



GESTIÓN INNOVADORA DEL TALENTO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Con la Inteligencia Artificial y la robótica delineando el futuro de las organizaciones, es imprescindible colocar a las personas como centro desde un enfoque transformador. Además, ahora más que nunca es esencial disponer de una capacidad de adaptación a estos escenarios.

La sociedad actual está inmersa en un contexto “vuca”, que es el acrónimo anglosajón formado por los términos volátil, incierto, complejo y ambiguo que definen las características de los entornos económicos, laborales y educativos. Por ello, ahora más que nunca es esencial disponer de una capacidad de adaptación a estos escenarios.

En el IV Congreso Internacional EDO sobre Liderazgo y Gestión del Talento en las Organizaciones, se destacó la importancia del conocimiento y la formación continua como elementos estratégicos, considerando a las personas como fuente de este conocimiento que, al ser compartido, ayuda a la mejora y el desarrollo tanto de las personas como de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

El reto de las organizaciones ante la Cuarta Revolución Industrial (Schwab, 2016), que tiene como protagonistas a la Inteligencia Artificial y la robótica, está en ser capaces de colocar a las personas como centro y gestionar el talento de los recursos humanos a través de metodologías innovadoras, alineándolos con la estrategia de las organizaciones, contribuyendo a la mejora de éstas y cohesionando a los miembros de la organización.

La gestión del talento es un tema emergente y clave en las organizaciones públicas, un elemento transformador de las mismas vinculado a la cultura organizativa y su desarrollo, que ha de combinar análisis tanto de factores internos como de contexto (Ramíó y Salvador, 2018).

Un nuevo concepto para valorar: *learnability*

La gestión del talento es una de las cuestiones pendientes, no sólo en las organizaciones públicas, sino también en las empresas privadas, puesto que "talento llama a talento igual que mediocridad llama a mediocridad" (Marcet, 2018). En el II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, donde se establecen las principales tendencias relacionadas con la gestión del talento de las empresas españolas, se destaca que éstas se centran en atraer talento joven haciendo uso de las redes sociales, así como en identificar el talento en el seno de las organizaciones.

Ante estos hechos, aparecen nuevos conceptos como retos del talento. Uno de los que está tomando fuerza es el de *learnability* o aprendibilidad, entendido como la capacidad de aprender de forma efectiva y a lo largo de toda la vida (Jiménez-Cercado, Acosta-Velz y Salas-Narváez, 2017). Otro concepto que aparece, pero con menor fuerza, es el de *liquidity* o capacidad de adaptación a la organización.

La *learnability*, en los contextos actuales, es una capacidad muy importante, independiente de la edad y relacionada con un aprendizaje continuo. Para implementar esta capacidad, según Gómez (2016) serán necesarios siete pasos:

- 1. Buscar metas concretas, específicas y temporales para motivarse en la consecución de nuevos objetivos.** En el caso de las Administraciones Públicas esto podría introducirse a través del trabajo por proyectos concretos, cosa que haría incrementar la motivación de los empleados públicos y que sería efectivo tanto para trabajadores senior como junior.
- 2. Identificar carencias en el currículum para introducir elementos correctores.** En la Administración Pública podría incorporarse a través del diseño de instrumentos de evaluación del desempeño. Los elementos correctores se

pueden incluir con nuevas maneras de formación (Martínez, 2016; González y Gutiérrez, 2013) y otros aspectos relacionados con la colaboración, participación y cocreación que permiten compartir conocimiento.

- 3. Seguir la vocación.** Para introducir este punto en las organizaciones públicas, se pueden incorporar planes de desarrollo consensuados y espacios donde se puedan compartir habilidades.
- 4. Convertir la lectura en un hábito de entretenimiento.** En la Administración se conseguirá dando valor a los espacios de aprendizaje informal.
- 5. Fomentar el pensamiento positivo paralelo al aprendizaje, el cual eleva el nivel de motivación y compromiso.** En la Administración se puede incentivar otorgando mayor importancia al clima laboral e introduciendo instrumentos como el salario emocional.
- 6. Observar las actitudes de aquellos profesionales que son referente en el campo para interiorizar sus comportamientos.** En las organizaciones públicas puede darse mediante la creación de comunidades de prácticas, redes profesionales, etcétera.
- 7. La inteligencia emocional es la clave del éxito para los profesionales del siglo XXI.** Con el propósito de favorecer su desarrollo, en las Administraciones Públicas se podría optar por desarrollar habilidades blandas relacionadas con este tipo de inteligencia (pensamiento crítico, creatividad, innovación, empatía, colaboración, capacidad de colaborar), así como potenciar líderes que conozcan el comportamiento humano.

La gestión del talento Z y el talento senior

En la era de las redes digitales se pueden aprovechar las ventajas que las nuevas tecnologías le ofrecen a la gestión del talento a través de la promoción de la colaboración, la participación y

la "desjerarquización", permitiendo una mayor adaptación al entorno.

En este sentido, aunque existen elementos comunes en la gestión del talento independientemente de la edad, se considera importante hacer especial mención a la gestión del talento Z, dado que en los próximos años se va a producir una jubilación considerable de empleados públicos.

La generación Z se refiere a aquella de titulados universitarios nacidos a partir de 1995, nativos digitales o postmillennials con gran experiencia digital, quienes han crecido en un entorno de crisis económica y precariedad laboral. Entre sus principales características está una gran capacidad de realizar una multiplicidad de tareas y poder pasar de una a otra con gran facilidad sin solución de continuidad, aunque con menor capacidad de concentración sostenida en el tiempo y mayor impaciencia. Asimismo, se caracterizan por su pragmatismo y preocupación por el salario, una menor creencia en la formación reglada y mayor en el autoaprendizaje y la formación online, su capacidad emprendedora, la valoración por las marcas asociadas a estilos

Un concepto que está tomando fuerza en las organizaciones: *learnability* o la capacidad de aprender de forma efectiva y a lo largo de toda la vida

La transformación digital del sector público empieza en las personas



www.savia.net

The image shows a man in a grey jacket looking at a smartphone. Overlaid on the screen are several data visualization elements: a map with a red location pin, a bar chart titled 'Costos de personal', a table titled 'Mi equipo' with employee status, and two circular gauges for 'DÍAS DE VACACIONES' (8 de 28) and 'DÍAS DE PERMISOS' (15 de 28).

Nombre	Estado
Valerie Regidor	Vacaciones
Jan Bover	Trabajando
Arturo Serrano	Trabajando
Jan Bover	Comida
Isabel Pascual	Trabajando
Jon Juarez	Baja
Jan Bover	Trabajos ext.