

En septiembre del año 2018 la asociación Confluència.cat puso en marcha *El Món de Demà* un espacio de reflexión que, más allá de la información o la opinión, quiere acumular conocimiento constructivo a través de la voz de académicos y científicos sociales jóvenes o responsables institucionales que no son voces habituales del debate público. Cada quince días "*El Món de demà* está en el Cercle" pondrá al alcance del socio un artículo valioso de la propuesta que esta plataforma pone en circulación.

La guerra por el talento público

Elena Costas Pérez, Doctora en Economía, es socia fundadora de KSNET y editora de *Politikon*.

"La obsolescencia de los métodos para captar talento (las oposiciones), el clientelismo y el fuerte envejecimiento del cuerpo funcional del país dificultan la atracción de talento a la administración pública. Para revertir esto, hay que experimentar e innovar, pero la mentalidad inmovilista y aprensiva al cambio de la administración costará cambiar"

Todas las organizaciones del mundo viven inmersas en lo que los expertos en recursos humanos han llamado la "guerra por el talento": la lucha por obtener trabajadores altamente efectivos, por sus calificaciones técnicas y analíticas, en la economía del conocimiento. El objetivo de toda organización es consolidarse como una elección de preferencia para los jóvenes salidos de las universidades y con capacidad para retener y potenciar luego este talento. Las administraciones públicas han sufrido esta guerra por el talento en todo el mundo y, además, se le ha sumado en los últimos años el envejecimiento relativo de los trabajadores y la rigidez de los marcos reguladores. Pero España sufre este problema de manera particular: tenemos una administración especialmente burocrática y con un número muy elevado de funcionarios a punto de jubilarse debido a la gran

expansión de nuestro sector público a lo largo de los años 80. Así que, para tratar de superar esta situación, necesitamos una reflexión colectiva, que vaya más allá de las discusiones técnicas sobre cómo atraer talento.

"No es un problema de falta de dinero, sino de método. La cantidad de dinero que gastamos en España pagando a los y las trabajadores/as públicos/as es elevado en relación al tamaño de la economía"

¿Quién queremos que trabaje en nuestro sector público? Si queremos que sean los más preparados, les tenemos que ofrecer mejores condiciones. Para empezar, los políticos. Por un lado, queremos que la actividad política atraiga buenos profesionales, pero, por otro lado, nos quejamos de que los políticos cobran demasiado. Y, cuando podemos, les restringimos más las oportunidades de encontrar trabajo en el sector privado tras dejar la política, con exigentes limitaciones para trabajar en determinados sectores para evitar las puertas giratorias.

En segundo lugar, tenemos que conseguir que las administraciones públicas, a todos los niveles, tengan la capacidad de atraer el mejor talento disponible. No es un problema de falta de dinero, sino de método. De hecho, tal como señalan los expertos dirigidos por Rafael Catalá y Oscar Cortés en [*Talento público para una Administración tras el corona shock*](#) (Esade y PWC, 2020), la cantidad de dinero que gastamos en España pagando a los trabajadores y trabajadoras públicas es, en todo caso, elevada en relación al tamaño de nuestra economía.

Atraer talento no se consigue con el método habitual que hoy en día todavía utilizan gran parte de nuestras administraciones: las oposiciones. Se trata de competiciones donde el objetivo es el de entrar a la administración, no el de ponerse a disposición de hacer una tarea pública concreta. Como dijo uno de los primeros críticos del modelo administrativo español, Alejandro Nieto, ganar una oposición es por muchos como "cruzar el río Jordán y besar la tierra prometida". Y, como dice uno de los críticos más contemporáneos, Rafael Jimenez-Asensio, el acceso al trabajo público al conjunto de las administraciones españolas está lastrado por tradiciones tanto de la rigidez formal de las oposiciones como por el nepotismo y clientelismo que han practicado nuestros partidos políticos. En relación a

este aspecto, aunque no tienen datos sólidos, se calcula que aún hoy en día un porcentaje muy elevado de los cargos de dirección a todos los niveles administrativos, a menudo por encima del 50%, no obedece a criterios objetivos de mérito, sino de afinidad política. Se trata, por tanto, de un método de selección que deja fuera a muchos, ya sea por criterios socioeconómicos o políticos, con resultados de una eficiencia muy cuestionable.

"Las administraciones públicas buscan, sobre todo, estos cuatro perfiles: analistas de datos, científicos de datos, expertos en ciberseguridad, y especialistas en *agile/scrum* (es decir, en estrategias para obtener resultados e innovación de forma ágil)"

Pero la tradición no debería ser impedimento para cambiar el sistema de entrada a las administraciones. En países de nuestro entorno, como Irlanda o Portugal han puesto en marcha mecanismos de selección más flexibles, creando comisiones para reclutar funcionarios siguiendo criterios de transparencia y evaluación constante de los mismos. Como argumenta el economista Jesús Fernández-Villaverde, en teoría, tanto el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) como las escuelas existentes a nivel autonómico están facultadas para llevar a cabo innovaciones en la forma de atraer talento al sector público. De hecho, en Cataluña se aprobó a principios de año la Estrategia de lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la integridad pública, que tiene previsto llevar a cabo planes piloto para seleccionar directivos públicos, empezando por el Servicio Catalán de la Salud, en procesos abiertos y de acuerdo con el mérito y capacidades acreditables. En Francia, el país emblemático de las oposiciones y el peso de los prestigiosos cuerpos de funcionarios, el presidente Macron puso en marcha el año pasado una reforma para modernizar la entrada al servicio público, siguiendo la misma senda que los países nórdicos hicieron hace años: sustituir un modelo de funcionarios por uno más flexible de personal laboral, similar al que se utiliza en el sector privado.

¿Y qué talento se busca el sector privado? Actualmente, las organizaciones privadas que realizan tareas similares a las de las administraciones públicas buscan, sobre todo, estos cuatro perfiles: analistas de datos, científicos de datos, expertos en ciberseguridad, y especialistas en

agile/scrum (es decir, en estrategias para obtener resultados e innovación de forma ágil).

"Esta es quizás la principal carencia en el sector público: la ausencia de mentalidad para experimentar cosas nuevas"

Estos perfiles no abundan en la administración en estos momentos. En particular, hay una falta de perfiles STEM (o científico-tecnológicos) como matemáticos, estadísticos o ingenieros. Y las convocatorias más recientes de oferta de trabajo público no sólo no parece que dirijan estas carencias, sino que aproximadamente el 70% de las plazas han sido para profesionales de cualificación media-baja, como administrativos y auxiliares. Esta deficiencia de perfiles adaptados a un mundo crecientemente digitalizado está agravada por el envejecimiento de la fuerza laboral pública en España. Dentro de la administración general del Estado (las cifras no son muy diferentes de la mayoría de comunidades autónomas y ayuntamientos), casi la mitad de los empleados tienen más de 50 años.

Obviamente, de las administraciones públicas no esperamos lo mismo que de Google o Facebook. Las empresas generan valor monetario para sus accionistas y las administraciones valor público. Es por ello que muchos expertos hablan de la importancia de atraer al sector público personas que puntúen alto en la dimensión de "motivación del servicio público", como perseguir la equidad y la imparcialidad. Pero de la numerosa investigación sobre el tema no podemos extraer un manual sobre cómo conseguir que las personas más motivadas por estos valores se decanten por una carrera en el sector público, en vez del privado o el tercer sector.

Para averiguar cómo atraer a los mejores, toca, como cualquier política pública, experimentar con diferentes métodos: por ejemplo, unos más procedimentales, parecida a las oposiciones, y otras más flexibles, similares a los de una empresa de *software* puntero. Y, así, con ensayo y error, y evaluándolos, ver qué fórmulas de contratación acaban dando los mejores resultados. Pero esta es quizás la principal carencia en el sector público: la ausencia de mentalidad para experimentar cosas nuevas. Las inercias son más fuertes que las ambiciones de atraer los mejores.