

2.

**Procedimiento administrativo,
contratos, convenios
y subvenciones**

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento: El liderazgo transformacional y la carrera profesional horizontal

Mercedes Rodríguez Rodríguez
Jefa de Servicio de Recursos Humanos

Silvia Rosselló Hernández
Subdirectora UAP Gestión, Seguimiento y Control de los Fondos Next Generation.

RESUMEN: Este artículo tiene por objeto el análisis de la retención del talento como fundamental mecanismo de mejora de la productividad en el sector público, garantizado la eficiencia y mejora de la administración, para lo cual resulta imprescindible el liderazgo transformacional y la carrera profesional horizontal.

Palabras clave: retención del talento, productividad, liderazgo transformacional, carrera profesional.

ABSTRACT: The purpose of this article is to analyze talent retention as a fundamental mechanism for improving productivity in the public sector, guaranteeing efficiency and improving administration, for which transformational leadership and horizontal professional careers are essential.

SUMARIO: 1. NUESTRO ESCENARIO ES INCIERTO. 2. LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN. 3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. 3.1. ¿Qué se entiende por liderazgo transformacional? 3.2. ¿Cómo puede implementarse el liderazgo transformacional en la administración pública? 4. LA CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL. 4.1. ¿Qué debe entenderse por carrera profesional horizontal? 4.2. ¿Cómo puede implementarse la carrera profesional horizontal en la administración pública? 4.2.a. Definir competencias y niveles de desarrollo. 4.2.b. Implementar el Desarrollo por Niveles. 4.2.c. Integrar los Niveles de Desarrollo con los Incentivos. 4.2.d. Establecer Evaluaciones por Competencias. 4.2.e. Capacitación y desarrollo. 4.2.f. Incentivos y Reconocimiento. 4.2.g. Crear una cultura organizacional de desarrollo. 4.2.h. Evaluar el impacto y mejorar el proceso. 5. CONCLUSIONES. REFERENCIAS DOCTRINALES Y NORMATIVAS

1. NUESTRO ESCENARIO ES INCIERTO

Nuestro escenario es incierto. Crisis económica, pandemia, exceso de temporalidad, jubilaciones, tasa de reposición... Hemos tenido que afrontar numerosos retos como personas, familia, país y también como organización. Hemos tenido que adaptarnos a situaciones impensables para los que no existían protocolos y con escasos medios. Hemos tenido que hacerlo y no parece que ahora tengamos un escenario con mayor grado de certidumbre.

Muchas de estas circunstancias extraordinarias a las que ha tenido que darse respuesta y que afectan directamente a la gestión de los recursos humanos de nuestra administración, han sido detalladamente descritas en el reciente Decreto ley 7/2024, de 31 de julio, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad, la gestión eficiente y la calidad en el empleo público de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, así como para la protección de la infancia en el ámbito de los juegos de azar y apuestas.

Los serios límites al crecimiento del factor humano en el sector público que ha supuesto la vigencia de las tasas de reposición; el fenómeno del relevo generacional con su inevitable pérdida de capital humano consolidado; la obsolescencia del sistema de selección, frente al crecimiento exponencial de las necesidades temporales de personal de la administración y el consecuente desborde del sistema, abocando en abuso de temporalidad y en una evidente desconexión de los perfiles reclutados y las funciones a desempeñar; han puesto a prueba a una organización que, además, ha tenido que enfrentarse a los devastadores efectos de la erupción volcánica en la isla de La Palma, a una crisis migratoria sin precedentes y a un envejecimiento poblacional progresivo en un contexto de crisis, de fluctuación...de incertidumbre.

Cuando la incertidumbre es la norma, la planificación no da respuestas; o al menos, no las da por sí misma. Es necesario concretar los valores y el propósito, los acuñados términos visión y misión, para poder adaptarnos y así, ofrecer resultados.

Y cuando se habla de servicio público, cuando están en juego los derechos fundamentales, la calidad y eficiencia de la respuesta no puede verse comprometida por el escenario; hay que ofrecer resultados. ¿Y de qué dependen los resultados? ¿Es posible mejorarlos en el sector público con sus propias limitaciones y en un escenario de cambio?

En este sentido, deben tenerse en consideración dos cuestiones. Por un lado, la administración no dispone de los mismos instrumentos que se encuentran al alcance de las empresas para incidir en los resultados; y por otro, tal y como demuestran los estudios, el papel del líder es esencial para la consecución de los objetivos de la organización de una manera efectiva y eficiente. Veámoslo.

2. LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Que la administración no dispone de las mismas herramientas que las empresas privadas a la hora de organizarse, incentivar a su factor humano o sancionar conductas reprobables, no le es desconocido a nadie. Pero, ¿existen herramientas a disposición del sector público para mejorar sus resultados?

Cuando se busca la obtención de resultados, podría afirmarse que existen cuatro factores o palancas que pueden accionarse en aras de su mejora:

- La estructura organizativa.
- La gestión de los recursos humanos. Valor o reconocimiento otorgado al trabajo.
- Los sistemas de gestión.
- La cultura organizacional.

Analicemos la incidencia de estos determinantes factores en la administración pública.

La importancia de la **estructura organizativa** y su relación con los resultados de una empresa ha sido ampliamente reconocida por diversos estudios sobre diseño organizativo, dado que los resultados no dependen exclusivamente de los recursos de los que se dispone, sino del modo en el que estos se organizan para coordinarlos, hacerlos trabajar juntos y obtener sinergias que redunden en los resultados, mejorándolos.

Así las cosas, asumiendo que la estructura organizativa puede contribuir a obtener mejores resultados por cuanto supone un diseño de los recursos que permite optimizarlos, ¿es sencillo incidir en la estructura organizativa en el sector público? En el caso de pretenderse un cambio organizativo para la mejor atención de las necesidades públicas, ¿este es inmediato? ¿Podrá contarse con dicho cambio en el corto plazo? ¿Es rápido el procedimiento para la modificación de las relaciones de puestos de trabajo o, en según qué Departamento, este puede demorarse años y años?

Seguro que podemos encontrar consenso en que la empresa privada tiene mayor libertad que el sector público a la hora de modificar los puestos de trabajo y la estructura organizativa para poder dar más rápida y mejor respuesta en función de los objetivos que pretendan conseguirse.

En la administración, si bien se han diseñado procedimientos simplificados para la tramitación de las modificaciones de la relación de puestos de trabajo para hacer frente a la funcionarización o para la creación de unidades encargadas de la gestión de fondos europeos, estos no son los procedimientos que deben seguirse para la generalidad de las modificaciones de las relaciones de puestos de trabajo en el caso de intentar adaptar el factor humano a las necesidades de servicio público que pretenden atenderse, e incluso estos procedimientos simplificados no alcanzan la inmediatez de respuesta que se encuentra en la empresa privada.

En este punto, cabe plantearse cuál ha sido la motivación del establecimiento de determinados procedimientos simplificados para la modificación o creación de relaciones de puestos de trabajo.

No cabe duda que el exceso de la temporalidad y las obligaciones impuestas por la Ley 20/21, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, así como las establecidas a través del Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, supusieron un antes y un después en la gestión de los recursos humanos de las Administraciones Públicas, debiendo adaptarse, muy rápidamente y con escasos medios, a una nueva realidad normativa, en un escenario convulso en el que debía seguir garantizándose la prestación de los servicios públicos.

La llamada y obligada estabilización busca acabar con los denominados abusos en la temporalidad, dando cobertura a los excesos de temporalidad alcanzados en las Administraciones Públicas por diversos factores. El envejecimiento progresivo y constante de la plantilla frente a una rígida tasa de reposición que no da respuesta a las necesidades que deben cubrirse, la falta de inmediatez de procesos selectivos por las propias limitaciones normativas, que daban respuesta a una realidad distinta a la vigente en dicho momento en el que debe aceptarse que el empleo temporal tiene carácter estructural cuando se trata de responder a necesidades urgentes y acuciantes... no son sino unos pocos de los factores que influyeron en el colapso de las Administraciones Públicas en la gestión de los recursos humanos.

Colapso al que hubo de darse respuesta, entre otras medidas, mediante la instauración de procedimientos menos rígidos para la modificación de relaciones de puestos de trabajo cuando nos encontramos ante vacantes laborales objeto de funcionarización, a la vista de la imposibilidad de proceder a su cobertura hasta que no se llevara a cabo el cambio de vínculo. Y aunque se previeron sistemas simplificados para eliminar burocracia y poder cubrir puestos con mayor agilidad, lo cierto es que estas medidas resultan insuficientes cuando se trata de servicios públicos esenciales y de carácter urgente.

Por su parte, la simplificación en el procedimiento promovida por la aparición del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, destinado a paliar los devastadores efectos de la profunda crisis económica y sociosanitaria surgida a raíz del COVID-19, a través de la búsqueda de la transformación digital, cultural e ideológica en la administración pública, deviene de la premura con la que dichos fondos debía ejecutarse, bajo la pena de perderlos en caso de no llevarlo a cabo en plazo y siguiendo los establecidos trámites.

La búsqueda de perfiles profesionales que garanticen la inmediata y eficiente ejecución de los citados fondos, conlleva crear unas unidades administrativas a través de un procedimiento más ágil que el de creación o modificación de relación de puestos de trabajo; una simplificación en el procedimiento que no solo ha sido fomentada por la finalidad que persigue, sino que ha sido posible,

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

en gran medida, debido al carácter provisional de las unidades administrativas objeto de creación (con fecha de caducidad en 2026), lo que ha disminuido obstáculos a la hora de la necesaria negociación que debe preceder a toda creación o modificación de relación de puestos de trabajo en la administración pública.

De este modo, no parece que mediante el empleo de esta herramienta pueda lograrse un gran y profundo impacto en la obtención de resultados por parte de la administración pública. No, al menos, en el escenario y con la normativa actualmente vigente.

¿Y qué puede decirse con respecto a la **gestión de los recursos humanos**? ¿Puede la administración reconocer el valor de una persona trabajadora concreto frente a los demás con la misma libertad que lo hace la empresa privada? ¿Puede otorgar libremente incentivos o abonar variables? ¿O, muy al contrario, tiene un sistema rígido de compensaciones en el que se hace muy difícil lograr la diferencia retributiva en función del trabajo realizado, la experiencia acumulada o transmitida o la dificultad de la responsabilidad asumida?

¿Y qué ocurre con los **sistemas de gestión**? ¿Podemos hablar de algún problema reciente que haya existido en la administración pública autonómica como resultado de los sistemas de gestión empleados o de la falta de estos por problemas judiciales o burocráticos? Es evidente que el sector público cuenta con muchos sistemas de gestión, bases de datos y aplicativos, y algunos muy eficientes. No obstante, la adquisición de los mismos, el modo de contratación, el mantenimiento, la libertad de adaptarlo en caso de no ajustarse a las necesidades o de quedar desfasado, no es la misma que la existente en la empresa privada donde no es común el solapamiento; la necesidad de grabar varias veces, en distintos aplicativos, la misma información; los obstáculos existentes para el adecuado almacenamiento de la información evitando duplicidades y favoreciendo la gestión uniforme de la documentación y expedientes.

Y es que, si una herramienta deja de ser útil para la finalidad para la que fue adquirida, si la empresa deja de prestar la asistencia técnica comprometida o la esperada, o simplemente, si aparece en el mercado un recurso más ajustado a las necesidades, ya sea por eficacia o por precio, ¿qué haría la empresa privada? ¿Tiene la misma opción el sector público o se ve sometido a rigurosos mecanismos de contratación manteniendo instrumentos desfasados?

A la vista de lo expuesto, parece que los anteriores recursos que influyen directamente en los resultados, de los que la empresa privada puede hacer uso libremente, son sin embargo inaccesibles o muy difícilmente modificables por parte de la administración en el corto-medio plazo.

Es, por tanto, la **cultura organizacional** la herramienta que podrá emplearse por la administración autonómica para mejorar sus resultados.

Así, la cultura organizacional se entiende como lo que caracteriza a la empresa, su forma de ser y actuar hacia dentro y cómo esta personalidad se refleja hacia fuera, de acuerdo con sus creencias y valores.

Desde esta perspectiva, será determinante en la mejora de resultados de la administración, su firme compromiso con la respuesta a necesidades básicas, la vocación de servicio público y defensa de los derechos fundamentales, el compendio de valores que comparten todos los integrantes de la organización.

Pero, ¿puede hablarse de una única cultura organizacional, uniforme y homogénea para toda la administración autonómica? ¿O más al contrario, en cada unidad administrativa puede apreciarse un conjunto distinto de valores, de normas, creencias y expectativas frente a la eliminación de obstáculos para conseguir resultados?

Una cultura organizacional que sea efectiva requiere de liderazgo, o lo que es lo mismo, la eficacia de dicha cultura, la incidencia que la administración puede tener en los resultados, depende en gran medida del líder.

3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

3.1. ¿Qué se entiende por liderazgo transformacional?

El ambiente de trabajo influye directamente en la obtención de resultados; y este, según diversos autores, entre ellos Schneider, es medible, definiéndose como las percepciones que tienen las personas trabajadoras en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma éstas influyen en el desempeño de sus tareas.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y a la vista de la importancia del ambiente de trabajo en la obtención de resultados, se concluye que el líder, o el tipo de liderazgo que se desempeñe, tiene una influencia directa en los resultados. De tal manera que un clima organizacional positivo genera mayor sentimiento de pertenencia a la organización, repercutiendo directamente en los resultados obtenidos; mientras que un ambiente de trabajo negativo disminuye el rendimiento, provocando situaciones de conflicto.

De hecho, M. González, E. Figueroa y R. González, en su estudio “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering Gourmet de Durango”, demostraron la fuerte relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional, siendo especialmente relevante su incidencia en la motivación. Igual conclusión es la alcanzada por S. Las, J. Cisneros, L. Bravo, S. Carrillo y A. Bustamante, a través del instrumento Work Environment Scale; o la obtenida por C. Martín y A. Bush; Raineri o P. Ponce; concluyéndose que la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo está fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo.

En esta línea, para Goleman un líder exitoso es aquel que es capaz de obtener resultados sostenibles a largo plazo; expresando que dicha sostenibilidad se asegura reteniendo los talentos necesarios. O lo que es lo mismo, los resultados

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

de la administración están directamente vinculados a lo capaz que sea su líder de retener al talento, de retener el factor humano consolidado, entendiendo por este a quien reúne los conocimientos necesarios para llevar a cabo una tarea. Y esto puede realizarse mediante la conformación de un buen ambiente de trabajo.

En relación con lo anterior, las investigaciones de Goleman demostraron que el comportamiento emocional del líder tiene una influencia directa en torno al clima organizacional de una empresa. En concreto, según su análisis, más del 70% de las percepciones de las personas empleadas acerca del clima organizacional eran resultado inmediato del comportamiento emocional de sus líderes, lo que, consecuentemente, tenía un impacto directo en su desempeño laboral. Asimismo, Goleman identificó que aquellas empresas que contaban con líderes altamente efectivos, entendiendo por estos los que contaban con un grado de inteligencia emocional más desarrollado, habían logrado establecer climas organizacionales sanos, donde la cultura organizacional estaba apropiadamente enfocada al cumplimiento de objetivos y los niveles de motivación y satisfacción laboral eran altos.

El mismo porcentaje del 70% atribuye la consultoría Gallup a la influencia de la calidad del liderazgo en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo. A lo que se le añade el 50% de aumento en la productividad que la Universidad de Harvard atribuye a la existencia de líderes democráticos y participativos. Mientras que, según investigaciones de la Universidad de Stanford, el 80% de los empleados se sienten más satisfechos en sus puestos de trabajo cuando son liderados por alguien que les brinda apoyo y reconocimiento.

La transparencia, la comunicación abierta y la capacidad de delegar responsabilidades son características comunes en líderes efectivos que generan confianza y respeto en sus equipos.

De tal manera, se constata que el estilo de liderazgo adecuado puede ser determinante en la obtención de resultados, ya que repercute de manera inmediata en el clima organizacional, siendo una de las pocas herramientas de las que dispone la administración en el corto-medio plazo para incidir directamente en la eficacia y la productividad, mejorando la prestación de los servicios públicos.

En concreto, el liderazgo transformacional se destaca como una estrategia altamente efectiva para mejorar el ambiente de trabajo, teniendo un impacto significativo en la obtención de resultados en una empresa, ya que fomenta un entorno de trabajo positivo, motivador y orientado al cambio. A continuación, se detallan algunas formas clave en que este estilo de liderazgo influye en los resultados empresariales:

1. Mayor motivación y compromiso de los empleados.

Los líderes transformacionales inspiran a sus empleados a alcanzar su máximo potencial, lo que aumenta el compromiso y la satisfacción laboral. Esto se traduce en un mayor esfuerzo y dedicación, mejorando la productividad y los resultados organizacionales.

2. Fomento de la innovación y la creatividad.

Alentar a los empleados a pensar de manera creativa y desafiar el status quo es una característica esencial del liderazgo transformacional. Esto promueve la innovación, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y encontrar nuevas soluciones a problemas.

3. Desarrollo de talento y liderazgo futuro.

Los líderes transformacionales se centran en el desarrollo de las habilidades de su equipo, lo que no solo mejora el desempeño inmediato, sino que también prepara a la organización para el futuro, al desarrollar líderes emergentes dentro de la empresa.

4. Mejor clima organizacional.

Al promover un sentido de propósito compartido y crear una visión inspiradora, los líderes transformacionales mejoran la cultura organizacional, lo que puede reducir la rotación de personal y fomentar una mayor lealtad hacia la empresa.

5. Alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

Este tipo de liderazgo alinea los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la empresa, lo que mejora el rendimiento colectivo. Los empleados están más dispuestos a esforzarse por cumplir las metas de la organización cuando sienten que su crecimiento personal también es una prioridad.

6. Mejora de la efectividad y eficiencia.

Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y empoderarlos, los líderes transformacionales promueven una mayor eficiencia operativa, ya que se reducen los cuellos de botella y se implementan mejoras de manera más ágil y efectiva.

Empresas como Google y Apple son conocidas por aplicar el liderazgo transformacional. Sus líderes fomentan la creatividad, autonomía y la innovación, lo que ha sido clave para mantener la competitividad en el mercado y generar productos revolucionarios en el mercado.

De esta forma, este estilo de liderazgo, el transformacional, no solo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también impulsa la innovación, promueve una cultura de mejora continua y facilita la obtención de resultados empresariales sostenibles y sólidos.

En efecto, según se describe en el estudio realizado por la revista Harvard Business Review, el 84% de los empleados en organizaciones con líderes transformacionales reportan un aumento en su nivel de compromiso laboral, en comparación con el 43%, casi la mitad, constatado en empresas con liderazgo tradicional, un liderazgo basado en el continuo seguimiento, control y estilos más autoritarios.

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

A lo anterior se le añade que este tipo de liderazgo, el transformacional, se asocia a una menor rotación de personal, aumentando el orgullo y sentimiento de pertenencia.

Y en cuanto a resultados se refiere, según la Universidad de Stanford, este tipo de liderazgo aumenta un 20% la productividad, debido a la capacidad de motivar a los trabajadores en un clima abierto y de confianza.

De esta forma, el líder transformacional retiene el talento, influyendo directa y positivamente en la obtención de resultados.

3.2. ¿Cómo puede implementarse el liderazgo transformacional en la administración pública?

Implantar el liderazgo transformacional en la administración pública puede ser un desafío, pero indiscutiblemente es una excelente oportunidad —y como se ha visto al inicio, quizás de las pocas herramientas a disposición del sector público en el corto o medio plazo— para mejorar la eficiencia, transparencia y motivación de los empleados públicos.

En este sentido, cobran especial importancia los acuñados términos de misión y visión.

En primer lugar, el liderazgo transformacional puede implementarse en la administración pública a través del desarrollo de una **visión inspiradora y compartida**.

Así, los líderes transformacionales deben formular una visión clara del futuro que inspire tanto a las personas empleadas como a los ciudadanos. Esta visión debe centrarse en la mejora del servicio público, la eficiencia de los procesos administrativos y la satisfacción de los ciudadanos. Por ejemplo, podría establecerse como objetivo implementar una visión de administración digital para reducir la burocracia y facilitar el acceso a los servicios públicos.

Asimismo, el fomento de una **cultura de innovación** es una vía para introducir el liderazgo transformacional, acabando con la tan recurrente frase “es que siempre se ha hecho así”. Y es que, a nadie es desconocido que la administración pública puede ser más rígida y resistente al cambio, manteniendo sistemas de gestión o tramitación tradicionales por haber sido los siempre utilizados, sin que esto sea garantía de la obtención de mejores resultados. El liderazgo transformacional debe romper estos moldes promoviendo la creatividad y permitiendo que las personas empleadas públicas busquen nuevas formas de mejorar los servicios.

En este sentido, una fórmula en la que el líder transformacional podría orientar al cambio sería creando espacios donde los empleados públicos puedan proponer mejoras o nuevas políticas sin temor a represalias, como laboratorios de innovación o programas de ideas.

Por otra parte, una herramienta útil a la hora de implantar este tipo de liderazgo en el sector público es **desarrollar el talento y empoderar a los empleados**. Invertir en la formación y el desarrollo de competencias de los empleados es crucial. Los líderes transformacionales capacitan a sus equipos y los empoderan para que tomen decisiones autónomas, lo que mejora su compromiso y desempeño.

Un ejemplo de lo anterior sería ofrecer programas de desarrollo profesional y liderazgo, dándoles a los empleados mayor responsabilidad en la implementación de políticas.

Fomentar el cambio a través del ejemplo, es sin duda un factor decisivo a la hora de implantar el liderazgo transformacional.

En la administración pública, así como en cualquier empresa que pretenda generar confianza y sentimiento de pertenencia, el cambio debe comenzar desde arriba. Los líderes deben mostrar compromiso con la transparencia, la ética y la mejora continua. Actuar como modelos de comportamiento inspira a otros a seguir su ejemplo.

En esta línea, los líderes transformacionales en el sector público pueden ser transparentes en sus decisiones, rendir cuentas públicamente y ser accesibles a sus equipos y a los ciudadanos.

Por su parte, es asimismo fundamental, **establecer un entorno colaborativo**.

El liderazgo transformacional se basa en la colaboración, no en la jerarquía rígida. Fomentar un entorno donde las diferentes áreas de la administración puedan trabajar juntas e intercambiar ideas es clave para mejorar la eficiencia.

Así, una acción que podría llevarse a cabo para favorecer el entorno colaborativo sería facilitar reuniones interdepartamentales, promover el trabajo en equipo y alentar la colaboración transversal entre diferentes entidades públicas, permitiendo la retroalimentación y generando sinergias. Y es que, constatar que otras unidades administrativas innovan, puede ser el primer paso para la propia innovación.

Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales es la mejor manera de evitar conflictos de intereses y lograr la colaboración.

En la administración pública, es esencial que los empleados sientan que su trabajo tiene un impacto positivo. El liderazgo transformacional alinea los objetivos personales con los de la organización, lo que aumenta la motivación y el sentido de propósito.

A tal fin, puede resultar de utilidad definir claramente cómo el trabajo de cada empleado contribuye a mejorar el bienestar de los ciudadanos, creando una conexión directa entre el trabajo diario y el impacto social. Nada tiene mayor impacto que el sector público. Los grandes retos que debe atender la administración pública con situaciones como las descritas al inicio, crisis migratoria, económica, el volcán... demuestran el gran impacto de las políticas públicas en

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

la sociedad, dependiendo los resultados de la capacidad de respuesta de la administración.

Por otra parte, **fomentar una cultura de reconocimiento y retroalimentación** favorece la implantación del liderazgo transformacional, mejorando la obtención de resultados.

En el sector público, el reconocimiento puede ser una poderosa herramienta para aumentar la motivación y el compromiso. El liderazgo transformacional reconoce el esfuerzo y los logros de los empleados, promoviendo una cultura de retroalimentación constante. Todo esto sin perjuicio de otras medidas de contenido retributivo que puedan adoptarse, como veremos más adelante al referirnos a la carrera profesional horizontal.

Ejemplo de lo anterior sería implementar programas de reconocimiento público por logros, ideas innovadoras o proyectos exitosos que mejoren la administración.

De igual modo, se contribuye a la implantación de este estilo de liderazgo, facilitando el cambio y la adaptación. Y es que, en un escenario de incertidumbre, el mejor líder es el que acepta el cambio y lo gestiona, fomentando la adaptación para la mejor prestación y calidad del servicio público.

Podría parecer que la administración es enemiga del cambio. Desde luego, la adaptación, la gestión del cambio en la administración pública, es uno de los temas pendientes, tal y como ha quedado patente en la gestión del COVID-19 y la implantación del teletrabajo. El sistema de trabajo remoto ya existía en las empresas privadas, con mayor o menor implantación, pero en el caso de las administraciones públicas su establecimiento se vio demorado hasta el confinamiento al que se vio sometido el mundo en marzo de 2020.

De esta forma, el liderazgo transformacional resulta esencial para una administración pública resistente al cambio y que necesita un impulso para mejorar la adaptación y la capacidad de respuesta ante cualquier situación, dado que debemos aceptar que nuestro escenario es el cambio.

Así, el liderazgo transformacional en la administración pública necesita una fuerte **capacidad de gestión del cambio**. Los líderes deben anticiparse a los desafíos futuros y preparar a sus equipos para adaptarse a nuevas normativas, tecnologías o demandas ciudadanas. Esto requiere no solo flexibilidad, sino también una estrategia clara para manejar la resistencia al cambio, que a menudo es un obstáculo en las instituciones públicas.

Una acción que podría desarrollarse a fin de conseguir lo anterior, sería implementar programas de gestión del cambio, donde las personas empleadas recibieran formación y apoyo durante transiciones clave, como la adopción de nuevas tecnologías o reformas administrativas.

En la Ley 7/2023, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para 2024, se establece la disposición final cuar-

ta, mediante la que se fomenta la transmisión del conocimiento, favoreciendo la colaboración con la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias en el desarrollo de proyectos relacionados con la modernización, simplificación, planificación estratégica y participación de la ciudadanía, de personas jubiladas que hayan prestado servicios como empleados públicos en dicha administración. Concretamente, en dicha disposición se establece:

Se añade una disposición adicional séptima a la Ley 5/2010, de 21 de junio, Canaria de Fomento a la Participación Ciudadana, con la siguiente redacción:

«Disposición adicional séptima. Colaboración con la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.

1. Las personas que, habiendo prestado servicios como empleados públicos en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, hayan accedido a la jubilación, podrán colaborar con esta Administración en el desarrollo de proyectos relacionados con la modernización, simplificación, planificación estratégica y participación de la ciudadanía, así como de transferencia del conocimiento, sin que en ningún caso ello comporte la provisión de puestos de trabajo de la Administración.

2. Las personas colaboradoras no percibirán retribución alguna por la colaboración prestada ni indemnizaciones por razón del servicio y su relación con la Administración Pública no comportará la existencia de un vínculo jurídico contractual ni funcionarial. La colaboración no podrá implicar el ejercicio de potestades públicas.

3. Corresponderá a la persona titular del Departamento u organismo autónomo con el que se vaya a colaborar, previo informe de la Dirección General de la Función Pública, autorizar la prestación de la colaboración externa, debiendo contener la autorización otorgada una descripción de las actividades a desempeñar en régimen de colaboración.

4. Las personas colaboradoras tendrán derecho al uso de los medios materiales de la Administración en los términos que se indiquen en la autorización de colaboración y deberán estar cubiertos por los riesgos derivados de la actividad de colaboración en los mismos términos que la ciudadanía en cuanto usuarios de los servicios públicos.

5. Se autoriza a la persona titular de la consejería competente en materia de participación ciudadana a desarrollar el régimen de la colaboración regulada en esta disposición.»

Y junto a lo anterior, no debe obviarse **promover la ética y la integridad**, ya que la transparencia y la ética son consustanciales a la idea de servicio público. Los líderes transformacionales no solo se preocupan por los resultados inmediatos, sino también por construir una cultura organizacional basada en principios éticos y de integridad. No olvidemos que, tal y como vimos al inicio, la cultura

organizacional es prácticamente la única herramienta de la que dispone la administración pública para incidir en los resultados en el corto-medio plazo.

¿Y qué acciones pueden ser llevadas a término en aras de construir la cultura organizacional orientada hacia valores de integridad? Podría resultar de utilidad la confección de códigos de conducta claros; fomentar la formación en valores con el fin de evitar prácticas que puedan definirse como corruptas, afectando al servicio público y proporcionando mala imagen a la administración; así como promover el cumplimiento de altos estándares éticos mediante la implementación de políticas que promuevan la rendición de cuentas y la transparencia en todos los niveles de la administración pública.

De igual manera, debe tenerse en consideración, a la hora de introducir el liderazgo transformacional en el sector público, implementar estructuras de comunicación abiertas y efectivas.

Y es que, la administración pública puede ser jerárquica y, en algunos casos, poco comunicativa entre diferentes niveles. El liderazgo transformacional rompe con esto mediante la promoción de canales de comunicación abiertos y bidireccionales. Esto no solo mejora la toma de decisiones, sino que también permite que los empleados sientan que sus voces son escuchadas y valoradas.

Así, resulta efectivo, por ejemplo, crear plataformas digitales internas o reuniones regulares donde los empleados puedan proporcionar retroalimentación, proponer ideas y discutir posibles mejoras en los procesos.

Fomentar una mentalidad de servicio, de servicio público, al servicio de los ciudadanos y en defensa y garantía de los derechos fundamentales, resultará vital a fin de conseguir orgullo de pertenencia y un compromiso real, reteniendo el talento y reduciendo, por tanto, como se ha visto, en la mejora directa de resultados.

En la administración pública, la esencia del trabajo es servir al administrado. El liderazgo transformacional refuerza esta mentalidad, promoviendo una cultura en la que el servicio a la comunidad se interioriza como el objetivo principal, lo que motiva a los empleados a trabajar con mayor dedicación y empatía.

¿Y cómo podría incidir, el líder transformacional, en el sector público a fin de conseguir este propósito? Desarrollando programas de formación en atención al ciudadano y sensibilización sobre las necesidades sociales, visualizando el impacto que el trabajo de los distintos servicios y unidades administrativas tienen en la vida de las personas, en su mejora de la calidad de vida y respeto y defensa de sus derechos fundamentales.

Y es que, si en algo gana la administración a la empresa privada, es en que es más fácil comprometerse con la necesidad que trata de satisfacerse a través del servicio público que, por ejemplo, con el ánimo de lucro de una entidad bancaria. Comprometer a los empleados públicos con su labor, con la mejora de la sanidad, de la educación, con la necesidad de una vivienda, muy probablemente

redundará positivamente en el sentimiento y orgullo de pertenencia, mejorando la involucración y reteniendo el talento para la mejora de los resultados.

Otro factor determinante a la hora de implantar el liderazgo transformacional en el sector público, es el **uso de tecnología para facilitar la transformación**.

La transformación digital es clave para la modernización de la administración pública, y el liderazgo transformacional debe estar a la vanguardia de este cambio. Aprovechar nuevas tecnologías no sólo mejora la eficiencia de los procesos, sino que también facilita la prestación de servicios públicos más ágiles y accesibles.

En este sentido, podría promoverse la digitalización de trámites y la adopción de herramientas tecnológicas que mejoren la experiencia del ciudadano, como portales de atención en línea o aplicaciones móviles para servicios públicos.

De igual manera, resulta vital **involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones**.

Y es que, el liderazgo transformacional en la administración pública debe ir más allá de la gestión interna e involucrar activamente a los ciudadanos en la toma de decisiones. Esto puede ser llevado a cabo a través de procesos participativos o consultas ciudadanas, donde la opinión pública sea tenida en cuenta para desarrollar políticas y mejorar los servicios.

En relación con la anterior, pueden implementarse mecanismos de participación ciudadana, como consultas públicas en línea, foros vecinales o encuestas, donde los ciudadanos puedan opinar sobre proyectos o políticas públicas.

Además de lo anterior, el líder transformacional tiene en cuenta que debe llevarse a cabo una **evaluación continua y aprendizaje organizacional**.

Los líderes transformacionales buscan constantemente mejorar el desempeño mediante la evaluación continua. En el contexto de la administración pública, esto implica monitorear y evaluar tanto el impacto de las políticas como el rendimiento de los empleados. Los líderes deben fomentar una cultura de aprendizaje organizacional, donde los errores se vean como oportunidades para aprender y mejorar.

Esto puede resultar especialmente complejo en el sector público, en el que raras veces se cuenta con datos de partida, de tal manera que se dificulta la evaluación objetiva. No obstante, mecanismos como la dirección por objetivos, el establecimiento de planes de trabajo y planes de mejora o la evaluación del desempeño, muy vinculada con la carrera profesional horizontal, pueden ser de gran ayuda a fin de constatar la progresión y mejora en la obtención de resultados.

Así, como se ha dicho, puede resultar de utilidad, desarrollar sistemas de evaluación del desempeño y revisión de políticas públicas que permitan medir resultados y ajustar estrategias según sea necesario. Así como implementar sistemas de “lecciones aprendidas” para que las experiencias exitosas se repliquen

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

y los fracasos sirvan para mejorar. En relación con lo anterior, un sistema de lecciones aprendidas es un proceso estructurado que recopila, documenta y comparte conocimientos obtenidos de experiencias pasadas, tanto positivas como negativas, para mejorar el desempeño y evitar repetir errores en el futuro. Estos sistemas permiten que las organizaciones, ya sean públicas o privadas, aprendan de los proyectos, iniciativas o actividades realizadas, con el fin de aplicar esos aprendizajes en situaciones futuras.

De este modo, podríamos decir que los componentes clave de un sistema de lecciones aprendidas, serían:

- **Identificación:** Se detectan los errores, desafíos, éxitos y soluciones que surgieron durante la ejecución de un proyecto o actividad.
- **Documentación:** Se registran de manera sistemática estas experiencias, generalmente a través de informes, bases de datos o plataformas digitales, para garantizar que la información quede almacenada y disponible para otros equipos.
- **Análisis:** Se analiza qué funcionó bien y qué no, identificando las causas de los errores o los factores de éxito. El objetivo es extraer enseñanzas valiosas que puedan aplicarse en el futuro.
- **Difusión y compartición:** Las lecciones aprendidas deben ser accesibles para otros equipos, departamentos o áreas de la organización, de modo que se conviertan en un recurso útil para la mejora continua.
- **Aplicación:** Se integran estas lecciones en la planificación y ejecución de proyectos futuros, mejorando la eficiencia, reduciendo riesgos y optimizando resultados.

Ejemplo de lo anterior en el sector público podría ser un servicio que, al concluir la implantación de una nueva política pública de su Departamento evalúa los aspectos que funcionaron y los que no, y documenta estas conclusiones en un repositorio. De esta forma, en caso de encontrarnos ante futuros proyectos de naturaleza similar, los integrantes de dicho servicio, así como aquellas personas empleadas públicas con acceso al meritado repositorio podrán consultar las experiencias recogidas y evitar duplicar errores ya identificados, pudiendo replicar los factores de éxito.

Así, ¿cuáles son los beneficios de un sistema de lecciones aprendidas o de cualquier otro método de la misma finalidad?

- **Mejora continua:** Permite a las organizaciones aprender de sus propias experiencias, lo que facilita la optimización de procesos.
- **Reducción de errores:** Al documentar lo que no funcionó en el pasado, es posible evitar cometer los mismos errores en el futuro.
- **Fomento de la innovación:** Al analizar qué estrategias fueron efectivas, se pueden descubrir nuevas formas de abordar problemas.

- Eficiencia organizacional: Se optimiza el tiempo y los recursos, al aprovechar el conocimiento ya adquirido.

De tal manera, que los sistemas de lecciones aprendidas no solo son herramientas valiosas para la gestión del conocimiento dentro de una organización, mejorando su capacidad de respuesta y adaptabilidad a lo largo del tiempo, sino que redundan positivamente en la implantación del liderazgo transformacional, ya que con estos se facilita la evaluación y mejora continua, así como el aprendizaje organizacional.

Por último, podría mencionarse otra herramienta de utilidad en aras de implantar el liderazgo transformacional en el sector público, tal cual es **impulsar la colaboración interinstitucional**.

Y es que, no debe obviarse que la administración pública a menudo está compuesta por múltiples servicios, unidades administrativas y departamentos que, en no pocas ocasiones, operan de manera aislada. Esto provoca duplicidades en la gestión, y no necesariamente con el mismo resultado, ineficacia, duplicación de procedimientos administrativos, así como de expedientes, y no necesariamente con el mismo contenido. Mucha energía volcada por distintas manos sin estar coordinadas; o justo lo contrario, un asunto del que ninguna unidad se esté encargando.

El liderazgo transformacional fomenta la colaboración interinstitucional, promoviendo un enfoque más integrado y cohesivo que optimiza el uso de los recursos y mejora la eficiencia de las políticas públicas.

¿Y cómo podría mejorarse la coordinación en la gestión de las distintas unidades administrativas? Podrían establecerse comités interdepartamentales y proyectos colaborativos entre diferentes servicios, centros directivos o departamentos, centrados en objetivos comunes, como la mejora de la infraestructura o la prestación de servicios sociales.

En definitiva, para implantar el liderazgo transformacional en la administración pública, es fundamental que los líderes promuevan una visión clara y compartida, desarrollen un entorno de trabajo que fomente la innovación, la transparencia y la colaboración, y aseguren que los empleados se sientan empoderados para contribuir al bienestar de los ciudadanos. Este enfoque puede transformar profundamente cómo se prestan los servicios públicos y cómo los ciudadanos perciben la eficiencia del gobierno, mejorando tanto los resultados como la confianza en las instituciones públicas.

Y es que, en un escenario incierto en el que han de afrontarse retos que aún se desconocen, el liderazgo transformacional, basado en la capacidad de manejar el cambio, es uno de los estilos de liderazgo más influyentes. Porque si la norma es que el escenario cambia, el mejor líder es aquel que motiva a su equipo a adaptarse.

De esta forma, en la medida que la administración sea capaz de retener a esos líderes que aceptan y gestionan el cambio, a esos líderes transformacionales que

motivan e impulsan al equipo, logrará mejorarse la productividad y los resultados, redundando muy positivamente en el servicio público.

4. LA CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL

4.1. ¿Qué debe entenderse por carrera profesional horizontal?

Otro mecanismo para la retención del talento y que, por tanto, repercutiría directamente en los resultados de la administración, es el fomento de la carrera profesional horizontal. Que se incentive a las personas empleadas a no cambiar de puesto de trabajo, mediante la retribución de la experiencia, la calidad del trabajo, el compromiso y el conocimiento adquirido y transmitido.

En la actualidad, en la administración hay muy pocos mecanismos, más allá del buen ambiente de trabajo y de la motivación del líder, que permitan fomentar la permanencia en el puesto de trabajo. Y es que, una vez se accede a un puesto de carácter definitivo, el desempeño del mismo durante muchos años de servicio público no recibe otra recompensa distinta que, quizás, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, por la dedicación y el esfuerzo demostrado.

Si se tienen pretensiones de mejora o si se aspira a obtener una mejor retribución, en numerosas ocasiones, en la administración solo es posible mediante el desempeño de otro puesto de trabajo con mejores niveles o complemento específico, ya sea a través de la obtención de una comisión de servicios; por nombramiento en una plaza de libre disposición tras su oportuna convocatoria; mediante el nombramiento como funcionario interino en una escala superior; en caso de pertenecer a esas listas; o tras la participación en los poco comunes concursos ordinarios. Pero nunca desempeñando con rigor, compromiso y éxito el mismo puesto de trabajo.

Si para progresar, la persona empleada pública se ve obligada a cambiar de puesto de trabajo, la máxima de la administración es: o que se pierda el conocimiento, el factor humano consolidado, con el consiguiente trastorno que ello ocasiona para el servicio afectado; o que el empleado público ni tenga expectativas de progreso, ni mejore. Y cualquiera de las dos opciones es enemiga directa de la productividad, la eficacia y la eficiencia.

Recientemente hemos vivido en primera persona los devastadores efectos de la pérdida de personal consolidado, en el que residía la experiencia, los conocimientos e incluso los valores, perdiéndose, no solo resultados, o el cómo, sino la propia cultura organizacional.

A este gran impacto en la gestión de los recursos humanos que supuso el concurso ordinario en todos y cada uno de los Departamentos (tanto por su retraso, teniendo en cuenta que en cuerpos como el de personal administrativo y auxiliares administrativos transcurrieron más de catorce años entre el concurso de 2008 y el de 2022; como por el gran efecto que provoca una vez es llevado a

cabo), se le ha unido el envejecimiento progresivo de la plantilla, la rigidez de la tasa de reposición y las grandes dificultades para llevar a cabo procesos selectivos que permitieran nutrir de nuevo los servicios con personal nuevo, pero preparado. Así que son numerosas las unidades administrativas autonómicas en las que el exceso en la temporalidad es la norma, así como la rotación del personal, no pudiendo garantizarse la obtención de resultados y con esto, no pudiendo ofrecerse un servicio público de calidad.

Ante esta realidad, una posible y muy efectiva respuesta sería garantizar un sistema de carrera profesional horizontal, de manera que se premiara la permanencia en el puesto, siempre que tal permanencia fuera productiva, acreditándose, entre otros factores, mediante una evaluación del desempeño positiva. Es indudable que, si la permanencia productiva en el puesto tuviera repercusión positiva en la nómina, esto supondría una herramienta de gran impacto para retener el talento y consolidar equipos de trabajo en los que pueda aprovecharse y transmitirse la experiencia.

Y es que, la carrera profesional horizontal consiste en la progresión voluntaria de categoría profesional sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, valorándose, a tal efecto, la experiencia, trayectoria y calidad de los trabajos realizados, los conocimientos, no solo adquiridos, sino también transferidos, el desempeño de puestos de especial dificultad y el resultado de la evaluación del desempeño.

Sin carrera profesional horizontal se pierde una gran oportunidad de retener el talento. No habrá modo de premiar a quien asume más responsabilidad que el resto, a quien enseña por mero amor al servicio público y a quien se compromete con adaptarse al cambio desde la calidad.

En el artículo 16 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, concretamente, en la letra a) del punto tercero, se prevé que las leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de dicho Estatuto regularán la carrera profesional aplicable a cada ámbito que podrán consistir, entre otras, en la aplicación aislada o simultánea de alguna o algunas de las modalidades que se describen dentro de las que se encuentra la carrera profesional horizontal. Y en relación con esta, se expone que consiste en la progresión de grado, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de conformidad con lo establecido en la letra b) del artículo 17 y en el apartado 3 del artículo 20 de la misma norma.

En este sentido, se recoge en la letra b) del artículo 17 de la meritada disposición, que a tal efecto se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño, pudiendo incluirse otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y experiencia adquirida.

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

Mientras que en el artículo 20 se regula la evaluación del desempeño, exponiéndose que las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, entendiéndose por esta el procedimiento mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados.

En esta línea, se apunta a que dichos sistemas se adecuarán a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

Por su parte, y en cuanto a sus efectos, se indica que serán las Administraciones Públicas las que dispondrán los efectos de la evaluación del desempeño en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 de la citada norma.

Así, se esboza el marco del que no podrá salirse la regulación de la administración autonómica en desarrollo de la carrera profesional, estableciendo la potestad de recoger entre las posibles medidas para su desarrollo, la carrera profesional horizontal, pero sin que llegue a ser impuesta.

Existen diversas Administraciones que han hecho uso de esta potestad, regulando la carrera profesional horizontal, anudada, entre otros factores a tener en cuenta, a la evaluación del desempeño. No obstante, entre estas, no se encuentra la Administración Autónoma de Canarias.

Castilla y León, Aragón, la Diputación de Valladolid, la Diputación de Jaén son ejemplos de entidades que han hecho uso de tal potestad regulando un sistema de carrera profesional horizontal. Antes de detallar cómo han regulado distintas administraciones públicas la carrera profesional horizontal, y a la vista de que tal regulación, como vemos, ha sido llevada a cabo por Diputaciones provinciales, debe hacerse una primera apreciación: y es que, tal y como ha expresado el Tribunal Supremo, el desarrollo que se haga debe respetar el reparto competencial de la Constitución española.

Y es que, no puede obviarse que la posibilidad establecida en el Estatuto de regular la carrera profesional horizontal, se hace depender del oportuno y obligado desarrollo mediante la Ley de Función Pública de la Comunidad Autónoma de que se trate, lo que lleva a concluir que hasta que tal previsión sea recogida en la Ley de Función Pública autonómica pertinente, no podrá conformarse ni regularse tal sistema por parte de una entidad local, puesto que supondría el quebranto del reparto competencial recogido en el artículo 149.1.18^a de nuestra Constitución.

Así lo ha entendido el Tribunal Supremo, en su sentencia de 13 de junio de 2023, en la que se analiza el interés casacional relativo a “si se ajusta a derecho, la aprobación por parte de una entidad local de un reglamento para el desarrollo de la carrera horizontal de sus funcionarios, teniendo presente la Disposición Final 4 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Pú-

blico, en ausencia, en su ámbito de aplicación, de las leyes de Función Pública a las que alude el artículo 16.3 del citado texto legal, todo ello en el marco de los artículos 137 y 149.1.18 de la Constitución y la jurisprudencia constitucional en la materia”.

Y esto así, como producto del recurso interpuesto por el Abogado del Estado contra la sentencia dictada por el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, que desestimó el recurso contencioso-administrativo interpuesto por la Administración General del Estado contra la denegación de la anulación del acuerdo del Pleno de la Diputación de Jaén por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo de un sistema de carrera horizontal en la Diputación de Jaén y sus organismos públicos.

El Tribunal Supremo acaba exponiendo que el Reglamento de la Diputación de Jaén que regula la carrera horizontal, aprobándose sin la previa existencia de Ley de la Función Pública de desarrollo autonómica, se aprueba al margen del sistema de competencias que establecen los artículos 137 y 149.1.18ª de la Constitución española, incumpléndose las previsiones legales.

De tal modo, puede concluirse que, si se pretende retener el talento y retribuir la experiencia adquirida y transmitida sin necesidad de cambiar de puesto, es absolutamente necesario contar con el debido desarrollo normativo mediante la Ley de Función Pública de carácter autonómico.

Y ahora sí, ¿cómo ha sido regulada la carrera profesional horizontal en diferentes Comunidades Autónomas? ¿Realmente se establece y funciona como un incremento salarial distinto al complemento por productividad? Veámoslo.

A efectos de conocer el alcance de la regulación de la carrera profesional horizontal en la administración autonómica, se ha optado por el estudio de las disposiciones que regulan dicha materia en las siguientes Comunidades Autónomas:

- Extremadura, regulada mediante Decreto 127/2021, de 17 de noviembre, por el que se regula la carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño de los empleados públicos que prestan sus servicios en la administración general de la junta de Extremadura (DOE 225).
- Valencia, a través del Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat (DOGV 8440)
- Castilla y León establece su contenido en el Decreto 49/2022, de 22 de diciembre, por el que se desarrolla la carrera profesional horizontal de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (BOCYL 246).

Además de regular aspectos, a los que haremos referencia a continuación, que sintetizan los elementos esenciales de la carrera profesional horizontal, como la

definición, a quiénes va dirigido o los aspectos objeto de valoración, tanto en la carrera como en la evaluación del desempeño, se recogen otros aspectos más generales, por ejemplo, cómo se ve afectada la carrera en situaciones como los servicios especiales o la excedencia voluntaria por cuidado de familiares, los órganos encargados de su seguimiento, coordinación y gestión, o el procedimiento propiamente administrativo.

Definición de carrera profesional.

En el caso de Comunidad Valenciana se define la carrera profesional horizontal, en el artículo 5 del meritado Decreto, como “el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional alcanzado por el personal funcionario de carrera de la Administración de la Generalitat, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actuación profesional y de los conocimientos adquiridos y transferidos”.

Dicha definición se ve ampliada en el caso de la Junta de Extremadura, mediante el artículo 6 de su disposición normativa, al incluir dentro de la valoración, la calidad de los trabajos realizados, así como al especificar que la misma se encuentra supeditada a los resultados de la evaluación del desempeño. En el caso de la Comunidad de Castilla y León, en el artículo 2 de su decreto, pese a no establecer la carrera profesional horizontal como el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional, incorpora el desempeño de puestos de especial dificultad a las valoraciones.

A quiénes va dirigido.

El modelo de carrera horizontal se establece para la totalidad de los empleados públicos de la Administración General de la Comunidad de Castilla y León y sus organismos autónomos, que se encuentren en situación de servicio activo o en cualquier otra que implique reserva de plaza o de puesto de trabajo, tal y como se establece en el artículo 1 de su decreto. Por el contrario, dicho derecho se reconoce al personal funcionario, haciendo mención expresa al funcionario interino en el caso de la Comunidad Valenciana, siendo similar la regulación de Extremadura, en los artículos 1 y 2 de sus disposiciones normativas, respectivamente.

Características.

La Junta de Extremadura en su norma detalla las características de la carrera profesional, en su artículo 7, siendo las siguientes:

- **Voluntaria:** Corresponde a cada funcionario o funcionaria público solicitar el acceso a los distintos niveles de carrera profesional horizontal, sin perjuicio de que el nivel inicial se reconozca de oficio desde el nombramiento, salvo manifestación expresa en contrario.
- **Individual:** La carrera horizontal representa el reconocimiento del desarrollo y la trayectoria profesional del personal funcionario.

- **De acceso consecutivo y gradual en el tiempo:** El progreso en la carrera horizontal consiste en el acceso consecutivo, dentro de cada Subgrupo o Grupo de titulación, a los distintos niveles en que se estructura.
- **Retribuida:** Según el nivel de carrera reconocido, excepto en el nivel inicial.
- **Irreversible:** El progreso en la carrera se produce en sentido ascendente, salvo por la aplicación de la sanción de demérito prevista en el artículo 158 de la ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura.

Dichas características se completan, en el caso de Comunidad de Castilla y León mediante el artículo 3 de su disposición normativa, con las siguientes:

- **Progresiva**, pues se desarrolla a través de diversas categorías profesionales para los que el nivel de exigencia, en cuanto al acceso a los mismos, sea progresivamente mayor, siendo también progresivamente mayor el incentivo ligado a la misma, sin necesidad de cambiar de puesto.
- **Objetiva**, ya que las herramientas de medición de los parámetros y criterios a evaluar se basan en criterios objetivos. Los fines que se quieren alcanzar deberán ser medibles y realizables.
- **Con capacidad de discriminación**, pues permite diferenciar entre los que realizan un desempeño profesional de excelencia, frente a un desempeño de mínimos a la hora de su reconocimiento individual.
- **Abierta**, es decir, sin limitaciones en cuanto a su acceso siempre que se cumplan los requisitos básicos establecidos y los criterios definidos para la obtención de cada una de las categorías, y accesible para todo empleado público.
- **Flexible**, pues tiene capacidad para adaptarse a los cambios o nuevos requerimientos en los perfiles competenciales y de puesto de trabajo.
- **Evaluable**, pues se basa en la evaluación del desempeño del puesto de trabajo para acceder a cada una de las categorías profesionales.
- **Transparente**, debiendo conocerse de forma clara y con carácter previo, por parte de los empleados públicos, qué aspectos van a ser objeto de evaluación.
- **Imparcial**, ya que la evaluación al empleado público deberá ser equitativa, independiente y neutral.
- **Homologable**, debiendo establecerse un sistema de homologación para que a los empleados públicos se les reconozca la categoría de origen en el ámbito en el que estén prestando servicios, pudiendo percibir sólo el complemento de carrera establecido para ese ámbito.

Niveles, grados o categorías y periodo de permanencia.

Existe homogeneidad en el número de niveles, grados o categorías en las que se estructura la carrera profesional horizontal de las tres comunidades autónomas.

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

La diferencia se concreta, no tanto en la denominación, como en los años de permanencia exigidos en cada uno de ellos. Por ejemplo, Extremadura, en el artículo 14 de su norma, establece un mínimo de cinco años en el nivel inicial, que se incrementa a siete para el resto de los niveles. Por el contrario, la Comunidad Valenciana, mediante el artículo 9 de su decreto, dispone cinco años para los niveles iniciales y seis para los últimos. En el caso de Castilla y León se instaura el mismo periodo de tiempo para las categorías iniciales que en el caso de señalado anteriormente, pero se recoge una progresividad en las dos últimas, estableciéndose seis y siete años, respectivamente, en el artículo 7 de su disposición.

Requisitos para el reconocimiento.

Las tres comunidades autónomas analizadas establecen requisitos similares para obtener el reconocimiento de alguno de los niveles en los que se gradúa la carrera profesional:

1. Completar el periodo de permanencia en el nivel o en el inmediatamente anterior.
2. Obtener la puntuación mínima en el proceso de valoración.
3. La obtención de un resultado positivo en la evaluación del desempeño.

Áreas o mérito a valorar.

La Comunidad Autónoma de Extremadura, en el artículo 17 de su norma reguladora, utiliza la nomenclatura méritos para establecer las áreas objeto de valoración en la carrera horizontal, siendo las siguientes:

- a) *Formación.*
- b) *Transferencia, innovación y difusión de conocimientos.*
- c) *Puestos de trabajo de especial desempeño.*

La Comunidad Autónoma de Castilla y León, en el artículo 20 de su decreto, incide en las áreas de evaluación incluyendo la conducta profesional y el cumplimiento de objetivos de forma específica.

En el caso de la Comunidad Valenciana, se establece una diferenciación por subgrupos, conformándolos en dos bloques, diferenciando en su artículo 11, subgrupos A1 y A2 y grupo B; y en su artículo 12, los subgrupos C1 y C2 y agrupaciones profesionales funcionariales. Y esto así, sin perjuicio de que exista una similitud en las áreas de valoración:

Área A. Cumplimiento de objetivos: se valorará el logro de los objetivos asignados al equipo de gestión de proyecto al que se pertenece, así como la implicación y contribución individual del personal en la consecución de los mismos y, en su caso, el grado de cumplimiento de los objetivos individuales que tuviera asignados.

Área B. Profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas: se valorará la competencia en el desarrollo de las tareas asignadas, así como el desempeño efectivo de las mismas.

Área C. Iniciativa y contribución para la mejora de la prestación del servicio público: se valorará la participación voluntaria en iniciativas destinadas a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión del servicio público y de la atención a la ciudadanía, así como la participación en grupos de mejora de la calidad de los servicios públicos.

Área D. Desarrollo de conocimientos: se valorará la formación recibida relacionada con la práctica profesional.

Área E. Transferencia de conocimientos: se valorará la participación y colaboración en la docencia, así como la participación y colaboración en la investigación y en la innovación en materias relacionadas con las funciones desempeñadas.

Evaluación del desempeño.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la evaluación del desempeño forma parte de la carrera profesional, y es común a la regulación de las comunidades autónomas objeto de examen. Se concreta en la necesidad de que la misma tenga carácter positivo. La similitud no se queda en la exigencia de la evaluación, sino que se traslada a las áreas objeto de la misma, aunque con la utilización de términos dispares.

Por ejemplo, en la Comunidad Autónoma de Extremadura se realiza la verificación sobre el rendimiento profesional, concretándose en la consecución de objetivos individuales y/o colectivos; así como en la conducta profesional, que valora el comportamiento y la profesionalidad en el ejercicio de las tareas realizadas, tal y como puede apreciarse en los artículos 30 y siguientes de su norma reguladora.

En el caso de la Comunidad Valenciana, la evaluación tendrá por objeto la valoración del cumplimiento de objetivos y la profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas, así como la iniciativa y la contribución en la mejora de la prestación del servicio público, tal y como se establece en los artículos 18 y siguientes de su decreto.

Castilla y León evalúa la conducta profesional atendiendo a los factores de desempeño de tarea, es decir, atendiendo a las capacidades de toma de decisiones, de organización y planificación, de resolución de problemas, a los conocimientos técnicos y la productividad, tal y como se describe en los artículos 27 y siguientes de su regulación. Conocimientos técnicos; así como el desempeño contextual y organizacional, en el que se incluyen, entre otros aspectos la orientación a objetivos y resultados, la iniciativa, el compromiso con la organización, la colaboración y cooperación con compañeros. Aspectos que contribuyen de forma muy directa en el clima laboral y la cultura organizacional.

4.2. ¿Cómo puede implementarse la carrera profesional horizontal en la administración pública?

Implementar la carrera profesional horizontal en la administración pública puede ser un desafío, pero es una herramienta poderosa para motivar a los em-

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

pleados, mejorar su desarrollo profesional y asegurar la eficiencia del servicio público; más aún en un escenario como el descrito, en el que los elementos útiles para propiciar una mejora en los resultados en el corto-medio plazo se encuentran muy limitados.

Y es que, como se ha visto, la carrera horizontal permite que las personas empleadas públicas avancen en su carrera sin tener que asumir necesariamente más responsabilidades jerárquicas o cambiar de puesto de trabajo, sino desarrollando habilidades especializadas y obteniendo reconocimiento por su experiencia, lo que inevitablemente redundará en la retención del talento y propicia que quien lleve la tramitación de determinados procedimientos sean las personas con más conocimiento en la materia, fomentándose, asimismo, su transmisión, revirtiendo en la conformación de un equipo verdaderamente consolidado.

A los efectos de su implantación en el sector público, diversos estudios apuntan a la necesidad de llevar a cabo determinados pasos clave para su implementación, siendo estos:

4.2.a. Definir competencias y niveles de desarrollo.

Definir competencias y niveles de desarrollo es un paso fundamental para implementar una carrera profesional horizontal en la administración pública, ya que permite establecer criterios claros para medir el progreso de los empleados y promover su desarrollo sin necesidad de un ascenso jerárquico.

¿Y cómo podría llevarse a cabo?

Definir Competencias:

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que un empleado debe poseer y aplicar para cumplir con éxito las tareas de su puesto de trabajo. En el contexto de la carrera profesional horizontal, las competencias son clave para determinar los niveles de desarrollo dentro de un mismo puesto.

a) Tipos de competencias:

- 1. Competencias técnicas o específicas:** Son aquellas directamente relacionadas con el puesto o función específica. Ejemplo: manejo de herramientas tecnológicas, conocimiento legislativo o experiencia en políticas públicas.
- 2. Competencias transversales o genéricas:** Son habilidades aplicables a distintos contextos o funciones. Ejemplo: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo y capacidad de adaptación.
- 3. Competencias conductuales:** Se refieren a la forma en que el empleado interactúa con su entorno y con los demás. Ejemplo: toma de decisiones, ética profesional, y responsabilidad.

b) Cómo definir competencias:

- **Análisis del puesto:** Deberá realizarse un análisis detallado de cada puesto o familia de puestos para identificar qué competencias son críticas. Este análisis puede incluir entrevistas con empleados, encuestas y la observación directa de las tareas diarias.
- **Consultas con expertos y líderes:** Involucrar a las jefaturas de servicios y áreas específicas, así como a expertos en recursos humanos a fin de lograr colaboración en la definición de competencias necesarias para cada puesto y las prioridades para el desarrollo.
- **Revisión periódica:** Resultará vital que las competencias evolucionen según los cambios en la administración pública, la tecnología o las necesidades sociales.

Como ejemplo de lo anterior, para un analista en políticas públicas, podrían definirse las siguientes competencias:

- Conocimiento de legislación vigente (competencia técnica).
- Análisis de datos estadísticos (competencia técnica).
- Comunicación escrita clara y precisa (competencia transversal).
- Resolución de problemas complejos (competencia transversal).

Definir Niveles de Desarrollo

Los niveles de desarrollo son etapas que describen el progreso de un empleado en el dominio de cada competencia. Estos niveles no implican un ascenso jerárquico, sino el avance en habilidades y conocimiento especializado, lo que refuerza la carrera profesional horizontal.

a) Cómo estructurar niveles de desarrollo:

Pueden establecerse tres o cuatro niveles básicos de desarrollo para cada competencia, de menor a mayor complejidad o dominio. Los niveles más comunes son:

1. **Nivel Básico o Inicial:** El empleado tiene un conocimiento básico y limitado de la competencia. Requiere supervisión frecuente y orientación en la realización de sus tareas.
2. **Nivel Intermedio:** El empleado tiene un conocimiento sólido y puede aplicar la competencia de manera autónoma en situaciones rutinarias. Requiere menos supervisión.
3. **Nivel Avanzado o Experto:** El empleado tiene un alto grado de conocimiento y habilidad en la competencia. Puede aplicar la competencia de forma autónoma y en situaciones complejas. Además, es capaz de asesorar o guiar a otros.
4. **Nivel Maestro o Referente** (opcional): El empleado es considerado un referente en la competencia, capaz de liderar procesos, innovar y establecer mejores prácticas.

b) Criterios claros de evaluación para cada nivel:

- **Resultados medibles:** Resulta fundamental definir objetivos concretos que los empleados deben cumplir para pasar de un nivel a otro. Por ejemplo, si la competencia es “análisis de datos”, para el nivel básico podría ser manejar un software estadístico, mientras que, para el nivel avanzado, el empleado debería ser capaz de realizar estudios complejos y presentar conclusiones sólidas.
- **Evaluación continua:** Implementar un sistema de evaluación periódica (por ejemplo, anual) en el que se mida el avance de los empleados en relación con los niveles de competencia. Es importante que estas evaluaciones estén bien estructuradas, basadas en evidencia y sean transparentes.

Como ejemplo de lo anterior, en el caso de establecer niveles para la competencia “comunicación efectiva”, podría establecerse lo siguiente:

- Nivel Básico: El empleado es capaz de transmitir información clara a través de canales formales de comunicación, con supervisión.
- Nivel Intermedio: El empleado redacta informes y correos electrónicos con claridad y organiza presentaciones efectivas, sin supervisión constante.
- Nivel Avanzado: El empleado puede liderar discusiones, gestionar conflictos y adaptar su estilo de comunicación al público, tanto en entornos internos como externos.
- Nivel Maestro: El empleado diseña y lidera estrategias de comunicación institucional y es consultado como experto en la materia.

Beneficios claros de definir competencias y niveles de desarrollo, serían:

- **Claridad en el desarrollo profesional:** Los empleados saben exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden avanzar dentro de su área de trabajo.
- **Transparencia:** Los procesos de promoción y reconocimiento son claros y basados en el mérito y el desarrollo real de habilidades.
- **Desempeño mejorado:** Alinear las competencias con los objetivos institucionales mejora la eficiencia y el desempeño de la administración pública.

Definir competencias y niveles de desarrollo garantiza un enfoque estructurado y equitativo para el crecimiento profesional en la administración pública, adaptado a las capacidades y especialidades de cada empleado.

De este modo, se redundará en la retención del talento, mejorándose, como se ha visto, la obtención de resultados en la administración pública.

4.2.b. Implementar el Desarrollo por Niveles

Implementar el desarrollo por niveles en una carrera profesional horizontal es una estrategia fundamental para guiar el crecimiento de los empleados den-

tro de la administración pública sin necesidad de ascender en la jerarquía. Este enfoque se centra en mejorar sus competencias, conocimientos y experiencia dentro de un mismo rol o función. Para que sea exitoso, es importante seguir una metodología clara que permita identificar los niveles, realizar evaluaciones adecuadas y ofrecer incentivos.

Así, una vez que las competencias y niveles están definidos, se pueden diseñar planes de carrera y desarrollo que permitan a los empleados progresar horizontalmente. Esto incluye:

- **Capacitación continua:** Ofrecer programas de formación para que los empleados puedan desarrollar las competencias necesarias para avanzar de un nivel a otro.
- **Planes individuales de desarrollo:** Cada empleado debería tener un plan que detalle las competencias en las que está trabajando y los pasos para avanzar en cada una.

Para que el sistema funcione de manera efectiva, es crucial que el proceso sea claro y transparente para todos los empleados. Esto incluye:

- **Difusión de las competencias y niveles:** Desde el inicio, los empleados deben conocer las competencias que se evaluarán y los criterios para cada nivel de desarrollo.
- **Accesibilidad al sistema:** Crear un sistema accesible donde los empleados puedan seguir su progreso y las oportunidades de capacitación disponibles.
- **Retroalimentación constante:** Mantener una cultura de diálogo abierto entre empleados y superiores para discutir expectativas, avances y áreas de mejora.

4.2.c. Integrar los Niveles de Desarrollo con los Incentivos

Al avanzar en niveles de competencia, se deben establecer recompensas o reconocimientos, que pueden ser:

- **Incentivos económicos:** Aumentos salariales basados en el avance en los niveles de desarrollo.
- **Proyectos especiales:** Asignación de proyectos de mayor responsabilidad o visibilidad.
- **Reconocimiento público:** Premios o menciones que valoren el esfuerzo y crecimiento.

Diseñar Trayectorias Profesionales

- **Desarrollo de trayectorias horizontales:** Crear rutas de desarrollo claras que permitan a los empleados progresar profesionalmente dentro de sus áreas de especialización. Esto puede incluir la adquisición de nuevas

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

certificaciones, capacitación avanzada, o especialización en ciertas áreas dentro de su puesto.

- **Movilidad interna:** Fomentar la posibilidad de movimientos laterales entre diferentes áreas de la administración pública, permitiendo a los empleados cambiar de rol sin necesariamente obtener un ascenso jerárquico, pero ganando en conocimientos y experiencia.

4.2.d. Establecer Evaluaciones por Competencias

Establecer una evaluación por competencias significa medir el desempeño de los empleados con base en el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos que son esenciales para su puesto de trabajo. En lugar de enfocarse únicamente en los resultados (como ocurre en las evaluaciones tradicionales), una evaluación por competencias evalúa **cómo** se logran esos resultados, es decir, qué tan bien un empleado aplica las competencias clave en su rol diario. Este enfoque se utiliza para identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado y diseñar estrategias de desarrollo profesional.

¿Cómo puede llevarse a cabo en la administración pública? Resultará esencial:

- **Evaluaciones periódicas:** Implementar un sistema de evaluación continua para medir el progreso del empleado en función de las competencias adquiridas. Las evaluaciones deben ser claras y transparentes, basadas en criterios objetivos.
- **Retroalimentación constante:** Proporcionar retroalimentación continua a los empleados sobre su desarrollo, identificando áreas de mejora y fortalecimiento.

4.2.e. Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo son procesos clave en la gestión de recursos humanos, cuyo objetivo es mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para que puedan desempeñar sus funciones de manera más eficiente y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Pueden ayudar en la integración de estos procesos en la administración pública las siguientes herramientas:

- **Programas de formación continua:** Desarrollar programas de formación que permitan a los empleados mejorar sus competencias y estar preparados para alcanzar los niveles superiores en la carrera horizontal.
- **Planes de desarrollo individualizados:** Trabajar con cada empleado para crear un plan de desarrollo personal que identifique oportunidades de crecimiento.

4.2.f. Incentivos y Reconocimiento

Los incentivos y el reconocimiento son herramientas clave dentro de la gestión de recursos humanos que se utilizan para motivar, retener y aumentar el desempeño de los empleados. Ambos conceptos buscan reforzar el comportamiento positivo, aunque lo hacen de maneras diferentes: los incentivos suelen estar ligados a recompensas tangibles o económicas, mientras que el reconocimiento se refiere al aprecio y apalabra de los logros, más intangible y emocional.

Podríamos diferenciar los siguientes tipos:

- **Reconocimientos no económicos:** Ofrecer incentivos como reconocimiento público, asignación de proyectos especiales o mayor autonomía en la toma de decisiones.
- **Incentivos económicos:** Si el presupuesto lo permite, también se pueden implementar bonificaciones salariales o aumentos graduales por la progresión en la carrera horizontal.

4.2.g. Crear una cultura organizacional de desarrollo

Crear una cultura organizacional de desarrollo significa establecer un entorno de trabajo en el que el crecimiento personal y profesional de los empleados sea una prioridad constante. En este tipo de cultura, la organización fomenta el aprendizaje continuo, la mejora de competencias y habilidades, el liderazgo efectivo y el crecimiento interno, con el objetivo de maximizar el potencial de los empleados y, al mismo tiempo, lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Para esto, puede emplear las siguientes herramientas:

- **Promover el desarrollo interno:** La administración pública debe fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo. Esto implica que los empleados se sientan apoyados en su crecimiento, sin la presión de tener que alcanzar un puesto jerárquico superior.
- **Comunicación clara:** Los objetivos y beneficios de la carrera horizontal deben estar claramente comunicados a todo el personal.

4.2.h. Evaluar el impacto y mejorar el proceso

Evaluar el impacto y mejorar el proceso se refiere a la práctica de analizar los resultados y efectos de una acción, iniciativa o programa, y luego utilizar esa información para optimizar o ajustar el proceso para que sea más efectivo en el futuro. Este enfoque está orientado a la mejora continua, asegurando que los objetivos se alcancen de manera más eficiente y que los recursos se utilicen de la mejor forma posible.

A tal efecto, será necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

- **Monitoreo y evaluación:** Crear mecanismos para evaluar el impacto de la carrera horizontal en el rendimiento de los empleados y en la administración pública en general. Recoger retroalimentación de los empleados sobre su experiencia en el proceso.
- **Ajustes y mejoras:** El sistema debe ser flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la administración pública y del personal.

A la vista de todo lo anterior, puede observarse que existen herramientas al alcance de la administración pública para conseguir implantar un sistema de carrera horizontal que, indudablemente redundará en la mejora en los resultados, por cuanto podrán obtenerse los siguientes beneficios:

- **Retención de talento:** Al permitir que los empleados se desarrollen dentro de sus áreas de expertise, es menos probable que busquen oportunidades fuera de la organización.
- **Mejora del desempeño:** Al centrarse en la especialización y el desarrollo continuo, los empleados mejoran sus capacidades y conocimientos, lo que puede traducirse en un servicio más eficiente y de mayor calidad.
- **Motivación y satisfacción laboral:** El reconocimiento del desarrollo y las competencias adquiridas genera mayor satisfacción en los empleados.

Implementar este tipo de carrera en la administración pública requiere un compromiso con el desarrollo de las personas y la adaptación de los sistemas tradicionales de evaluación y promoción. Sin embargo, sus beneficios a largo plazo pueden ser significativos para la eficiencia y calidad del servicio público.

5. CONCLUSIONES

Existen cuatro palancas o mecanismos fundamentales a fin de poder mejorar los resultados de una organización: La estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, los sistemas de gestión y la cultura organizacional.

De estas cuatro herramientas, la administración solo dispone de una, la cultura organizacional, para poder generar impacto en el corto-medio plazo en los resultados.

Los resultados dependen directamente y en un porcentaje muy elevado del ambiente de trabajo, entendiéndose que el 80% de dicho clima organizacional está determinado por el líder y la percepción del líder y del estilo de liderazgo que tengan las personas empleadas.

En un escenario de incertidumbre, como el actual, en el que lo que cabe esperar es el cambio, el tipo de liderazgo con mayor impacto en la mejora de resultados es el que acepta y gestiona el cambio, impulsando al equipo a obtener resultados.

El liderazgo transformacional, que impulsa y motiva, es capaz de retener el talento, lo cual resulta crucial para la mejor prestación del servicio públi-

co, redundando en el buen ambiente de trabajo y en la mejora de la productividad.

Para implantar el liderazgo transformacional en la administración pública es fundamental que los líderes promuevan una visión clara y compartida, desarrollen un entorno de trabajo que fomente la innovación, la transparencia y la colaboración, y aseguren que los empleados se sientan empoderados para contribuir al bienestar de los ciudadanos. Este enfoque puede transformar profundamente cómo se prestan los servicios públicos y cómo los ciudadanos perciben la eficiencia del gobierno, mejorando tanto los resultados como la confianza en las instituciones públicas.

La regulación de la carrera profesional horizontal igualmente deriva en la retención del talento y del factor humano consolidado, premiando la experiencia y los conocimientos adquiridos y transmitidos sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, para lo cual resulta indispensable contar con la oportuna regulación de la Ley de Función Pública autonómica.

REFERENCIAS DOCTRINALES Y NORMATIVAS:

- Liderazgo que obtiene resultados, Daniel Goleman.
- Liderazgo transformador. Claves para motivar, implicar y desarrollar equipos de alto rendimiento. Xavier Marcel.
- Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. Enrique Claver-Cortés, Eva M. Pertusa-Ortega; José Francisco Molina-Azorín.
- Incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del sector público, caso Municipio de Pelileo, Artículo científico, ciencias sociales. Uniandes EPISTEME.
- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Bill Jonathan Serrano Orellana, Alexandra Portalanza. ScienceDirect.
- Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. P. Ponce, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. Real. Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Leadership that gets results. D. Goleman. Harvard Business Review.
- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering Gourmet de Durango. M. González, E. Figueroa y R. González. Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Organizational climate and culture. B. Schneider.
- Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana. S. Las, J. Cisneros, L. Bravo, S. Carrillo, A. Bustamante. Global Conference on Business and Finance Proceedings.

Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento...

- Psychological climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. C. Martin, A. Bush. *Journal of the Academy of Marketing*.
- Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. A. Rainero. *ABANTE*.
- Influencia de liderazgo en la percepción del clima organizacional. *Vocerol*.
- El líder experto...en liderazgo. Gorka Iglesias. *Harvard Deusto*.
- La carrera horizontal de los funcionarios y las necesarias leyes de desarrollo del Estatuto Básico del Empleado Público. *Jurídico Administrativo*.
- Ley 20/21, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público.
- Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la Función Pública Canaria.
- Decreto ley 7/2024, de 31 de julio, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad, la gestión eficiente y la calidad en el empleo público de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, así como para la protección de la infancia en el ámbito de los juegos de azar y apuestas.
- Decreto 49/2022, de 22 de diciembre, por el que se desarrolla la carrera profesional horizontal de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
- Decreto 129/2020, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el reglamento de provisión de puestos de trabajo carrera administrativa y promoción profesional de los funcionarios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, aprobado por Decreto 80/1997, de 10 de junio, del Gobierno de Aragón.
- Sentencia, de 13 de junio de 2023, del Tribunal Supremo en interés casacional.
- Decreto 127/2021, de 17 de noviembre, por el que se regula la carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño de los empleados públicos que prestan sus servicios en la administración general de la junta de Extremadura (DOE 225).
- Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat (DOGV 8440).

