



Revista Administración & Cidadanía, EGAP

Vol. 16_núm. 2_2021 | pp. 383-390

Santiago de Compostela, 2021

<https://doi.org/10.36402/ac.v16i2.4779>

© Fernando Blanco Silva

ISSN-L: 1887-0279 | ISSN: 1887-5270

Recibido: 31/05/2021 | Aceptado: 21/12/2021

Editado bajo licencia Creative Commons Atribución 4.0 International License

Proposta de criterios de actualización profesional do traballador público: claves do traballador VUCA na Administración pública

Propuesta de criterios de actualización profesional del trabajador público: claves del trabajador VUCA en la Administración pública

Criteria proposal for professional updating of the public worker: keys of the VUCA in public administration

FERNANDO BLANCO SILVA

Profesor funcionario de enseñanza secundaria
Miembro del Cuerpo de Ingenieros Industriales
Xunta de Galicia
Doctor, ingeniero industrial y economista
fernando.blanco.silva@xunta.es

Resumo: Este artigo realiza unha análise do desempeño laboral dos traballadores públicos, diferenciándose da prestación no eido privado. Habitualmente valórase o desempeño dos traballadores segundo unha serie de criterios subxectivos e de distinta interpretación (compromiso coa empresa, traballo en equipo, actualización do traballador...), pero isto non nos permite unha cuantificación clara pola súa propia natureza subxectiva. Neste documento propónse realizar a dita valoración segundo un total de sete criterios obxectivos cuantificables, claros e medibles, considerando que o traballador actualizado (traballador VUCA) é aquel que os cumpre.

Palabras clave: Funcionario público, traballador, desempeño laboral, VUCA.

Resumen: El presente artículo realiza un análisis del desempeño laboral de los trabajadores públicos, diferenciándose de la prestación en el ámbito privado. Habitualmente se valora el desempeño de los trabajadores según una serie de criterios subjetivos y de distinta interpretación (compromiso con la empresa, trabajo en equipo, actualización del trabajador...), pero esto no nos permite una cuantificación clara por su propia naturaleza subjetiva. En este



documento se propone realizar dicha valoración según un total de siete criterios objetivos cuantificables, claros y medibles, considerando que el trabajador actualizado (trabajador VUCA) es aquel que los cumple.

Palabras clave: Funcionario público, trabajador, desempeño laboral, VUCA.

Abstract: This paper is an analysis of the work performance of the public workers, differentiating itself from the provision of services in the private sphere. Usually, the performance of the workers is evaluated according to subjective criteria and of different interpretation (commitment to the company, teamwork, updating of the worker...) but this does not allow us a clear quantification due to its own subjective nature. This paper proposes to assess the performance according to a total of seven quantifiable, clear and measurable criteria, considering that the updated worker (VUCA worker) meets them.

Key words: Public official, worker, job performance, VUCA.

SUMARIO: 1 La motivación del trabajador en el sector público. 2 El trabajador VUCA. 3 Actitudes que se deben analizar en un funcionario VUCA. 4 Conclusiones. 5 Bibliografía.

1 LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL SECTOR PÚBLICO

En el ámbito privado es muy habitual que el trabajador tenga una elevada preocupación por su reciclaje profesional, y esta preocupación es proporcional a la inestabilidad en el sector; así, el trabajador está siempre a la expectativa de un cambio repentino en su situación laboral. Históricamente era necesario que el trabajador en la empresa privada se actualizase, cosa que la Revolución Digital acelera de forma exponencial, ya que aparece el peligro de que el mercado expulse a un trabajador no actualizado, con un difícil retorno al mundo laboral¹. Esta necesidad de actualización se ve incrementada en un contexto cambiante como es la Cuarta Revolución Industrial; sin embargo, en el ámbito público esta inestabilidad es mucho menor, por lo que la casuística es distinta.

Las teorías de motivación asumen que la satisfacción de los trabajadores no se va a limitar a un sueldo. JOSÉ NAVARRO y otros resumen estos otros criterios en cuatro “cogniciones”: expectativas, metas, eficacia y justicia. Según estos autores “entendidas cómo funcionan estas cogniciones, la motivación se convierte en un proceso de toma de decisiones; la decisión a tomar es si iniciar o no el esfuerzo, qué cantidad de esfuerzo invertir y por cuánto persistir en él. Veamos en qué consisten estas cogniciones”². Otro apunte interesante es el propuesto por ZUBIRI, que indica que “la satisfacción laboral es proporcional al desempeño de su puesto de trabajo”³.

Son muchas las teorías sobre motivación, e incluso en algunos casos contradictorias; existe un consenso en cuanto a la importancia del sueldo que nadie discute, pero es variable la importancia que se les concede a otros argumentos, un entorno cómodo, la flexibilidad horaria, dar al trabajador la oportunidad de desarrollarse en la empresa o la implicación de los trabajadores con la organización también son significativos⁴.

En las organizaciones públicas las motivaciones para el desempeño laboral deben ser matizadas; mientras que las organizaciones privadas tienen unas “necesidades imperativas del mercado de optimizar los recursos disponibles mediante un proceso de formación y capacitación exhaustivo”⁵, en la Administración pública estos criterios no

son idénticos; así, este mismo autor reconoce en su tesis doctoral que “la descoordinación de funciones, la imprecisión, la falta de conocimiento, la lentitud, la desconfianza hacia la introducción de nuevos sistemas de trabajo y la falta de comunicación pueden revertir en un continuado proceso de desmotivación e insatisfacción de los empleados”⁶.

Así, la preocupación por parte del Gobierno de España es ya antigua en este campo. En 1990 el Ministerio para las Administraciones Públicas publicó el documento *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*, en el que recoge que uno de los puntos críticos de esta es la gestión de los recursos humanos⁷. En la misma línea se expresaba también a principios de esa década MENDOZA, al plantear que la reforma de la Administración debería ir en tres líneas⁸:

- Incorporar la “lógica productiva” en la cultura, los sistemas y los procesos administrativos.
- Necesidad de gestionar la interdependencia y la fragmentación propia de los sistemas descentralizados y pluralistas.
- Necesidad de integrar la “dimensión de la competitividad” en la gestión pública.

En el contexto de la Administración pública debemos citar el estudio empírico realizado por PONS y MORALES sobre la influencia de las características organizativas en un organismo público como la Tesorería General de la Seguridad Social de España. En este estudio los autores creen que “los factores de tipo económico se consideran los menos decisivos, mientras que las aportaciones que el propio trabajo y la organización hacen al desarrollo integral de la persona y la percepción de la utilidad de su trabajo son las verdaderas causas de su compromiso e implicación, junto con la aportación de ideas que puedan mejorar su trabajo y los procesos de los que forma parte”⁹.

Las rigideces de la Administración pública impiden la aplicación de los principios generales de motivación; no es dar una gratificación por un trabajo bien hecho, adaptar sus funciones a su situación personal o incluso un reconocimiento por un éxito laboral; la compensación económica en la Administración pública está vinculada habitualmente a la negociación colectiva, y la mejora del puesto se debe en general a procesos lentos y burocráticos ligados a concursos de méritos o a la confianza por parte del responsable político. En el lado contrario debemos indicar la estabilidad del trabajador público, una estabilidad que no dependerá habitualmente de una decisión que puede ser caprichosa o temporal por parte de un superior que condicione su situación laboral.

2 EL TRABAJADOR VUCA

La expresión VUCA busca transmitir la excelencia en el trabajador mediante un acrónimo que expresa cuatro conceptos como son la volatilidad (*volatility*), la incertidumbre (*uncertainty*), la complejidad (*complexity*) y la ambigüedad (*ambiguity*)^{10, 11, 12}. Este concepto está vinculado a un trabajador digital, que cree en la actualización y que es imprescindible en el ámbito privado; no sería posible que un trabajador en el ámbito privado descuidase estos conceptos, aunque en la esfera pública deben ser matizados.

En el ámbito público son interesantes las publicaciones de CAMPOS ACUÑA, en las que utiliza el concepto “funcionario líquido” para describir a este trabajador capaz de adaptarse a un entorno cambiante¹³, en contraposición con la “obsolescencia programada de los empleados públicos”¹⁴.

En el presente artículo se propone la caracterización VUCA en los trabajadores públicos (funcionarios, personal laboral, estatutario, subrogado...) e incluso podría aplicarse a grandes empresas en las que el trabajador confía en una estabilidad a largo plazo, y que no le exige mantenerse al día. El funcionario, y por extensión el trabajador público, es una garantía de imparcialidad en la Administración, ya que sus decisiones no van a depender del gobierno de turno, pues el trabajador seguirá en el sector independientemente de los cambios de este.

Sobre la aplicación del concepto VUCA al ámbito público, es interesante el post “Y tú, ¿eres un funcionario VUCA?”, de CAMPOS ACUÑA, en el que se expone que este concepto es “perfectamente trasladable al sector público, porque, a pesar de lo que creamos, ese entorno VUCA también afecta a la gestión pública, aunque sus tiempos, reacción y acciones no se muevan al mismo ritmo”¹⁵.

Una crítica que se repite habitualmente es que en el sector público muchos trabajadores no actualizan sus conocimientos, o no asumen las responsabilidades que les corresponden; es una crítica injusta porque son pocos los trabajadores públicos que se encuentran en esta situación, y en ningún caso representan al trabajador público. El caso contrario es el trabajador responsable, actualizado, que tiene un compromiso con el organismo en el que trabaja, y después de demostrar su capacidad en un proceso selectivo sigue adquiriendo conocimientos para la mejora en el desempeño, y es lo que identificaríamos con el trabajador VUCA. La inmensa mayoría de los trabajadores públicos cumplen con estos requisitos, y se incluirían de alguna manera en este grupo; en algunos casos esta filosofía es una simple declaración de intenciones, en otras se trata de un medio para mejorar su situación laboral (sea en un concurso de méritos o sea para la obtención de un ascenso) y finalmente estarían aquellos trabajadores en los que estos compromisos VUCA formarían parte de su desempeño de forma natural. En este artículo hacemos una propuesta de algunos criterios objetivos para considerar que un trabajador público entra en este grupo; mediante procesos de reconocimiento objetivos (concursos de méritos) nuestra propuesta va mucho más allá y busca la identificación del trabajador con su desempeño laboral.

De forma genérica, podríamos hablar de muchas cualidades que un trabajador público debe tener: resiliencia, puntualidad, compromiso con su puesto de trabajo, empatía con el administrado o trabajo en equipo, pero esos conceptos no son sencillos de demostrar y la interpretación puede ser subjetiva de cada persona, por lo que debe cuantificarse mediante objetivos claros, concretos y medibles. En esta propuesta se han seleccionado un total de siete actitudes significativas en los funcionarios que creemos que deben cumplir para considerarlos como trabajadores VUCA: cumplimiento horario, reciclaje profesional en su desempeño ordinario, formación continua, aprendizaje de

otras disciplinas, comunicación, organización de actividades formativas/divulgativas y participación en actividades de responsabilidad social.

3 ACTITUDES QUE SE DEBEN ANALIZAR EN UN FUNCIONARIO VUCA

En la presente propuesta vamos a cuantificarlas, con unos objetivos concretos y medibles, y consideramos que un buen funcionario debe cumplir todos estos criterios:

- El cumplimiento horario es importante. Desde hace décadas las administraciones controlan físicamente la asistencia al trabajo, de forma obligatoria; durante los últimos años se han incorporado con éxito nuevas modalidades como el teletrabajo, altamente compatibles con un desempeño eficiente. En el ámbito privado existe la posibilidad de trabajar según proyectos o hitos, pero en el ámbito público es muy complejo de aplicar; un trabajo por objetivos exige un fuerte compromiso por parte del trabajador y de su(s) superior(es), pero además también que estos objetivos sean claros, medibles y que exijan una ocupación plena del trabajador. En España el trabajador público tiene un horario laboral de 37,5 horas semanales, y es imprescindible que esté en su puesto de trabajo, sea físicamente o en teletrabajo. Esta medida no trata de aplicar una rigidez espartana y asegurar 37,5 horas semanales sentado en una silla, porque evidentemente ciertas licencias son necesarias y reconocidas por ley, además de otras dispensas muy justificables, pero el trabajador que acostumbra a desaparecer durante horas, fichar a deshora o que le fichen por él no es un ejemplo a seguir, al igual que los que usen el teletrabajo de forma fraudulenta.

- Es imprescindible el reciclaje profesional en el ámbito de su desempeño ordinario. En función del puesto de trabajo, cada trabajador debe estar actualizado en su ámbito, pero además hay contenidos transversales, como los informáticos, gestión de calidad y mejora continua, atención al administrado o la Administración electrónica, que se aplican en todos los ámbitos de la función pública, desde el tradicional funcionario al médico o a un profesor. Es necesario que el trabajador público esté al día tanto en temas específicos como transversales; sería conveniente realizar al menos una acción formativa al año, con una duración mínima de unas 30 horas lectivas.

- Es recomendable hacer al menos un curso de larga duración con posterioridad al ingreso en la función pública. Una vez que ya forma parte de la Administración, existe el riesgo de relajación por parte del trabajador, es decir, que llegue a un punto en el que prescindan de la formación continua o se contenten con formación de "baja intensidad". Actualmente la oferta de formación continua, másteres universitarios o grados compatibles con el trabajo y la vida familiar es muy amplia, ya sea formación *online*, semipresencial o concentrada en fines de semana, ofertados por universidades, escuelas privadas o escuelas de formación pública (EGAP, INAP...). El trabajador público debe ser experto en algún campo específico, para lo que sería recomendable que al menos una vez en la vida el trabajador realice un curso formativo largo (al menos 120 horas)

después de acceder a la función pública. Esta formación debe ser exigente, reconocida por una Administración pública o entidad privada de reconocida solvencia y teniendo que superar un examen, ya que es donde el alumno va a demostrar su capacitación en este ámbito.

- Cursar aprendizajes en disciplinas que no sean estrictamente la suya. Es obvio que los trabajadores públicos van a desarrollar sus aptitudes en la rama en la que se han formado o que han superado el proceso selectivo, pero no es suficiente, porque en el desempeño público son muchísimos los aspectos colaterales con los que se puede encontrar. Es recomendable que se realicen otras tareas formativas en temas que no son propios de su especialidad; un ejemplo sería formación jurídica o financiera para aquellas personas que no provienen de este ámbito. Como objetivo realizable, sería una acción fuera de su ámbito cada cinco años, considerando esta como un curso de al menos 30 horas lectivas.

- Comunicación. El trabajador público tiene muchas cosas que contar: se trata de un profesional con amplia experiencia, que ha demostrado sobradamente su cualificación y con fuerte presencia en la sociedad. El funcionario debería implicarse en el propio organismo en el que trabaja, aunque no siempre es posible; en estos casos puede comunicar a través de blogs, redes sociales, revistas, congresos... que nos permiten publicar sin necesidad de ser un científico, y es recomendable que el funcionario tenga esta iniciativa divulgativa. El criterio que se debe aplicar es que al menos una vez al año se participe en un evento de este tipo, con contenidos relativos a su trabajo diario, siempre que pueda hacerlos públicos.

- Tener iniciativa propia participando en la organización de actividades divulgativas o formativas. El funcionario puede ser organizador de actividades, bien dentro de su propia Administración o en entidades externas, desde colegios y asociaciones profesionales a asociaciones culturales o de vecinos. El funcionario está muy cualificado para la mejora de la sociedad en general, en particular por el valor añadido que supone ser un conocedor de los procedimientos administrativos. En algunos casos estas actividades pueden partir de su propio centro de trabajo, en otros casos las propias administraciones públicas disponen de una escuela de formación que admite propuestas. Fuera del ámbito laboral, la sociedad ofrece múltiples herramientas para realizar este tipo de actividades, sea en forma de cursos de formación, congresos o un *webinar online*. Ponemos como criterio participar en esta organización de una actividad al menos una vez cada cinco años.

- Participar en actividades de responsabilidad social. La responsabilidad social corporativa es un aspecto que el funcionario no debe descuidar, bien como simple asistente o como organizador. Entrarían en este ítem las actividades en materia de género, desarrollo sostenible, igualdad... Consideramos conveniente participar en una formación de ámbito con periodicidad cada dos años, bien como asistente o bien como ponente.

4 CONCLUSIONES

En esta propuesta se hace un pequeño acercamiento a la necesidad que tienen los funcionarios de mantenerse actualizados. Si bien la propia naturaleza de la Administración pública permitiría que un trabajador público cesase su formación en el momento de superar el correspondiente proceso selectivo, esto no es lo habitual, ya que la inmensa mayoría busca mejorar su desempeño profesional realizando actividades de reciclaje; en unos casos el trabajador busca la actualización por compromiso personal, mientras que en otros lo hace por la mejora de su puesto de trabajo mediante concursos de méritos, siendo válidas ambas posturas. En este artículo proponemos un total de siete variables medibles y objetivas para considerar que un trabajador se mantiene al día en su desempeño laboral, identificándolas con un entorno VUCA.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, F., Castro, J.M., Gayoso, R.A. y Santana, W. 2019. *Las Claves de la Cuarta Revolución Industrial: Cómo afectará a los negocios y a las personas*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Campo Castañedo, A. 2017. «Cómo mantener la motivación de los trabajadores dentro de la empresa», en *Repositorio de la Universidad de Cantabria*. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/13616> (2-5-2021).
- Campos Acuña, C. 2017. «Obsolescencia programada de funcionarios públicos», en *Blog Concepción Campos*. Disponible en: <https://concepcioncampos.org/obsolescencia-programada-de-los-empleados-publicos/> (15-4-2021).
- Campos Acuña, C. 2018. «Funcionarios líquidos para una sociedad líquida», en *Cinco Días*, 24/09/2018. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/24/legal/1537774757_263066.html (2-5-2021).
- Campos Acuña, C. 2019. «Y tú, ¿eres un funcionario VUCA», en *Blog Concepción Campos*. Disponible en: <https://concepcioncampos.org/y-tu-eres-un-funcionario-vuca/> (15-4-2021).
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. 2014. «Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis», en *Papeles del psicólogo*, 35(1): 31-39. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184005.pdf> (5-5-2021).
- Mendoza Mayordomo, X. 1990. «Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España», en *Documentación administrativa*, 223. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/5200> (10-5-2021). <https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5200>.
- Ministerio para las Administraciones Públicas. 1990. *Reflexiones para la modernización de la administración del Estado*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Platas Ruiz, V. 2017. «Digitalización de personas», en *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*, 8: 81-89. Disponible en: <https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/>

oikonomics/_recursos/documents/08/Oikonomics_8_cast_OpenCMS_a4.pdf (2-5-2021).

Pons Peregrort, O. y Morales Tamaral, A. 2002. «Influencia de la organización en la motivación laboral: Aplicación al caso de una Administración Pública», en *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 15(151): 26-37.

Robina Ramírez, R. 2002. *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña (Doctoral dissertation)*. Cáceres: Universidad de Extremadura. Disponible en: https://www.academia.edu/32321036/2002_CONDICIONANTES_SOCIOLABORALES_DE_LOS_EMPLEADOS_P%C3%A9BLICOS (8-5-2021)

Rolín Díaz, C.D. 2021. «El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA», en *Business Innova Sciences*, 2(1): 53-66. Disponible en: <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33> (2-5-2021).

Simón, C. 2015. «¿Ya eres un trabajador VUCA? Cuando la curiosidad es poder», en *Estrategia & Negocios*, 24/7/15. Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/862271-330/ya-eres-un-trabajador-vuca-cuando-la-curiosidad-es-poder> (5-5-2021).

Zubiri Sáenz, F. 2013. «Satisfacción y motivación profesional», en *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 36(2): 193-196). <https://dx.doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>.

NOTAS

- 1 Blanco, Castro, Gayoso y Santana, 2019.
- 2 Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2014.
- 3 Zubiri, 2013.
- 4 Campo, 2017.
- 5 Robina, 2002.
- 6 Robina, 2002.
- 7 Ministerio para las Administraciones Públicas, 1990.
- 8 Mendoza, 1990.
- 9 Pons y Morales, 2002.
- 10 Rolín Díaz, C.D. 2021.
- 11 Simón, 2015.
- 12 Platas Ruíz, 2017.
- 13 Campos Acuña, 2018.
- 14 Campos Acuña, 2017.
- 15 Campos Acuña, 2019.