

## Las competencias de los empleados públicos del futuro

Por Carles Ramió - 18 de noviembre de 2019

Va ser complejo vislumbrar las ocupaciones futuras de los empleados públicos humanos ya que el proceso de sustitución por los robots va a tener impactos muy profundos. Pongamos un ejemplo, muchos autores consideramos que los temarios de las oposiciones para los futuros empleados públicos humanos tienen que cambiar. Gerardo Bustos (especialista en implementación de la robótica en las administraciones públicas) va mucho más allá: «toda la parte de los temarios que pueda superar un robot con más solvencia que un humano debe desaparecer». Esta afirmación posee unas grandes implicaciones ya que más del noventa por ciento de los actuales procesos de selección los podría culminar mucho mejor un robot que una persona. Quizás ahora, quedaría fuera del dominio de un robot la parte práctica, pero en pocos años ni ésta estará fuera de su potestad, tal y como está ahora planteada. Esto significa no solo que hay que replantearse el sistema de oposiciones sino repensar todas las futuras competencias que deberían atesorar los empleados públicos del futuro. Los especialistas en la materia ya nos van anunciando cuáles va a ser estas nuevas competencias: capacidad constante de adaptación y de aprendizaje, flexibilidad, creatividad, capacidad de trabajar en equipos multidisciplinares, capacidades en liderazgo e inteligencia emocional. Es decir, las nuevas competencias de los empleados públicos del futuro van a ser «competencias blandas».

Si analizamos los estudios sobre los nuevos trabajos y competencias profesionales de cara el futuro (O\*Net, 2018 y Singularity University, 2018) llegamos a la conclusión que las competencias del futuro guardan relación con las destrezas humanas más básicas: saber leer, escribir, contar y hablar. Quien domine estas habilidades (mucho más complejas de lo que aparentan) jamás va a perder su puesto de trabajo ni en la Administración pública ni fuera de ella. Por saber leer se entiende la capacidad de conectar temas y ámbitos muy distintos (conocimientos sectoriales, económicos, jurídicos, sociales, organizativos, estratégicos, tecnológicos) tanto a nivel conceptual como a nivel numérico o matemático. Obvio que esta habilidad implica la capacidad de encontrar la información más relevante. Por saber escribir se entiende la capacidad creativa de generar nuevas ideas y de encontrar soluciones a los problemas y a los dilemas. Por saber contar implica que todo el mundo debería tener conocimientos de matemáticas aplicadas de carácter avanzado (estadística, diseño de algoritmos). También habría que añadir conocimientos teórico y prácticos en inteligencia artificial y en robótica. La competencia de saber hablar hace referencia a las habilidades comunicativas tanto en la capacidad de articulación de un discurso o relato robusto como en la capacidad de persuasión. Es decir, “competencias blandas” pero enormemente complejas. Es obvio que esto va a implicar transformar de una manera radical el sistema educativo en el que tiene que disminuir la lógica memorística (aunque no del todo) y abandonar los esfuerzos en algunas materias como, por ejemplo, el aprendizaje de varios idiomas (habrá en el futuro dispositivos traductores casi perfectos). En cambio, tendrán que ponderarse el trabajo en equipo, las capacidades de análisis, la capacidad crítica, creativa y de innovación, los contenidos multidisciplinares, introducir conocimientos en inteligencia artificial y robótica. También incorporar unas matemáticas asumibles en todos los niveles educativos desde el inicio hasta el final, sean los tipos de estudios que sean (humanidades, artísticas, etc.), como una materia troncal. La otra formación o competencia adicional a las matemáticas será la filosofía. Los empleados públicos del futuro deberían tener una robusta y solvente formación en filosofía. «Nuestra vida entera estará volcada en las máquinas. Todo es posible, todo es factible, lo importante no es el qué podemos hacer si no el por qué y el para qué, la filosofía, la ética, el

hacer las cosas sostenibles» (Rodríguez, 2018: 288), cómo afectan las acciones a las personas, a la humanidad. La tercera formación básica y transversal será la ética, es decir la orientación hacia el ser humano, lograr un enfoque para el aprovechamiento del poder de la inteligencia artificial para ayudar a las personas.

Por otra parte, hay que hacer referencia a las “otras” inteligencias que van a ser necesarias para los empleados públicos del futuro. Desde 1995 se ha hecho mucha referencia a la inteligencia emocional gracias a las aportaciones de Goleman (1996). Pero la literatura especializada ha ido definiendo otros tipos de inteligencias y sobresalen dos de cara a la adaptación de los empleados para poder adaptarse a las exigencias disruptivas de las tecnologías. Se trata, por una parte, de la inteligencia contextual y, por otra parte, de la denominada inteligencia inspirada (Shwab, 2016: 136 a 139). Por inteligencia contextual se entiende la capacidad y voluntad para prever las nuevas tendencias y lograr las conclusiones apropiadas. Este ingrediente será un requisito para la capacidad de adaptación y de supervivencia ante la cuarta revolución industrial. Con el fin de desarrollar la inteligencia contextual, quienes toman decisiones deben primero entender el valor de las redes diversas. Solo pueden afrontar niveles significativos de disrupción si están estrechamente conectados y bien relacionados. Solo reuniéndose y trabajando en colaboración con los líderes de las empresas, la sociedad civil y la academia es posible obtener una perspectiva holística de lo que está sucediendo. Las fronteras entre los sectores y las profesiones son artificiales y están demostrando que son cada vez más contraproducentes. En términos prácticos, esto significa que los líderes no pueden permitirse pensar en contextos reducidos. Su acercamiento a los problemas, a las cuestiones y los retos debe ser integral, flexible y adaptativo y atender a la vez a muchos y diversos intereses y opiniones. La inteligencia contextual requiere a empleados públicos con visión multisectorial tanto a nivel interno (mayor visión transversal) como en la esfera externa: empleados públicos que están en contacto con los actores y líderes clave extramuros de la Administración pública (universidades, centros de investigación, empresas y organizaciones sociales). La inteligencia inspirada se centra en alimentar el impulso creativo y elevar la humanidad a una nueva conciencia, colectiva y moral, basada en un sentimiento compartido de destino. Compartir en un clima de confianza es el elemento clave. La tecnología contribuye a avanzar hacia una sociedad centrada en el yo (la cultura selficéntrica tal y como la denomina Keen, 2016) y es una necesidad reequilibrar esta tendencia con un enfoque y un propósito común. Se trata, en definitiva, de una inteligencia muy necesaria para los empleados públicos ya que consiste en lograr que la innovación esté dirigida al bien común, al interés general y esto solo se consigue si se crea un clima de confianza y un ambiente de seguridad mutua entre la sociedad y las instituciones públicas.

## La disciplina de un buen directivo público

Por Carles Ramió - 7 de octubre de 2019

En su sentido original, la disciplina es la instrucción sistemática dada a discípulos para capacitarlos como estudiantes en un oficio o comercio, o para seguir un determinado código de conducta u «orden». A menudo, el término «disciplina» puede tener una connotación negativa. Esto se debe a que la ejecución forzosa de la orden -es decir, la garantía de que las instrucciones se lleven a cabo- puede ser regulada a través de una sanción. También puede significar autodisciplina, en el sentido de «hacerse discípulo de uno mismo», es decir, responder en actitud y en conducta a comprensiones e ideales más altos. La disciplina es la esencia de las organizaciones y mucho más en las instituciones jerárquicas como son las públicas. El líder debe exigir disciplina a todos sus empleados pero para ello debe primero autoerigirse esta misma disciplina. El líder disciplinado suele disfrutar de organizaciones en las que impera la disciplina y, en cambio, el líder indisciplinado suele sufrir organizaciones asilvestradas. ¿Qué supone ser un directivo disciplinado? Para responder a esta pregunta hay que reflexionar sobre el elemento clave de la disciplina de un directivo: la gestión de su agenda. Un directivo disciplinado es aquel que llega primero en el trabajo y se retira el último, es el que siempre lleva su trabajo y sus “deberes” al día, es el que mantiene en la agenda todas sus actividades clave (reuniones, entrevistas, despachos o intervenciones públicas) y sólo las altera en situaciones muy excepcionales. El mantenimiento estricto y sistemático de la agenda de un directivo de carácter político es un asunto muy complicado ya que suele sufrir todo tipo de agresiones por contingencias y sobresaltos. Además la agenda de un directivo público suele estar condicionada por las agendas, todavía más complejas, de sus superiores. El resultado suele ser el caos a resultas de una falta absoluta de sistemática a nivel de agenda del directivo que repercute de forma muy negativa en los cargos inferiores que se acostumbran a estas alteraciones constantes y también dejan de ser sistemáticos con sus encargos y obligaciones. En este tema la lógica de la disciplina es distinta en función de si el directivo es político o es profesional. El líder político está sujeto a una actividad muy variable llena de imprevistos que hace muy difícil mantener una agenda sistemática. En este caso el entorno ya suele comprender esta dificultad y de lo que se trata es de planificar al máximo la agenda e introducir cambios sensatos que no repercutan en el trabajo y en el cronograma de actuaciones de la institución. En ocasiones no queda más remedio que anular un compromiso pero hay que avisarlo con un cierto tiempo y hay que buscar un hueco en la agenda lo más pronto posible. La disciplina del líder político consiste en saber lograr atender las eventualidades afectando lo mínimo imprescindible en la calidad del trabajo de sus colegas o cargos inferiores. Yo he trabajado en instituciones en las que mis citas y reuniones con mis superiores eran respetadas casi siempre salvo en el caso de imponderables bien justificados. Pero también he trabajado en instituciones en las que el cincuenta por ciento de citas y reuniones me eran anuladas de forma sobrevenida cuando ya las había preparado y realizado el esfuerzo del desplazamiento y, además, se restituían al cabo de un tiempo a todas luces excesivo. Esto no es admisible y sólo es imputable a una falta de disciplina y de planificación de la misma por parte de los directivos absentistas. Para un directivo la agenda debe ser sagrada y sólo debe ser sacrificada en casos evidentes de fuerza mayor.

La agenda de un directivo profesional debe ser todavía más exigente y sistemática ya que su incumplimiento es devastador para la institución. En una ocasión, recién nombrado en un cargo político, cuando estaba entrevistando a un candidato a directivo profesional (subdirector general en este caso) le hice la siguiente reflexión: mira tú vas a ser el máximo directivo

profesional de esta institución y te vas a convertir en el punto de referencia y en la unidad de medida de toda el personal de la organización. Esto no sucede tanto en mi caso como responsable político ya que yo voy a ser visto como alguien ajeno a la institución que procede de otro ámbito y mi conducta va a ser analizada con indulgencia dada mi procedencia y mi nivel de responsabilidad. Pero en tu caso, como directivo profesional y uno más con carácter permanente de la institución no va a suceder lo mismo. Tú eres uno de los suyos que ahora ocupas el puesto profesional de más alta responsabilidad y de forma inmediata te vas a convertir en la vara de medir. Se van a fijar a qué hora llegas al trabajo por la mañana, si eres puntual o no, si fijas o no; se va a fijar en tus salidas para tomar el desayuno o un café; en la hora que sales por la tarde, en la puntualidad en reuniones y en despachos, etc. Si muestras disciplina en todas estas actividades el personal lo va a emular y vamos a disfrutar de una organización disciplinada. Hay que utilizar, en este sentido, los beneficios de un modelo jerárquico, dicho de forma práctica: si el líder es puntual en las reuniones todo el mundo suele ser puntual.

En definitiva, se apela aquí a la autodisciplina del directivo como el mejor mecanismo para lograr dirigir a un equipo de profesionales disciplinado. Lograr esta disciplina es un mecanismo para tener éxito a nivel institucional. Maquiavelo dice “debe un príncipe no consagrar sus desvelos a otra cosa que no sea la organización de la disciplina de su ejército [...] y cuando los príncipes han pensado más en los placeres que en las armas, han perdido su Estado”.