



Revista Administración & Cidadanía, EGAP
Vol. 16_núm. 2_2021 | pp. 183-190
Santiago de Compostela, 2021
<https://doi.org/10.36402/ac.v16i2.4779>
© Fernando Blanco Silva
ISSN-L: 1887-0279 | ISSN: 1887-0287
Recibido: 31/05/2021 | Aceptado: 21/12/2021

Editado baixo licenza Creative Commons Attribution 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 ensino secundario
Membro do Corpo de Enxeñeiros Industriais
Xunta de Galicia
Doutor, enxeñeiro industrial e 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 valorase 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 A motivación do traballador no sector público. 2 O traballador VUCA. 3 Actitudes que se deben analizar nun funcionario VUCA. 4 Conclusións. 5 Bibliografía.

1 A MOTIVACIÓN DO TRABALLADOR NO SECTOR PÚBLICO

No ámbito privado é moi habitual que o traballador teña unha elevada preocupación pola súa reciclaxe profesional, e esta preocupación é proporcional á inestabilidade no sector; así, o traballador está sempre á expectativa dun cambio repentino na súa situación laboral. Historicamente era necesario que o traballador na empresa privada se actualizase, cousa que a Revolución Dixital acelera de forma exponencial, xa que aparece o perigo de que o mercado expulse un traballador non actualizado, cun difícil retorno ao mundo laboral¹. Esta necesidade de actualización vese incrementada nun contexto cambiante como é a Cuarta Revolución Industrial; non obstante, no eido público esta inestabilidade é moito menor, polo que a casuística é distinta.

As teorías de motivación asumen que a satisfacción dos traballadores non se vai limitar a un soldo. JOSÉ NAVARRO e outros resumen estes outros criterios en catro “cognicións”: expectativas, metas, eficacia e xustiza. Segundo estes autores “entendidas como funcionan estas cognicións, a motivación convértese nun proceso de toma de decisións; a decisión a tomar é se iniciar ou non o esforzo, que cantidade de esforzo investir e por canto persistir nel. Vexamos en que consisten estas cognicións”². Outro apuntamento interesante é o proposto por ZUBIRI, que indica que “a satisfacción laboral é proporcional ao desempeño do seu posto de traballo”³.

Son moitas as teorías sobre motivación, e mesmo nalgúns casos contraditorias; existe un consenso en canto á importancia do soldo que ninguén discute, pero é variable a importancia que se lles concede a outros argumentos, un contorno cómodo, a flexibilidade horaria, darlle ao traballador a oportunidade de desenvolverse na empresa ou a implicación dos traballadores coa organización tamén son significativos⁴.

Nas organizacións públicas as motivacións para o desempeño laboral deben ser matizadas; mentres que as organizacións privadas teñen unhas “necesidades imperativas do mercado de optimizar os recursos dispoñibles mediante un proceso de formación e capacitación exhaustivo”⁵, na Administración pública estes criterios non son idénticos;

así, este mesmo autor recoñece na súa tese de doutoramento que “a descoordinación de funcións, a imprecisión, a falta de coñecemento, a lentitude, a desconfianza cara á introdución de novos sistemas de traballo e a falta de comunicación poden reverter nun continuado proceso de desmotivación e insatisfacción dos empregados”⁶.

Así, a preocupación por parte do Goberno de España é xa antiga neste campo. En 1990 o Ministerio para as Administracións Públicas publicou o documento *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*, no que recolle que un dos puntos críticos desta é a xestión dos recursos humanos⁷. Na mesma liña expresábase tamén a principios desa década MENDOZA, ao propor que a reforma da Administración debería ir en tres liñas⁸:

- Incorporar a “lóxica produtiva” na cultura, os sistemas e os procesos administrativos.
- Necesidade de xestionar a interdependencia e a fragmentación propia dos sistemas descentralizados e pluralistas.
- Necesidade de integrar a “dimensión da competitividade” na xestión pública.

No contexto da Administración pública debemos citar o estudo empírico realizado por PONS e MORALES sobre a influencia das características organizativas nun organismo público como a Tesouraría Xeral da Seguridade Social de España. Neste estudo os autores cren que “os factores de tipo económico se consideran os menos decisivos, mentres que as achegas que o propio traballo e a organización fan ao desenvolvemento integral da persoa e a percepción da utilidade do seu traballo son as verdadeiras causas do seu compromiso e implicación, xunto coa achega de ideas que poidan mellorar o seu traballo e os procesos dos que forma parte”⁹.

As rixideces da Administración pública impiden a aplicación dos principios xerais de motivación; non é dar unha gratificación por un traballo ben feito, adaptar as súas funcións á súa situación persoal ou mesmo un recoñecemento por un éxito laboral; a compensación económica na Administración pública está vinculada habitualmente á negociación colectiva, e a mellora do posto débese en xeral a procesos lentos e burocráticos ligados a concursos de méritos ou á confianza por parte do responsable político. No lado contrario debemos indicar a estabilidade do traballador público, unha estabilidade que non dependerá habitualmente dunha decisión que pode ser caprichosa ou temporal por parte dun superior que condicione a súa situación laboral.

2 O TRABALLADOR VUCA

A expresión VUCA busca transmitir a excelencia no traballador mediante un acrónimo que expresa catro conceptos como son a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambigüidade (*ambiguity*)^{10, 11, 12}. Este concepto está vinculado a un traballador dixital, que cre na actualización e que é imprescindible no ámbito privado; non sería posible que un traballador no eido privado descoidase estes conceptos, aínda que na esfera pública deben ser matizados.

No ámbito público son interesantes as publicacións de CAMPOS ACUÑA, nas que utiliza o concepto “funcionario líquido” para describir este traballador capaz de adaptarse a un ámbito cambiante¹³, en contraposición coa “obsolescencia programada dos empregados públicos”¹⁴.

Neste artigo propónse a caracterización VUCA nos traballadores públicos (funcionarios, persoal laboral, estatutario, subrogado...) e mesmo podería aplicarse a grandes empresas nas que o traballador confía nunha estabilidade a longo prazo, e que non lle exige manterse ao día. O funcionario, e por extensión o traballador público, é unha garantía de imparcialidade na Administración, xa que as súas decisións non van depender do goberno correspondente, pois o traballador seguirá no sector independentemente dos cambios deste.

Sobre a aplicación do concepto VUCA ao eido público, é interesante o post “Y tú, ¿eres un funcionario VUCA?”, de CAMPOS ACUÑA, no que se expón que este concepto é “perfectamente trasladable ao sector público, porque, a pesar do que creamos, ese ámbito VUCA tamén afecta á xestión pública, aínda que os seus tempos, reacción e accións non se movan ao mesmo ritmo”¹⁵.

Unha crítica que se repite habitualmente é que no sector público moitos traballadores non actualizan os seus coñecementos, ou non asumen as responsabilidades que lles corresponden; é unha crítica inxusta porque son poucos os traballadores públicos que se atopan nesta situación, e en ningún caso representan o traballador público. O caso contrario é o traballador responsable, actualizado, que ten un compromiso co organismo no que traballa, e despois de demostrar a súa capacidade nun proceso selectivo segue adquirindo coñecementos para a mellora no desempeño, e é o que identificaríamos co traballador VUCA. A inmensa maioría dos traballadores públicos cumpren con estes requisitos, e incluíriáanse dalgún xeito neste grupo; nalgúns casos esta filosofía é unha simple declaración de intencións, noutras trátase dun medio para mellorar a súa situación laboral (sexo nun concurso de méritos ou sexo para a obtención dun ascenso) e finalmente estarían aqueles traballadores nos que estes compromisos VUCA formarían parte do seu desempeño de forma natural. Neste artigo facemos unha proposta dalgúns criterios obxectivos para considerar que un traballador público entra neste grupo; mediante procesos de recoñecemento obxectivos (concursos de méritos) a nosa proposta vai moito máis alá e busca a identificación do traballador co seu desempeño laboral.

De forma xenérica, poderíamos falar de moitas calidades que un traballador público debe ter: resiliencia, puntualidade, compromiso co seu posto de traballo, empatía co administrado ou traballo en equipo, pero eses conceptos non son sinxelos de demostrar e a interpretación pode ser subxectiva de cada persoa, polo que debe cuantificarse mediante obxectivos claros, concretos e medibles. Nesta proposta seleccionáronse un total de sete actitudes significativas nos funcionarios que cremos que deben cumprir para consideralos como traballadores VUCA: cumprimento horario, reciclaxe profesional no seu desempeño ordinario, formación continua, aprendizaxe doutras disciplinas,

comunicación, organización de actividades formativas/divulgativas e participación en actividades de responsabilidade social.

3 ACTITUDES QUE SE DEBEN ANALIZAR NUN FUNCIONARIO VUCA

Nesta proposta imos cuantificalas, cuns obxectivos concretos e medibles, e consideramos que un bo funcionario debe cumprir todos estes criterios:

- O cumprimento horario é importante. Desde hai décadas as administracións controlan fisicamente a asistencia ao traballo, de forma obrigatoria; durante os últimos anos incorporáronse con éxito novas modalidades como o teletraballo, altamente compatibles cun desempeño eficiente. No eido privado existe a posibilidade de traballar segundo proxectos ou fitos, pero no ámbito público é moi complexo de aplicar; un traballo por obxectivos exige un forte compromiso por parte do traballador e do(s) seu(s) superior(es), pero ademais tamén que estes obxectivos sexan claros, medibles e que exixan unha ocupación plena do traballador. En España o traballador público ten un horario laboral de 37,5 horas semanais, e é imprescindible que estea no seu posto de traballo, sexa fisicamente ou en teletraballo. Esta medida non trata de aplicar unha rixidez espartana e asegurar 37,5 horas semanais sentado nunha cadeira, porque evidentemente certas licenzas son necesarias e recoñecidas por lei, ademais doutras dispensas moi xustificables, pero o traballador que adoita desaparecer durante horas, fichar a deshora ou que lle fichen por el non é un exemplo a seguir, igual que os que usen o teletraballo de forma fraudulenta.

- É imprescindible a reciclaxe profesional no ámbito do seu desempeño ordinario. En función do posto de traballo, cada traballador debe estar actualizado no seu ámbito, pero ademais hai contidos transversais, como os informáticos, xestión de calidade e mellora continua, atención ao administrado ou a Administración electrónica, que se aplican en todos os eidos da función pública, desde o tradicional funcionario ao médico ou a un profesor. Cómpre que o traballador público estea ao día tanto en temas específicos como transversais; sería conveniente realizar polo menos unha acción formativa ao ano, cunha duración mínima dunhas 30 horas lectivas.

- É recomendable facer polo menos un curso de longa duración con posterioridade ao ingreso na función pública. Unha vez que xa forma parte da Administración, existe o risco de relaxación por parte do traballador, é dicir, que chegue a un punto no que prescinda da formación continua ou se contente con formación de “baixa intensidade”. Actualmente a oferta de formación continua, másteres universitarios ou graos compatibles co traballo e a vida familiar é moi ampla, xa sexa formación en liña, semipresencial ou concentrada en fins de semana, ofertados por universidades, escolas privadas ou escolas de formación pública (EGAP, INAP...). O traballador público debe ser experto nalgún campo específico, para o que sería recomendable que polo menos unha vez na vida o traballador realice un curso formativo longo (polo menos 120 horas) despois

de acceder á función pública. Esta formación debe ser exigente, recoñecida por unha Administración pública ou entidade privada de recoñecida solvencia e tendo que superar un exame, xa que é onde o alumno vai demostrar a súa capacitación neste ámbito.

- Cursar aprendizaxes en disciplinas que non sexan estritamente a súa. É obvio que os traballadores públicos van desenvolver as súas aptitudes na rama na que se formaron ou que superaron o proceso selectivo, pero non é suficiente, porque no desempeño público son moitísimos os aspectos colaterais cos que se pode atopar. É recomendable que se realicen outras tarefas formativas en temas que non son propios da súa especialidade; un exemplo sería formación xurídica ou financeira para aquelas persoas que non proveñen deste campo. Como obxectivo realizable, sería unha acción fóra do seu ámbito cada cinco anos, considerando esta como un curso de polo menos 30 horas lectivas.

- Comunicación. O traballador público ten moitas cousas que contar: trátase dun profesional con ampla experiencia, que demostrou sobradamente a súa cualificación e con forte presenza na sociedade. O funcionario debería implicarse no propio organismo no que traballa, aínda que non sempre é posible; nestes casos pode comunicar a través de blogs, redes sociais, revistas, congresos... que nos permiten publicar sen necesidade de ser un científico, e é recomendable que o funcionario teña esta iniciativa divulgativa. O criterio que se debe aplicar é que polo menos unha vez ao ano se participe nun evento deste tipo, con contidos relativos ao seu traballo diario, sempre que poida facelos públicos.

- Ter iniciativa propia participando na organización de actividades divulgativas ou formativas. O funcionario pode ser organizador de actividades, ben dentro da súa propia Administración ou en entidades externas, desde colexios e asociacións profesionais a asociacións culturais ou de veciños. O funcionario está moi cualificado para a mellora da sociedade en xeral, en particular polo valor engadido que supón ser un coñecedor dos procedementos administrativos. Nalgúns casos estas actividades poden partir do seu propio centro de traballo, noutros casos as propias administracións públicas dispoñen dunha escola de formación que admite propostas. Fóra da esfera laboral, a sociedade ofrece múltiples ferramentas para realizar este tipo de actividades, sexa en forma de cursos de formación, congresos ou un *webinar* en liña. Pomos como criterio participar nesta organización dunha actividade polo menos unha vez cada cinco anos.

- Participar en actividades de responsabilidade social. A responsabilidade social corporativa é un aspecto que o funcionario non debe descoidar, ben como simple asistente ou como organizador. Entrarían neste ítem as actividades en materia de xénero, desenvolvemento sustentable, igualdade... Consideramos conveniente participar nunha formación de ámbito con periodicidade cada dous anos, ben como asistente ou ben como relator.

4 CONCLUSIÓNS

Nesta proposta faise un pequeno achegamento á necesidade que teñen os funcionarios de se manteren actualizados. Aínda que a propia natureza da Administración pública permitiría que un traballador público cesase a súa formación no momento de superar o correspondente proceso selectivo, isto non é o habitual, xa que a inmensa maioría busca mellorar o seu desempeño profesional realizando actividades de reciclaxe; nuns casos o traballador busca a actualización por compromiso persoal, mentres que noutros o fai pola mellora do seu posto de traballo mediante concursos de méritos, sendo válidas as dúas posturas. Neste artigo propomos un total de sete variables medibles e obxectivas para considerar que un traballador se mantén ao día no seu desempeño laboral, identificándoas cun ámbito VUCA.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, F., Castro, J.M., Gayoso, R.A. e 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. e 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 as Administracións Públicas. 1990. *Reflexiones para la modernización de la administración del Estado*. Madrid: Ministerio para as Administracións 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. e 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: Universidade 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 e Santana, 2019.
- 2 Navarro, Ceja, Curioso e Arrieta, 2014.
- 3 Zubiri, 2013.
- 4 Campo, 2017.
- 5 Robina, 2002.
- 6 Robina, 2002.
- 7 Ministerio para as Administracións Públicas, 1990.
- 8 Mendoza, 1990.
- 9 Pons e 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.