

#### **B4. Personas**

Destacamos en este apartado como principal elemento destacado de la última década en las universidades en el ámbito de los recursos humanos la creación de nuevos perfiles profesionales, algunos de ellos nuevos en el mercado laboral, especialmente en el ámbito del personal de administración y de servicios. La introducción y uso de las TIC ha sido el elemento determinante en la generación de estos nuevos perfiles profesionales.

Ante la evidencia de una determinada rigidez institucional, especialmente concretada en las políticas de recursos humanos en la universidad pública, la generación de los nuevos perfiles profesionales aparecidos por la introducción de procesos con uso intensivo de las TIC se cubren básicamente con procesos de promoción interna. Esta ha sido una estrategia muy destacada en la mayoría de las universidades analizadas. Esto provoca estímulos evidentes para las personas y equipos profesionales y el reconocimiento explícito de la progresión profesional.

Las políticas de incentivos dirigidos al PAS o al profesorado para la introducción y el uso de las TIC se concretan básicamente en la formación específica y en la promoción interna. En el caso del profesorado se concretan los incentivos en aspectos de reconocimiento explícito o de valorización de la innovación llevada a cabo. Pocas veces se concretan estos incentivos en aumentos retributivos.

Las promociones internas, especialmente en el sector PAS, fomentan el estímulo profesional y van acompañadas de formación específica. Esta formación suele ser, a menudo, concreta para equipos enteros de personas que asumen nuevas responsabilidades en el seno de la organización.

Hemos observado algunas prácticas interesantes de incentivos basados en el reconocimiento del trabajo de innovación llevado a cabo entre el profesorado en alguna de las universidades analizadas. Por ejemplo, algunas instituciones acostumbran a realizar encuentros abiertos a todo el profesorado en el que se exponen y analizan, incluso por personal externo a la universidad, las innovaciones en el uso de las TIC realizadas en la universidad. A menudo estos actos van asociados a un incentivo de reconocimiento de la actividad con un apoyo explícito para su mejor implementación. La práctica de estas dinámicas tiene efectos globales en la organización ya que permite la generalización de experiencias aisladas, a la vez que la

incorporación de estas experiencias a los circuitos y procesos habituales de funcionamiento de la universidad, es decir, se produce retroalimentación y sedimentación en el sistema de estas innovaciones.

La dinámica habitual con los recursos humanos es la de potenciar aquellos sectores más motivados o más innovadores en el uso de la tecnología como apoyo para el cambio institucional. La generalización de innovaciones aisladas, debidamente confrontadas y valoradas, a parte de un reconocimiento para el equipo innovador, es un sistema de generación de cambio continuo para la mejora en la institución.

Existen, claro está, resistencias al cambio, focalizados en algunos sectores del personal de administración y servicios y en algunas facultades. La generalización de los procesos académicos con el uso de la tecnología aísla y evidencia los focos de resistencia institucional. Estos focos, a menudo, se amparan en la rigidez estructural del sistema. Vencer estas resistencias pasa, por tanto, por la flexibilización de la estructura, tal y como comentábamos en el correspondiente apartado.