

JUEVES

17
SEP
2020



V CONGRESO DISTITAL

de *Talento humano*

**TENDENCIAS Y NUEVA NORMALIDAD
PARA EL SERVIDOR PÚBLICO**



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
CIVIL DISTITAL



Memorias

Una nueva normalidad para todos

Posiblemente ningún año en la historia ha generado tantos cambios para la gestión de lo humano como 2020. Y no solo para los profesionales dedicados a esta actividad en la empresa privada y en el sector público. El año 2020 significó un cambio radical para el mundo, la sociedad y las personas en todos los aspectos de la vida personal y profesional. Cambiamos paradigmas. Se aceleraron algunas tendencias. Otras volvieron. Otras nacieron. (P. A. Uribe 2020).

La década pasada había visto el nacimiento o el fortalecimiento de tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica, la robótica; de nuevas formas de trabajo, como las organizaciones inteligentes, las metodologías ágiles, las células de trabajo y el *design thinking*; de nuevas formas de contratación en el marco del *gig economy*, o economía digital; y de nuevas tendencias en el manejo del talento y la cultura, incluyendo la diversidad y la inclusión, la experiencia del empleado, la pertenencia y el compromiso (*engagement*) y la importancia del bienestar integral del empleado.

¡Y llegó el 2020! La pandemia causada por el COVID-19 ha generado y seguirá generando cambios importantes en la manera como vivimos y como trabajamos. De ahí que no sea exagerado decir que: ‘El futuro del trabajo ya llegó’. Incluso se ha incrementado la probabilidad de que algunos de los efectos de la crisis sean permanentes y las diferentes ocupaciones

cambien radicalmente o incluso desaparezcan (IDB 2020).

Y para la gestión pública el COVID 19 también representó importantes cambios, por lo que es necesaria una mirada crítica para entender cuáles de estos retos que trajo la pandemia se convierten en sí mismos en oportunidades para re-imaginar la gestión pública. “La década de 2020 al 2030 es una década crucial para la administración pública...y tenemos la oportunidad de renovarla...Si no lo hacemos, quedará en una posición asimétrica con respecto al sector privado”. (Ramió 2020)

Los desafíos para el servidor público son mayores pues debe adaptarse, anticiparse a las necesidades, enfrentar las barreras del aparato estatal y satisfacer las nuevas expectativas del ciudadano.

“Nadie sabe por cuánto durará este período de coexistencia con el virus, pero el mundo es muy diferente después del confinamiento y antes de los antivirales y la vacuna. Ha cambiado y está cambiando la forma como vivimos y trabajamos en el futuro próximo”. (Accenture 2020).

Tendencias y nueva normalidad para el servidor público

Pensando en el regreso al trabajo y el ingreso a la nueva normalidad, las compañías líderes, “en lugar de retroceder o prepararse para luchar contra la tormenta de cambio que se aproxima, extraerán energía de ella... Aprovecharán la oportunidad de regresar al trabajo diseñando el futuro del trabajo”. (Accenture 2020).

Es necesario pensar cómo estos cambios y tendencias influyen en el desarrollo de las actividades del servidor público para quien los desafíos son mayores pues debe no solo adaptarse, sino también anticiparse a las necesidades que surgen en la sociedad y en sus ciudadanos, enfrentando las barreras propias del aparato estatal y entendiendo las nuevas y crecientes expectativas del ciudadano.

Por esta razón iniciativas como el V Congreso de Talento Humano organizado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil generan herramientas y conocimiento para todos los servidores públicos, lo que permite afrontar con una

mirada abierta y mucho rigor los retos de la nueva normalidad.

Este documento se presenta como un instrumento útil de compilación y análisis de temas relevantes para la gestión de talento en las empresas y dependencias del Distrito y se convierte en una herramienta a disposición de los servidores públicos, con el fin de que pueda ser consultado en cualquier momento.

Visitaremos algunas de las tendencias en la gestión de lo humano porque han acelerado su influencia y pertinencia en la nueva normalidad, porque han surgido como consecuencia de la pandemia o porque han vuelto a cobrar relevancia. En la sección final presentaremos un breve resumen de cada una de las intervenciones en el V Congreso de Talento Humano del Distrito, realizado el 17 de septiembre de 2020 incluyendo un hipervínculo al video de presentación de cada una de ellas.

Tendencias en la gestión humana

Los cambios que impuso el COVID-19 han incrementado la importancia del rol de Recursos Humanos en las organizaciones. Los empleados ven a sus gerentes y a los líderes de RH, particularmente, como una guía para navegar el 'nuevo normal' (Meister and Brown 2020).

Muchas organizaciones evidenciaron durante la pandemia las debilidades de su equipo en cuanto a gestión humana.

Ya sea por su incapacidad para reaccionar a la crisis, para incorporar nuevas tecnologías, o para comunicarse de manera apropiada con los miembros de la organización.



Otras, por el contrario, vieron equipos de gestión humana fortalecidos por el reto que afrontaban para alinear los esfuerzos de la organización, coordinar los temas más higiénicos y de cumplimiento de la ley, y para desarrollar mecanismos de revisión de la estrategia de la empresa, que incrementaran la efectividad organizacional y ayudaran a la entidad a cruzar la turbulencia.

Independientemente de la gestión que el área encargada de lo humano haya podido ejecutar, después del COVID-19 es hora de capitalizar lo que se logró durante los meses que duró la cuarentena. Hay que apalancarse en lo mejor de esta reacción innovadora para crear cambios en modelos de gobernanza que sean más flexibles, nuevas formas de trabajo y mejores relaciones dentro los ecosistemas de trabajo (Accenture 2020).

El área de Recursos Humanos de la compañía tiene una tremenda oportunidad y responsabilidad para proporcionar las herramientas y las capacidades que necesitará la empresa para ser exitosa en la siguiente década (Meister and Brown 2020).

El año 2020 desencadenó la generación de nuevas necesidades, intereses y

Es hora de capitalizar lo que se logró durante los meses que duró la cuarentena. Hay que apalancarse en lo mejor de esta reacción innovadora para crear cambios en modelos de gobernanza que sean más flexibles, nuevas formas de trabajo y mejores relaciones.

requerimientos en la gestión del talento humano. Esto incrementó y reafirmó la fuerza de algunas tendencias, de la misma forma que trajo otras nuevas.

Si bien hablar de tendencias es un ejercicio subjetivo, pues su importancia está altamente influenciada por el contexto, así como por el lente del analista y su realidad cercana, la mayoría de las casas de pensamiento y empresas especializadas en gestión humana han venido hablando durante los últimos años de cinco mega tendencias dominantes. Estas tendencias han sido, por supuesto, impactadas por la pandemia del COVID-19.

El teletrabajo

Tanto el teletrabajo como el trabajo en casa (*home office*) venían experimentando una tasa creciente de uso en las empresas, principalmente aquellas del sector privado.

La cuarentena de 2020 generó lo que pocos equipos de tecnología de las organizaciones habían logrado:

la implementación inmediata del trabajo en casa tanto en empresas públicas como privadas. Éste es, en sí mismo, el mayor y más fuerte cambio en la forma de trabajar que dejará la pandemia.

La mayoría de las empresas y de las personas, después de la pandemia, afirman que incrementarán este modelo de trabajo



en niveles superiores a los que tenían al iniciar el 2020. (Meister and Brown 2020).

La cuarentena de 2020 generó lo que pocos equipos de tecnología de las organizaciones habían logrado: la implementación inmediata del trabajo en casa

En los últimos años se incrementó el trabajo remoto y la necesidad de la flexibilidad de horarios. Gartner estima

que el 50% de los empleados seguirán trabajando de manera remota parte del tiempo después de esta pandemia (Gartner 2020).

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, el futuro del trabajo ya llegó para una gran mayoría de empleados no operativos conectados *on-line*. Esta entidad reporta que el 84% de los empleadores están listos para digitalizar rápidamente los procesos de trabajo, incluyendo una expansión significativa del trabajo remoto – con el potencial de mover 44% de su fuerza de trabajo a trabajar remotamente (World Economic Forum 2020).

Nuevas formas de trabajo

Las empresas están usando formas alternativas de contratación y el sector público no será la excepción a esta tendencia. El *GIG economy*, lo cual consiste en el trabajo a corto plazo o a tiempo parcial realizado por personas que trabajan por cuenta propia o por tiempos definidos, llegó para quedarse, a través de contratos temporales, contratos ocasionales o de *free lance*. De hecho, hoy en día son múltiples las plataformas que ofrecen servicios de profesionales del diseño, la tecnología, el derecho, las finanzas, los idiomas y un sinfín de disciplinas.

Gallup estima que el 29% de todos los trabajadores en los Estados Unidos tienen un acuerdo alternativo para su trabajo principal y que el 36% de todos los trabajadores de Estados Unidos participan

en el *gig economy* de alguna forma, incluyendo empleados de tiempo parcial y empleados con múltiples trabajos (Gallup 2020).

El modelo de trabajo en la economía digital tiene embajadores y detractores. Los optimistas argumentan que estos cambios incrementaron el emprendimiento y el empoderamiento del empleado. Los críticos dicen que esta tendencia podría deteriorar el contrato entre empleados y empleadores porque algunas organizaciones emplean más trabajadores contingentes para disminuir sus acreencias y costos laborales incluyendo cargas sociales y beneficios a los empleados (Gallup 2020).

El principio subyacente de este cambio en el contrato social entre empleado y empleador radica, principalmente, en la

Tendencias y nueva normalidad para el servidor público

necesidad de los empleados de asumir el control de su tiempo y de su vida a través de modelos y formas de trabajo que les proporcionen libertad, tiempo, independencia creativa.

Por otro lado, ese cambio en el contrato social también tiene sus implicaciones y beneficios para las empresas. El principal beneficio es la flexibilidad con la que la fuerza de trabajo puede modificarse dependiendo de la demanda de trabajo, de los picos en el año y de las contingencias del entorno.

Sin embargo, existen vacíos que deben ser resueltos en la legislación colombiana para el tratamiento de estos modelos alternativos de contratación.

Ahora bien, los impactos en las capacidades organizacionales requeridas en las empresas tienen una consecuencia lógica en las competencias y habilidades de las personas. Surge así la necesidad en las organizaciones de un nuevo rol: El líder del futuro del trabajo, responsable por el análisis de qué habilidades serán esenciales a medida que la fuerza de trabajo continúa evolucionando. Este rol se enfocaría tanto en establecer la estrategia de la organización para el futuro del trabajo, y en proponer los esfuerzos de *'reskilling'* y *'upskilling'* para los nuevos empleados, es decir, el desarrollo de nuevas competencias y de las actuales en un mayor nivel de *expertise* (Meister and Brown 2020).

Las brechas en las habilidades continuarán siendo altas mientras que las habilidades en demanda cambiarán en los próximos 5 años. El pensamiento crítico y analítico al igual que las habilidades para la solución de problemas y las habilidades de autogestión como el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad son vistos por los encuestados por el Foro Económico Mundial como competencias y grupos de habilidades que incrementarán su importancia hacia el 2025. (World Economic Forum 2020)

Estas competencias reforzarán la migración a nuevos modelos de contratación de las fuerzas de trabajo profesionales y basadas en el conocimiento, más acordes con las expectativas de los empleados y la realidad de las organizaciones en el post-Covid-19.



Experiencia del empleado, pertenencia y bienestar

La importancia del *engagement*, o compromiso con pertenencia en las organizaciones ha sido ampliamente discutido. Hoy, queremos creer, el empleado es finalmente entendido como un ser humano integral, en todas sus dimensiones, incluyendo la del desempeño en el trabajo.

De acuerdo con la firma Deloitte, El Covid-19 avivó tendencias importantes, y creó nuevas oportunidades: (Deloitte 2020).

La alineación del propósito del empleado con el de la organización influyen directamente en los resultados que la persona obtiene en su gestión. Esto se vio claramente durante la pandemia cuando muchas organizaciones se reconectaron con su foco misional o innovaron satisfaciendo necesidades latentes de los grupos de interés, pero que estaban originalmente por fuera de su propósito. Las organizaciones tienen ahora la oportunidad de fortalecer, clarificar y comunicar de manera efectiva esa conexión entre el trabajo individual en el día a día y el propósito de la organización.

El comúnmente llamado **balance vida-trabajo** ha cobrado aún más relevancia toda vez que la línea que divide la jornada de trabajo y la vida personal es difusa cuando se hace trabajo remoto o teletrabajo. El alargamiento de la jornada,

los requerimientos del jefe en cualquier momento del día o de la noche, y el consecuente impacto en la salud, son un efecto importante de la pandemia.

De ahí la oportunidad de repensar el trabajo, crear protocolos y reglas de interacción y de comunicación entre jefes y empleados, hacer acuerdos, balancear la jornada de trabajo y pensar en incentivos con tiempo y jornadas flexibles que trasciendan el trabajo desde casa. Es también momento de fortalecer la importancia de los resultados más que de actividades (Deloitte 2020), tareas o aún peor, tiempo que un empleado pasa en la silla donde trabaja.

El rol de la organización como **satisfactor de las necesidades del empleado**, una visión derivada de la concepción de Estado Bienestar, ha empezado a calar aún más durante el período de pandemia ante un empleado en muchos casos desprotegido e incapaz de solucionar algunas necesidades adicionales. A pesar de los múltiples despidos y el consecuente incremento del desempleo, el empleador ha cobrado una mayor importancia como red de seguridad social y bienestar en momentos de crisis.

No sorprende entonces que algunos empleadores hayan visto la oportunidad de llenar los vacíos y las necesidades para construir lazos más fuertes de lealtad con la empresa o la entidad.

Pareciera que estuviéramos regresando a esa dimensión del contrato social anterior en la que la empresa era la empresa proveedora. (El otro elemento de ese viejo contrato social, el de un ‘trabajo para toda la vida’, no es algo que tenga un pronto regreso, si es que alguna vez regresa).

En un artículo en la Revista Harvard Business Review, Jeanne C. Meister y Robert H. Brown argumentan que se está desarrollando el nuevo rol de Gestión Humana enfocado en el bienestar como estrategia del negocio para incrementar la retención de los empleados. Dicen que incluso el rol de Director(a) de Bienestar podría proporcionar una mirada estratégica sobre bienestar y diseñar servicios y prácticas para nutrir la salud espiritual, mental, física y emocional de los empleados. Ya muchas compañías están contratando para esta posición y se espera que esta tendencia se incremente en la próxima década porque los autores creen que el futuro del trabajo será incrementalmente el futuro del bienestar del trabajador (Meister and Brown 2020).

Por otro lado, el **manejo de la crisis** se ha convertido en un determinante de la reputación de los empleadores. No solo por la manera como han abordado la relación con los clientes, o por el impacto reputacional que ha generado la terminación de contratos laborales, sino por la manera como se han comunicado, organizado, respondido e interactuado con los grupos de interés, incluyendo, por supuesto, los empleados. En medio de la crisis algunas compañías han logrado crear sensación de pertenencia, de conexión, de inclusión, y hasta motivación. Otras, por el contrario, han destruido los puentes, roto relaciones y más grave aún, minado la confianza que sus propios equipos tenían en la empresa.

De ahí el interés en construir mecanismos estructurales para favorecer y promover el bienestar en las organizaciones.

Incluso algunas empresas se han ido al extremo de hablar del compromiso de propender por la felicidad del empleado. Con la modernidad, el cambio, y las crisis pertinentes al presente, se han abierto mas conversaciones sobre el tema de la felicidad en los ámbitos académico y profesional.

Muchas organizaciones se reconectaron con su foco misional o innovaron satisfaciendo necesidades latentes que estaban originalmente por fuera de su propósito

Sin embargo, cuando se habla de felicidad en el ámbito empresarial y de las entidades del Estado, es necesario dejar claro que “lo que una organización está en capacidad de proveer es un buen hacer, un buen estar, es decir, crear un entorno saludable para que las personas puedan elegir ser felices en ese entorno; siempre teniendo en cuenta que no necesariamente el mejor entorno logra que las personas logren su felicidad, así como un entorno difícil no logra necesariamente robarle la felicidad a la persona” (Ramírez 2018). Aún así buscamos entornos en los cuales exista respeto, interacción positiva, valoración del ser humano e importancia al bienestar integral.

Son entonces bienvenidos todos los esfuerzos por el ‘bien-ser’ y el ‘bien-estar’ de los empleados, desde una perspectiva amplia e integral.

Diversidad e inclusión

La diversidad y la inclusión por cuestiones de género, de raza, sexo, condición socio económica, así como el manejo de una fuerza de trabajo multi-generacional, la inclusión de personas en situación de discapacidad y la diversidad de pensamiento, son tendencias que hablan y reiteran la necesidad de construir espacios organizacionales abiertos, diversos, incluyentes, y respetuosos de las similitudes y de las diferencias del otro.

El caso de negocios para demostrar la importancia y la urgencia de la diversidad

y la inclusión cada vez es más fuerte como lo reportó la firma McKinsey en 2020.

“Para las compañías diversas, la probabilidad de superar a los pares de la industria en rentabilidad se ha incrementado en el tiempo” (McKinsey 2020). El riesgo de disminuir la importancia institucional de la diversidad y la inclusión o de suspender las acciones y programas para su fomento en las organizaciones es muy alto y puede tener efectos nefastos para el largo plazo tanto en el sector



público como en el privado. No se pueden perder los avances (infortunadamente insuficientes en muchos casos) que se han logrado en términos de paridad de género y de inclusión laboral de grupos poblacionales minoritarios.

Unos mayores efectos de la pandemia pueden estar siendo ignorados para grupos poblacionales sub-representados o que son minoría. Por ejemplo, en un escenario obligado de trabajo desde casa, es claro que las mujeres siguen asumiendo una mayor cantidad de las responsabilidades del hogar lo cual pone una doble presión a su carga laboral y familiar y, por ende, a su balance de vida y su desempeño en el trabajo.

Otro ejemplo: en comunidades de bajos ingresos un deficiente acceso a internet o condiciones de infraestructura insuficientes ponen en desventaja a empleados que, de otra forma, podrían tener un mejor desempeño laboral. Esto compromete entonces los resultados de empleados miembros de grupos poblacionales minoritarios o vulnerables y por ende su estabilidad laboral.

A pesar de la pandemia, las organizaciones y las entidades públicas deben hacer más y mejores acciones con respecto a la diversidad y la inclusión. Por un lado, es necesario su compromiso público con el tema. Pero no es suficiente. Incrustar una verdadera cultura inclusiva en una organización requiere más que simplemente firmar un documento de buenas intenciones.

Exige una mirada sistémica y sistemática sobre todos los mecanismos de gestión organizacional, que incluye, entre otras acciones, cambiar el lenguaje discriminatorio, revisar e intervenir los procesos de selección, contratación, promoción y

compensación de la entidad, monitorear y manejar apropiadamente los casos de acoso, agresión y micro-agresión en la organización, especialmente a los grupos poblacionales minoritarios.

Es necesario el compromiso público en la estrategia de diversidad e inclusión. Pero no es suficiente. Incrustar una verdadera cultura inclusiva en una organización requiere más que simplemente firmar un documento de buenas intenciones.

Incluso hacia el futuro el rol de Director de Diversidad se va a fortalecer y es posible que se creen nuevos roles alrededor de la inclusión. ‘La necesidad de privacidad en la era de los algoritmos ha amplificado la necesidad de más sistemas con humanos para asegurar justicia...y aumentar la responsabilidad entre los líderes senior de HR. Creemos que esto podría llevar a crear roles de HR como el Oficial de Sesgos Humanos, quien sería responsable de ayudar a mitigar el sesgo en todas las funciones del negocio. Estos profesionales se asegurarían de que las personas son tratadas de manera correcta a través del ciclo de vida del empleado -desde reclutamiento hasta terminación laboral- independientemente de raza, etnia, género, orientación sexual, religión, estatus económico, experiencia, edad o cultura’ (Meister and Brown 2020).

La diversidad de pensamiento

Es posible confundir la necesidad que tiene una organización de contratar

personas que se adapten a su cultura, es decir, que tengan *fit* cultural, con contratar personas que tengan la misma línea de pensamiento, las mismas experiencias profesionales o que vengan con una misma ideología. Por eso las organizaciones modernas se están moviendo a contratar cuando hay *fit* de propósito entre la organización y el empleado.

La diversidad en el pensamiento y en la filosofía de vida ofrecen a la entidad pública o a la organización privada, la posibilidad de enriquecer la discusión de más y nuevas posibilidades estratégicas, y de aumentar el número de ángulos desde los cuales se toman las decisiones.

Nuevas formas de organización

La manera como se conciben y estructuran las organizaciones ha cambiado con la introducción de nuevas formas de gestión, la influencia de modelos ágiles provenientes de las teorías de desarrollo de software y desarrollo de producto, y el cambio en los paradigmas de las relaciones jerárquicas entre jefes y empleados.

De un modelo altamente jerarquizado, con formalidad y extrema claridad en las funciones y los roles, lo que permite escalarlo y replicarlo cuando la compañía crece en nuevos mercados o geografías, a un modelo basado en la autogestión, la autorrealización del propósito individual que favorece la innovación y la responsabilidad de la persona.

Quien mejor lo explica en nuestro concepto es el autor Frederic Laloux en su libro

La transformación digital necesaria en las entidades del Estado influencia la mirada que los equipos de gestión humana les dan hoy en día a los procesos de atracción, selección y desarrollo del talento.

El servidor público del futuro es polivalente, cuenta con estructuras abiertas, y es capaz de gestionar el conocimiento sin aversión al cambio, adaptándose así a la realidad moderna a través del uso de la tecnología. Ofrece una pronta respuesta a problemas con base en herramientas efectivas e información relevante y oportuna. Tiene capacidad de innovación, orientación al resultado, capacidad de aprendizaje y, por supuesto, vocación de servicio.

‘Reinventar las Organizaciones’ (Laloux 2016). Él describe, entre otras categorías, a las organizaciones amarillas como aquellas basadas en el conformismo, en las que el control y el poder van de arriba hacia abajo.

Algunas de las características de estas organizaciones son la alta regulación, el uso del uniforme que simboliza ese poder y enfoque de control, estabilidad basada en la concepción y planeación de largo plazo, reglas y procesos claramente establecidos y conocidos por sus miembros, entre otras.

Algunos ejemplos de este tipo de organización son las instituciones militares, la Iglesia Católica y algunas entidades públicas. La gran dificultad de las organizaciones amarillas descritas por Laloux es su incapacidad de reaccionar



rápida y efectivamente a los cambios que imponen las nuevas realidades sociales y tecnológicas.

Hacia el futuro, más organizaciones migrarán a un modelo evolucionario. Estas son llamadas por Laloux organizaciones verde azules (*teal* en inglés). El autor argumenta que estamos entrando a la nueva generación de conciencia del género humano, coherente con lo que Abraham Maslow describió en la cúspide de su

renombrada pirámide como la ‘auto-realización’, en la que el ser humano encuentra su potencial en la vida.

En este paradigma evolutivo, las organizaciones basan sus decisiones en la relación entre sus pares, en vez del consenso o la jerarquía. Cada persona trae lo mejor de sí al trabajo sin ponerse máscaras, físicas ni simbólicas. También operan como entidades con aspiraciones en las que las personas pueden y buscan alinear su propósito personal con el propósito de la organización.

Entre las organizaciones amarillas y las verde azules, Laloux también describe dos tipos adicionales de organizaciones: las naranjas, representadas metafóricamente como una máquina y enfocadas en la efectividad, la meritocracia y la búsqueda de innovación; y las organizaciones verdes, propias de la post-modernidad, en la que el foco está puesto en la cultura de la empresa y el empoderamiento del trabajador, para que a través de la propia motivación busque los objetivos de la empresa. Se asemejan a una familia.

En este punto es importante resaltar también la movilización del liderazgo hacia una dirección más inspiradora y movilizadora, lo llamado Liderazgo Humanizado.

Esto incluye una cultura de construcción a largo plazo más conectada con el propósito de trabajo, impulsada a través del ejemplo. Como dice Laloux: “Las personas no hacen lo que les dicen que hagan, hacen lo que ven a sus líderes hacer”. Por esto mismo la coherencia de los líderes es fundamental, quienes lideren estos cambios deben ser coherentes: sus acciones deben estar alineadas con sus palabras o lo que comunican.

Para poder lograr esta transformación y cambiar la cultura de innovación, se debe trabajar en tres puntos claves:

1. Liderazgo fundamental para la transformación.
2. Canales de cooperación y comunicación.
3. Permitir equivocarse y aprender.

La transformación en el modelo es una decisión estratégica, no una iniciativa individual. Requiere de un ámbito inclusivo y un impulso sistémico. Y se beneficia ampliamente de agentes impulsores que incidan y puedan movilizar a las personas a un cambio profundo en la manera de organizarse.

Tecnologías 4.0 y la necesidad de desarrollar competencias para su uso

Las organizaciones cada vez con más frecuencia y profundidad están adoptando y adaptando nuevas tecnologías en sus procesos y operaciones. En ese contexto, “la relación entre los seres humanos y las máquinas en el lugar de trabajo está afrontando una gran transformación. Simultáneamente, la inteligencia artificial está sacudiendo las dinámicas y las expectativas de los empleados y de los gerentes” en el lugar de trabajo (Oracle 2019).

Bastante se ha dicho sobre las implicaciones que tendrá en el empleo la implementación de tecnologías 4.0, especialmente la inteligencia artificial. Muchos analistas argumentan que el impacto neto será negativo mientras muchos otros argumentan lo contrario.

Según el reporte de octubre de 2020 del Foro Económico Mundial, se espera que el ritmo en la adopción de la tecnología no disminuya, y que, al contrario, se acelere en algunas áreas. Según sus pronósticos, para el año 2025, 85 millones de puestos

de trabajo serán desplazados por un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas, mientras que 97 millones de nuevos roles pueden emerger con más adaptación a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos (World Economic Forum 2020).

El futuro del trabajo en Latinoamérica y el Caribe estará marcado por dos grandes tendencias de acuerdo con el informe del Banco Interamericano de Desarrollo del 2018: el tsunami tecnológico y el envejecimiento de la población. La naturaleza del futuro del mercado laboral depende de cómo los trabajadores, compañías y estados actúen ya (IDB 2020).

La automatización, aunado a la recesión causada por el Covid-19, está creando un escenario de ‘doble disrupción’ para los trabajadores (World Economic Forum 2020). El Foro Económico Mundial reporta que el 43% de las empresas encuestadas por esta entidad están listas para reducir su fuerza de trabajo debido a la integración de la tecnología; 41% planea expandir su uso a contratistas para un

trabajo especializado, y para el 2025, el tiempo gastado en las tareas actuales en el trabajo será igual entre humanos y máquinas.

A pesar de la eliminación de puestos de trabajo en Gestión Humana como consecuencia de la implementación de nuevas tecnologías, otras muchas aparecerán (Meister and Brown 2020), incluyendo el Coach de ChatBot, responsable de crear una experiencia fácil para el candidato; o el Detective de Data de Gestión Humana, o el Director de Comportamiento del Negocio, o el Gerente de equipo Humano-Máquina.

Pocas compañías están construyendo las capacidades analíticas en sus equipos para responder por ejemplo por qué un equipo se desempeña mejor que otro. Gestión Humana debe tomar un enfoque basado en datos para respaldar con información real sus decisiones.

El sector público no es ajeno a la conversación ni a los impactos que generarán estas tecnologías en el aparato estatal. En el V Congreso de Talento Humano Distrital, el profesor Carles Ramió argumentó la inminencia de sus efectos (Ramió 2020).

Ahora bien, a pesar de los impactos de la inteligencia artificial (IA) en el trabajo, algunos estudios sugieren que la mayoría de los empleados se sienten entusiasmados con estas tecnologías (Oracle 2019). En un estudio realizado por la firma de investigación Savanta en 8 países, el 65% se sentía ‘emocionado’, ‘optimista’ y ‘agradecido’ ante la idea de tener robots como colegas de trabajo (como por ejemplo *chatbots*); y el 43% se sentía emocionado sobre cómo la IA afectaría el futuro del trabajo (Oracle 2019).

Incluso el mismo estudio reportó que el 82% pensaba que los robots podrían hacer ciertos tipos de tareas mejor que sus jefes. El 64% dijo que confiaría más en los robots que en su jefe.

Durante los últimos años se ha venido suavizando el debate alrededor de la dicotomía entre el factor humano, la inteligencia artificial y demás tecnologías 4.0. “Los asuntos de las personas no se encuentran separados de los avances tecnológicos, sino que se vuelven integrales para aquellas organizaciones que buscan capturar todo el valor de las tecnologías que han implementado” (Deloitte 2020).

Meister y Brown argumentan que la data es otro ejemplo del cambio en las áreas de gestión humana (Meister and Brown 2020). Pocas compañías están construyendo las capacidades analíticas en sus equipos para solucionar los retos de gente clave, como resolver por qué un equipo se desempeña mejor que otro. Y creen que en el futuro los equipos de Gestión Humana seguirán los pasos de otros departamentos que tomaron un enfoque más basado en datos y lograron respaldar con información real sus decisiones.

El impacto en la gestión pública

La apuesta por las tecnologías 4.0 debe ser planeada y deliberada. No puede dejarse al azar ni mucho menos ignorar su avance. Ni en el sector público, ni en el privado.

En ese sentido, como la planteó el profesor Ramió, la administración pública debe co-liderar las iniciativas de inteligencia artificial con el sector privado (Ramió 2020). La robótica se convierte en una

oportunidad para conciliar por primera vez el modelo burocrático, que nunca ha funcionado bien (porque está implementado por personas) con el modelo gerencial. Sería un modelo burocrático sin burócratas. Los robots no se equivocan, ni tienen conciencia propia. No tienen sesgo (Ramió 2020).



Tendencias y nueva normalidad para el servidor público

La inteligencia artificial va a permitirle al sector público ser mucho más productivo, pero eso exige acciones deliberadas y concretas de preparación, ejecución y entrega. Y en esa dirección vale la pena preguntarse:

1. ¿Cómo la tecnología es verdaderamente útil para el servicio al ciudadano? ¿Cómo quisieran los ciudadanos ser atendidos?
2. ¿Cuál es el verdadero *'para qué'* de la transformación digital?
3. Dado que el uso de la tecnología no es trasladar lo que está en papel a un sistema ¿qué recursos necesitamos para adoptar y adaptar apropiadamente las nuevas tecnologías, optimizando su uso?
4. ¿Cómo podemos tener un uso intensivo de datos que acompañe el proceso de transformación en la organización?
5. ¿Cómo utilizamos la información que tenemos para apalancar las decisiones?
6. ¿Cómo se debe desarrollar y transformar nuestra fuerza laboral a partir del desarrollo de competencias digitales y de aptitudes de los profesionales?
7. ¿Cómo se deben desarrollar las tecnologías de comunicación, networking e información al interior de nuestra entidad?
8. ¿Cómo, en medio de la revolución 4.0, tendremos acceso a la información, la inteligencia artificial y el internet de las cosas en nuestra entidad?
9. ¿Cómo manejar la resistencia al cambio? ¿Cómo moldear la cultura organizacional en un viaje de largo plazo?

Ciertamente el V Congreso de Talento Humano abrió la mente de los participantes en cuanto a las aristas y dimensiones que las entidades e instituciones del Distrito deben considerar en este momento de reto histórico y cambio institucional para el sector público.

Contenido de la agenda: Resúmenes y vínculos a las charlas

1. Bienvenida

Margarita Barraquer Sourdis. Secretaria General. Alcaldía Mayor de Bogotá
(Barraquer 2020)

De mano de la Alcaldesa Claudia López, el Distrito está trabajando en estrategias que permitan la innovación gubernamental para generar valor público en los equipos de trabajo. En este momento donde existen tantos retos y teniendo en cuenta la nueva realidad que se está viviendo, la gestión de talento humano debe apuntar a nuevas estrategias de gestión que sean innovadoras.

La exposición de ideas, tendencias y recursos que se realiza en el V Congreso Distrital de Talento Humano están muy relacionadas con las nuevas tecnologías, a partir de las cuales se puede dar respuesta a los retos en la nueva etapa que se está viviendo como sociedad, garantizando que el talento humano de la administración pública cuente con todas las condiciones para enfrentar esos desafíos.

En ese contexto vale la pena hablar de casos innovadores sobre innovación organizacional y propuestas que se puedan replicar en las entidades distritales, para seguir aportando desde las labores diarias a la reactivación de la sociedad y a recuperar los estados de desarrollo que se tenían previos a la crisis generada por la pandemia. La invitación es a continuar construyendo un proceso de fortalecimiento del talento humano y de generar capacidades institucionales y digitales de cara al nuevo contrato social y ambiental que se está proponiendo como ciudad.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:

<https://www.youtube.com/watch?v=wzrBocj4-JQ>

2. El círculo virtuoso del Servidor Público

Nidia Rocío Vargas. Directora DASCD. Distrito de Bogotá. (Vargas 2020)

La tarea del servidor público y del Distrito es gigantesca; la inversión en talento humano distrital tiene un costo muy alto que a su vez debe generar un retorno a la sociedad. Lo anterior demanda que los servidores públicos se visualicen hacia el futuro y así atender los cambios en la sociedad.

Ahora, la mentalidad debe cambiar hacia la perspectiva de entregar resultados más allá de cumplir con un horario. Por ende, es obligatorio desarrollar competencias digitales, aprender a trabajar en equipo, incrementar la productividad, cumplir metas y comunicarse asertivamente desde la virtualidad.

La nueva normalidad implica la normalización del trabajo remoto y todo lo que ello conlleva. Se hace necesario romper paradigmas. Es necesario por ejemplo prestar servicios de manera 100% virtual y flexibilizar el control subordinante.

En ese sentido, la gerencia de talento humano debe hoy impulsar el desarrollo del área de las TIC's, la implementación de la Big data, la inteligencia artificial, el uso de robots y todo tipo de tecnologías que mejoren los procesos y servicios prestados al ciudadano. Para ello se requieren líderes que inspiren y movilicen hacia un objetivo y un propósito superior, que sean capaces de promover un ambiente de respeto y diversidad, y que implementen estrategias de comunicación asertiva.

El liderazgo y la vocación de servicio son entonces dos pilares fundamentales para mitigar el impacto de la nueva normalidad y el uso de nuevas tecnologías en la experiencia humana y en la sociedad. Se requiere combinar y conciliar estos elementos sin perder la calidad del servicio. Así mismo es momento de revisar qué tipo de recurso humano hace falta para innovar. Es hora de incluir talento joven en el estado que permita movilizar esos nuevos cambios, capacidades e innovaciones.

El Covid-19 creó una nueva normalidad y adelantó los planes que se tenían previstos frente a nuevas estrategias de trabajo, lo que llevó a establecer que el futuro es hoy, y por ello, debemos estar preparados para gestionar adecuadamente todos los recursos, entre ellos, el humano.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=OHDE1ZQ-ry8&t>

3. La nueva normalidad del servidor público

Pablo A. Uribe. Socio y Director. Xstrategy Center y Humanet Corporation (P. A. Uribe 2020)

La nueva normalidad exigió primero reaccionar. El reto ahora es pensar en la Reapertura, la Reactivación y la Recuperación de la sociedad y de la economía. El sector público y el sector privado tienen la tarea de acelerar ese proceso con éxito, aprovechando el momento que trajo el Covid-19 para lograr una gran transformación en múltiples dimensiones. La nueva normalidad trajo también cambios en la gestión humana e impactó las tendencias que se venían observando antes de la pandemia.

Durante esta pandemia el sector público fue resiliente. Demostró versatilidad. Se adaptó a los cambios y en muchos casos estableció lazos de colaboración interinstitucionales que ahora se deben mantener.

El servidor público debe pensar en el futuro que quiere, repensarse como persona y su papel en la sociedad, para lograr su objetivo final más importante: servir con eficacia y oportunidad al ciudadano.

La nueva normalidad también trajo consigo transformaciones en el papel del líder. Su liderazgo ahora debe ser más humano, inclusivo y compasivo. El nuevo líder debe convocar y comunicarse con más efectividad, como lo exigió la crisis.

Hay cuatro grandes enseñanzas o vientos de cambio en la gestión de las organizaciones e incluso en la gestión personal, a saber:

1. Menos es más, vale la pena volver a lo esencial.
2. Lo excelente es enemigo de lo bueno, es necesario simplificar las estructuras, los procesos, la burocracia (tóxica) que no permite entregar servicios de calidad.
3. Lo imposible es ahora posible; ahora se pueden realizar trámites ágiles y virtuales que antes no se consideraban posibles; y
4. Entre más cerca mejor; compartir y comunicarse con la familia, amigos y compañeros cobró más importancia en la vida personal y organizacional.

La digitalización es un medio, no un fin. Pregúntese ¿para que queremos tener en el sector público procesos más digitales? El objetivo último debería ser: para generar mayor bienestar para el ciudadano.

En ese orden de ideas, bajo esta nueva normalidad es importante preguntarse: ¿Qué está haciendo gestión humana para habilitar a la entidad para el cumplimiento de su objetivo misional o para repensarse?



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:

<https://www.youtube.com/watch?v=YSu1ndFBxoQ>

4. Construyendo una cultura conectada en la nueva normalidad

Sameer Chowdhri. Director Global de Workplace. Facebook. (Chowdhri 2020).

Los cambios producidos por el Covid-19 han tenido tres fases o momentos. La primera donde se reacciona al cambio, se toman acciones para cuidar la salud o el bienestar y se traslada el trabajo a casa. Esta fase ya se superó, ahora se vive el momento de ajustarse a los cambios, al nuevo ambiente y prepararse para la tercera fase que es adoptar una nueva normalidad.

Uno de los grandes cambios fue el trabajo virtual, que a su vez trajo consigo la necesidad de una nueva cultura conectada, que conciba el aprendizaje como parte fundamental, y que promueva la creación de valores comunes como la pertenencia al lugar o entorno de trabajo.

Una cultura que haga sentir a las personas seguras, apoyadas, aceptadas e incluidas.

Para lograr una cultura conectada se requieren generar:

1. Entornos o **ambientes** de cuidado; priorizar a las personas y sus necesidades; generar un balance entre lo profesional y la vida familiar/personal; promover el compromiso y la inclusión, y siempre conocer cómo está el equipo, preguntando directamente;
2. Una **cultura** que contemple y persiga un propósito, a través de un liderazgo auténtico. Esta cultura debe incentivar el aprendizaje, la conexión con el equipo, y el reconocimiento basado en valores a las personas por el impacto que genera con su trabajo;
3. Una **comunidad** donde se puedan compartir historias, pensamientos y conclusiones que permitan ambientes de inclusión y bienestar.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=P2yNRiZgrMg>

5. Desafíos de Gestión de Talento & Empleabilidad en el 2020

Ramiro Luz, Director de Soluciones de Talento para Hispanoamérica. LinkedIn (Luz 2020)

Actualmente se está atravesando por un momento de transformación muy importante en la industria, se está desarrollando lo que se conoce como la nueva revolución industrial 4.0, la cual implica el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, la Analítica de Datos y el Internet de las Cosas. Esta revolución está impactando el ámbito laboral y las relaciones preexistentes, y genera nuevos desafíos que obligan a aprovechar los recursos y equipos que se tienen con el fin de adaptarse a la nueva realidad.

Durante estos tiempos las empresas exitosas, sean públicas o privadas, son las que tienen la capacidad de adaptación, de innovación y reinención, pues les permite ser capaces de encontrar nuevas maneras de organizar y ejecutar su misión. En esa misma línea las personas se están volviendo conscientes de ello y por eso desean conocer qué pueden hacer en el futuro y cómo se pueden preparar para ello. En la nueva normalidad toma importancia saber qué capacidades y habilidades deben desarrollar las personas y los talentos de las empresas, entre las cuales están las habilidades técnicas como el desarrollo de software y capacidad de análisis, combinadas con habilidades blandas, incluyendo la comunicación.

Es importante buscar que más allá de habilidades técnicas, las personas de los equipos tengan la capacidad de reaprender continuamente y adaptarse, proceso que la gestión del talento debe facilitar usando herramientas como la data, con el fin de conocer cómo se puede transformar la fuerza laboral de un punto a otro.

Es un momento clave para la gestión de talento, que debe administrar estos procesos de transformación y que usando la tecnología como herramienta puede apalancarse; pero no basta solo con tenerla o implementarla, va más allá de trasladar lo que se hace en un papel al sistema, se trata de aprovecharla para ver cómo puede ayudar en la toma de decisiones.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:

<https://www.youtube.com/watch?v=GxyFGLewtIs&t>

6. Gestión del Talento en empresas públicas en un Entorno Digital

Ricardo Arango. Consultor de Xstrategy Center. Ex Vicepresidente de Recursos Humanos. EPM (Arango 2020)

La transformación digital es un determinante y referente para saber cuáles son las capacidades organizacionales que se quieren tener. ¿Se quiere una organización digital? ¿Se quieren tomar decisiones a partir de la información? o ¿Se quiere automatizar?

Implementar estas capacidades es el gran reto para la organización y su resultado impactará en la consecución de la estrategia. Dentro de la arquitectura empresarial las personas toman gran importancia, pues son ellas quienes a través de la tecnología hacen posible el cumplimiento de la estrategia empresarial. Esta es una de las razones por las cuales las entidades públicas deben retener y atraer talento que impulse la transformación digital.

El sector público se rige por normas y manuales, entre ellos el MIPG, que dice que el activo más importante es el talento humano, pues es el que hace la diferencia. Por lo cual se requiere fortalecer el liderazgo así como simplificar y flexibilizar los procesos dentro del mismo, donde la tecnología puede jugar un papel importante; a pesar de que esto es más complicado para el sector público, se debe conciliar con el marco de control interno para la toma de decisiones.

Las entidades públicas deben combinar los esquemas rígidos de la toma de decisiones con los cambios que surgen en el mercado, uno que exige cada vez mayor velocidad, mayor conocimiento y que provee una enorme cantidad de datos. Hay modelos de procedimientos y normatividad anacrónicos con respecto a lo que está pasando en el mercado. Por lo cual es necesario crear un nuevo entorno o marco normativo que vaya de la mano con el proceso de transformación digital y a la velocidad del mercado, de forma que los empleados públicos puedan tomar decisiones de forma inmediata. El reto del sector es darle al talento humano la mayor importancia, pero también las herramientas para que pueda desarrollar sus actividades dentro de las entidades de manera más eficiente.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=JtcgOiQKLKw>

7. Inteligencia Artificial para mejora de procesos corporativos

Juan Pablo Mora. Director de MBA y EMBA. Pontificia Universidad Javeriana. (Mora 2020)

La era digital cambió y así mismo la forma en la que vivimos, aprendemos, trabajamos y generamos información. La transformación de las organizaciones al entorno digital toma relevancia cuando empiezan a ser lideradas por datos para la toma de decisiones, principalmente cuando estas decisiones están relacionadas con el futuro estratégico y el norte estratégico de la compañía. Lo anterior se puede resumir como la toma de decisiones apalancada en el uso de datos.

Las compañías que no estén aprovechando los datos van a tender a desaparecer. Todas las organizaciones son vulnerables a los cambios repentinos en el mercado que derivan en amenazas internas. Por ejemplo: el sector público cuenta con mucha data de los ciudadanos provenientes de sus sistemas de salud e impuestos, pero estos se encuentran aislados.

Además, la mayoría de las personas no tiene el conocimiento y la experiencia en el manejo de las herramientas tecnológicas por lo que sienten miedo y dudan de su capacidad para reaccionar de manera rápida y apalancándose en mecanismos digitales.

También hay amenazas externas: Las organizaciones que nacen en la era digital reescriben expectativas en los ciudadanos que pueden sentirse frustrados al interactuar con el sector público, pues perciben que la calidad y agilidad de la atención no es igual que con las empresas privadas.

Dado el contexto anterior es importante que el sector público se pregunte: ¿Cómo hacer para tener tecnología para atender al ciudadano cuando este no puede ir directamente al servidor público? ¿Cómo habilitar nuevos canales y usos de tecnologías de información para poder predecir y prever tendencias de cómo quisieran los ciudadanos ser atendidos?

Así mismo, es importante aclarar que la analítica de datos y la tecnología sin cultura organizacional no funciona, este es un factor muy importante para lograr una transformación digital exitosa.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=leAYoYaZwZE>

8. Gestión de la cultura hacia la innovación

Karen Copete. Consultora. (Copete 2020)

Gestionar una cultura tiene que ver con la integración de elementos, desde los valores que se promulgan y se viven, hasta las tradiciones y rituales que se adoptan. Es importante comprender que hay habilidades, comportamientos y herramientas que se usan para ser más viable una cultura u otra, porque éstas describen como viven las personas de un determinado grupo.

En el camino de construcción de una cultura se debe encontrar el significado de ésta en la organización, para qué sirve, y preguntarse ¿por qué es importante construir cultura?, ya que es una inversión a largo plazo que habilita el logro de los objetivos. La cultura de la organización debe estar enmarcada en lograr algo que trascienda la misma y debe tener un para qué, pues todas las transformaciones deben tenerlo. Los ingredientes de la cultura se dividen en *liderazgo*, que es el que marca las actuaciones y valores, *procesos*, *herramientas*, *habilidades*, *clima*, y *estructura*.

Cuando se habla de la gestión de la innovación, también se deben contemplar todos esos elementos, donde el liderazgo juega el papel más importante, ya que las personas hacen lo que ven a sus líderes hacer, no lo que se les dice que hagan. Igualmente, la cultura de innovación se debe trabajar basada en un ¿para qué la quiero? y no como una necesidad o moda.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
https://www.youtube.com/watch?v=_AXRoufNeew&t

9. Impacto de las Tecnología 4.0 en el sector público. Inteligencia artificial y robótica

Carles Ramió. Profesor de Ciencia Política y de la Administración. Universidad Pompeu Fabra (Ramió 2020)

La administración pública debe decidirse a entrar en la era digital o quedará relegada en el mercado. Es necesario que la institución pública colidere la introducción de la inteligencia artificial en la sociedad y sus procesos, porque hay algoritmos y tecnologías que pueden influir en el devenir de sus actividades, pero son diseñados y protegidos por la empresa privada, lo que al final puede interferir de manera negativa en el desarrollo del servicio público.

En esa misma línea la administración pública debe adoptar un modelo buró-empresarial; una parte tiene que mantenerse burocrática y la otra parte, la que presta servicios, tiene que seguir una lógica gerencial con más flexibilidad, que le permita ser más productiva con los recursos disponibles.

El principal beneficio de la inteligencia artificial en el sector público es que puede permitir tener un modelo burocrático que sea eficaz y eficiente en los procesos, estandarizado, fiable, e inteligente; adicionalmente puede ayudar a mejorar la productividad y mejorar la calidad de los servicios públicos brindados, a menores costos.

Sin embargo, la inteligencia artificial será provechosa para la administración pública, solo si esta es capaz de innovar, concluir objetivos, imaginar escenarios y conducir la tecnología para lograrlos, porque la tecnología por sí sola no lo logrará. Por lo anterior, se deben cambiar los paradigmas de pensamiento y adaptar políticas públicas con base en la revolución tecnológica. A pesar de los múltiples beneficios en los procesos, se espera que el impacto en los recursos humanos sea grande, pues se cree que esta revolución industrial 4.0 va a destruir más puestos de los que va a crear.

Frente a esa situación se deben tomar las siguientes medidas: primero, las nuevas convocatorias de empleados públicos deben ser para posiciones que agreguen valor y no para aquellas que ya son obsoletas por la adopción de tecnología; y segundo, cambiar los sistemas de selección actuales por sistemas basados en competencias donde la inteligencia y la personalidad son los factores decisivos.

De igual forma las competencias que debe tener un empleado público del futuro deben incluir polivalencia, aceptación al cambio, trabajo colaborativo, conocimiento de lógicas de gestión del conocimiento y de inteligencia colectiva, habilidades matemáticas y humanísticas, pero todo eso aplicando la tecnología.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=I9mbKcmMd4s>

10. Panel: La gestión de lo humano para el país que soñamos

Panelistas:

- Pedro Medellín, Director de la Escuela Superior de Administración Pública
- Manuel Acevedo, Presidente ICETEX
- José Echeverri, VP de Recursos Humanos y Sostenibilidad de Protección S.A
- Francisco Camargo, Director de Empleo Público

Moderador:

- Pablo Uribe, Socio y Director. Xstrategy Center y Humanet Corporation

1. ¿Cómo es el funcionario público que requiere el país que queremos?

- El funcionario público debe conocer el ámbito de desempeño de sus funciones y comprenderlas desde el sentido filosófico de la entidad.
- Debe tener escucha activa, entender y ser empático con la otra persona
- Tiene capacidad de innovación
- Sabe trabajar colectivamente con otras instituciones del Estado
- Es íntegro y tiene clara la perspectiva sistémica del rol que ejerce para el país
- Tiene capacidad para articular y demostrar con acciones sus conocimientos y competencias, así como adaptarse al cambio.
- Debe tener vocación de servicio, compromiso con los cambios sociales que requiere el país
- Entiende el rol del servidor público desde lo digital.

2. ¿Cómo hacer el servicio público atractivo para los jóvenes?

- El servicio público debe buscar otras profesiones, diferentes a las tradicionales, con nuevas perspectivas y capacidades de innovación.
- Es importante hacer evidente y atractivo para los jóvenes, el propósito superior de las entidades públicas con el fin de alinearlos con su vocación de servicio.
- Se deben desarrollar espacios donde los jóvenes puedan retarse y no sentir la monotonía de las funciones públicas.

3. ¿Cuáles son las competencias requeridas para el servidor público?

- Agilidad de aprendizaje.
- Conocer sobre analíticas de datos, inteligencias artificial y nuevas tecnologías. Competencias digitales, comprender el poder de las redes sociales, entender la información y los datos.
- Tener pensamiento crítico y analítico
- Saber comunicarse y tener la capacidad de transmitir ideas de manera clara, concisa y precisa
- Saber escribir y argumentar sus ideas
- Vocación de servicio al ciudadano
- Tener un pensamiento sistémico

- Mostrar orientación al resultado
- Saber trabajar en equipo
- Tener dotes de liderazgo que le permitan entender cómo generar impacto a la sociedad como servidor público.

4. ¿Qué ha funcionado y que no ha funcionado en los procesos de transformación?

No ha funcionado:

- Hacer transformaciones sin la compañía de líderes que movilicen o influyeran positivamente las personas hacia el cambio.

Sí ha funcionado:

- Hacer transformaciones con pocos mensajes y con pocos puntos críticos. Es importante tratar de alcanzar pequeños logros en el menor tiempo posible.
- La coherencia de los líderes en los procesos de transformación, mostrar con el ejemplo y acciones los cambios que se quieren lograr.
- La capacidad prospectiva de quienes están liderando la transformación para que durante el proceso de actualización o cambio se establezca la cultura de mejora continua.
- El uso de modelos de análisis de datos, para guiar y tomar decisiones
- Durante el proceso se debe entender cuáles son las actividades fundamentales y críticas del negocio, para así buscar las personas correctas para liderar o guiar dichos procesos.

5. ¿Cómo introducir la tecnología en el sector público?

Es importante primero repensar los procesos, idear cómo hacer un proceso más limpio, más seguro y más fácil de comprender. La clave es entender que el conocimiento está más en el proceso que en la persona, desligando la dependencia a una sola persona y abriendo la posibilidad de que los demás puedan hacer lo mismo.



Acceda a la presentación completa haciendo clic acá:
<https://www.youtube.com/watch?v=TpDfYZ4FwV4>

BIBLIOGRAFÍA

- Meister, Jeanne. 2020. *Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace*. 15 de Enero. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/#7da632777dfc>.
- Forbes Human Resources Council. 2020. *13 Human Resources Trends Expected In H2 2020*. 3 de Agosto. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/08/03/13-human-resources-trends-expected-in-h2-2020/#4fbab5afe121>.
- IDB. 2020. «The future of work in Latin America and the Caribbean. How can technology facilitate job recovery after COVID-19?»
- Accenture. 2020. «El servicio público para la nueva era.» <https://www.accenture.com/us-en/insights/public-service/coronavirus-public-service-for-a-new-era>.
- Laloux, Frederic. 2016. *Reinventar las Organizaciones*. Editorial Arpa, Sexta Edición.
- Meister, Jeanne, and Robert Brown. 2020. "21 HR jobs of the future." *Harvard Business Review*.
- Gartner. 2020. «Future of Work Trends Post-COVID-19. Long Term Impact & Actions for HR.»
- Gallup. 2020. «Gallup's perspective on The Gig Economy and Alternative Work Arrangements.»
- Ramírez, Andrés. 2018. *La felicidad es un electrocardiograma*. Bogotá, Colombia: plurum.
- McKinsey. 2020. «Diversity wins: How inclusion matters.»
- World Economic Forum. 2020. *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.
- Oracle. 2019. *Future Workplace. From Fear to Enthusiasm. Artificial Intelligence is winning more hearts and minds in the workplace*. AI@Work Study.
- Deloitte. 2020. *Volver al trabajo en el futuro del trabajo. Tendencias Globales de Capital Humano*. Informe Especial.
- Uribe, Pablo. 2020. «Webinar: El día que cambió el liderazgo.» <https://www.youtube.com/watch?v=2IapUnJAwow&t=42s>.
- Arango, Ricardo. 2020. «Gestión del Talento en empresas públicas en un entorno digital.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Barraquer, Margarita. 2020. «Bienvenida al V Congreso de Talento Humano.» Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo de Servicio Civil.
- Chowdhri, Sameer. 2020. «Construyendo una cultura conectada en la nueva normalidad.» *V Congreso De Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Luz, Ramiro. 2020. «Desafíos de Gestión de Talento y Empleabilidad en el 2020.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Mora, Juan Pablo. 2020. «Inteligencia Artificial para mejora de procesos corporativos.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.

Tendencias y nueva normalidad para el servidor público

- Ramió, Carles. 2020. «Impacto de las Tecnología 4.0 en el sector público. Inteligencia artificial y robótica.» *V Congreso De Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Uribe, Pablo A. 2020. «La nueva normalidad del servidor público.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Vargas, Nidia. 2020. «El Círculo Virtuoso del Servidor Público.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Copete, Karen. 2020. «Gestión de la cultura hacia la innovación.» *V Congreso de Talento Humano*. Distrito de Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.