



**Resumen**  
**Documento OCDE**  
**El futuro del empleo en la administración pública**  
**Preparar a la fuerza laboral para el cambio en un contexto de incertidumbre**

**Gestión internacional**  
**14 de enero de 2021**

## **1. Introducción**

En un contexto de mayor incertidumbre e interrupción, la fuerza laboral del servicio público está superando numerosos desafíos y aprovechando oportunidades significativas. La crisis actual de COVID-19 ha colocado al servicio público en el centro del mayor esfuerzo global de respuesta a desastres experimentado en la memoria reciente. Se pide a los funcionarios públicos que garanticen la prestación resiliente de servicios de salud en circunstancias particularmente difíciles, brinden alivio económico a las empresas y a las familias y garanticen que los servicios sociales fundamentales sigan funcionando para quienes cuentan con ellos. Al mismo tiempo, los servidores públicos se ven afectados por la crisis, a menudo trabajando de forma remota con nuevas tecnologías e implementando nuevas formas de trabajar.

Sin embargo, las incertidumbres sobre el futuro plantean muchas preguntas en diversas áreas del empleo público. A corto y mediano plazo, se recurrirá a los funcionarios públicos no solo para que ayuden a gestionar los impactos económicos y de salud de la crisis, sino también para encontrar soluciones innovadoras que ayuden a reequilibrar los déficits presupuestarios que aparecen inmediatamente después de las recesiones.

Este documento contribuye a una visión de lo que podría ser posible y deseable para el futuro del trabajo en el servicio público, para que los gobiernos puedan alinear las políticas con esa visión a medida que emergen de la crisis. El documento se basa en las discusiones celebradas en noviembre de 2019, cuando los líderes de la función pública de los países de la OCDE se reunieron en París para explorar las fuerzas que están remodelando el trabajo de la función pública y las políticas de empleo necesarias para respaldar este trabajo. Estos líderes en general estuvieron de acuerdo en los siguientes puntos:

- La promesa de nuevas tecnologías para mejorar la prestación de servicios gubernamentales solo se logrará con una inversión proporcional en las capacidades de los funcionarios públicos.
- El cambio no es nuevo, pero se está produciendo a un ritmo que requiere una reconsideración constante de lo que saben los funcionarios públicos y de cómo aprenden y adquieren nuevos conocimientos.
- Los servicios civiles deben ser más flexibles, ágiles y receptivos en la forma en que se organizan, recompensan y emplean.



- Existen nuevas e importantes posibilidades para volver a centrar la gestión de personas en la experiencia del trabajo, los valores del servicio público, la misión y el bien público para atraer y retener a diversos empleados.

### **La automatización puede reemplazar algunos trabajos del sector público y transformar muchos otros**

La digitalización está impulsando la transformación de la sociedad, la economía, el gobierno y el mundo del trabajo. Si bien los beneficios potenciales de esta transformación son incommensurables, muchos investigadores también analizan los impactos potencialmente negativos, la destrucción de empleos en particular, y el potencial de tal transformación para exacerbar los crecientes niveles de desigualdad.

Cuando se trata de la fuerza laboral del sector público, los gobiernos elegirán qué trabajos automatizar y cuáles transformar: ellos tienen el control y marcan el ritmo del cambio. Una diferencia importante entre los sectores público y privado es que las fuerzas del mercado no aplicarán la misma presión para automatizar. Seguramente existirán otras presiones, como las expectativas de los ciudadanos y el deseo de beneficiarse de las posibilidades de las nuevas tecnologías, pero el sector público contará con tiempo para considerar cuándo y dónde utilizar la automatización.

### **Caminos profesionales divergentes y expectativas laborales**

En muchas profesiones, las carreras individuales divergen de los caminos tradicionales. Esto puede ser particularmente cierto en aquellas profesiones de alta tecnología más típicamente asociadas con el futuro del trabajo, pero esto también es evidente en el sector público. La carrera típica del sector público, en la que los empleados públicos subirían la escalera jerárquica de un trabajo seguro de por vida, ya está mostrando signos de erosión. Los movimientos horizontales, las pausas para el aprendizaje y el desarrollo, etc., se convertirán en la norma.

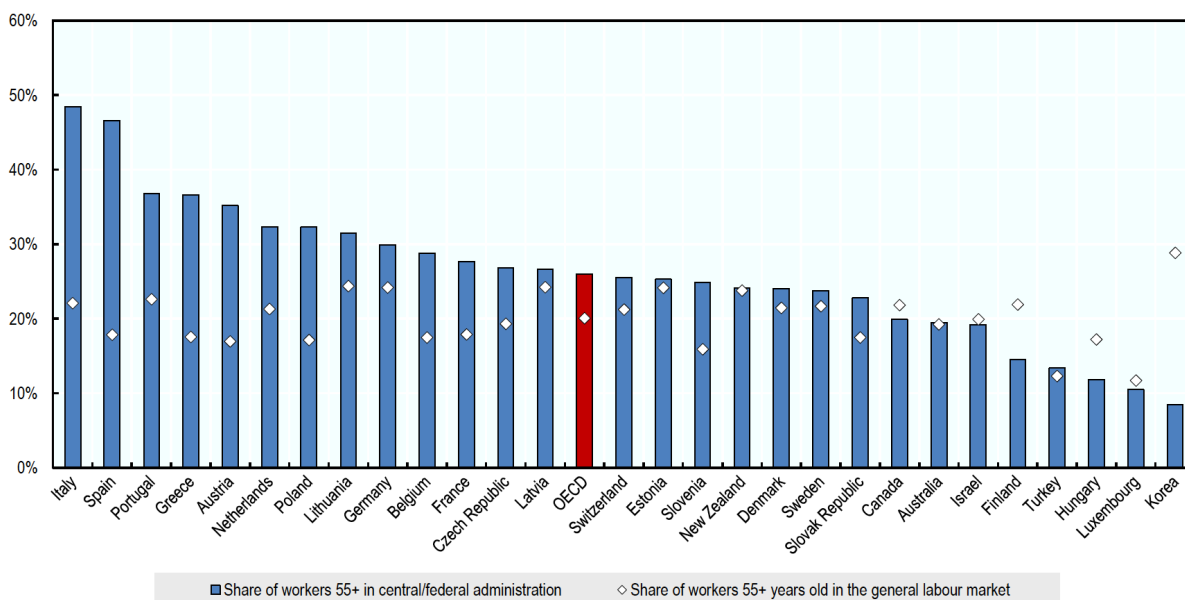
Uno de los mitos generalizados en esta área es la idea de que las nuevas generaciones de empleados tienen expectativas completamente diferentes a las de las generaciones anteriores, que quieren más independencia o experiencias más significativas. Un estudio de 2016 (Gallup, 2016 [2]) mostró que al postularse a un trabajo, los millennials y los baby boomers<sup>1</sup> generalmente buscaban los mismos aspectos: la calidad de la gestión y el interés por el tipo de trabajo. Los baby boomers estaban menos interesados en las oportunidades de avance, mientras que los millennials más oportunidades para aprender y crecer, lo que probablemente sea una función de la edad más que de la generación. Esto no significa que estas generaciones no sean diferentes, pero a menudo tienen expectativas mal entendidas.



Teniendo en cuenta su tamaño, los empleadores públicos están muy bien preparados para adoptar trayectorias profesionales no lineales a través de la movilidad interna y la creación de fuerzas laborales flexibles basadas en proyectos utilizando "grupos de talentos" de los trabajadores públicos para gestionar las habilidades en demanda y las fluctuaciones de actividad. Sin embargo, muchos países de la OCDE informan tasas de atracción más bajas hacia sus servicios públicos, especialmente para las habilidades en demanda. Probablemente este sea el resultado no solo de un desajuste salarial, sino también de problemas de reputación y comunicación.

La mayoría de los países de la OCDE están experimentando un envejecimiento de su población, lo que se traduce en un envejecimiento de su fuerza laboral. En muchos países de la OCDE, la proporción de empleados del gobierno central de 55 años o más es significativamente mayor que la del mercado laboral en general (Figura 1.1); y las medidas de austeridad moderadas o altas impidieron la contratación durante varios años después de la crisis financiera mundial en el 64% de los países de la OCDE (OCDE, 2016).

Figure 1.1. Difference between the share of workers older than 55 years old in central/federal administration and general labour market in 2019



Notes: Preliminary data – not for quoting or circulation.

Source: OECD Composition of Central/Federal Administration Workforce Survey; OECD.Stat (2020), Labour Force Statistics by sex and age

La fuerza laboral del servicio público en la OCDE se enfrenta a desafíos y tendencias similares, y a mucha incertidumbre. En conjunto, estos sugieren un futuro del trabajo en el sector público que deberá ser más prospectivo para identificar la forma en que cambiará el trabajo, las habilidades y talentos que se necesitarán y los planes para pasar del presente al futuro..



Figure 1.2. A future-ready public workforce



## 2. Un servicio público con visión de futuro

### *Conjuntos de habilidades emergentes*

La OCDE ha realizado una extensa investigación sobre las habilidades de la fuerza laboral en general (OCDE, 2019) y las habilidades de servicio público más específicamente (OCDE, 2017). El informe de 2017 sobre Habilidades para un servicio civil de alto rendimiento identifica cuatro formas en que la fuerza laboral del servicio civil ofrece valor público y algunas de las habilidades emergentes asociadas a cada una:

- **Asesoramiento y análisis de políticas:** los funcionarios públicos trabajan con los funcionarios electos para informar el desarrollo de políticas. Las nuevas tecnologías, un creciente cuerpo de investigación relevante para las políticas y una diversidad de perspectivas ciudadanas exigen nuevas habilidades para un asesoramiento político eficaz y oportuno. Los conjuntos de habilidades emergentes en esta área incluyen el uso de técnicas de prospectiva, diseño de políticas experimentales, desarrollo de políticas basadas en datos, formulación de políticas abiertas, diseño y pensamiento de sistemas.
- **Prestación de servicios y participación ciudadana:** los funcionarios públicos trabajan directamente con los ciudadanos y los usuarios de los servicios gubernamentales. Se requieren nuevas habilidades para que los funcionarios públicos involucren de manera efectiva a los ciudadanos y co-creen mejores servicios. Los conjuntos de habilidades emergentes en esta área incluyen empujones, gestión de redes sociales, creación de prototipos con el público, crowdsourcing, premios de desafío, servicios digitales y análisis de usuarios.
- **Comisionamiento y contratación:** No todos los servicios públicos son prestados directamente por servidores públicos. Los gobiernos contratan cada vez más a terceros para la prestación de servicios. Esto requiere habilidades para diseñar, supervisar y gestionar acuerdos encargados con otras organizaciones. Los conjuntos de habilidades emergentes en esta área incluyen el uso de comisiones para lograr objetivos secundarios



(por ejemplo, ambientales, sociales, etc.), desarrollo ágil de productos, finanzas sociales, inversión de impacto y el diseño de bonos de impacto social.

- **Gestión de redes:** los funcionarios públicos y los gobiernos deben trabajar más allá de las fronteras organizativas para abordar desafíos complejos. Esto exige habilidades para convocar, colaborar y desarrollar un entendimiento compartido a través de la comunicación, la confianza y el compromiso mutuo. Los conjuntos de habilidades emergentes en esta área incluyen la incubación de la innovación social, el aprovechamiento del gobierno como plataforma, la creación de asociaciones en torno a los datos abiertos del gobierno y los enfoques de sistemas para los problemas públicos.

### ***Habilidades digitales***

La digitalización crea una oportunidad para reconsiderar el trabajo de los funcionarios públicos y enfocarlo en la innovación, la transformación y el esfuerzo de valor agregado. En este contexto, los servicios públicos probablemente necesitarán apelar a diferentes conjuntos de habilidades que en el pasado. En una encuesta de 2020 realizada por la OCDE, una gran mayoría de países identificaron desafíos significativos para atraer personas a su administración pública central con habilidades en áreas digitales, de datos y STEM (Ingeniería de Tecnología Científica, Matemáticas); seguido por líderes y gerentes de alto nivel.

En un próximo análisis, la OCDE (OCDE, 2021) argumenta que la transformación digital del sector público no puede llevarla a cabo solo el "departamento de TI". Todos los funcionarios de un gobierno digital requieren una comprensión multifacética del potencial de la tecnología digital, los datos y la tecnología para transformar el funcionamiento del gobierno y satisfacer mejor las necesidades del público. La OCDE identifica un conjunto fundamental de competencias para el gobierno digital que van más allá de la alfabetización digital básica y la capacidad de utilizar herramientas digitales. Estas competencias se analizan en las siguientes cinco áreas:

1. El potencial de la transformación digital: establecer una visión y una mentalidad compartidas en todo el sector público sobre las posibilidades que brindan los datos digitales para responder a las necesidades del público.
2. Comprender a los usuarios y sus necesidades: identificar a los usuarios del servicio, comprender hasta qué punto se satisfacen las necesidades y cómo reconfigurar o rediseñar un mejor enfoque.
3. Colaborar para la entrega iterativa: involucrar al público lo antes y con la frecuencia posible, para garantizar que el diseño y la entrega del servicio reflejen sus necesidades; y apreciar los beneficios del código fuente abierto y "trabajar al aire libre".
4. Uso confiable de datos y tecnología: Gestión de la seguridad de la información y digital y manejo o procesamiento de datos.
5. Gobierno basado en datos: comprender el potencial de aplicar datos en el trabajo diario de uno y equipar a todos los servidores públicos con las habilidades para obtener datos, realizar análisis y definir métricas procesables para medir el éxito, los resultados o el impacto.



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

Además de estas habilidades básicas, un servicio público con visión de futuro también requerirá inversiones en especializaciones digitales. Estas especializaciones, descritas en el Recuadro 2.1, van más allá de las percepciones de muchos funcionarios públicos sobre los roles tradicionales que se encuentran en los departamentos de TI.

Incluyen una variedad de profesiones de diseño y gestión que deben integrarse en equipos multidisciplinarios con expertos en políticas y prestación de servicios para rediseñar los servicios digitales. Si bien estas habilidades no se aplican a todos los funcionarios públicos, los gerentes de servicios deberán comprender su aplicación y cómo acceder a ellos mientras integran los servicios digitales en sus canales de entrega.



Recuadro 2.1. Profesionales del gobierno digital Un gobierno digital deberá basarse en equipos multidisciplinarios compuestos por una variedad de profesiones, incluidas las siguientes especializaciones digitales y de datos. Perfeccionar y desarrollar las habilidades de cada una de estas disciplinas requiere una formación específica y un conjunto de habilidades que ya están bien definidas.

- **Los profesionales del diseño centrado en el usuario cubren una variedad de disciplinas que incluyen diseño de servicios, diseño de interacción, diseño de contenido e investigación de usuarios.** En el nivel más alto, incluyen jefes de diseño e investigación que brindan dirección estratégica y visión, así como liderazgo profesional para estas diferentes disciplinas. La competencia en estos roles se refiere a comprender las necesidades de los usuarios y presentar esa investigación a otros en el equipo para permitir la realización de pruebas y prototipos de material para que la experiencia de usar los servicios gubernamentales sea lo más fluida posible.
- **Los profesionales de producto trabajan en la intersección entre las diferentes disciplinas en un equipo para asegurar un equilibrio entre las necesidades entendidas de los usuarios,** la viabilidad técnica de las soluciones y el contexto organizacional más amplio. En el nivel más alto, el Jefe de Producto tiene una perspectiva amplia sobre múltiples productos y servicios. Ya sea que alguien sea responsable de un solo producto o de muchos, la función de la gestión de productos en el gobierno es ser responsable de los servicios que agregan valor a los usuarios.
- **Los profesionales de la entrega contribuyen al éxito de los equipos de gobierno digital al respaldar la entrega a través de actividades que involucran a otros en la organización, como la gestión financiera y la contratación en el equipo.** También son responsables de utilizar prácticas Agile o Lean para ayudar al equipo a mantener un ritmo de entrega y aprendizaje que garantice el valor. En el nivel más alto hay un Jefe de Entrega que a menudo es responsable de apoyar todas las disciplinas en una organización para mejorar su cultura de entrega.
- **Los profesionales de datos incluyen en el nivel más alto al Director de Datos, quien proporcionará una dirección estratégica y una visión para establecer un modelo de gobierno de datos eficaz y garantizar que la aplicación de los datos genere valor y confianza públicos.** También incluye roles como analista de datos y científico de datos cuyas actividades operativas incluyen la gestión de los datos recopilados a través de la actividad del gobierno, el seguimiento del desempeño de los servicios públicos y la obtención de conocimientos para informar la entrega en curso o el desarrollo de nuevas políticas.
- **Los profesionales de la tecnología cubren una amplia gama de habilidades esenciales. En el nivel más alto, es el director de tecnología que tiene la responsabilidad de las decisiones arquitectónicas consistentes y la dirección de la práctica tecnológica en una organización.** A nivel operativo, los roles pueden incluir arquitectos técnicos y desarrolladores. Los arquitectos técnicos trabajan con equipos para garantizar la resiliencia, escalabilidad y seguridad del trabajo que están haciendo los equipos y ayudan a tomar decisiones que son consistentes con la organización en general. Se necesitan desarrolladores para crear software accesible, pero también para apoyar las actividades más amplias del equipo mediante el asesoramiento sobre la viabilidad técnica, el mantenimiento y la documentación del código, la ejecución de servicios de producción y la resolución de problemas técnicos

*Fuente: OCDE (de próxima publicación), The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the public sector.*

El Servicio Digital del Gobierno del Reino Unido (GDS) proporciona un ejemplo interesante de cómo un gobierno puede mapear las habilidades digitales en una administración pública de amplio espectro. Cuando se formó GDS, no había una profesión digital reconocida en el gobierno



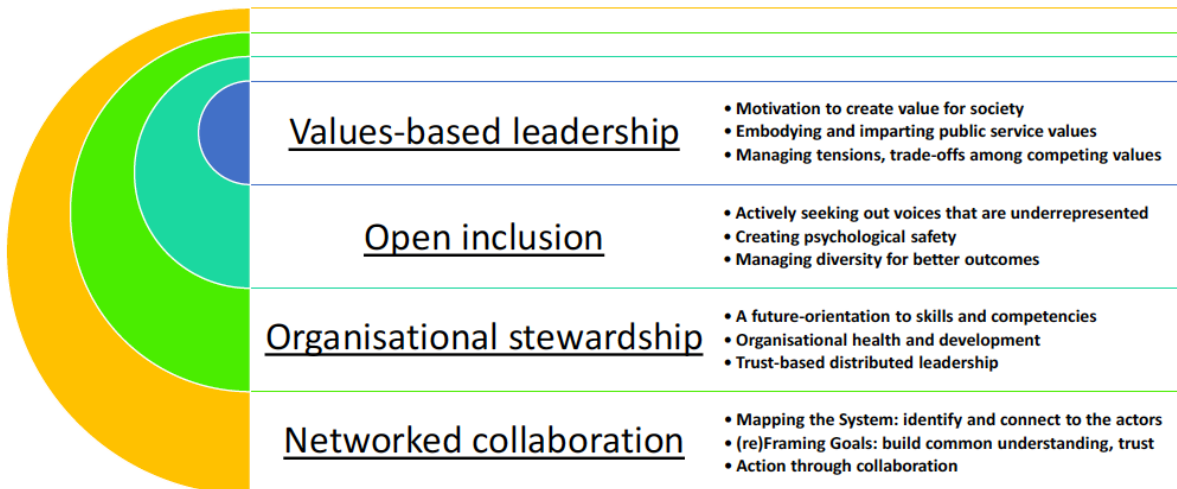
con un marco definido de roles y habilidades. Los funcionarios públicos con responsabilidades similares tenían diferentes títulos, diferentes salarios y diferentes niveles de experiencia.

### Habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

Las habilidades técnicas deberán complementarse con competencias sociales, emocionales y cognitivas. Las habilidades cognitivas son conjuntos de estrategias de pensamiento y razonamiento que apoyan, por ejemplo, el pensamiento creativo y la resolución de problemas. Estos también incluyen habilidades de orden superior (a veces llamadas habilidades metacognitivas) que permiten el aprendizaje, el pensamiento crítico y la autoconciencia para reconocer los propios conocimientos y habilidades, incluidas sus limitaciones. Las habilidades sociales y emocionales incluyen la capacidad de las personas para desarrollar empatía, cultivar relaciones, gestionar eficazmente la dinámica de grupo y aceptar la responsabilidad y la responsabilidad personal. Estos serán especialmente importantes en una fuerza laboral de servicio público cada vez más diversa y multidisciplinaria.

Estas habilidades cognitivas, sociales y emocionales son especialmente importantes para el liderazgo del servicio público. La OCDE ha identificado cuatro capacidades de liderazgo (Figura 2.1) que los servidores públicos de alto nivel efectivos están utilizando para abordar desafíos complejos del servicio público (Gerson, 2020).

Figure 2.1. Four leadership capabilities



Source: Gerson, D. (2020), "[Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries](#)", OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD

### Habilidades para un servicio público resiliente





La resiliencia es una capacidad clave para el futuro, para abordar la incertidumbre y la sensación de tasas de cambio crecientes. La crisis del COVID-19 recuerda a los gobiernos la importancia de la resiliencia, definida por la OCDE como "la capacidad de los sistemas para absorber una perturbación, recuperarse de las perturbaciones y adaptarse a las condiciones cambiantes, conservando esencialmente la misma función que antes del choque disruptivo". . Dado que la fuerza laboral está en el corazón de los sistemas de prestación de servicios públicos, los sistemas de servicio público resilientes dependen de una gestión de la fuerza laboral resiliente (que se analiza en el capítulo siguiente) y de servidores públicos resilientes. No existe un conjunto de habilidades que haga a los trabajadores resilientes; sin embargo, los servicios públicos pueden enfocarse en desarrollar una fuerza laboral rica en habilidades que podrían contribuir a la resiliencia. Esto puede incluir lo siguiente:

- Motivación y compromiso con la misión: los empleados comprometidos serán los primeros en encontrar nuevas formas de cumplir la misión cuando el entorno cambie a su alrededor.
- Anticipación y previsión: los servidores públicos que toman en cuenta sistemáticamente una variedad de desarrollos futuros plausibles pueden diseñar sistemas que estén preparados para resistir las crisis.
- Resolución creativa de problemas: incluso con previsión, no se preverán todos los problemas. Independientemente de la experiencia técnica de un empleado, la resolución creativa de problemas puede permitir que los servidores públicos apliquen sus habilidades a desafíos impredecibles.
- Aprender como habilidad: aprender a aprender está en el corazón de la innovación, la resiliencia y la preparación para el futuro. La innovación es principalmente una experiencia de aprendizaje, y la resiliencia es innovar en tiempo real, gestionar crisis imprevistas y aprender con datos e información imperfectos.
- Pensamiento sistémico y colaboración: la resiliencia requiere conexiones a través de los límites organizacionales. Esto requiere servidores públicos que comprendan la maquinaria del gobierno y sistemas de prestación de servicios complejos y ya cuentan con las relaciones necesarias para coordinar la respuesta con los diferentes actores clave.

### **Planificación estratégica de la fuerza laboral, datos e incertidumbre**

Un servicio público con visión de futuro requiere una planificación de la fuerza de trabajo coherente y sólida. En un entorno laboral en rápida evolución, con escasos recursos y habilidades por un lado y cambios futuros impredecibles por el otro, la planificación estratégica de la fuerza de trabajo basada en las capacidades de previsión tiene el potencial de convertirse en la piedra angular de las políticas públicas de empleo. Una buena planificación de la fuerza laboral requiere:



1. Una buena comprensión del modelo operativo organizacional, las estrategias y objetivos de transformación y el entorno operativo más amplio, incluido el contexto sociopolítico y el mercado laboral.
2. Mapeo de alta calidad de la fuerza laboral actual en términos de número, habilidades, desempeño y potencial.
3. Determinación de las necesidades futuras de la fuerza laboral en función de factores como las estrategias de transformación y los objetivos de cada organización gubernamental, las necesidades cambiantes de habilidades, la motivación y el compromiso de los empleados, el número y los gastos (no solo en términos de salario, sino también de contratación, desarrollo, jubilación , etc.).
4. Identificación de brechas en la fuerza laboral, incluidas las brechas en los perfiles que faltan y los que están sobreabastecidos. Esto debería hacerse con una visión específica para cada profesión y cada área de competencia, ya que no hay dos conjuntos de habilidades iguales.
5. Acciones para abordar las brechas, que requieren flexibilidad en la gestión de la fuerza laboral; una perspectiva de todo el gobierno sobre las asignaciones en todos los sectores y enfoques de implementación coordinada que funcionan en conjunto con otros ejercicios de transformación.
6. Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas desde los más altos niveles de gestión (no solo RR.HH.).

Un plan de fuerza laboral con visión de futuro debe comenzar con una sólida comprensión de la fuerza laboral actual: sus habilidades, actividades, potencial, motivaciones y compromiso. Pero, ¿cuánto saben realmente los gobiernos sobre su fuerza laboral? La Figura 2.3 muestra la medida en que la recopilación y centralización de datos administrativos varía entre los países de la OCDE. Muchos servicios públicos están recopilando más datos sobre sus empleados públicos hoy que nunca. Esto puede y debe contribuir a una mejor planificación de la fuerza laboral. (OCDE, 2019 [9]). Esto incluye:

- Los datos demográficos y del perfil de los empleados pueden brindar una instantánea de la fuerza laboral. Estos datos permiten una mejor comprensión de los conjuntos de habilidades, la diversidad de la fuerza laboral y la edad, e idealmente mapean las habilidades disponibles e identifican las brechas.
- Los datos administrativos muestran tendencias y patrones de empleo que pueden indicar la salud de la organización a través, por ejemplo, del atractivo laboral, la eficiencia de los procesos de recursos humanos y las tasas de movilidad / rotación.
- Los datos de las encuestas a los empleados pueden proporcionar indicaciones valiosas del compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo y entorno de trabajo, así como el uso de sus conjuntos de habilidades y las percepciones de los empleados sobre sus oportunidades para desarrollar habilidades emergentes y necesarias.
- Los datos del mercado laboral se centran en la disponibilidad de habilidades clave en el mercado laboral y contribuyen a decisiones sobre la forma en que las habilidades emergentes pueden incorporarse a la fuerza laboral.



El uso de los datos para informar la planificación de la fuerza laboral requiere un análisis de personas cada vez más sofisticado, uniendo todas las áreas de datos enumeradas anteriormente para formar una comprensión más profunda de las fortalezas, brechas y tendencias de la fuerza laboral. Por ejemplo, la analítica de personas puede ayudar a comprender:

- las fortalezas y brechas de la fuerza laboral actual al proporcionar una comprensión granular de los empleados en los puestos y las habilidades que poseen, su probabilidad de permanecer o avanzar, y la calidad y cantidad general de su trabajo.
- Necesidades futuras de la fuerza laboral y análisis de brechas mediante la asignación de empleados a los niveles de actividad (pronosticados en el futuro), la evaluación comparativa con otras organizaciones, la previsión basada en las tendencias pasadas y el modelado de la fuerza laboral, el análisis de la transformación del flujo de trabajo (por ejemplo, al implementar nuevas herramientas digitales) y la planificación de escenarios informativos.
- acciones para abordar las necesidades futuras mediante la evaluación de la disponibilidad de las habilidades necesarias en el mercado laboral y la determinación del atractivo potencial, el análisis de costo-beneficio de la contratación versus el desarrollo de habilidades internamente, el desarrollo de planes de capacitación para trasladar a los empleados de un área a otra, la realización de análisis de riesgos en varias opciones.

Sin embargo, la mayoría de los países tienen dificultades para utilizar los datos sobre la población activa de manera eficaz. Carecen de las habilidades y capacidades para realizar análisis científicos, generar conocimientos y utilizar de manera proactiva los datos de recursos humanos para una mejor toma de decisiones de gestión y el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos. "Científico de datos" aún no es un perfil de trabajo común dentro de los departamentos de recursos humanos del sector público. El gobierno coreano está tomando medidas activas para abordar este problema.



Recuadro 2.4. Gestión de recursos humanos basada en datos en Corea. Muchos de los países de la OCDE han aprovechado los sistemas digitales y las capacidades digitales mejoradas para responder a la crisis de COVID-19 y prepararse para el futuro del trabajo. El gobierno coreano es uno de los países líderes que ha establecido e implementado políticas estratégicas para la gestión de recursos humanos digital. El sistema electrónico estandarizado de gestión de recursos humanos del Gobierno de Corea respalda las tareas de administración de personal y políticas de personal de todo el gobierno del Ministerio de Gestión de Personal, digitalizando la administración general del personal desde la contratación hasta la jubilación. Varios datos y estadísticas disponibles en este sistema se utilizan para la formulación de políticas de personal, como la gestión de la diversidad, la ubicación del personal en el lugar correcto y el desarrollo de recursos humanos. Además, el gobierno coreano también ha mejorado las habilidades y capacidades digitales de los funcionarios públicos mediante la contratación y la formación. En 2020 se creó una categoría de puesto público para la administración pública basada en datos en el gobierno. El gobierno coreano ha reclutado talentos digitales, como el Director de la División de Big Data y Estadísticas en Estadísticas de Corea (KOSTAT) y el Director de la División de Big Data Analytics del Ministerio del Interior y Seguridad (MOIS), a través de headhunting o reclutamiento de competencia de carrera. El gobierno coreano ofrece varios programas educativos relacionados con la alfabetización digital, la inteligencia artificial y los macrodatos, en cooperación con el Instituto Avanzado de Ciencia y Tecnología de Corea (KAIST), con el fin de fomentar los talentos que lideran la transformación del gobierno digital. El gobierno coreano también opera una plataforma de aprendizaje electrónico para empleados gubernamentales con cursos disponibles en cualquier momento y en cualquier lugar.

Table 2.1. Forward-looking public service: summary table

From	To
One dominant generalist profession (e.g. public administration, law)	A wider diversity of technical professions and skills
Task-based focus on jobs and skills	Focus on behavioural competencies and meta-cognitive skills
Hierarchical focus on leadership skills	Generalised distribution of leadership skills
Rigid operational planning processes	Strategic planning with flexible operational processes
Rudimentary workforce data	Complex workforce data used for management decision making

Un servicio público flexible puede trasladar a las personas con las habilidades que necesita a los lugares donde las necesita en reacción a circunstancias que cambian rápidamente, independientemente de los silos organizativos o programáticos. Puede dejar de hacer cosas que ya no son necesarias y trasladar ese talento a lugares que son prioridades emergentes. Es capaz de mejorar y volver a capacitar a la fuerza laboral existente para hacer uso de nuevas tecnologías y responder a nuevos desafíos, y promueve una cultura que fomenta el aprendizaje experiencial, la reflexión y la mejora. Un servicio público flexible también puede acceder a las competencias del mercado laboral de forma rápida y eficaz. Finalmente, reconoce la individualidad de los servidores públicos, que cada uno viene con sus propios conjuntos de habilidades, conocimientos, vidas personales y necesidades. Esta flexibilidad significa que el servicio público



puede proporcionar arreglos laborales que los reflejen, incluido el tiempo y el lugar de trabajo, y los términos y condiciones de empleo. Un servicio público flexible reconoce que las soluciones y políticas de "talla única" son del pasado.

#### **4. Un servicio público flexible**

Un servicio público flexible puede trasladar a las personas con las habilidades que necesita a los lugares donde las necesita en reacción a circunstancias que cambian rápidamente, independientemente de los silos organizativos o programáticos. Puede dejar de hacer cosas que ya no son necesarias y trasladar ese talento a lugares que son prioridades emergentes. Es capaz de mejorar y volver a capacitar a la fuerza laboral existente para hacer uso de nuevas tecnologías y responder a nuevos desafíos, y promueve una cultura que fomenta el aprendizaje experiencial, la reflexión y la mejora. Un servicio público flexible también puede acceder a las competencias del mercado laboral de forma rápida y eficaz. Finalmente, reconoce la individualidad de los servidores públicos, que cada uno viene con sus propios conjuntos de habilidades, conocimientos, vidas personales y necesidades. Esta flexibilidad significa que el servicio público puede proporcionar arreglos laborales que los reflejen, incluido el tiempo y el lugar de trabajo, y los términos y condiciones de empleo. Un servicio público flexible reconoce que las soluciones y políticas de "talla única" son del pasado.

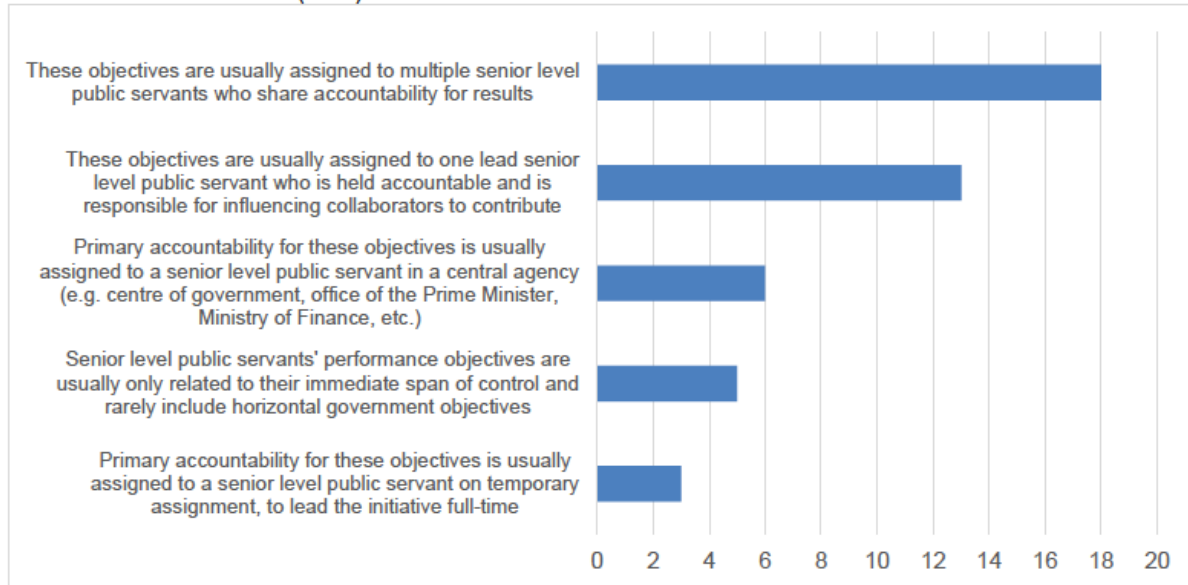
Formas de trabajo flexibles: para cualquier persona, desde cualquier lugar, en cualquier momento.

La necesidad de trabajar a través de silos de políticas y organizaciones solo aumentará. El problema de los silos de políticas ya es bien conocido y la OCDE ha lanzado un trabajo clave para lograr resultados en todas las organizaciones. Sin embargo, los sistemas públicos de empleo tienden a reforzar los silos, ya que los puestos de los trabajadores suelen estar adscritos a organizaciones específicas con relaciones verticales de información. Este es un desafío común, que a menudo se aborda a través de los sistemas de rendición de cuentas y desempeño de la alta dirección, como lo demuestra el gráfico 3.1, que muestra que, en casi todos los casos, los funcionarios públicos de alto nivel son responsables de los objetivos intergubernamentales a través de estructuras de rendición de cuentas compartidas o individuales. Este es un primer paso prometedor, sin embargo, el desafío de la flexibilidad de recursos sigue siendo: ¿cómo garantizar que las personas y sus habilidades estén disponibles para ayudar a los líderes a lograr estos objetivos intergubernamentales? Este será un desafío clave a resolver en los sistemas públicos de empleo del futuro.



**Figure 3.1. How senior level public servants are made accountable for collaboration across ministries and agencies**

Number of OECD countries (2020)



Source: OECD (2020) Survey on Public Service Leadership and Capability (preliminary data)

Una respuesta prometedora es el programa de agentes libres de Canadá, que se desarrolló para abordar algunos de estos problemas. Los agentes libres son empleados que son contratados por un ministerio anfitrión y luego prestados a otros que requieren sus habilidades específicas para desarrollar proyectos de duración determinada.

Los agentes libres generalmente están integrados en un equipo existente y trabajan con ellos para respaldar un proyecto durante un período de seis meses a un año. Este modelo ha sido considerado un éxito tanto para los agentes libres, que disfrutaban trabajando en proyectos puntuales específicos en diferentes ministerios, como para los equipos que se benefician de su apoyo. 36. Los silos rígidos también presentan barreras para la resiliencia ante choques y crisis imprevistos. Los servicios públicos que ya contaban con estructuras flexibles para reasignar al personal para asignaciones a corto plazo tendieron a obtener mejores resultados en términos de gestión de personas durante la pandemia de COVID-19, lo que permitió una respuesta más resistente.

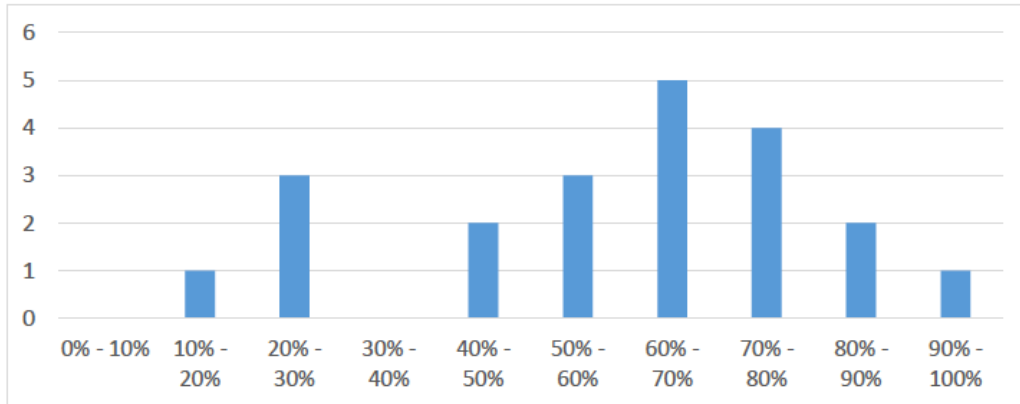
El trabajo remoto es otro aspecto importante de la flexibilidad de la fuerza laboral que se implementó en niveles sin precedentes durante la crisis de COVID-19. La mayoría de los países de la OCDE informaron que una gran mayoría de sus empleados del gobierno central trabajaron de forma remota durante la primera ola (Figura 3.4). Los gobiernos que ya tenían las herramientas, políticas y prácticas implementadas para permitir esto pudieron realizar una transición rápida y sencilla para mantener la productividad de los empleados y satisfacer las necesidades del momento. Además, la gran mayoría de países espera que



continúe el trabajo remoto y esperan incorporar esta práctica en los modelos operativos futuros del servicio público (Figura 3.5).

Figure 3.4. Approximate share of central government employees working remotely during the COVID-19 crisis

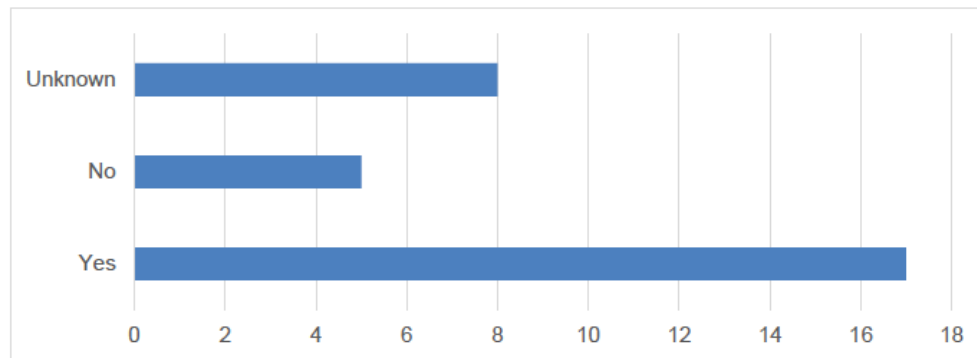
Number of OECD countries (2020)



Source: OECD (2020) Survey on Public Service Leadership and Capability (preliminary data)

Figure 3.5. Public administrations that expect to increase remote working in 2021.

Number of OECD countries (2020)



Source: OECD (2020) Survey on Public Service Leadership and Capability (preliminary data)

### Desarrollar habilidades en la fuerza laboral existente

El desarrollo de las habilidades discutidas en el capítulo anterior no sucederá sin una atención e inversión deliberadas en capacitar a los empleados para que se mantengan al día con las nuevas herramientas y desarrollos, y volver a capacitar a aquellos empleados cuyos trabajos se vuelven superfluos. La mayoría de los servicios públicos no utilizan los despidos para reemplazar su fuerza laboral con las habilidades que necesitan en la misma medida que las empresas privadas. En



cambio, deben depender en mayor medida de herramientas y estrategias de aprendizaje y desarrollo para preparar el servicio público para el futuro.

Una fuerza laboral flexible requiere una cultura de aprendizaje continuo. Además de los programas formales de capacitación, los servidores públicos necesitan un espacio para la experimentación y el aprendizaje práctico. En el cambiante panorama del trabajo, el aprendizaje permanente será cada vez más importante en las políticas de empleo del sector público, lo que permitirá a las personas adaptarse y mejorar el potencial del futuro del trabajo.

### **Perfeccionamiento**

Independientemente de su función y especialización particulares, los funcionarios públicos deberán mejorar periódicamente sus conocimientos, aptitudes y competencias para asegurarse de que se mantienen al día con los cambios sociales y tecnológicos. Esto puede significar aprender a utilizar nuevas herramientas digitales, hacer uso de conjuntos de datos emergentes, realizar un seguimiento del desarrollo nacional e internacional y las buenas prácticas, y recibir capacitación periódica para actualizar sus niveles de habilidades.

Esto se puede lograr desarrollando profesiones estructuradas dentro del servicio público que brinden una trayectoria profesional para funciones específicas: recursos humanos, datos, digital, finanzas, políticas, ciencia, etc. En la administración pública del Reino Unido hay 28 profesiones reconocidas de la administración pública, cada una dirigida por un jefe designado. Cada una de estas profesiones establece claramente los tipos de habilidades y capacitación que uno debe tener en cada nivel del camino de desarrollo profesional, incluidas las habilidades desarrolladas en el trabajo y a través de programas de capacitación. Esto puede ayudar a desarrollar una canalización y realizar un seguimiento de la disponibilidad de habilidades en las organizaciones de servicios públicos. En este sentido, el futuro puede no ser un servicio civil profesional, sino más bien un servicio civil de muchas profesiones (unidas bajo un conjunto común de valores fundamentales y un sentido de propósito común).

### **Recapitación**

La readaptación tiene como objetivo ayudar a las personas a pasar de un tipo de trabajo a otro. Las personas que están realizando trabajos que ya no se realizarán en el futuro, debido a cambios sociales y / o tecnológicos, o que desean cambiar el trabajo que están haciendo por razones personales, requieren una consideración cuidadosa. La recapitación efectiva requiere un enfoque organizacional e individual.

A nivel organizacional, se puede considerar el tipo de trabajo que se ve afectado y los trabajos con un nivel de habilidad similar que son potencialmente adecuados para los empleados afectados. La automatización reemplaza tareas específicas, en lugar de trabajos completos, por





lo que se requiere un análisis detallado para determinar qué tareas dentro de los trabajos se automatizarán, cómo evolucionará ese trabajo (¿qué tareas quedan y cómo se pueden reorganizar?) Y qué capacitación y acompañamiento. es requerido.

A nivel personal, es importante tener en cuenta los conjuntos de habilidades específicas de un individuo: sus competencias técnicas y conductuales / cognitivas, y su potencial y deseo de aprender y hacer la transición. La motivación, junto con los apoyos de aprendizaje adecuados, es probablemente más importante que las habilidades técnicas que tener. Esto no implica que los empleados puedan convertirse en científicos de datos, pero si un empleado administrativo tiene excelentes habilidades organizativas y de Excel, es muy posible que encuentre un papel de apoyo que desempeñar dentro de una profesión basada en datos.

### **Desarrollar una cultura de aprendizaje**

Los programas formales de perfeccionamiento / reciclaje deben existir dentro de una cultura de aprendizaje continuo y reforzarla. El popular marco 70/20/10, donde solo el 10% del aprendizaje se realiza en las aulas, el 20% a través de la interacción social y el 70% por la experiencia del trabajo en sí, es un recordatorio de que una cultura de aprendizaje debe extenderse mucho más allá del aula. . El aprendizaje experiencial ofrece una gran cantidad de posibilidades si se apoya y estructura de una manera que lo permita. A menudo, las demandas operativas del trabajo reducen las oportunidades para diseñar el aprendizaje en él.

Blackman et al (2019 [10]) sugieren el uso del marco de aprendizaje social de Bandura para pensar en la gama completa de oportunidades de aprendizaje que una organización puede ofrecer. La teoría del aprendizaje social posiciona el lugar de trabajo como el lugar principal para el aprendizaje, y el supervisor directo y los compañeros de equipo como los maestros principales. También identifica cuatro elementos distintos de un proceso complejo que los adultos necesitan para aprender y adoptar nuevos comportamientos para desarrollar capacidades o responder al cambio:

### **Aceptar el riesgo y la experimentación**

Los gerentes también deben apoyar un entorno que permita la experimentación, la iteración y el aprendizaje práctico, y proporcionar espacios seguros para la reflexión grupal sobre los éxitos y errores. Con demasiada frecuencia, una cultura de aversión al riesgo limita a los empleados públicos a probar cosas nuevas por temor a romper las complejas reglas que guían la actividad del sector público, o por temor a que el fracaso resulte en un castigo en lugar de ser visto como una oportunidad de aprendizaje.

Los servicios públicos tienen, en la mayoría de los casos, normas de rendición de cuentas y transparencia más elevadas que el sector privado y estas, junto con entornos de trabajo



políticamente sensibles, generan desincentivos adicionales. Esto otorga una importancia aún mayor a la necesidad de adoptar enfoques activos para apoyar la innovación y la experimentación de manera segura y controlada; permitir la prueba segura de nuevos enfoques a pequeña escala; y celebrar las lecciones aprendidas al probar nuevos enfoques, incluso cuando no producen los resultados esperados.

Además, una cultura de aprendizaje continuo es fundamental en el ritmo de cambio cada vez mayor que caracteriza el futuro del trabajo y para encontrar caminos en crisis imprevistas. Es un aspecto fundamental de la resiliencia.

### **Acceder a habilidades del mercado laboral**

La contratación en el futuro del trabajo debe ser rápida y estar dirigida a las habilidades y perfiles adecuados. El sector público de los miembros de la OCDE se enfrenta a una presión cada vez mayor para atraer, reclutar y retener candidatos con las habilidades muy necesarias. La Figura 3.6 muestra qué perfiles se identifican como particularmente difíciles de reclutar, con las profesiones de datos, digitales y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) identificadas con mayor frecuencia. Estas profesiones también tienen una gran demanda en el sector privado, contra las cuales el sector público debe competir.

En un contexto en el que las habilidades, competencias y comportamientos necesarios recién están emergiendo, la contratación del gobierno debe ser estratégica y focalizada. La contratación de especialistas requiere la adaptación de los procesos de contratación para atraer especialistas y evaluar sus habilidades. La Figura 3.6 indica que la mayoría de los países de la OCDE están tomando medidas para atraer las habilidades necesarias. Por ejemplo, Francia ha estado identificando sistemáticamente perfiles laborales problemáticos y adaptando las estrategias de contratación a cada uno.

**Cuadro 3.2. Adaptación de las estrategias de contratación a perfiles específicos en Francia** En todos los países de la OCDE, el sector público se enfrenta a una competencia directa con el sector privado para atraer talentos y habilidades. Mientras tanto, en un servicio público cada vez más digital, la fuerza laboral pública necesita las habilidades digitales adecuadas para adaptarse a una prestación de servicios en constante evolución. Para abordar este problema, Francia ha mapeado los trabajos digitales que presentan desafíos de contratación actuales y futuros, y ha establecido un grupo de trabajo interministerial para abordarlos. Este grupo de trabajo ha establecido un plan de acción de 37 medidas dividido en prácticas específicas entre ministerios, centrado en la atracción y retención de talentos digitales, en particular al permitir la individualización de las prácticas de gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta la singularidad de las habilidades necesarias. Para hacer frente a esta escasez de habilidades, la administración francesa se propuso ser más flexible para adaptarse a las necesidades de estos grupos que están acostumbrados al trabajo participativo que fomenta la innovación y el trabajo en comunidades a través de silos.

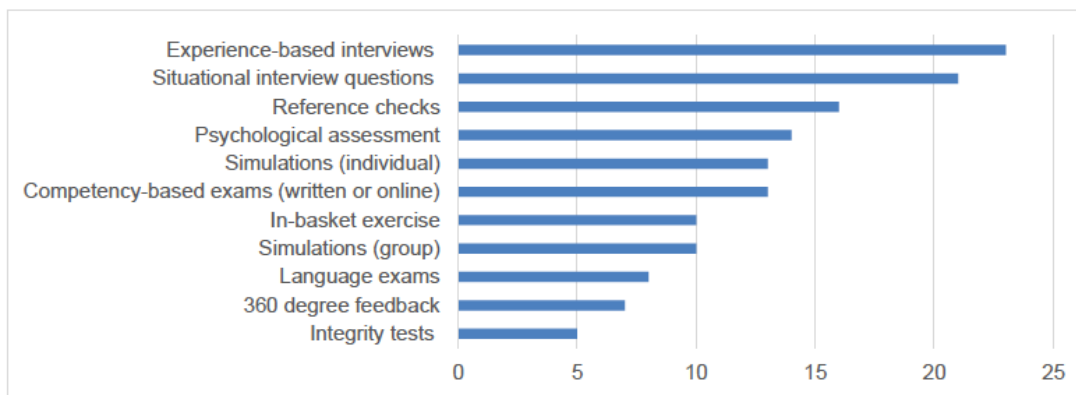


Los reclutadores también necesitan nuevas herramientas para evaluar las habilidades cognitivas, sociales y emocionales que son esenciales para desarrollar la resiliencia: incluido el potencial de aprendizaje, las capacidades de gestión y liderazgo y la colaboración. La figura 3.8 muestra que la mayoría de los países de la OCDE todavía dependen de las preguntas de las entrevistas para evaluar las capacidades de liderazgo. Estos son más efectivos cuando se combinan con otros métodos, como ejercicios de simulación y retroalimentación de 360 grados. La creciente sofisticación de estos métodos de evaluación sugiere que los propios reclutadores pueden ser objetivos de profesionalización en un servicio público preparado para el futuro.

| 29

Figure 3.8. Methods to assess competencies of senior level public servants during recruitment

Number of OECD countries employing these methods (2020)



Source: OECD (2020) Survey on Public Service Leadership and Capability (preliminary data)

### Modalidades de empleo flexibles

Tradicionalmente, los funcionarios públicos se emplean a través de una condición jurídica específica que hace hincapié en la estabilidad y el empleo de por vida: esto generalmente implica altos niveles de seguridad en el empleo, salarios y beneficios estables pero limitados (basados en la antigüedad) y una pensión decente al final, basada en sobre años de empleo, etc. Estos se establecieron para asegurar la independencia de los servicios civiles de la interferencia de las autoridades políticas, y para identificar aquellos cargos que ejercían el poder en nombre del Estado. Desde una perspectiva laboral, esto puede funcionar bien para ocupaciones que son específicas del sector público, que no se benefician de un alto nivel de movimiento de entrada y salida, y para aquellas que requieren protección, como jueces y jefes de orden público. agencias. 58. Sin embargo, el futuro del trabajo conlleva la necesidad de una variedad más amplia de habilidades y antecedentes que nunca. Con esta mayor diversidad de competencias surge la



necesidad de una mayor diversidad de modelos de empleo. El empleo tradicional en la función pública puede no ser tan atractivo para todos los perfiles del mercado laboral; por ejemplo, algunos profesionales de la tecnología en demanda pueden estar menos interesados en ser funcionarios de por vida. Pueden estar más interesados en tomar contratos a más corto plazo (con opciones de pago más altas) que les permitan trabajar en proyectos interesantes con alta visibilidad e impacto.

Para trabajos o situaciones en las que este tipo de empleo se considera inadecuado, los gobiernos suelen buscar contratos de consultoría y proveedores externos. El problema en estas situaciones es que los gobiernos a menudo carecen de las habilidades y la experiencia internas para ser compradores inteligentes de productos y servicios complejos, lo que resulta en un gasto inútil y una falta de transferencia de habilidades.

Sin embargo, estas opciones son sólo dos extremos de un espectro: el empleo en la administración pública de por vida en un extremo y los contratos basados en servicios en el otro. En el medio, hay una amplia gama de posibilidades a menudo sin explotar para empleos a corto plazo, empleos basados en proyectos y becas prestigiosas que pueden utilizarse en casos en los que los gobiernos tienen necesidades de habilidades a corto plazo y desean encontrar formas más flexibles de integración. habilidades del mercado laboral. El objetivo no es poner fin a los contratos tradicionales de la función pública, sino definir cuándo y dónde proporcionan el mayor valor, y ampliar la gama de herramientas disponibles para acceder a las habilidades necesarias, particularmente cuando escasean en el grupo existente de funcionarios públicos.

Las modalidades de empleo flexibles también pueden permitir un aumento de la capacidad para abordar las fluctuaciones de la demanda, incluso en situaciones de emergencia. La respuesta al COVID-19 en muchos países implicó el uso de modalidades de empleo temporal más simplificadas en algunos países, incluido el uso de voluntarios, estudiantes y alianzas innovadoras con partes interesadas, incluida la sociedad civil, la academia y el sector privado.

Las estructuras de sueldos y salarios son otro aspecto del paquete de empleo que podría beneficiarse de una mayor flexibilidad en el futuro. La flexibilidad salarial a menudo puede ayudar a atraer y retener empleados con las habilidades mencionadas anteriormente. Los empleados también esperan cada vez más ser contratados, administrados y compensados de acuerdo con sus conjuntos únicos de habilidades, desempeño y prioridades personales. Esto podría brindar una oportunidad para que los empleadores públicos proporcionen conjuntos de términos y condiciones más individualizados y flexibles para igualar, lo que permitiría un enfoque más equitativo de la compensación. La compensación debe contemplarse con un enfoque de recompensa total, que abarque el salario y otros beneficios que el sector público tiene experiencia en proporcionar. Desde esa perspectiva, los contratos a más corto plazo podrían acompañar a niveles salariales más altos, ya que conllevan menos responsabilidad a largo plazo, lo que los hace más adecuados para contratar habilidades clave del mercado laboral.



Sin embargo, esta compleja cuestión puede resultar sumamente desafiante. Si bien el sector público puede estar en mejores condiciones de acceder a un conjunto más amplio de habilidades y tener una mayor flexibilidad para implementarlas, las divergencias entre organizaciones sin criterios y pautas claros podrían crear consecuencias no deseadas, como desigualdades en los niveles salariales entre organizaciones que dan como resultado la competencia interna y posiblemente inflación salarial. Por tanto, esta introducción de una mayor flexibilidad requiere unas directrices claras y coherentes, una supervisión y un diálogo social con todas las partes interesadas implicadas. El grado en que los modelos de empleo privado pueden adaptarse para el uso del sector público merece más debates.

**Table 3.1. Flexible public service: summary table**

From	To
Working for one specific unit within a hierarchical organisation	Working for the government as a whole, prioritising horizontal mobility
Working in the office, at set hours of the day	Working from anywhere (remotely) at any time
A professional public service, where most public servants have the same career path and learning opportunities	A public service of professions, where different professions are on different career tracks, with clear development opportunities
Little consideration of retraining redundant employees	Tools and plans to reskill the existing workforce
Focus on traditional training, Rule-based repetitive work	Learning culture, trying new things, experimentation, risk acceptance, learning from experience
Slow and generalised recruitment processes	Faster and better targeted recruitment processes
One standard employment modality based on lifelong employment	A variety of employment modalities that align to an increasingly diverse workforce and individualisation of employment relationships

### **1. Un servicio público satisfactorio para una diversa gama de empleados públicos**

The public service of the future will attract, retain and make best use of the skills it needs by providing fulfilling work experience. One of the main themes of this paper has been the need for increased diversity across the public service workforce – not only demographic diversity so that the public service reflects the society it serves, but also in terms of skill sets, professional backgrounds, experience, and ways of thinking and solving complex problems. Therefore, the public service needs to provide fulfilling work in many different ways, to different kinds of people. A fulfilling public service is one that understands employee experience by tracking data and employee behaviour. It uses this understanding to improve management and leadership to generate fulfilling work experiences in inclusive environments; to improve job design to increase autonomy and sense of achievement; and to design employment policies that enable individualised support - one-size-fits-all solutions are not the answer.



## Trabajo satisfactorio: propósito y motivación

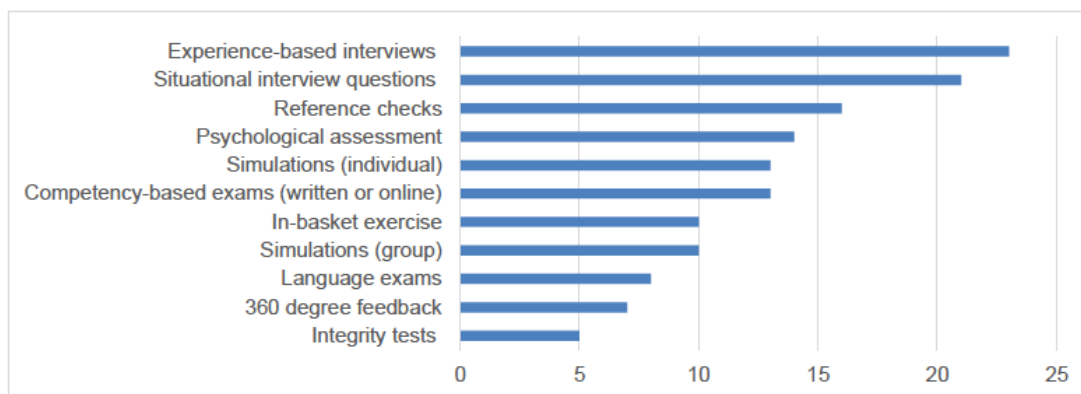
Para que el trabajo sea satisfactorio, debe proporcionar tanto un sentido de propósito como una experiencia laboral positiva. Se puede lograr un sentido de propósito enfatizando la misión, el impacto y los valores de una organización y alineándolos para desarrollar un sentido de orgullo en los empleados. Una experiencia laboral positiva comienza observando el entorno laboral y alineando las herramientas de gestión para apoyar la motivación de los empleados.

Las organizaciones del sector público tienen un propósito y pueden utilizar este propósito para atraer, retener y motivar a los empleados. Los empleados se sienten cada vez más atraídos por las oportunidades laborales que se alinean con sus valores y sentido de propósito. Dada la orientación a la misión de las organizaciones del sector público, esto debería ser un beneficio. De hecho, en una encuesta reciente de la OCDE sobre atracción, la mayoría de los países de la OCDE calificaron altamente el interés general en el bien público y la misión de su organización (Figura 4.1). Sin embargo, los empleados a menudo parecen perderse en los requisitos burocráticos de su trabajo y expresan una sensación de alejamiento del impacto de su trabajo. Con datos de desempeño cada vez más sofisticados, los empleadores públicos pueden encontrar nuevas formas de comunicar los logros y acercar a los empleados al impacto de su trabajo.

| 29

Figure 3.8. Methods to assess competencies of senior level public servants during recruitment

Number of OECD countries employing these methods (2020)



Source: OECD (2020) Survey on Public Service Leadership and Capability (preliminary data)

## 5. Conclusión: Diseño de un nuevo futuro del trabajo en la administración pública

El futuro del trabajo en el servicio público estará habilitado por las nuevas tecnologías y moldeado por las expectativas cambiantes de los trabajadores, jóvenes y mayores. Sin embargo, será diseñado por los gobiernos. Los gobiernos elegirán qué tareas automatizar, dónde invertir



en las habilidades necesarias y cómo desarrollar una fuerza laboral con visión de futuro, flexible y satisfactoria. Por esta razón, el futuro del trabajo en el sector público será diferente al del sector privado, y avanzará a su propio ritmo, idealmente aprendiendo de los éxitos y fracasos de otras organizaciones y sectores. Este futuro no llegará de forma natural. Los gobiernos deberán asumir un papel activo en el establecimiento de una visión para esta transformación y realizar las inversiones necesarias para lograr esa visión.

La pandemia de COVID-19 tiene el potencial de actuar como catalizador del cambio. La mayoría de los elementos destacados en los apartados anteriores se han adaptado o transformado radicalmente para afrontar una situación inesperada y sin precedentes. A veces, casi de la noche a la mañana, el sector público se vio presionado para garantizar la continuidad del servicio público. En general, ha respondido con una agilidad y resistencia excepcionales. Esta crisis también ha actuado como una prueba de resistencia, exponiendo muchas de las fortalezas y debilidades de los servicios públicos, destacando la necesidad de un sector público flexible que pueda involucrar a sus servidores públicos en tiempos de ambigüedad e incertidumbre.

La capacidad de los servicios públicos de ser más resilientes para hacer frente a las megatendencias vinculadas al futuro del trabajo y al próximo conjunto de crisis dependerá del diseño de políticas pospandémicas en muchas áreas, incluida la gestión de personas. A medida que los gobiernos diseñan e implementan planes de recuperación que impactan en la mayoría de los sectores de las economías nacionales, existe una importante oportunidad para reflexionar sobre la fuerza laboral del servicio público que se necesita para brindarlos de manera efectiva hoy y en el futuro. Las siguientes preguntas podrían ayudar a despertar esta reflexión:

- Un servicio público con visión de futuro es aquel que es capaz de identificar las habilidades técnicas emergentes que serán cada vez más necesarias y las competencias necesarias para garantizar la resiliencia en un futuro cada vez más incierto. ¿Cuáles son estas competencias y cómo se puede utilizar la planificación de la fuerza laboral para reconocer la incertidumbre y prepararse para las próximas crisis?
- Un servicio público flexible en el futuro será uno en el que diferentes tipos de personas trabajen desde más lugares en diferentes momentos, aportando sus habilidades y experiencia a los proyectos, a través de equipos multidisciplinarios, aprendiendo sobre la marcha. ¿Cómo se pueden conectar esta flexibilidad y aprendizaje en el núcleo de los sistemas públicos de empleo para que los servicios públicos generen una cultura de aprendizaje, una mejor gestión de riesgos y experimentación?
- El servicio público del futuro atraerá, retendrá y hará el mejor uso de las habilidades que necesita al proporcionar una experiencia laboral satisfactoria a una gama cada vez más diversa de empleados. ¿Cómo pueden los gobiernos mejorar el diseño del trabajo para aumentar la autonomía y el impacto, y diseñar políticas de empleo que reconozcan a los empleados como individuos?