

LA GRAN RENUNCIA y el TRABAJO de MÍNIMO ESFUERZO

Carles Ramió¹ y Jorge Hintze²



La pandemia ha tenido el efecto de exponer nuevas dinámicas en el entorno laboral: desde la ineludible necesidad de la Administración digital y el esplendor del teletrabajo hasta fenómenos mucho más sorprendentes, como los denominados “gran renuncia” y “trabajo pasivo” o “trabajo de mínimo esfuerzo”, que es como lo llamaremos en adelante. Aunque los efectos sociales y laborales vinculados a la pandemia no supusieron una disrupción o revolución, sí que lograron el efecto catalizador que agregó velocidad a tendencias que, hasta el momento, se iban cocinando a fuego lento.

La gran renuncia afecta básicamente a sectores laborales punteros y exitosos vinculados al entorno laboral privado. Profesionales con elevada exigencia laboral, buen estatus profesional y alto nivel retributivo, entran en una lógica de reflexión introspectiva que va más allá del contexto laboral. Analizan su existencia poniendo en la balanza expectativas personales, su relación con la familia y el ocio, e ingresan en una dinámica de cálculo relacionando el bienestar personal con una excesiva servidumbre laboral. El análisis coste beneficio no les resulta positivo y deciden renunciar a su trabajo y reinventarse tanto a nivel laboral como personal. La consecuencia es que abandonan un trabajo supuestamente muy codiciado para embarcarse en proyectos profesionales y personales generalmente más modestos pero que sienten más atractivos, tratando de conciliar más fluidamente el trabajo, el ocio y la vida familiar. Ciertamente, no es una dinámica masiva pues solo afecta a un reducido número de profesionales suficientemente jóvenes, con elevadas capacidades y competencias que les permiten reinventarse y que, además, suelen disponer de un cierto colchón financiero. Sin duda alguna la gran renuncia en el ámbito privado es importante, pero afecta a grupos pequeños, calificados y valorados, se trata de gente con actitud emprendedora y decidida a un cambio de vida. Para la historia del empleo privado esto será sólo una anécdota. Por cada uno de los que se van de esos lugares privilegiados hay, dentro de las empresas y en el mercado, otros muchos encantados de ocuparlos, y que ya contarán con las calificaciones necesarias (de lo contrario no serían elegidos). La gran renuncia en lo privado tiene poco que ver con el trabajo de mínimo esfuerzo, pues se trata de gente que se va, no que se torna pasiva en sus puestos actuales. Ahora bien: ¿la gran renuncia es una dinámica ajena a la lógica laboral de las administraciones públicas? No, hay suficiente evidencia de que es un fenómeno bastante generalizado en el ámbito público y desde hace mucho

¹ Catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, especialista en gestión pública, ha asesorado numerosas instituciones públicas españolas y latinoamericanas, publicado 29 libros y más de 250 artículos sobre la materia; ha sido director de la Escuela de Administración Pública de Cataluña. El presente artículo ha sido publicado parcialmente en BlogEsPublico, www.administracionpublica.com

² Director de TOP, Tecnología para la Organización Pública (Asociación Civil), especialista institucional en gestión pública latinoamericana, ha dirigido numerosos proyectos institucionales en toda la región, codirector de la carrera de especialización Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas de la Universidad Nacional del Litoral, profesor de las universidades nacionales del Litoral, Buenos Aires, San Martín, ha publicado numerosos artículos y metodologías sobre gestión pública.

tiempo. Por ejemplo, la carencia de dirección profesional en las burocracias públicas, que implica que los puestos directivos sean de libre designación sujetos en la práctica a la arbitrariedad y capricho de los sucesivos dirigentes políticos genera que muchos cuadros intermedios propuestos para ocupar tales posiciones renuncien a estos ascensos profesionales, ante la inseguridad jurídica, laboral y el perverso aroma de politización de estas posiciones estratégicas. Además, el cada vez menos previsible color político de los sucesivos gobiernos sistemáticamente crea gran incertidumbre sobre las vidas laborales y familiares.

Manifestaciones iniciales de esta gran renuncia en las administraciones públicas son las que se producen ante potenciales ascensos, por ejemplo, de técnicos superiores jefaturas; de jefaturas hacia otras mayores y así sucesivamente. También en este caso los análisis coste-beneficio de los funcionarios ante tales oportunidades laborales suelen resultar muy negativos: las obligaciones y responsabilidades de los nuevos puestos superiores no se compensan por los usualmente magros incrementos retributivos y, sobre todo, por la inseguridad. Semejantes situaciones son habituales en casi todas las administraciones públicas: dibujan un panorama institucional desolador en el que es difícil lograr que los mejores profesionales ocupen puestos de responsabilidad. El insuficiente sistema de incentivos retributivos y/o la inseguridad laboral en los puestos de libre designación generan un mapa de riesgos para la calidad institucional pública. El problema es de calado y faltan medidas para superarlo.

Esta clase de gran renuncia en las administraciones públicas, a diferencia de las privadas, termina siendo parte indisoluble del trabajo de mínimo esfuerzo: implica que los trabajadores, además de no ascender profesionalmente, también se limitan a las aportaciones mínimas exigidas por sus puestos. Renuncian a ir más allá, a ser más estratégicos, más implicados, más comprometidos con alguna mística de aporte de valor al servicio de la sociedad. El trabajo de mínimo esfuerzo suele asociarse a personas escasamente motivadas, incluso “quemadas” o muy cercanas a su jubilación. Pero no se limita a estos casos, afecta también a las generaciones de reemplazo más capaces. Con tal alcance, es un problema muy grave, ya que el trabajo de mínimo esfuerzo en el sector público puede ser extraordinariamente pasivo y de muy escaso valor. Sin duda es una de las cosas que más ha contribuido a difundir la imagen negativa que se atribuye a los trabajadores públicos en muchas sociedades. El umbral de cumplimiento mínimo en las administraciones públicas suele ser mucho más bajo que en otras realidades laborales por sus lógicas uniformadoras, falta de exigencia interna y, en múltiples ocasiones, escasos o nulos alicientes intrínsecos y extrínsecos.

En consecuencia, en las administraciones públicas, a diferencia de las privadas, para un estrato medio (y extremadamente valioso por ser generación de reemplazo), la gran renuncia y el trabajo de mínimo esfuerzo son, en gran medida, dos caras de una misma moneda. En el caso de la gente de antigüedad media, esta combinación tóxica convierte este estrato en un tapón estéril en lugar del indispensable semillero fértil. La gran renuncia, en realidad, es la forma de trabajo de mínimo esfuerzo más tóxica para estas personas. Es una máquina de obstaculizar proyectos de vida laboral y personal y de promover la cultura de la resignación justo donde debería florecer la iniciativa y la mística de servicio.

Parece más que evidente que semejante disfunción debería mejorarse incorporando, de una vez por todas, una dirección pública profesional moderna que, entre otras cosas, mejore las

escalas salariales de los puestos directivos, jefaturas y aquellos de valor estratégico. Mucho más difícil pero imprescindible es aplicar de manera inédita en las administraciones públicas un mayor control sobre el trabajo de los funcionarios, incrementando umbrales de exigencia mínima y aplicando, en casos claramente legitimados por una nueva cultura, un renovado y realista régimen disciplinario.

Aunque este tipo de reformas sean mucho más difíciles, son absolutamente indispensables. La mejora retributiva es una condición necesaria pero no suficiente, como lo prueban las burbujas privilegiadas que se encuentran en algunas administraciones públicas con salarios directivos mejores incluso que en muchas privadas, pero en las que el trabajo de mínimo esfuerzo sigue existiendo. ¿Cuáles son las opciones disponibles? Seguramente muchas y diversas según los casos, pero todas tendrán un denominador común: el principio universalmente reconocido que reza “a igual trabajo en iguales condiciones, igual remuneración”, principio que puede resumirse en una simple palabra: equidad. Esto significa que no debería tolerarse que algunas personas, privilegiadas por múltiples razones perversas o no, ganen más que el nivel de responsabilidad inherente a los puestos de trabajo que ocupan, mientras que otras, por mecanismos formales e informales igualmente perversos -tales como regímenes de contratación y ostracismos clientelares y culturales- ganen menos a similar valoración del trabajo, resultando desfavorecidos “empleados de segunda”.

Cuando se hacen mediciones de esta patología institucional endémica de la inequidad, se suele encontrar, entre los desfavorecidos, mayoría de mujeres, para las que no sólo hay techos de cristal sino, también, “pisos pegajosos” y “escaleras rotas”. La inequidad, por cierto, puede medirse con suficiente objetividad como el grado de “incongruencia trabajo-retribución”. Tales medidas técnicas, cuando se realizan, hacen transparente lo que todo el mundo sabe porque lo vive en el día a día, pero tienen el gran valor de poner las cartas sobre la mesa en lugar de mirar para otro lado. Cuando los valores de incongruencia son altos en los números, la inequidad es sentida como injusticia, es decir, falta naturalizada de juego limpio entre la administración y las personas que trabajan en ella. Ante semejante regla de juego, el trabajo de mínimo esfuerzo no debiera sorprender a nadie.

La necesaria incorporación de tecnologías organizacionales modernas de gestión del trabajo (que deben incluir metodologías, herramientas técnicas, informáticas y normativas virtuosas), paradójicamente, no es nada fuera del alcance de las administraciones públicas: por cierto, tales tecnologías no son más compleja que los intrincados sistemas de administración financiera o tributarios, entre otras muchas herramientas de gestión pública que se aplican con gran solvencia en todas partes del mundo. El problema que impide abordar de esta reforma de fondo no es técnico sino cultural y político. En síntesis, consiste en reemplazar de una vez la “gestión de personas” -que es lo que en la práctica ocurre en gran parte de las administraciones públicas- por la “gestión de sistemas puesto-persona”, que son las verdaderas unidades institucionales generadoras de valor y de calidad laboral.