

Jornada sobre Relevo Generacional Retos y oportunidades

Transformación de los perfiles profesionales en las administraciones públicas y Planificación inteligente de vacantes

Víctor Almonacid Lamelas. Secretario de la Administración Local y Máster en Planificación estratégica.

“Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace.” (Franklin D. Roosevelt)

1. Introducción

En un contexto especialmente caótico, no cabe duda de que resulta indispensable abordar de una vez las asignaturas pendientes de la función pública española. Esto requiere voluntad: creer y, sobre todo, crear. La idoneidad del momento la marcan tanto pautas sobradamente conocidas, como la pandemia o la crisis económica, y otras aleatorias, como la coincidencia en el tiempo de los procesos de estabilización del empleo temporal, las jubilaciones masivas, la necesidad de incorporar nuevos perfiles (la cual invita a su vez a replantear completamente los procesos selectivos), o la digitalización de la administración (automatización de funciones, teletrabajo, desarrollo de habilidades digitales)... El proceso puede tener un coste, aunque insistimos que se trata de una cuestión que esencialmente requiere voluntad, siendo un instrumento de posible financiación los fondos Next Generation, denominados precisamente para la recuperación, transformación y resiliencia. Una de las conclusiones de la jornada es que no podemos transformar la Administración sin transformar internamente su organización y estructura. Y transformar es mejorar, asumiendo que el modelo actual ha quedado completamente obsoleto.

2. Decálogo de retos previos irrenunciables.

Primero. Planificación estratégica con visión digital: inteligencia artificial y humana_conviviendo de forma eficiente (e inteligente).

Segundo. Enfoque ético. Debemos elaborar mapas de riesgos que alerten sobre los peligros que acechan a la integridad y ética pública del desempeño público. Se plantea un nuevo modelo de gestión del servicio y el dinero público. Si el único objetivo a la hora de gestionar lo público es no incurrir en un tipo penal, mantendremos un modelo fraudulento y desde luego ineficiente.

Tercero. Desburocratización. Debemos tender a la reducción de cargas administrativas en la tramitación de los expedientes de cara a la ciudadanía, pero también es importante reducir la burocracia interna.

Cuarto. La gestión del cambio es importante e inevitable. La gestión del cambio equivale, en cierto modo, a la gestión del conflicto.

Quinto. Gestión de la diversidad. Si no entendemos que los empleados públicos no son todos iguales, no podremos gestionar adecuadamente nuestros recursos humanos (mejor “nuestras personas”). Es importante gestionar el talento, pero también el “no talento” (término acotado por Xavier Marcet). No debe confundirse tener los mismos derechos con ser todos iguales. Gestionar realmente esa diversidad supondría tomar decisiones valientes, como la evaluación del desempeño (o simplemente la medición del grado de cumplimiento de los objetivos) y vincularla a las retribuciones.

Sexto. Transformación cultural: ¿y si pedimos a cada uno lo que mejor puede hacer? Hacia la búsqueda del talento “específico”. Si tienes un elefante, permítele que demuestre su fuerza, pero no le pidas agilidad. El empleado se sentirá realizado y la organización recibirá su gran aporte.

Séptimo. Abordar de forma seria el problema del relevo generacional al menos en dos de sus vertientes principales: ¿nuevas? oposiciones y transferencia del conocimiento de las personas que se jubilan.

Octavo. Proactividad. Ser una administración proactiva nos acerca a la excelencia. Pero las organizaciones proactivas necesitan empleados proactivos. Las grandes ideas no siempre las concibe la cúpula jerárquica. Para fomentar la proactividad, esta no debe estar castigada. Se debe procurar la participación en los proyectos de todos los empleados, especialmente de las personas que muestren interés en ello.

Noveno. Nuevo modelo de desempeño. La jerarquización rígida, el presentismo o la mera medición del cumplimiento del horario más allá del rendimiento, son herramientas de una gestión de RRHH propia de la Segunda Revolución Industrial. Y estamos en la Cuarta...

Décimo. Orientación ciudadana. La gestión de los servicios no puede ser en base a ocurrencias, sino a datos objetivos, y estos vienen de los medidores tecnológicos y de la escucha activa. Debemos incorporar esta dimensión ciudadana “en el diseño” de los propios servicios.

3. Ítems para el (re)planteamiento del empleo público.

En este apartado simplemente listamos diez ideas fuerza, que en ocasiones se dividen en varios subconceptos o instrumentos, a tener en cuenta en el desarrollo del posterior taller. Deben aparecer en el debate previo a la obtención de conclusiones.

1. Planificación estratégica

2. Aprendizaje

3. Liderazgo

4. Gestión de las jubilaciones y los procesos selectivos

- ▶ *Gestión estratégica*
- ▶ *Gestión integrada*
- ▶ *Conocimiento crítico*
- ▶ *Puesto espejo: ¿es posible un puesto temporal?*

- ▶ *“Contratación” del jubilado (figuras legales)*
- ▶ *Promoción interna y formación para cubrir esos nuevos puestos*
- ▶ *¿Nuevas oposiciones?*

5. *Nuevas aptitudes*

6. *Desburocratización*

7. *Automatización y puestos*

8. *Nuevos perfiles con nuevas aptitudes*

- ▶ *Puestos del “futuro”: Los mismos puestos, los mismos pero reconvertidos o reinventados, otros que no existen pero debemos crear, y otros que ni siquiera sabemos que existirán*
- ▶ *Ejemplos...*

9. *Gestión “inteligente” de las vacantes*

10. *Otros...*

- ▶ *Medición y evaluación de la planificación*
- ▶ *Trabajo por objetivos*
- ▶ *Resiliencia y adaptabilidad*
- ▶ *Mapas de riesgos y de talento*
- ▶ *Gestión del cambio cultural*
- ▶ *Gobierno del dato: nueva forma de gestionar (no por ocurrencias) y nuevos perfiles técnicos, como analista de datos*
- ▶ *Upskilling y reskilling*

4. Taller de trabajo sobre transformación de los perfiles profesionales en las administraciones públicas, Planificación inteligente de vacantes y otras cuestiones relacionadas.

El grupo de trabajo se componía de profesionales de distintos perfiles y diferentes administraciones públicas, estando representadas todas ellas (AGE, autonómica y local), incluso algún organismo autónomo, así como varias CCAA en cuanto a los lugares de procedencia. Aún así se plantearon problemáticas comunes y prácticamente idénticas, lo cual da valor a las conclusiones que podamos extraer, que de esta forma serían extrapolables, obviamente con alguna adaptación según los casos.

Por nuestra parte se planteó una dinámica de trabajo muy sencilla consistente en identificar, entre todos y de forma totalmente participativa, los problemas a los que nos enfrentábamos.

Una vez realizada dicha labor, expusimos las posibles soluciones a cada uno de los problemas. La principal conclusión genérica es que del mismo modo que todos los problemas están relacionados entre sí, las soluciones deben formar parte de una especie de paquete integral e integrado con todas ellas, cambiando la inercia del actual “círculo vicioso” a un “círculo virtuoso”.

Ante todo cabe destacar el interés y predisposición a participar de las personas integrantes del taller dedicado a trabajar la temática que se nos había asignado. En relación con la misma, pudimos identificar los siguientes problemas y posibles conclusiones, a las que hemos denominado, intencionadamente, soluciones:

Problema: Falta de definición de los objetivos

Solución: Una buena planificación estratégica, en la que se definan los objetivos estratégicos (primer nivel) y los objetivos operativos (segundo nivel), con el establecimiento de un cronograma y de los medidores de cumplimiento. Queda claro que si no tenemos establecidos los objetivos de la organización, es imposible trabajar por objetivos en ámbitos más reducidos (proyectos, servicios, departamentos, secciones, grupos de trabajo y empleados a nivel individual).

Problema: Cómo perfilar las “nuevas” oposiciones

Solución: No se trata tanto de cambiar totalmente los sistemas de selección y provisión como de incorporar nuevas pruebas que nos permitan detectar y evaluar las nuevas aptitudes y capacidades que nos permitirían en consecuencia seleccionar esos nuevos perfiles tan necesarios. Un tipo de prueba válida en este sentido es la que hemos denominado “casos prácticos muy prácticos”, supuestos reales con cierta complicación para cuya resolución sea necesario demostrar aptitudes y capacidades “blandas”, siendo inocua la memoria.

Problema: Falta de orientación ciudadana de los servicios

Solución: Incorporar la dimensión ciudadana al proyecto de reorganización interna. “Lo de dentro” se proyecta fuera y “lo de fuera”, la experiencia de usuario, debe influir en la estructura (organización y funcionamiento) de los servicios administrativos.

Problema: Resistencia al cambio

Solución: Existen varias técnicas para paliar, al menos en parte, la resistencia al cambio: empatizar con los problemas “razonables” que se plantean, formar a quien no sabe, dotar de medios a quien los necesita... Pero estamos de acuerdo en que la mejor de esas técnicas es dar participación o involucrar a las personas en la elaboración de los proyectos, e incluso en la toma de decisiones. Es evidente que si una persona se siente un poco “padre” o “madre” de un proyecto, es improbable que lo boicotee.

Problemas: Jubilaciones y envejecimiento de la plantilla (son dos problemas diferentes pero se abordan de forma conjunta).

Solución: El envejecimiento de la plantilla no es en sí mismo un problema, salvo que por una mala gestión de esa situación se dé lugar al burnout (“síndrome del empleado quemado”).

Existe el talento senior. Debemos ponerlo en valor, especialmente en la fase de servicio activo (55-64 años), para evitar la desmotivación. Un empleado veterano puede formarse e incluso reinventarse para poder ocupar puestos más elevados (upskilling) o bien puestos diferentes (reskilling). En cuanto a las jubilaciones, no defendemos la contratación de los ya jubilados para formación en los casos que suponen un abuso o fraude, ya que de facto pueden acabar “regresando” a los puestos. Algunas personas jubiladas dejan un hueco enorme, tanto humano como técnico, además de otros intangibles. Lo que se debe hacer antes de la jubilación es documentar, en la medida de lo posible, toda la sabiduría acumulada por el trabajador. En cuanto a figuras como el mentoring y la creación de un “puesto espejo”, abogamos por ellas de forma rotunda.

Problema: ¿De dónde “sale” el liderazgo?

Solución: No es fácil identificar a una persona líder. Los líderes espontáneos casi nunca tienen “premio”, más bien al contrario. Tampoco es sencillo que se den en una sola persona las características de capacidad, carisma y determinación necesarias. Defendemos más bien los “grupos de impulso”, que sería una especie de liderazgo colegiado o compartido. El grupo de impulso (comité de impulso, comité de dirección...) debe estar institucionalizado y desde luego reconocido, incluso retributivamente. Un buen lugar donde crear y regular ese comité es el Plan estratégico. Sus reuniones deben ser periódicas y efectivas, y debe asegurarse la comunicación y la transmisión de la información y los acuerdos a todos los niveles de la organización.

Problema: ¿Cómo cambiamos las dinámicas para trabajar más a través de equipos y no tanto “por departamentos”?

Solución: Creación de grupos multidisciplinarios, los cuales sin duda han demostrado ser mucho más operativos y eficientes que la gestión por departamentos. Hoy en día los proyectos son complejos, y no tiene sentido aislar cada una de sus partes. Estos nuevos grupos deben ponerse en relación con el aludido grupo impulsor, respecto del cual serían una suerte de grupos sectoriales. Cada uno de los grupos más estables debe tener una composición y, de forma regulada u oficiosa, algo similar a unas funciones o competencias. No obstante, lo más habitual será que los grupos sean puntuales para la gestión de un asunto o crisis concreta, desapareciendo tras su resolución.

Problema: Limitaciones normativas.

Solución: Cuando las normas son una dificultad solo se puede proponer la modificación de las mismas, hasta donde sea posible, sin perjuicio de la vía de la interpretación desde un talante facilitador. Obviamente, si hablamos de nuestras propias normas (reglamentos, relaciones de puestos de trabajo, bases de selección...), urge modificar las que choquen frontalmente con la nueva realidad. P.ej.: exigencia como requisito únicamente de las titulaciones tradicionales (Derecho, Económicas...), dejando fuera las nuevas licenciaturas.

Problema: ¿Cómo articulamos los nuevos puestos? ¿De dónde sacamos los nuevos perfiles con sus nuevas aptitudes?

Solución: Una vez identificadas las nuevas necesidades del servicio público, debemos crear los puestos destinados a satisfacerlas. Se crean en los instrumentos de (auto)organización (reglamentos internos, RPT, plantilla...). Cada uno de los nuevos puestos debe estar bien definido (perfil, competencias, funciones) e integrarse en la estructura del servicio al que pertenece, sea este también novedoso o bien antiguo. Para cubrir esos nuevos puestos/perfiles debemos acudir, siempre que sea posible, a los empleados actuales, pudiendo cubrirse por el procedimiento de promoción interna y también a través de cualquier otro que permita asignar personas a puestos. Evidentemente, las nuevas convocatorias de turno libre también nos servirán para seleccionar a estas personas, siempre que hayamos incorporado a los procesos selectivos las pruebas idóneas para ello, tal y como se indicó anteriormente.

Problema: ¿Cómo podemos cambiar el enfoque de los tradicionales departamentos de “Personal” o Recursos Humanos para que estén más orientados a las personas?

Solución: Es significativo que todavía manejemos, salvo excepciones, la nomenclatura ya obsoleta de “departamento de personal”. La palabra “personal” se parece mucho a “persona”, pero en el fondo no tienen nada que ver. Cambiar el nombre puede ser al menos simbólico, pero sobre todo debe cambiarse el enfoque, pasando de ser departamentos que gestionan “permisos y licencias” a servicios internos al servicio de las personas que componen la organización, del mismo modo que los servicios externos están a disposición de los ciudadanos y usuarios. Debemos poner al empleado público en el centro.

Problema: Detección/atracción/captación y retención del talento (el ciclo del talento)

Solución: Necesitamos ese talento, pero el mayor problema es que las personas que lo poseen quizá piensan que no necesitan trabajar en la Administración. Es negativo que las personas jóvenes (y no tan jóvenes) con talento, no perciban el atractivo de ser empleado público, pero es mucho peor todavía que el talento que ya tenemos decida irse (o simplemente permanezca, pero desmotivado). La retención del talento es una prioridad aún por encima de la atracción del talento. En cuanto a esta última, deben estrecharse las relaciones con la Universidad y con los centros de Formación Profesional. Por otra parte, debemos poner en valor, incluso a nivel mediático, el servicio público, al cual es un honor pertenecer. Por último, debemos crear esos nuevos puestos y hacerlos verdaderamente atractivos para que una persona con talento considere verdaderamente que trabajar en la administración supone un aliciente real para realizarse profesionalmente.

Problema: Dificultades en la negociación colectiva, y también en bastantes ocasiones en la exposición de los proyectos a los órganos políticos.

Solución: Nuevamente aparece la técnica de participación en la toma de decisiones, lo cual además viene impuesto por la ley en todas aquellas materias que deben ser objeto de negociación colectiva. Negociar no es sencillo, negociar implica ceder, pero por ambas partes. En todo caso, no es honesto intentar un boicot o paralización de los proyectos a través de la negociación, y llegado el caso cabe recordar que es obligatorio negociar, pero no llegar a un acuerdo en todos los casos. Siendo realistas, esto no siempre es posible. Obviamente, el órgano político debe estar “convencido” de las bondades de los proyectos de transformación interna y entender que la mejora organizativa y funcional de la Administración, así como la

modernización de la misma, nos permite prestar un servicio público de calidad y adaptado a los tiempos.

Problema: Rigidez de las estructuras

Solución: Las estructuras se pueden flexibilizar, disminuyendo la rigidez, la jeraquización, la departamentalización y el encorsetamiento de los puestos de trabajo (funciones estancas e inamovibles). Nuevamente disponemos de los instrumentos de organización de los recursos humanos (RPT, reglamentos de autorganización...).

Una última conclusión, a la que llamaremos *bonus track*, es que los puestos de trabajo del presente y futuro a corto y medio plazo se englobarán en una de estas tres categorías:

- 1) STEM. Los puestos muy técnicos, especialmente los relativos a la tecnología, son necesarios y deben atender a los nuevos métodos a través de los cuales empezamos a funcionar (datos, inteligencia artificial, programación de algoritmos, etc...)
- 2) Asistenciales. Frente a la inteligencia artificial, se ponen en valor los puestos para los que se requieren “inteligencias” genuinamente humanas: empatía, habilidades sociales, comunicación, resolución de problemas, etc. Este tipo de puestos suelen ser asistenciales: atención avanzada al público (más allá de los chatbots), servicios sociales, etc., máxime en un contexto de crisis y necesidad ciudadana, en el que la Administración debe mejorar la calidad de estos servicios.
- 3) Directivos. Los proyectos deben impulsarse a todos los niveles: político, técnico, funcional, social..., pero el verdadero liderazgo corresponde, de forma natural, a un perfil que podemos denominar “directivo público profesional”. En este caso, las nuevas aptitudes requeridas son inteligencia emocional, pensamiento crítico, pensamiento abstracto, capacidad de coordinar equipos, altas habilidades en comunicación, adaptabilidad, y una fuerte ética, entre otras.

Por último, quiero dar las gracias de corazón a todas las personas integrantes del grupo, así como, por supuesto, a las personas de la EFIAP que han organizado esta acción formativa.

“El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar juntos de acuerdo a una visión común. La capacidad de dirigir los logros individuales hacia objetivos de la organización. Es el combustible que permite a las personas normales obtener resultados extraordinarios”. (Andrew Carnegie)

5. Fuentes.

- ▶ <https://nosoloaytos.wordpress.com/2013/12/05/conclusiones-del-i-foro-intraemprendizaje-en-la-administracion-publica/>
- ▶ https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/empiezaeldiaoniaap/wp-content/uploads/sites/19/2020/04/Presentacion_Mikel_Gorriti.pdf
- ▶ <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/09/25/mantener-o-transformar-gestion-inteligente-de-vacantes-en-el-empleo-publico-del-futuro/>
- ▶ https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/04/los-puestos-de-trabajo-del-futuro-en-el-sector-pubblico_gorriti_marzo_2019.pdf

- ▶ <https://nosoloaytos.wordpress.com/2020/01/12/star-wars-jubilaciones-y-automatizacion-de-puestos-en-la-administracion/>