (no llega al 1% del importe), la ratio de tasas y precios públicos por alumno de la universidad a la cual pertenece el departamento A supera en un 30,5% a la del departamento B. Si comparamos el gasto corriente por alumno en 2014, el de la universidad del departamento A supera en un 22% al de la universidad del departamento B, siendo la ratio de gastos de personal por empleado un 16,5% también superior en A<sup>7</sup>.

A pesar del escaso margen de maniobra en la gestión de ingresos y gastos, los presupuestos de las universidades son indicativos de las prioridades de las políticas de sus gobiernos. El departamento A puede llevar a cabo una determinada política de recursos humanos dado que su universidad, además de contar con mayores recursos por estudiante, dedicó en 2015 a esta partida de gastos el 61% de su presupuesto liquidado, mientras que en la universidad B solo se destinó el 48%. Las estrategias de los departamentos están condicionadas por las políticas y estilos de dirección de la universidad a la que pertenecen, y por los recursos económicos a los que la universidad puede acceder.

<sup>7</sup> Todos los datos se han extraído del Informe CyD 2015.

El origen de la financiación de los departamentos es diverso. La fuente más importante es la propia universidad, que además de sufragar los gastos de personal docente e investigador y de personal de administración y servicios, les aporta los fondos para financiar los gastos derivados de su funcionamiento ordinario. La investigación se sustenta normalmente en recursos públicos competitivos, procedentes de las distintas administraciones que los otorgan atendiendo a criterios de evaluación específicos. Tanto los programas europeos de investigación como los nacionales, como las ayudas de movilidad, las becas o incluso los programas dentro de la misma universidad, requieren la superación de una evaluación competitiva para su obtención. Los contratos o convenios con otras entidades y las actividades de transferencia de conocimiento constituyen una fuente adicional de recursos, que también se disputan en un mercado con diversos competidores. El gasto al que se aplican los recursos debe ejecutarse atendiendo a las directrices establecidas por los programas y organismos financiadores, la normativa presupuestaria general y la de la universidad en particular.

La mayor parte del presupuesto asignado a los departamentos va destinada a sufragar los gastos de personal. Como vimos en el apartado anterior, la legislación impone muchas restricciones al ejercicio de la autonomía en este ámbito al fijar las remuneraciones de las distintas categorías de profesorado, tanto en lo referente al importe de los salarios como de los complementos adicionales que se pueden percibir. La estrategia de captación de personal del departamento A desvirtúa la figura del profesor visitante al convertirla en una vía de incorporación al departamento. En el caso del departamento B es la figura del profesor asociado la que se desvirtúa, a fin de conservar el personal que se encuentra a la espera de la dotación de otro tipo de plazas. Ambos departamentos usan las figuras contractuales que la legislación establece de una forma que el legislador no contemplaba. Este uso oportunista de los instrumentos legales es lo que les confiere una cierta flexibilidad en su política de personal.

Además del presupuesto de funcionamiento, los departamentos reciben recursos de la universidad, directamente, en función de su desempeño investigador, los cuales pueden asignar libremente. El departamento B mantiene un sistema de asignación individual de fondos en función de la aportación de cada persona a la memoria de investigación del departamento. Este criterio tiene su origen en el sistema utilizado por la universidad, que a través de una comisión evalúa los *outputs* de la investigación realizada por los miembros de cada departamento (artículos, comunicaciones a congresos, libros...), a los que asigna unos puntos. En función de la puntuación conseguida, la universidad otorga una asignación económica a cada departamento, que es soberano para gestionarla. Los fondos obtenidos mediante esta distribución son revertidos por el departamento B a los profesores de manera proporcional a los méritos que cada uno ha aportado a la memoria de investigación. Esa cantidad pasa a formar parte del fondo de investigación individual, permitiendo su gestión particular.

Otra vía de captación de fondos es la actividad de transferencia de conocimiento y prestación de servicios a las empresas, aunque su relevancia en la actividad habitual del departamento es menor. Una parte de estos fondos la recibe el departamento, que será quien decida cómo repartirla. En el departamento B, el 70% del importe de cada contrato revierte directamente en la cuenta de investigación de la persona que lo genera. El 30% restante se distribuye entre los miembros del departamento, atendiendo a la contribución de cada uno a la memoria de investigación. Este sistema de asignación genera una especie de «efecto Mateo» dentro del departamento, de acuerdo con el cual recibe fondos para investigar solo quien ha dado prueba de ser capaz de generar resultados y de captar fondos. En la actualidad, uno de los objetivos futuros del departamento B es buscar estrategias más inclusivas con los investigadores más jóvenes o con menos rendimiento investigador, para que no se queden al margen de las fuentes de financiación. Existe la voluntad de desarrollar un mecanismo compensatorio para que deje de existir una asimetría en la distribución de fondos entre investigadores más sénior y más noveles: «es premiar dos veces a las mismas personas por lo mismo». Entonces, estamos buscando alguna forma de redistribución de esa entrada de dinero, que sea un poco más solidaria, equitativa o universal (TU, B). Consistiría en diseñar un mecanismo para la utilización del 30% restante con el fin de «intentar dar soporte a aquellas personas que actualmente no tengan un proyecto vivo o personas recién incorporadas a la investigación que todavía necesiten recursos que no están obteniendo por otras vías, pero eso es algo que está todavía por diseñar» (TU,B).

Por su parte, el departamento A capta también recursos adicionales derivados de actividades de formación y de transferencia a través de un instituto de investigación. El nacimiento de este instituto respondió a «una decisión un poco estratégica» porque «vimos que había cosas que era un poco difícil hacer en el departamento» y para cuya realización «teníamos que estar haciendo un poquito de ingeniería contable» (CU, A). El instituto proporciona agilidad organizativa y brinda la posibilidad de decidir acerca de la gestión de los fondos, como una entidad paralela al departamento. El instituto ofrece sus servicios al mercado y colabora con instituciones internacionales, ofreciendo formación de postgrado propia y cursos de extensión universitaria. Actúa, asimismo, de enlace entre la universidad y el mundo empresarial, llevando a cabo proyectos de investigación o consultoría, lo que permite obtener fondos adicionales que el departamento puede gestionar con mayor flexibilidad que si los centralizara la universidad. No obstante, dada la estrategia del departamento de priorizar e incentivar la actividad investigadora, las iniciativas para la realización de actividades de transferencia son reducidas.

Con los fondos captados mediante las actividades del instituto, el departamento A ha establecido un sistema de incentivos económicos que premia la calidad de las publicaciones y la docencia. Estos incentivos son complementarios a los otorgados por la universidad con los «complementos retributivos». El sistema de incentivos adquiere especial relevancia para el personal funcionario, ya que de este

modo se complementa su salario, el cual está fijado por ley. En el caso del personal contratado (profesores visitantes), estos complementos pueden ser incluidos en nómina al gozar el departamento A y su director de autonomía en la gestión del presupuesto. El departamento entiende que una gestión de recursos humanos basada en la meritocracia requiere de estos complementos: «a la gente hay que pagarle de forma diferente en función de sus méritos (...) la motivación intrínseca funciona hasta un determinado punto, pero después, (...) hay que darle una motivación, bien sea con menos clases o bien sea pagándoles más, si no, no funciona» (CU, A). La publicación en revistas del más alto nivel se incentiva con estos complementos retributivos, como de hecho se hace en muchos organismos extranjeros, aunque no sea habitual en España.

Con todo, el departamento A tiene dificultades para retener el talento que capta en el mercado internacional, al competir con instituciones privadas en España y con organismos extranjeros con más recursos y más margen de maniobra para la gestión de su personal. La exigencia de sus procesos de evaluación internos para la contratación, promoción y retribución de su personal docente e investigador es bien conocida y equivalente a la que se aplica en otras universidades extranjeras cuyos recursos económicos son superiores. A menudo, el departamento tiene dificultad para retener a las personas brillantes que han desarrollado su carrera en él, al ser un departamento «en el que puedes desarrollar y mejorar mucho tu currículum pero después, probablemente, no podemos pagarte lo que mereces, entonces muchas veces perdemos este activo. Digamos que nos especializamos en la etapa de crecimiento de los investigadores» (CU, A). Los mecanismos compensatorios vía incentivos y complementos, no siempre son suficientes para retener al personal.

## 7. CONCLUSIONES

La actividad de las universidades se canaliza a través de sus departamentos e institutos de investigación. La comparación a este nivel de dos centros que operan en el mismo campo disciplinar nos ha permitido identificar importantes diferencias organizativas que surgen a pesar de que el marco legal y regulador en el que se insieren es homogéneo y caracterizado por fuertes tendencias centralizadoras. Sin embargo, nuestros dos departamentos muestran características muy diferentes en lo que se refiere a su política de gestión, y sus criterios y prácticas de selección y gestión del personal académico. Las reglas del juego a las que los investigadores de los dos departamentos deben someterse son muy diferentes, y de este modo también lo son sus expectativas de desarrollo profesional y de los objetivos que deben cumplir para asegurarse su futuro profesional en el seno de los mismos.

Un rasgo común a estos dos departamentos es, no obstante, el hecho de que entre los objetivos a cumplir con objeto de consolidar la carrera académica y prosperar en ella no figura la implicación activa con la sociedad, a través de las activi-

dades conocidas como «de tercera misión». Los departamentos estudiados son reconocidos por la calidad de su docencia y su investigación en su ámbito de conocimiento. La mayor parte de sus integrantes está volcada en actividades susceptibles de rendir en términos de publicaciones científicas que sean bien valoradas en los procesos de evaluación y acreditación, lo que reduce al mínimo el tiempo y las capacidades disponibles para el desarrollo de actividades que reviertan más directamente en beneficio del tejido social y empresarial. Al margen de este común denominador, la investigación revela que las reglas del juego que operan en ambos departamentos son diferentes, lo que a su vez sugiere que estos constituyen ámbitos institucionales diversos.

Esta diversidad se explica por factores diferentes. Aunque el ámbito regulatorio nacional es estricto y rígido, ofrece en su complejidad brechas a través de las cuales las organizaciones a las que se aplica pueden implementar estrategias para la consecución de objetivos propios, dando pie a la emergencia de culturas de organización universitaria que difieren notablemente, sobre todo en lo referido al grado de autonomía que la organización universitaria otorga a sus departamentos. El aprovechamiento y utilización de las «brechas» existentes en la regulación al servicio de culturas y estrategias organizativas distintas se plasma, en los dos casos analizados, en el uso de figuras contractuales de una forma que difiere significativamente de los objetivos que el legislador perseguía con su instauración. Aunque el marco legal y regulador persigue la rigidez, no puede eliminar todos los posibles supuestos de actuación y deja abiertas las posibilidades que, aunque sean limitadas, permiten a los actores desarrollar políticas de gestión diferenciadas.

Finalmente, otro factor que sustenta la emergencia de culturas y dinámicas organizativas distintas es la diferencia en los recursos económicos de que disponen los dos departamentos, los cuales difieren por distintas razones: porque las asignaciones a nivel regional no son exactamente las mismas, por las formas en que la universidad distribuye estos recursos entre sus departamentos, y por la existencia o no de organismos creados *ad-hoc* capaces de captar recursos adicionales mediante actividades de mercado y gestionarlos de forma más libre y flexible que los departamentos, como son los institutos de investigación. Puede decirse, por tanto, que la legislación española y las complejas regulaciones que la acompañan constituyen un factor condicionante importante, pero no pueden explicar por sí solas las prácticas de gestión académica que observamos en el ámbito universitario (ver cuadro nº 2).

**Cuadro nº 2. RESUMEN DE DIFERENCIAS ENTRE LOS DOS DEPARTAMENTOS ESTUDIADOS**

	Departamento A	Departamento B
<b>Universidad</b>		
Estructura organizativa	Descentralización de decisiones. Concepción de los departamentos como órganos decisores.	Toma de decisiones centralizada. Concepción de los departamentos como órganos administrativos.
Política de plantillas departamentales	Autonomía de los departamentos para su configuración bajo unos límites presupuestarios y el respeto a ciertos porcentajes entre categorías y áreas,	Plantillas determinadas de forma centralizada.
<b>Departamentos</b>		
Objetivos y estrategia del departamento	Excelencia en la actividad investigadora. Se prioriza e incentiva internamente la consecución de este objetivo.	Excelencia docente e investigadora. No se ha definido una estrategia clara.
Bases para la construcción del departamento	Meritocracia. Carrera profesional claramente definida por parte del departamento.	Paternalismo. Incorporación de discípulos en la plantilla.
Recompensas a la producción científica	Por publicaciones en revistas de alto nivel, según el listado propio del departamento. Los premios se transfieren directamente a la nómina de cada individuo. Otra forma de recompensar la producción científica es mediante la reducción de la dedicación docente.	En función de la aportación a la memoria de investigación del departamento (según el mismo baremo utilizado por la universidad para el reparto de recursos por este concepto a los departamentos). Se transfieren a un fondo individual de investigación dentro de la universidad.
Estrategia de captación de personal académico	Captación en mercados internacionales, excluyendo los doctores propios. Contratación mediante la figura de profesor visitante. Negociación individual de remuneración.	Incorporación de los doctores propios. Contratación mediante la figura de ayudante, ayudante doctor y profesor asociado. Negociación colectiva. Salarios regulados.

.../...

.../...

	Departamento A	Departamento B
Promoción	<p>Proceso interno de evaluación para la promoción a cualquier categoría, independientemente de la dotación de plazas.</p> <p>Existencia de profesores que han superado la promoción que están a la espera de la dotación de plazas.</p> <p>El criterio de promoción se basa esencialmente en un listado de revistas de alto nivel, aprobado por el departamento. La fijación y actualización de dicho listado genera tensiones entre los aspirantes a promoción.</p>	<p>La promoción se basa únicamente en los procesos de acreditación regulados por parte de agencias regionales y nacionales.</p> <p>Ausencia de criterios internos de promoción.</p> <p>Existencia de profesores que han superado la acreditación que están a la espera de la dotación de plazas.</p> <p>Comisiones de contratación de la facultad con baremos rígidos. Se crean cuando existen plazas dotadas.</p>
Profesores asociados	<p>Contratación de un buen número de profesores asociados para suplir las reducciones de docencia de los profesores permanentes. Selección estricta de profesionales.</p>	<p>Utilización de esta figura contractual para retener al personal propio en espera de dotación de plazas</p>
Transferencia («tercera misión»)	<p>Poca actividad de transferencia dada la prioridad institucional de la dedicación a la investigación y su reconocimiento interno para la promoción individual.</p> <p>Las pocas iniciativas en este ámbito se canalizan a través de un instituto propio. Los recursos captados se utilizan para otorgar los incentivos a la producción científica.</p>	<p>Poca actividad de transferencia por la opción individual de dedicarse a las actividades de docencia e investigación valoradas en las acreditaciones externas.</p> <p>La actividad de transferencia se canaliza a través del departamento. Un 70% de los recursos captados se destinan al fondo individual de investigación del individuo que ha generado el contrato. El 30% restante se distribuye entre el personal del departamento en función de su aportación a la memoria de investigación (en revisión).</p>

Fuente: Elaboración propia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOE (1983): Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU). España: Boletín Oficial del Estado 209, de 1 de septiembre de 1983.
- (2001): Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. España: Boletín Oficial del Estado 307, de 24 de diciembre de 2001.
- (2007): Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001 de diciembre, de Universidades (LOMLOU). España: Boletín Oficial del Estado 89, de 13 de abril de 2007.
- BRICALL, J. (2000): «Informe Universidad 2000». Conferencia de Rectores de la Universidades españolas (CRUE). Barcelona.
- BUENO-CAMPOS, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2ª edición.
- FUNDACIÓN CONOCIMIENTO Y DESARROLLO (CYD) (2015): Informe CyD 2015. La contribución de las universidades españolas al desarrollo. Fundación CyD. Disponible en: <http://www.fundacioncyd.org/informe-cyd/informe-cyd-2015>
- GLÄSER, J.; LAUDEL, G. (2013): Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations [96 paragraphs] Forum: Qualitative Social Research, 14(2), Art. 5. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1886/3528>
- HERNÁNDEZ-DÍAZ, J.M. (1997): La Universidad en España, del Antiguo Régimen a la LRU (1983). Hitos y cuestiones destacadas. *Aula, Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 9: 19-44
- PARADEISE, C. Y THOENIG, J.C. (2013): Academic Institutions in Search of Quality: local orders and global standards. *Organization Studies*, 34(2): 189-218.
- RUÍZ-PÉREZ, R.; DELGADO, E.; LÓPEZ, E. (2010): «Principios y criterios utilizados en España por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI) para la valoración de las publicaciones científicas: 1989-2009». *Psicothema*, 22:898-908.

## ANEXO

**Cuadro A-1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL DOCENTE INVESTIGADOR DE LOS DOS DEPARTAMENTOS, POR CATEGORÍAS. AÑO ACADÉMICO 2016-2017**

Categorías	Dpto. A	Dpto. B
Titular de Universidad	25%	36%
Asociado	47%	24%
Ayudante Doctor	0%	11%
Catedrático de Universidad	9%	10%
Titular de Escuela Universitaria	0%	8%
Contratado Doctor	0%	7%
Personal investigador en formación	5%	5%
Catedrático Emérito	1%	0%
Visitante	14%	0%

Fuente: Elaboración propia.