

Jornada #ProPublikoa-Erandioko Udala

Nuevos perfiles profesionales para la Administración Local

Biblioteca Municipal de Altzaga (Erandio) 5 de julio de 2019, de 9.00 a 14:00

## "De la necesidad a la realidad: perfiles profesionales y empleo público en un entorno digital"

María Dapena Gómez

Jefa del Área de RRHH y Formación

**Concello de Vigo**

En un contexto como el actual, en el cual se estima que hasta el 50% de las profesiones actuales desaparecerán debido al riesgo de robotización, y en el ámbito de un sector público con elevadas tasas de envejecimiento en sus plantillas, nos planteamos tres interesantes cuestiones:

**1.-El impacto de estos factores en los actuales modelos organizativos de las Administraciones Públicas:** recientemente, el cofundador del Future for Work Institute, Santiago García, indica que en un reciente estudio desarrollado se ha comprobado que sólo 1 de cada 5 ciudadanos en España está preocupado por la robotización y por su empleo en los próximos 10 años.

El sector público -tradicionalmente caracterizado por su estructura rígida y orientación burocrática- ha desarrollado, hasta este momento, una estrategia análoga a la del avestruz: esconder la cabeza en un agujero para no ver la realidad, cada vez más cercana, que nos indica que el actual modelo de empleo público no es viable ni sostenible a corto plazo en un contexto de modernización digital.

Autores como Ramió (2019) señalan muy acertadamente el impacto concreto de la robotización en el sector público de España. Así, en un reciente artículo<sup>1</sup>, el citado experto identifica aquellos ámbitos más susceptibles de ser robotizados en las administraciones públicas, que serían los siguientes (cita literal del artículo, por su carácter ilustrativo y su interés):

- *“Transportes: conductores de transportes públicos, chóferes de cargos públicos, mensajeros, etc. Se trata de un colectivo bastante numeroso (sólo en Madrid hay 1.900 conductores de metro y 5.500 conductores de autobuses públicos) y, además, es un sector que está muy bien retribuido (entre 40 y 45 mil euros anuales). Renfe posee una plantilla de unos 5.000 maquinistas que tienen unas retribuciones que oscilan entre los 30 y 60 euros. El total de empleados públicos en este sector es de unos 50.000 en toda España. Todos estos puestos van a desaparecer en el futuro.*

---

1 <https://www.administracionpublica.com/cifras-sobre-el-potencial-impacto-de-la-robotizacion-en-las-administraciones-publicas/#>

- *Empleados de correos: carteros y manipuladores. Es un colectivo de más de 50.000 efectivos que pueden reducirse en el futuro en un 90 por ciento.*
- *Trabajos de carácter administrativo y auxiliar. Estos perfiles profesionales pueden desaparecer en más de un 80 por ciento. Hay en España aproximadamente 550.000 efectivos con estas características (grupos C1 y C2). Este sector va representar la mayor pérdida de puestos de trabajo en el sector público: los burócratas de carácter más operativo.*
- *Trabajos de carácter burocrático de elevado nivel (A1 y A2) encargados de tareas de tramitación de expedientes, gestión económica y de personal, etc. que pueden ser objeto de robotización en un 70 por ciento. En España hay unos 150.000 efectivos con este perfil.*
- *Cuerpos de seguridad: la combinación de la robótica (drones de vigilancia, etc.) y de la inteligencia artificial puede implicar la reducción del 30 por ciento de estos efectivos. Hay que tener en cuenta que una parte de estos empleados realizan también tareas administrativas de carácter rutinario. Este colectivo alcanza 235.000 efectivos (cuerpos de seguridad del Estado, policías autonómicos en Cataluña y Euskadi, y policías de la Administración local).*
- *Personal penitenciario: los sistemas robotizados en seguridad de los centros penitenciarios podría implicar una reducción del 30 por ciento del personal penitenciario. En España hay unos 27.000 efectivos en este ámbito (Administración General del Estado y Generalidad de Cataluña).*
- *Fuerzas armadas: reducción del 30 por ciento de un colectivo de 142.000 efectivos .*
- *Trabajadores sanitarios: El desarrollo de la eHealth puede implicar la reducción del 20 por ciento de 610.000 efectivos en toda la sanidad pública española.*
- *Trabajadores en los servicios sociales: reducción del 20 por ciento por la implantación de la robótica en la asistencia social (Carebots). Se estima que en España este sector agrupa a unos 60.000 empleados públicos.*

- *Administración de justicia: reducción del 30 por ciento de un colectivo 65.000 empleados públicos.*

*Estos colectivos que pueden ser objeto de robotización representan a 800 mil empleados públicos sobre un total de 3 millones de empleados públicos que hay en la actualidad. Es obvio que el resto del empleo público fuera de estos colectivos de alto riesgo también se verá afectado por la robotización y por la inteligencia artificial.”*

2.- Todos estos datos nos llevan a plantearnos la segunda de las cuestiones, relativa a **qué perfiles profesionales van a desaparecer de las Administraciones Públicas, así como qué nuevos perfiles aparecerán y las concretas competencias que deberán tener los empleados públicos ante este cambio de paradigma**: uno de los indicadores más claros que se pueden obtener del estado de nuestras plantillas de personal en el sector público es el del sobredimensionamiento por la base de las mismas, o lo que es lo mismo: en una estructura piramidal, nos encontramos con muchas dotaciones en la base -policías, bomberos, personal de obras y oficios, conserjes y vigilantes; auxiliares y administrativos, entre otros- y con muy pocas en la cúspide -pocos técnicos superiores, pocos expertos/as, pocos directivos/as públicos profesionales-.

De este modo, en el sector público se encuentran abocadas a desaparecer categorías profesionales asociadas a tareas de oficios (obras, pintura, pavimentado, albañilería, vigilancia, conserjería, fotocopiado, escaneado, tareas de atención e información al público de carácter básico; tareas burocráticas susceptibles de ser ejecutadas a través de actuaciones administrativas automatizadas) estando, por el contrario, en rabioso auge el incremento de perfiles profesionales de corte innovador como los que seguidamente indicamos:

- Perfiles Data: Open data, Big Data, Data Analytics, Minería de datos, estadística aplicada a entornos Data, Ingeniería y Procesos de datos, así como la protección de datos de carácter personal en garantía de derechos fundamentales.
- Perfiles IA: Ingeniería en inteligencia artificial, entornos de realidad virtual, Ingeniería y programación en robótica y en sensorica -aplicables a sostenibilidad medioambiental y eficiencia energética, reciclaje de residuos y ahorro en el sector público y en las ciudades-.
- Perfiles STEM (*Science-Technology-Engineering-Mathematics*) que representan un claro auge de las carreras técnicas.
- Perfiles NBIC (*Nanotechnology-Biotechnology-Infotechnology-Congnosctive Science*) en lo cuales los perfiles técnicos se complementan muy claramente con la ciencia del conocimiento -que abarca desde la psicología social, del comportamiento humano y de las organizaciones, hasta las ciencias sociales, políticas y de la Administración-.

- Perfiles E-Gov y O-Gov (*E-Government, O-Government*) y gestión del cambio: expertos/as en Gobierno abierto, en Gobierno electrónico y en la gestión del cambio organizacional<sup>2</sup> interno desde una perspectiva multidisciplinar presidida por la ética pública, la integridad y la lucha contra la corrupción.

Dentro de las **competencias** que deberá contemplar la configuración de los puestos de trabajo en el actual contexto, no podemos dejar de citar 3 núcleos esenciales:

- **Núcleo competencial 1:** Soft Skills (habilidades “blandas”): tradicionalmente asociadas a condiciones personales de cada trabajador/a, las soft skills han pasado de ser las grandes olvidadas -en beneficio de las *hard skills* o habilidades técnicas puras y duras- a ser las “reinas de la fiesta” de la digitalización y modernización del sector público.

Este núcleo contempla habilidades personales que se requieren para el desempeño correcto de un puesto de trabajo, como son la capacidad de trabajo en equipo, los recursos para el afrontamiento del estrés y el manejo de situaciones críticas; la capacidad de liderazgo o el desempeño de roles profesionales variables dentro de un contenido predeterminado.

- **Núcleo competencial 2:** el manejo en entornos VUCA<sup>3</sup> (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity): concepto acuñado por el Ejército Americano (US Army) nos remite a un haz de competencias referidas a la capacidad personal de trabajar en entornos de alta variabilidad, incerteza, complejidad y ambigüedad, ya que nada es inmutable y la evolución tecnológica conlleva una inexorable evolución social y personal que no puede ser obviada, y que todo/a profesional de lo público debe poder gestionar con éxito.
- **Núcleo competencial 3:** competencias digitales y estratégicas: relativas a las habilidades de manejo en y con la tecnología digital más avanzada para el desempeño profesional diario, así como a la capacidad de adaptación constante y continua a la innovación.

La pregunta estrella a la luz de todo lo expuesto es la siguiente:

¿Estamos preparados para este cambio? ¿Cómo lo hacemos? No puede abordarse cambio alguno sin tener presente la necesidad de “apertura mental” del sector público, abandonando viejos esquemas burocráticos y rancias dinámicas de trabajo. Así, la experiencia comparada nos va demostrando que hasta sociedades de corte marcadamente tradicional, como la sociedad británica, evolucionan en su sector público hacia la innovación<sup>4</sup>; o países como Estonia, en la cual la digitalización del sector

<sup>2</sup> Es muy interesante la experiencia práctica que está desarrollando la oficina de gestión del cambio de la Diputación de Huelva (<http://www.cnis.es/sessions/la-experiencia-de-la-oficina-de-gestion-del-cambio-de-la-diputacion-de-huelva/>)

<sup>3</sup> <https://www.orgdch.org/vocabulary-decalogo-del-entorno-vuca-en-rrhh/>

público se halla en la actualidad en auge, combinando experiencias en Gobierno digital, Data, ética pública y cumplimiento del marco normativo (*compliance*) están liderando el cambio en un sector público global cada día más digital e innovador.

Además de ello, la formación y capacitación al más alto nivel profesional y académico de los empleados públicos no puede ser una mera declaración de intenciones, sino que debe ser una realidad: debe tomarse conciencia de la necesidad de formarse cada día durante toda la vida profesional -ya que ello impacta de manera directa y profunda en el desarrollo de la actividad pública- así como desterrar la idea de que la formación es un tiempo de ocio o de placer ajeno al trabajo y contrario al mismo.

En lo que respecta a la definición de nuevos perfiles profesionales, resulta especialmente importante la medición de la personalidad humana, especialmente en el ámbito técnico y directivo, debido al elevado grado de incidencia de la misma en el desarrollo de la actividad administrativa ordinaria<sup>5</sup>.

La preparación para el trabajo en entornos digitales, actualmente, encuentra apoyo en las herramientas que el propio sector público, tanto desde su ámbito universitario como en el institucional y supranacional, ha venido implantando; así, la Declaración para la Innovación el sector público de la OECD<sup>6</sup> o la iniciativa del MIT (Massachusetts Institute of Technology) con su experiencia “PopBot” que enseña inteligencia artificial a los niños nos muestran cómo el sector público y privado pueden relacionar entornos colaborativos que lleven a la actividad administrativa ordinaria a ser vanguardista y verdaderamente digital.

Autores como Torrejón (2019) señalan algunas ideas para identificar si un empleo será o no potencialmente sustituible por un robot, tomando como elemento definitorio las características esenciales de las tareas asignadas a cada efectivo:

- si se trata o no de tareas rutinarias
- si poseen carácter manual o cognitivo
- si requieren o no de tecnología en su ejecución
- si implican o no la relación con personas en su ejecución<sup>7</sup>.

---

4 Recomendable consultar el perfil oficial del Alcalde de la City de Londres, Peter Estlin, en Twitter y su imparable actividad en pos de la modernización del sector público local en su ámbito competencial (@citylordmayor)

5 Dapena, M. (2019). “Revisando los procesos de selección de personal en el sector público: la perspectiva innovadora”. Revista Capital Humano, julio 2019, Editorial Wolters Kluwer España.

6 <https://www.oecd.org/gov/innovar-en-el-sector-publico-9789264275089-es.htm>

7 V. <https://www.laopiniondemurcia.es/murcia/2019/05/31/ayuntamiento-murcia-ficha-rosi-nuevo/1026411.html>

Para la implantación práctica en el sector público de España hacen falta decisiones estratégicas en este concreto ámbito, que corresponden tanto al legislador como a los representantes políticos y a los sindicatos -abocados a modernizar y reorientar su papel desde la colaboración y no desde la confrontación y antediluviana “lucha de clases”, carente de sentido en el sector público del S. XXI- junto con la necesaria e imprescindible ayuda de una dirección pública profesional, cualificada al mejor nivel y dotada de la necesaria cualidad de la integridad personal y profesional y de la ética pública.

Como muy acertadamente señala Ramió (2019)<sup>8</sup> en una reciente entrevista, *“necesitamos un sector público que se dote de procesos selectivos que hagan aflorar la inteligencia colectiva existente, aprendiendo a desaprender”*.

En una reciente entrevista, el premio Nobel de Economía 2007 Eric Maskin ha advertido en el Foro de Debate Germán Bernácer de la Universidad de Alicante (UA)<sup>9</sup> de que *“la progresiva implantación de tecnología robótica en las empresas deberá conducir a un rediseño de los programas educativos”, con el fin de que se orienten al “uso del tiempo libre de manera adecuada”*.

El citado experto estima que *“los avances tecnológicos han aumentado la productividad de las empresas, pero al mismo tiempo han despertado cierto miedo a saber en qué vamos a ocupar nuestro tiempo cuando las máquinas realicen el trabajo más duro”*.

A su juicio, *“el desarrollo y el estudio de la cultura y la ciencia serán los principales objetivos de la humanidad cuando se roboticen los puestos de trabajo.”*

Una de las situaciones más complejas con las que se debe enfrentar actualmente el sector público es la de la pérdida de conocimiento de las personas expertas en puestos clave que se están jubilando o se van a jubilar. La gestión y puesta en valor del talento *senior* y de la *expertise* existente en las diferentes Administraciones Públicas es una necesidad acuciante frente la cual se ha reaccionado demasiado tarde, sin que exista una preparación psicológica a nivel organizacional para el relevo generacional.

En este ámbito existen experiencias muy exitosas en el ámbito universitario, como pueden ser los programas de *mentoring* o *shadowing*<sup>10</sup>, por su doble papel en la transferencia del conocimiento, de valorización del papel profesional desempeñado por los más veteranos/as y en la importación del *know how* de cada organización. Aún así, en el ámbito público estas experiencias tienen a día de

---

8 <https://byzness.elperiodico.com/es/innovadores/20190519/entrevista-carles-ramio-inteligencia-artificial-7446627>

9 <https://www.farodevigo.es/sociedad/2019/06/04/robotica-obliga-redisenar-educacion-advierte/2117261.html>

10 A título ejemplificativo, ver programas de mentoring y shadowing entre profesionales en activo y el alumnado desarrollados por la Universidad Internacional de La Rioja ([www.unir.net](http://www.unir.net))

hoy una implantación y seguimiento escaso y de seguimiento irregular. Un reciente artículo de Robinson (2019) publicado en TD Magazine<sup>11</sup> -revista editada por la Asociación Americana de Talento y Desarrollo (ATD) – se hace eco del estudio desarrollado por la Olivet Nazarene University, que concluye que sólo uno de cada 3 empleados tiene un mentor profesional, a pesar del hecho de que tres cuartas partes de los trabajadores americanos consideran la mentoría como un factor importante.

Fontaine et al (2019) señalan muy acertadamente, en un artículo publicado en el número de julio-agosto de la Harvard Business Review<sup>12</sup>, las dificultades de la introducción e implementación práctica de la IA en las organizaciones, que hacen que el proceso sea más lento de lo estimado. De este modo, solamente el 8% de las empresas se involucran en prácticas básicas que apoyan la adopción generalizada de inteligencia artificial en una compañía, detectándose que la mayoría de las empresas sólo tienen experiencias piloto *ad hoc* o están aplicando IA en un único o concreto proceso de negocios. Como posibles causas, los autores apuntan una esencial -que no es ajena al sector público- :la existencia de elevadas barreras culturales y organizacionales al cambio y mejora mediante la utilización de IA, así como la ausencia de alineación de la cultura, estructura y métodos de trabajo en una organización con los requerimientos de implantación de la IA.

La colaboración interdisciplinar, la toma de decisiones guiada por los datos más que por la experiencia y el cambio desde una mentalidad rígida y aversiva al cambio hacia una mentalidad organizacional ágil, experimental y adaptable son algunas de las propuestas que los autores proponen para lograr que los procesos de implantación de IA en las organizaciones sean una realidad factible.

En nuestra opinión, el cambio cultural debe tener lugar en las dinámicas funcionales y relacionales de dos agentes esenciales: las partes legitimadas para la negociación colectiva. Poco o nada puede mejorarse si ambos actores -político y sindical- no se implican en la mejora y cambio de las tradicionales dinámicas negociales en la configuración de las plantillas locales; dinámicas presididas por la premura en su aprobación, la ausencia de estudios técnicos, jurídicos y organizativos previos que avalen los procesos de toma de decisiones, así como la contextualización de éstas últimas en factores difusos y distantes al interés general en la sociedad actual, que desembocan en unas plantillas rígidas, poco versátiles, carentes de categorías técnicas y discordantes con las necesidades reales de muchas organizaciones públicas.

---

11 Robinson, S. (2019). "Only one in three employees has a mentor". TD Magazine, July 2019, American Association for Talent and Development (ATD). Artículo disponible en <https://www.td.org/magazines/td-magazine/only-one-in-three-employees-has-a-mentor>

12 Fontaine, T., McCarthy, B. y Saleh, T. (2019). "Building the AI powered organization", Harvard Business Review, July-August 2019 issue. Artículo disponible en <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

El establecimiento y generación de espacios colaborativos de carácter multidisciplinar -que den cabida a la representación sindical más preocupada por el futuro de la Administración antes que a factores de índole corporativa o electoral-; la necesaria profesionalización de la función de recursos humanos -eliminando a gestores no cualificados y poniendo en valor la cualificación académica y profesional propia de la dirección y gestión de Recursos Humanos- así como de los sindicatos en el desarrollo de la legitimación que la normativa vigente les atribuye en las delicadas materias recogidas en el artículo 37 del RD Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, del TREBEP; y el necesario respaldo de la dirección política, apostando por la modernización del sector público hacia un horizonte de eficiencia y satisfacción colectiva pueden contribuir a que una nueva realidad sea posible en el empleo público.

Vigo, 4 de julio de 2019.