

Documentación Administrativa, número 13, diciembre de 2024  
Monográfico: La necesaria transformación de la selección, la formación y la gestión del talento  
en las Administraciones públicas del siglo XXI



Sección: ARTÍCULOS  
Recibido: 14-08-2024  
Modificado: 12-09-2024  
Aceptado: 12-09-2024  
Publicación anticipada: 28-11-2024  
Publicado: 14-01-2025  
ISSN: 1989-8983 – DOI: <https://doi.org/10.24965/da.11429>  
Páginas: 10-32

Referencia: Gorriti Bontigui, M. (2024). La planificación estratégica de recursos humanos en las Administraciones públicas españolas del siglo XXI. *Documentación Administrativa*, 13, 10-32. <https://doi.org/10.24965/da.11429>

## La planificación estratégica de recursos humanos en las Administraciones públicas españolas del siglo XXI

### *The strategic planning of human resources in the Spanish Public Administrations of the 21st century*

Gorriti Bontigui, Mikel

Gobierno Vasco. Dirección de Función Pública. Exresponsable de Recursos Humanos (España – Spain)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5133-3456>  
[mgorriti2023@outlook.es](mailto:mgorriti2023@outlook.es)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Anterior responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco. Doctor en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Está especializado en materias relacionadas con la función pública desde la perspectiva de los recursos humanos, el diseño organizativo, el análisis de puestos de trabajo, la evaluación del desempeño, la selección y validación de procesos selectivos, la carrera, el liderazgo y la dirección pública profesional.

#### RESUMEN

**Objetivos:** este trabajo tiene como objetivo básico aportar una visión sistémica de la cada vez más necesaria planificación de los recursos humanos en las Administraciones públicas españolas. Y como objetivos específicos: definir, describir y justificar las herramientas necesarias para tal planificación. También justificar el orden de las intervenciones para obtener los datos necesarios para su análisis y validación. Por último, describir la necesaria evolución de los puestos de trabajo y su consiguiente gestión total del talento. **Metodología:** para todo ello utiliza una metodología depurada tras muchos años de intervenciones e investigación en Gobierno Vasco. **Resultados:** una planificación de recursos humanos en las Administraciones públicas consiste en determinar quiénes, cuántas, dónde y por qué personas empleadas públicas son necesarias para la eficacia pública fruto del análisis de la demanda ciudadana (estrategia). **Conclusiones:** organizar el empleo público en el siglo XXI exige una concepción flexible de las estructuras organizativas, superando la concepción estática de las relaciones de puestos de trabajo, la concepción monolítica de los cuerpos y entender el trabajo más por proyectos que por puestos. El escenario de vacantes por jubilaciones exige un rediseño organizativo basado en una gestión planificada de vacantes. La automatización de procesos estandarizados y cognitivos generará una complejidad flotante para quien la asuma. También la definición de perfiles estratégicos que deberán satisfacerla en escenarios inciertos.

#### PALABRAS CLAVE

Planificación; recursos humanos; análisis de puestos; evaluación del desempeño; selección; carrera; gestión planificada de vacantes.

#### ABSTRACT

**Objectives:** The basic objective of this work is to provide a systemic vision of the increasingly necessary planning of human resources in Spanish public administrations. And as specific **objectives:** to define, describe and justify the necessary tools for such planning. It also justifies the order of the interventions to obtain the necessary data for their analysis and validation. Finally, to describe the necessary evolution

of jobs and their consequent total talent management. **Methodology:** For all this, it uses a refined methodology after many years of interventions and research in the Basque Government. **Results:** A HR planning. HR in public administrations consists of determining who, how many, where and by which public employees are necessary for public effectiveness as a result of the analysis of citizen demand (strategy). **Conclusions:** Organising public employment in the twenty-first century requires a flexible conception of organisational structures, overcoming the static conception of RPTs, the monolithic conception of civil service bodies and understanding work more by projects than by positions. The scenario of vacancies due to retirements requires an organizational redesign based on planned vacancy management. The automation of standardized and cognitive processes will generate a floating complexity for those who assume it. Also the definition of strategic profiles that must satisfy it in uncertain scenarios.

## KEYWORDS

Planning; human resources; job analysis; performance evaluation; selection; career; planned vacancy management.

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. 1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA CIUDADANA (ADC). A QUÉ NECESIDADES DEBE RESPONDERLAADMINISTRACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. CÓMOESTRUCTURARRESPONSABILIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. 3. GESTIÓN PLANIFICADA DE VACANTES. REDISEÑO ORGANIZATIVO NECESARIO POR LAS VACANTES RESULTANTES DE JUBILACIONES. 4. AUTOMATIZACIÓN DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y AUTOMATIZACIÓN COGNITIVA. 5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO. CÓMO HACEN LO QUE DEBEN DE HACER Y QUÉ SE NECESITA PARA ELLO. 5.1. CREACIÓN DEL INVENTARIO DE TAREAS. 5.2. IDENTIFICACIÓN DE TAREAS CRÍTICAS. 5.3. ANÁLISIS DE TAREAS (AT). 5.4. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL. 6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. LA CONSTATAción DE UN COMPROMISO DE EFICACIA. 6.1. COMPORTAMIENTOS LABORALES RELEVANTES (CLR'S). TAREAS. 6.2. CRITERIOS DE EJECUCIÓN. 6.3. INDICADORES. 6.4. PROCESO BÁSICO. 6.5. RECURSOS. 6.6. CONDICIONANTES PARA SU IMPLANTACIÓN. 7. FORMACIÓN. UN ESFUERZO AUTOGESTIONADO. 8. SELECCIÓN. QUIÉN PARA HACER QUÉ Y POR QUÉ. 8.1. EL MODELO SELECTIVO. 8.2. DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO BAJO EL MODELO DE PERFIL. 8.3. CRITERIOS DE ELECCIÓN DE PRUEBAS. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA Y SECUENCIAL. 8.4. APLAZAR EL DESEMPEÑO. 8.5. TEMARIOS. 8.6. MÉRITOS. CONCURSO. 8.7. TRIBUNAL. 8.8. CONTROLES POSTERIORES DEL PROCESO. 9. CARRERA. LA CARRERA HORIZONTAL DESDE LOS RECURSOS HUMANOS: EL JOB CRAFTING. 10. CRISIS DEL PUESTO DE TRABAJO. LA GESTIÓN TOTAL DEL TALENTO. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo es fruto de la experiencia de varios años en el diseño y práctica de distintos planes estratégicos de recursos humanos (PERRHH) concebidos y aplicados en el Gobierno Vasco (GV). De ella se concluyen algunos criterios y una secuencia inevitable de herramientas si tales planes quieren llevarse a cabo. Pero es verdad que este artículo debe tener en cuenta también lo expuesto en la Orden TDF/380/2024<sup>1</sup>, de 26 de abril sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado (AGE), ya que ella da naturaleza normativa y formal a cualquier PERRHH que tenga voluntad de ser llevado a la práctica en la AGE. Seguidamente se destacan de la citada orden los aspectos más relevantes a la hora de hacerla coherente con el conjunto de herramientas de las que trata el artículo.

Para el texto de la orden la PERRHH tiene naturaleza instrumental y tres verbos principales: planificar, ordenar y gestionar. Muy cercanos semánticamente. Cualquier planificación de recursos humanos en las Administraciones públicas (AA.PP.) se ocupa de establecer cuántos, quienes, cuándo, dónde y por qué los empleados públicos son necesarios para la eficacia pública. Al añadir el calificativo de estratégica a esta planificación básica, se habla de una meta diseñada, prevista y deseable («planificación anticipativa» dice la orden), para cuya consecución se establece una secuencia de pasos inteligentemente diseñados. La propia orden deja claro que el objetivo de los PERRHH es «la eficacia en la prestación de servicios, la eficiencia en la utilización de recursos mediante la dimensión adecuada de efectivos, su distribución, formación,

<sup>1</sup> Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 105, pp. 48966-48972. <https://www.boe.es/eli/es/o/2024/04/26/tdf380>

promoción y movilidad». Al referirlo al Real Decreto 6/2023 de Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, llama a estos instrumentos «conjunto sistémico». Es decir, los citados pasos inteligentes deben cumplir con la cualificada interdependencia de sus instrumentos, por lo que es inevitable su exposición según una secuencia necesaria. A ese orden obedecen los apartados del artículo.

## **1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA CIUDADANA (ADC). A QUÉ NECESIDADES DEBE RESPONDER LA ADMINISTRACIÓN**

El horizonte necesario al establecer una estrategia de RR. HH. en las AA. PP. es claramente la satisfacción de las necesidades legítimas de la ciudadanía como fin último de la eficacia pública, junto con la seguridad jurídica inherente a cualquier actuación pública. Por tanto, conocer la demanda pública es el primer paso de la secuencia comentada.

Durante los años 2019 y 2020, la Viceconsejería de Función Pública del Gobierno Vasco llevó a cabo el proyecto de ADC consultando a la ciudadanía (dos veces), a personas expertas y a agentes sociales. A continuación, y de modo esquemático, se citan los resultados que afectan directamente a los PERRHH:

- Es necesario y urgente evitar la descapitalización de la Administración como consecuencia de las jubilaciones. Gestión del conocimiento.
- Las personas expertas consultadas consideran necesario concebir la organización pública más como colectivos responsables de procesos que como titulares poseedores de puestos.
- Un nuevo modelo de carrera que fomente la empleabilidad de las personas facilitando los itinerarios autogestionados de carrera.
- La carrera horizontal como modelo de reconocimiento por desempeño constatado.
- Flexibilizar y relativizar vigentes aspectos formales (requisitos, pertenencia a cuerpos, etc.) y normativa, de manera que se pueda priorizar el contenido y el sentido por encima de formalidades que dejan fuera de la promoción a personas merecedoras de ella.
- La formación debe ser uno de los pilares básicos para satisfacer la demanda de la ciudadanía. Una gestión formativa permanente y generalizada a toda la Administración.
- Esto implica una concepción de la formación como una condición del desempeño eficaz y no como una actividad genéricamente beneficiosa para todo tipo de actividades del empleado/a público.
- Rediseñar los procesos de selección de acceso con una concepción no solo memorística o para una pretendida estabilidad sin comprobación de eficacia.
- También probar y comprobar el grado de cumplimiento de las predicciones hechas en los procesos selectivos.
- Selección estratégica para entornos cambiantes. Diseño de procesos dinámicos de adquisición y gestión del talento. Seleccionar para aprender y adaptarse.
- Perfiles especializados con competencias aptitudinales y de relación. Es preciso arbitrar una metodología estandarizada y pública relativa al procedimiento de elaboración de perfiles.
- Ofertas de empleo público (OEP) más pequeñas e innovadoras, que rompan el círculo vicioso de las masivas y esporádicas.
- Es necesario evaluar el desempeño de las personas que trabajan en ella y establecer todo un sistema de consecuencias de tal actividad, diferenciando entre seguridad laboral y seguridad en el puesto.
- Institucionalizar el contraste de las ejecuciones y sus efectos en la selección y en la formación. Validar.

## **2. ORGANIZACIÓN. CÓMO ESTRUCTURAR RESPONSABILIDADES DE SERVICIO PÚBLICO**

Hablar de diseñar y estructurar funciones es la derivada necesaria de las necesidades de la ciudadanía. Como se ha dicho, los PERRHH se refieren a personas empleadas públicas, pero ellas son necesarias solo en la medida que las AA. PP. asumen responsabilidades de servicio público (funciones) y las ordenan en puestos de trabajo susceptibles de ser desempeñados por determinados perfiles y en un número acorde con la carga de trabajo necesaria para los procesos (tareas) que satisfacen las responsabilidades enunciadas por las funciones. Todas estas actuaciones son de naturaleza organizativa y condición previa para los PERRHH.

En los próximos años gestionar la temporalidad será una actuación prioritaria en materia de empleo público. Es muy probable que este *leitmotiv* nos tenga ocupados durante más o menos cinco años. Sin embargo, centrarse exclusivamente en la gestión de la interinidad puede impedir diseñar, planificar y gestionar un escenario posterior tan desafiante como este y, probablemente, de mayor trascendencia para el futuro. Las AA.PP. deberían liberar recursos para acometer estos diseños. Equipos profesionales interdisciplinares que lleven a cabo las actuaciones que este trabajo pretende concretar y justificar. No hacerlo puede resolver un problema de personal a corto plazo, pero dejará obsoletas las AA.PP. para las necesidades de la ciudadanía.

Es necesario establecer estructuras organizativas susceptibles de crecer o disminuir en función de la demanda coyuntural. Muchas veces lo que crea la Administración es estructural por sus propios procedimientos administrativos y sus exigencias normativas; por ejemplo, las relaciones de puestos de trabajo (RPT), y cuando pasa la necesidad nos quedamos con estructuras que ya no necesitamos. Otra solución puede ser eliminar la concepción de puestos estables y conformar grupos de trabajo por proyectos, los cuales requerirán de perfiles variados en función de los objetivos. Equipos que se crean y desaparecen en función del tiempo necesario para llevar a cabo el trabajo: estructuras adhocráticas. Pero esto lleva aparejada la necesidad de trabajar por objetivos y su constatación. Y solo puede ser aplicable desde determinados grados de complejidad. ¿Qué papel juega aquí el auxilio administrativo, los puestos de complejidad media y baja, y los de pura gestión? Esta visión implica una Administración tecnificada, donde lo estandarizado está automatizado y el valor añadido nace menos de la carga de trabajo como de la complejidad entendida y dirigida a valores públicos.

Debe repensarse en profundidad la estructuración del empleo público por cuerpos. Estas estructuraciones fueron válidas en momentos donde no había diseño organizativo y donde no se aplicaba técnica a la organización de las responsabilidades que la Administración asumía en relación con las necesidades legítimas de la ciudadanía. La aparición del concepto de ámbito soportado por las competencias legales de las AA.PP. hace innecesaria la organización desde el trabajador. Este se organiza desde sus determinantes (perfil), donde los conocimientos y las destrezas obtenidas por análisis de puestos y analizadas empíricamente identifican agrupaciones de puestos por polivalencia (áreas funcionales, como dice la Orden TDF/380/2024) y en función de las aptitudes y curiosidades que las propias personas han acotado en su vida y que les ha especializado. Este planteamiento es acorde con la concepción de los trabajos por proyectos. Lo que queda claro es que el concepto de cuerpo es ya inútil. Y también la concepción de la sanción pública de un diseño organizativo como algo estable (RPT). La volatilidad de los escenarios de la acción pública pone en duda la estabilidad de objetivos al elevarse desde la estandarización, y exige aptitudes superiores para manejar la complejidad y una actitud constante de aprender (*learnability*). Todo ello tecnifica necesariamente la Administración y la hace más pequeña, más tecnificada, donde el ejercicio de potestades públicas se reduce a la naturaleza de algún paso de sus intervenciones, no a la naturaleza global de un puesto.

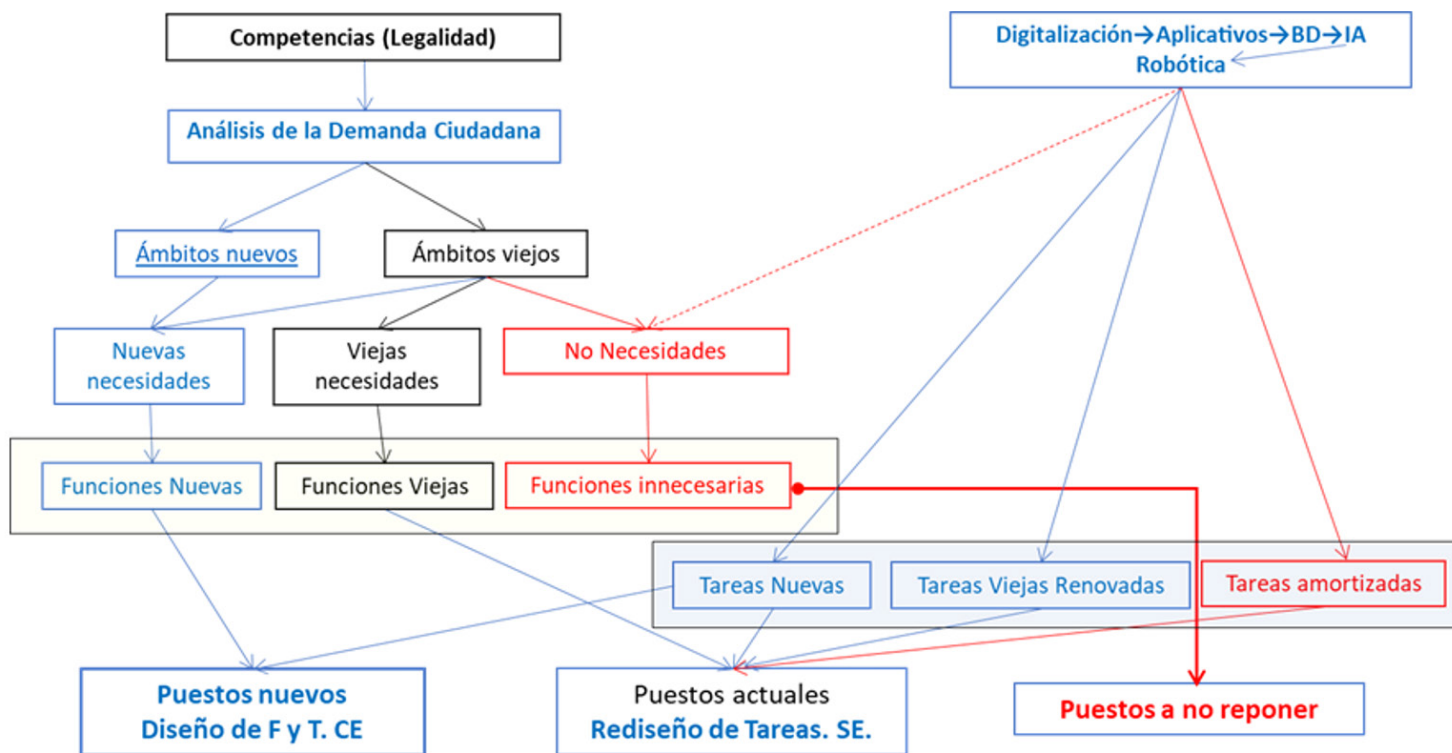
Si las funciones de las AA.PP. son las responsabilidades que estas asumen en relación con necesidades legítimas de la ciudadanía, y los puestos de trabajo son el acotamiento de estas por razones de especialización o jerarquía, es obvio pensar que la justificación última del diseño organizativo son dichas necesidades. Ellas justifican los organigramas con los que las AA.PP. definen su estructura formal de relaciones y reparten sus compromisos en orden a ser eficaces y eficientes. Además, solo cuando estos diseños se han establecido es cuando se debe pensar en las personas, no antes. La presencia de personas concretas no deben ser la razón de un diseño organizativo *ad hoc*. Ello puede ser una solución a corto plazo, pero se transforma en un problema a largo. Tampoco sus titulaciones habilitantes. Ellas se usaban en tiempos pasados porque la ausencia de técnica organizativa obligaba a organizar a los funcionarios en función de sus créditos formales. Siendo esto comprensible por el estado de la técnica de entonces, generó disfuncionalidades todavía vigentes que han impedido la eficacia del modelo mixto cuerpos/puestos. Inercias administrativas que impiden la reflexión necesaria para la legitimidad de las acciones públicas. Es necesario recuperar este razonamiento hacia atrás para reconocer a la ciudadanía como la auténtica destinataria de las acciones públicas y para someter sus criterios de éxito a la satisfacción de sus necesidades.

### 3. GESTIÓN PLANIFICADA DE VACANTES. REDISEÑO ORGANIZATIVO NECESARIO POR LAS VACANTES RESULTANTES DE JUBILACIONES

En sentido genérico, la gestión planificada de vacantes (GPV) pretende responder a tres preguntas para el escenario de jubilaciones masivas previsto en los próximos años (Gorriti, 2021): ¿qué puestos tengo que

diseñar?, ¿qué puestos tengo que rediseñar?, y ¿qué puestos no debo convocar por no ser necesarias sus funciones o haberse integrado en los puestos objeto de rediseño? El proceso global de GPV obedece a la siguiente infografía:

FIGURA 1. GESTIÓN PLANIFICADA DE VACANTES



Fuente: elaboración propia.

Para poder responder a estas tres preguntas hay dos vías que se entrecruzan solo al final: la vía estratégica (política con asesoramiento técnico organizativo), que está representada en la parte izquierda del gráfico. Es la parte puramente organizativa y tiene a las funciones como materia prima, entendiendo por estas las responsabilidades que se asumen en relación con las necesidades legítimas de la ciudadanía. Ellas crean, matizan o no justifican la existencia de puestos. La segunda vía se refiere a estas dos tareas: los procesos que satisfacen las responsabilidades asumidas con las funciones y la traslación que a la realidad de las ejecuciones hacen las personas (esencia de la gestión de los recursos humanos).

Como puede verse en el gráfico, el mundo de las funciones y el de las tareas no se mezclan: las nuevas tecnologías solo influyen sobre las tareas, aunque no se me escapa que, como todo proceso dialéctico, en algún momento puede dar argumentos para una reflexión estratégica cualitativa. También es especialmente importante ver que solo las funciones innecesarias son las que justifican la no reposición de vacantes, y que esta es una decisión estrictamente estratégica (política) tras una reflexión alimentada con técnica organizativa.

La importancia del mapa es concebirlo como una metodología para actuar a priori como planificación organizativa. Pretende concretar una secuencia que se debe iniciar independientemente del número de jubilaciones que se tengan o se prevean. Es una necesidad obvia que exige tener planificado el empleo público. Solo teniendo esto hecho con carácter previo se dispondrá de criterio para utilizar de forma inteligente las vacantes que se vayan produciendo. Las jubilaciones solo deben activar un diseño ya realizado, no debe ser lo que desencadene este proceso. Esto será muy difícil si, una vez más, la microgestión es dominante en el ámbito de la función pública o se produce la clásica contaminación por la casuística de los colectivos implicados. La posibilidad de errar es mucho mayor si no se dispone de un horizonte organizativo.

#### 4. AUTOMATIZACIÓN DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y AUTOMATIZACIÓN COGNITIVA

La Orden TDF/380/2024 apoya el desarrollo de herramientas tecnológicas y capacidades para la generación de datos y su análisis, y que tecnifiquen los procedimientos del PERRHH.

En relación con la automatización, es importante aclarar algunos conceptos y procesos para entender esta realidad a la que las AA.PP. se verán abocadas en los próximos años, continuación de aquellos en los que ya estamos inmersos. Hasta ahora, los procesos de automatización se realizaban mediante *softwares* que transformaban la información analógica en información digital y memorizaban los pasos realizados y las reglas lógicas implicadas. Este proceso es conocido como RPA (de sus siglas en inglés *robotic process automation*). Desde hace unos años, a este proceso de programación se ha añadido una serie de programas que aprenden de lo que los humanos hacen en sus ordenadores imitando sus ejecuciones. Al típico y clásico RPA se añaden *softwares*, como el reconocimiento del lenguaje, el *machine learning* o el procesamiento natural del lenguaje que hacen más inteligente este proceso de digitalización o, simplemente, sustituyen la programación. La utilización de dichos *softwares* complementarios permite automatizar procesos rutinarios más complejos. En cualquier caso, la consecuencia más inmediata de esta digitalización es la generación de aplicaciones, aplicativos o primeras etapas de robotización que se encargan de los procesos más repetitivos, manuales o rutinarios. Todo aplicativo o proceso digitalizado genera datos por su uso e iteración. Estos datos quedan almacenados según una estructura predeterminada y pueden ser utilizados para la identificación de patrones de funcionamiento; regularidades del proceder que pueden transformarse en leyes, criterios y modelos mediante un análisis estadístico-matemático, muchas veces comprobando predicciones hechas desde ellos. Burdamente sintetizado, este es el cometido del *big data* (BD) y sus productos más importantes, los algoritmos o fórmulas que recogen en lógicas formales estas leyes, criterios, modelos y regularidades observadas, las cuales, a su vez, son la base de la inteligencia artificial. O sea, digitalización, automatización, aplicativos, *big data* e inteligencia artificial. La siguiente tabla aclara procesos y contenidos.

TABLA 1. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Y COGNITIVA

Característica	Automatización RPA	Automatización Cognitiva
Tipo de tareas automatizadas	Tareas repetitivas y reglas de negocio predecibles	Tareas complejas y/o no estructuradas que requieren habilidades cognitivas
Grado de inteligencia artificial	Bajo o nulo	Medio a alto
Habilidades de aprendizaje	No aprenden por sí mismos, requieren entrenamiento y supervisión	Pueden aprender y mejorar a través del aprendizaje automático y la retroalimentación continua
Interacción con humanos	Mínima o nula	Pueden interactuar con humanos a través del procesamiento del lenguaje natural y otras interfaces avanzadas
Naturaleza de los datos de entrada	Datos estructurados y bien definidos	Datos no estructurados, semiestructurados y/o mal definidos
Escalabilidad	Escala bien para procesos altamente repetitivos	Escalable dependiendo de la infraestructura y la capacidad de entrenamiento de los modelos
Adaptabilidad a cambios	No se adaptan fácilmente a cambios en los procesos	Pueden adaptarse y ajustarse a cambios en los procesos con mayor flexibilidad
Valor agregado	Aumento de la eficiencia y reducción de errores en tareas rutinarias	Mejora en la calidad, precisión, y personalización en la toma de decisiones complejas
Ejemplos de aplicaciones	Automatización de procesos de facturación, procesamiento de datos, procesos de recursos humanos, entre otros	Análisis predictivo, reconocimiento de imágenes y voz, asistentes virtuales, diagnóstico médico asistido por IA, entre otros

Fuente: OpenAI (2024), ChatGPT (v4.0).

## 5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO. CÓMO HACEN LO QUE DEBEN HACER Y QUÉ SE NECESITA PARA ELLO

La Orden TDF/380/2024, en el aptdo. 2.º de su art. 4 habla de la necesidad de «análisis funcional de puestos de trabajo» del conjunto de áreas funcionales. Este trabajo entiende que dicha Orden se refiere a los análisis de puestos propiamente dichos porque análisis funcionales, en sentido estricto, habla de las responsabilidades y ello es un contenido de naturaleza organizativa. Los análisis de puestos de trabajo (APT) son condición necesaria para los PERRHH, ya que ellos preguntan a las personas empleadas públicas cómo hacen lo que deben hacer. Es decir, cómo transforman en procesos (tareas) las responsabilidades que asumen al ejercer las funciones del puesto que ocupan. Solo conociendo dichas tareas, su relevancia, sus criterios de éxito, sus indicadores y sus determinantes (el perfil), se puede empezar a diseñar con garantías el PERRHH. Sin esto no se puede asegurar la eficacia pretendida. Seguidamente se exponen los principales pasos de un APT.

### 5.1. Creación del inventario de tareas

La virtualidad del inventario es la atomización del trabajo en conductas relevantes y analizables (tareas), con un grado de abstracción suficientemente alto como para tener sentido en sí mismas, y suficientemente concreto como para analizar o inferir conocimientos sin transgredir en exceso la ejecución real. Existen varias formas de crear un inventario de tareas, incluso existen inventarios de profesiones. Muchos análisis de trabajo han validado inventarios de otras organizaciones midiendo la representatividad de estos en función de los trabajos a analizar. Sin embargo, la forma más tradicional y, probablemente la mejor, es la de crear el propio inventario. De los cuatro niveles de abstracción en los que teóricamente puede conocerse un trabajo, la tarea ocupa el tercer lugar. Es decir, por debajo de ella están los elementos del proceso, o sea, sus pasos de procedimiento, y por encima las funciones y la propia definición del puesto o su cometido general (misión).

La creación de un inventario de tareas es un laborioso e inacabable proceso de diseño. Para poder llevarlo a cabo hacen falta tres cosas:

1. La identificación de los puestos objetivo del análisis.
2. Una muestra de trabajadores cualitativamente representativa de dichos puestos (expertos/as).
3. Un cuestionario abierto, que es en sí mismo el instrumento de diseño de las tareas.

Los puestos de análisis son aquellos en los que se quiere implementar las soluciones y, sobre todo, aquellos en los que se puede obtener medidas de evaluación del desempeño, ya que ellas son realmente el contraste de las predicciones en las que se concretan las mejoras.

El *cuestionario abierto* es el instrumento en el que las personas trabajadoras o expertas construyen los enunciados de las tareas. Es decir, donde atomizan y acotan el trabajo. Para que los trabajadores puedan diseñar los enunciados de tarea, es imprescindible que se definan los criterios que permiten crear el enunciado, con el nivel de abstracción necesario y el acotamiento horizontal de la ejecución. Deberán conformar los enunciados respetando una estructura propuesta: verbo, objeto y especialidad o conocimiento aplicado. Lo primero que debe quedar claro es que un inventario de tareas así obtenido es lo que la persona trabajadora *dice que hace*. En definitiva, el inventario es una foto contaminada de la realidad. Esta contaminación puede diagnosticarse por la fiabilidad de las respuestas, pero ello no solventa el principal problema: ¿es eso lo que debe hacer? Si seleccionamos, formamos, evaluamos, reestructuramos, valoramos o acometemos cualquier otro objetivo desde un inventario así, corremos el peligro de perpetuar el *statu quo*. Son los propios superiores expertos los que deben validar el inventario. Que el inventario de tareas sea diagnóstico o deseable afecta a los resultados, pero no a sus posibilidades como instrumento. A este respecto, lo primero que hay que decir es que el inventario es ante todo algo a lo que empezar a preguntar. Por acotar y atomizar el trabajo, delimita una realidad (inventario de tareas), susceptible de cruzarse con tantos contenidos como objetivos de análisis. La realidad del inventario también se concreta en la posibilidad de tratar mediante medios informáticos gran cantidad de información de un colectivo numeroso, lo cual es típico de las intervenciones en grandes organizaciones, como las Administraciones públicas. Por otro lado, siempre que las tareas sean similares o estén taxonomizadas (eliminados los sinónimos), es posible la generalización de resultados a otros puestos e incluso a otras organizaciones.

## 5.2. Identificación de tareas críticas

La mayoría de los autores que realizaron análisis de trabajo con esta metodología utilizaron un proceso por el que se determinaban cuáles de las tareas del inventario eran críticas. La calificación de una tarea como crítica depende de que sea trascendente por algo. Es decir, que sea importante respecto de un objetivo. Concretamente, son los objetivos del análisis los que determinan la criticidad de las tareas. Los criterios de criticidad son las traducciones operativas de los objetivos del análisis. El proceso para establecer la criticidad consiste en valorar a cada tarea en cada uno de los criterios decididos. Para ello, se elaboran encuestas suplementarias en las que cada tarea es evaluada en función de una escala que representa cada criterio. La elección de los evaluadores depende del criterio mismo y del grado de conocimiento que de la tarea pueda tener el posible evaluador.

Suelen ser criterios de criticidad:

- Frecuencia (número de veces que se realiza la tarea).
- Duración (cuánto dura la tarea cada vez que se hace).
- Consecuencias de ejecución inadecuada (qué pasa si se hace mal).
- Dificultad de aprendizaje (cuánto cuesta llegar a dominarla).
- Formalización (grado en el que la tarea está estandarizada).
- Dependencia (grado en el que la tarea depende de otras para su ejecución).
- Tolerancia (tiempo que permite la tarea en no ser ejecutada).
- Latencia (tiempo entre la incorporación al puesto y la primera ejecución).

En algunos puestos es muy difícil acotar todo lo que abarca un trabajo, pero tampoco es estrictamente necesario, ya que algunas tareas, siendo importantes, no son susceptibles de producir razones como para ser objeto de análisis y posterior inferencia. Así, por ejemplo, la tarea «retirar obstáculos de la calzada», siendo importante, no discrimina a buenos y malos policías o personal de limpieza ni produce contenidos de formación, selección, evaluación de desempeño, etc. Pero, además, el proceso de criticidad es un dato muy importante para esa foto de la realidad que es el inventario, ya que nos dice lo que a las organizaciones les parece relevante en cuanto a ejecuciones, tiempo, formación, etc. Esto, evidentemente, cualifica el diseño del inventario deseable.

El proceso para determinar la criticidad de las tareas puede ser cuantitativo o cualitativo. Por lógica, las tareas más valoradas en todos los criterios son las más críticas. Un proceso de porcentajes acumulados puede ser la forma cuantitativa de determinar las tareas críticas. Un proceso cualitativo para la determinación de las tareas críticas puede obedecer a criterios como el interés por identificar las tareas más necesitadas de formación, las que mejor representen a las funciones, las que más gente hace, las más singulares o las más susceptibles de ser automatizadas por formalización. Normalmente no es un proceso cualitativo puro, ya que es muy difícil obviar la información que aportan los criterios de criticidad. De hecho, muchas veces lo cualitativo está en decidir a qué criterios de criticidad se hace caso. La virtud de un proceso cuantitativo es la justificación; la de uno cualitativo la contextualización.

## 5.3. Análisis de tareas (AT)

A nadie se le escapa que la mera identificación de las tareas no es suficiente ni para diagnosticar ni para inferir. Es necesario un conocimiento más profundo del trabajo y eso, precisamente, es de lo que trata el análisis de tareas (AT). El objetivo del AT es llegar al máximo conocimiento posible de la tarea y desde él controlar todas las posibilidades de su medida, manipulación o diseño. Dos son los contenidos que debe satisfacer un análisis de tarea (Branson *et al.*, 1981):

1. *El proceso de su ejecución* (diagramas de flujo). Consiste en identificar los pasos de procedimiento que se utilizan para llevarla a cabo. Este apartado es especialmente importante para el diseño del trabajo, el control de calidad de proceso, la eliminación de procesos burocráticos y conocer el grado de complejidad de un puesto (valoración). También para conocer su nivel de estandarización. Fundamental para testar el grado de automatización de un puesto de trabajo.
2. *Los estándares de la tarea*. Cuando en el AT se identifican los estándares de ejecución, se hace con referencia a tres aspectos de cada tarea crítica: su criterio de bondad, las condiciones y los indicadores. Estas son sus definiciones:
  - *Ley*. Identificar la ley de una tarea consiste plasmar por escrito el valor añadido de la misma; lo que satisface cuando se hace bien y qué deja de conseguirse si se hace mal. En definitiva, es un



criterio de bondad mediante el que se puede juzgar una ejecución como buena, regular o mala. Las leyes suelen ser jerárquicas, es decir, hay algunas cuya trasgresión, por sí sola, significa que la tarea está mal hecha, y otras cuya trasgresión no significa que esté mal, pero tampoco bien.

- *Condiciones*. Se entiende por condición de ejecución, los requisitos que debe cumplir un servicio si el fruto de la tarea es tal, o una ejemplificación si el fruto de la tarea es un producto (el mejor ejemplo de informe). Mediante las condiciones se identifican aspectos esenciales de la bondad, la forma como la ley se encarna en el producto o cumple en el servicio.
- *Indicadores*. Los indicadores identifican los efectos o señales tangibles y cuantificables en las que se manifiesta la ley. Normalmente suelen ser aspectos cuantificables como errores, cantidad crítica a producir, quejas y número de veces que algo debe repetirse. La principal característica del indicador es que no está bajo el dominio directo de la persona trabajadora, sino que es consecuencia de sus acciones, efectos de su proceder.

#### 5.4. Identificación del perfil

Los criterios, las condiciones y los indicadores saturan la exhaustividad del conocimiento necesario de la tarea. Sin embargo, en el caso de que se quieran hacer intervenciones que tengan que ver con el trabajador hay que conocer los determinantes de dicho desempeño en las tareas analizadas, a lo que llamamos *perfil*. Este paso consiste en identificar la lista más cualificada de cada uno de los determinantes. Se entiende por *lista cualificada* aquella taxonomía de conocimientos verbales, destrezas, habilidades y rasgos de personalidad que acoten el dominio posible de la hipótesis referida a ese puesto. La taxonomía puede estar refrendada por investigación empírica, como es el caso de las referidas a aptitudes y rasgos de personalidad, o por trabajos de campo propios, como lo deben ser para las destrezas y los conocimientos verbales.

#### Aptitudes (Fleishman y Quaintance, 1984)

Esta es la taxonomía que se puede usar para identificar las aptitudes exigidas para cada puesto tipo. El valor que tiene el trabajo de estos autores reside en que han demostrado que esta clasificación de 52 aptitudes acota el rango posible que utilizar en el aprendizaje de un puesto de trabajo, lo cual quiere decir que es coherente con un planteamiento teórico. Según esto, preguntando cuánto cada una de estas 52 aptitudes es necesaria para las tareas críticas, se obtiene el perfil aptitudinal del puesto. Aunque, por experiencia, es mejor que dicha inferencia sea hecha por personal cualificado.

#### Rasgos de personalidad (Goldberg, 1990)

La personalidad es una predisposición heredada y aprendida que todas las personas tenemos para actuar de una determinada manera. La dirección y sentido de esta predisposición obedece al grado en el que se poseen determinadas características (factores o rasgos) y al entorno en el que son estimuladas. Todo ello conforma la peculiaridad del comportamiento de alguien y lo diferencia del de otros. El conocimiento de la personalidad sirve, por tanto, para predecir un comportamiento y para describir a una persona.

Hoy por hoy existe un consenso general respecto a que la personalidad está constituida por cinco grandes factores, conocidos como los «big five» (Goldberg, 1992; Costa y McCrae, 1992), que, a su vez, están constituidos por treinta rasgos. Los factores son los siguientes:

- *Conciencia*. Alto deseo de logro, rigurosidad, orden y responsabilidad. Competencia.
- *Estabilidad emocional* (neuroticismo). Control de emociones y resistencia a la presión.
- *Amigabilidad*. Gusto por las relaciones, generosidad y cooperación.
- *Extroversión*. Asertividad, actividad y locuacidad, optimismo y energía.
- *Apertura a la experiencia*. Apertura de mente, tendencia a cuestiones conceptuales o intelectuales.

#### Conocimientos

Desafortunada y lógicamente, no existen estudios específicos de conocimientos para cada puesto de trabajo existente en cada Administración pública. Por tanto, la taxonomía necesaria como hipótesis

de conocimientos verbales debe ser el resultado de un trabajo de campo previo elaborado por la propia Administración que realice el APT. Suele ser una fórmula socorrida tomar como taxonomía el resultado de preguntar los conocimientos verbales para cada puesto. La experiencia demuestra que cuanto más amplia sea la hipótesis por escoger, mejor. A veces, los expertos tienen mala memoria o dificultades para poner nombre al conocimiento teórico que forma su marco de referencia.

### Destrezas

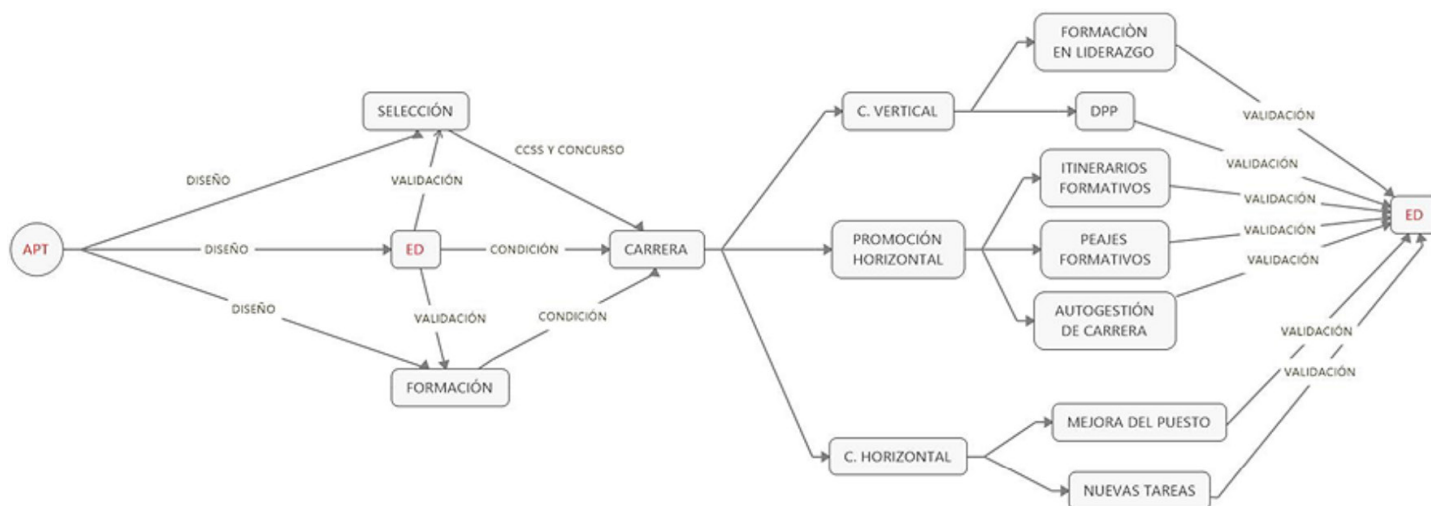
Estas también deben ser fruto de un trabajo de campo. Su peculiaridad reside en que no se pueden escoger, como ocurría en el caso de los conocimientos verbales. Las destrezas responden a la máxima «saber hacer»; deben diseñarse previamente en un exhaustivo trabajo y para cada tarea crítica.

A partir de aquí, se pueden hacer intervenciones en RR. HH. con una cualificada base como para diseñar procesos o inferir características referidas al trabajador.

## 6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. LA CONSTATAción DE UN COMPROMISO DE EFICACIA

La Orden TDF/380/2024 cualifica a la evaluación de desempeño (ED) como cierre del sistema y validador de la planificación y de la consecución de los objetivos estratégicos. En realidad, el APT y la ED son el alfa y el omega del sistema de RR. HH.; al que debe responder todo PERRHH. Se podría expresar así:

FIGURA 2. VISIÓN SISTÉMICA DE LOS RR. HH. EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



CCSS: Comisiones de servicios. DPP: Directivo público profesional.

Fuente: elaboración propia.

Se ha escrito mucho sobre la ED; tanto, que para no ser reiterativo creo que lo más práctico puede ser identificar los pasos necesarios para implantar una prueba piloto de ED en alguna Administración pública que tenga el coraje y el apoyo político necesario para llevarla a cabo.

### 6.1. Comportamientos laborales relevantes (CLR). Tareas

El objeto de la medida de la ED debe ser la tarea entendiendo por esta: «Unidad de actividad laboral que produce un resultado real» (Autor *et al.*, 2019). La tarea es la concreción en desempeño de las responsabilidades enunciadas por las funciones. Es decir, lo que los empleados públicos hacen, no lo que son, saben o pueden hacer. Tampoco su predisposición a hacer.

No todas las tareas de un puesto deben ser objeto de la evaluación. Solo las relevantes. Para llegar a esta calificación hay distintas vías, como hemos visto en el APT:

- *Cuantitativa*. La que se estima como resultado de la frecuencia, duración, consecuencias de ejecución inadecuada o la dificultad de aprendizaje de cada tarea.
- *Cualitativa*. Las que las personas responsables de la estrategia, coyuntura o prospección estimen necesarias evaluar con fines organizativos estables o coyunturales.

## 6.2. Criterios de ejecución

Este apartado se refiere a las razones de bondad de la tarea: por qué está bien hecha; qué necesidad de quién satisface y qué le permite hacer. Ejemplos:

**TABLA 2. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

Tarea	Criterios
Elaborar un informe sobre...	El informe permite la toma de una decisión por parte de un superior porque solventa una falta de datos o de argumento.
Diseñar la metodología de...	Elaboración de una forma nueva de proceder que resuelve un problema de eficacia, eficiencia (tiempo) o rango (competencia).
Elaborar estudios de...	El estudio resuelve un problema de desconocimiento, explicación, causa o predicción necesaria.

*Fuente:* elaboración propia.

## 6.3. Indicadores

Se refiere a aquellas realidades provocadas por las ejecuciones de la persona trabajadora. Son efectos de su proceder en qué puede verse que la actividad comprometida se ha realizado y el criterio de ejecución ha sido satisfecho o no. Los indicadores no están bajo el dominio de la persona trabajadora porque, como digo, son efectos de su proceder y, normalmente, ocurren trascurrido un tiempo.

Algunos ejemplos:

- Correcciones necesarias para solventar errores.
- Número de solicitudes que han debido ser revisadas.
- Número de correcciones en el documento final.
- Decisiones tomadas a partir del informe realizado.
- Felicidades recibidas por el trabajo realizado.
- Número de correos con aclaraciones solicitadas en relación con la actividad realizada.
- Número de veces que se ha solicitado el informe para copiarlo.
- Quejas por parte de personas implicadas.
- Se han implantado las mejoras propuestas.

Existen indicadores de cumplimiento e indicadores de impacto. Los primeros constatan que la tarea se ha realizado, los segundos su efecto en terceros.

## 6.4. Proceso básico

- *Identificación de puestos diana*. Dentro del Departamento escogido para la prueba piloto, seleccionar aquellos puestos de mayor interés para testar la metodología y que la ED pueda demostrar sus virtudes y limitaciones a la hora de cumplir con el mandato legal. También aquellos puestos cuyas personas titulares u ocupantes sean depositarios de la experiencia necesaria para el análisis, diseño e implantación de la metodología de la ED.
- *Identificación de personas expertas*. Con ayuda de los responsables del órgano implicado y aplicando criterios elaborados por el órgano superior correspondiente de Función Pública, identificar las personas expertas en los puestos diana. Conseguir su participación en la prueba piloto.
- *Diseño de los CLR*. En entrevistas de analistas de Función Pública con las personas expertas, diseñar los CLR según criterios elaborados previamente por Función Pública o equivalente.

- *Diseño de criterios.* En entrevistas de analistas de la Función Pública o equivalente con las personas expertas diseñar los criterios de ejecución según pautas y ejemplos aportados previamente.
- *Identificación de indicadores.* En entrevistas de analistas de la Función Pública o equivalente con las personas expertas identificar los indicadores de cumplimiento e impacto según criterios y ejemplos aportados.
- *Construcción del formulario de evaluación.* Creación de las escalas de evaluación de cada tarea. Se propone una escala de 1-5 por tener suficiente variabilidad y punto medio (3). Asimismo, se incluirán en dicho formulario los criterios y los anclajes conductuales (indicadores de cada tarea) para facilitar el juicio y su fiabilidad. Dicho formulario tendrá un apartado para recoger las evidencias a modo de incidentes críticos o registros de seguimiento.

## 6.5. Recursos

### *Personas.*

- De Función Pública o equivalente: dos analistas (personal técnico de RR. HH.) y una persona responsable del proyecto.
- Del INAP. Una persona responsable de formación, coordinadora del plan de formación de evaluadores a la hora de recoger evidencias y formación en *feed-back* y en la construcción y estimación de la fiabilidad.
- Del organismo implicado. Una persona interlocutora general y tres expertas cuyos puestos serán objeto de evaluación: dos técnicas y una de auxilio administrativo.

*Recursos técnicos.* Una persona de sistemas de información para la creación de la «base de datos de desempeño». El proyecto debe tener intención de que el formulario alimente una base de datos creada al respecto.

*Recursos de tiempo.* Es muy difícil estimar a priori el tiempo necesario, pero calculando sus limitaciones inherentes y la gestión del cambio necesaria puede establecerse en seis meses.

## 6.6. Condicionantes para su implantación

A pesar de su obligatoriedad básica (EBEP, 2007 y TREBEP, 2015)<sup>2</sup>, parece como si en las AA.PP. hubiese un acuerdo general y tácito de que la ED no es imprescindible porque el hecho de que cada año haya presupuestos nuevos o prorrogados exime de la necesidad de demostrar la eficacia de la Administración y, por ende, de diferenciar entre quien hace bien y menos bien su trabajo. En realidad, todos sabemos quién trabaja bien y quién lo hace peor. Por otro lado, aceptar que todo el mundo realiza el trabajo bien es tan falso como negar que todo el mundo se diferencia en la forma como hace las cosas. Desde el conocimiento no sistemático del desempeño se toman decisiones sobre las personas que no se quieren hacer evidentes porque evita actuaciones desagradables. Por todas ellas, «la gestión de la diferencia». En realidad, todos hacemos ED de alguna manera. De lo que se trata es de sistematizar el proceso, de darle una visión y método más profesional, de manera que esta se haga de forma más eficaz y justa. La necesidad de la ED no debería estar en cuestión; de hecho, ya es inevitable (Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre)<sup>3</sup>, pero lo que se ve necesario es incorporarla como una práctica cotidiana y profesional de las actividades naturales de los RR. HH. en las AA. PP. Esto no será posible si no se dan dos condiciones que tienen que ver con el miedo a implantarla: confiar en que existen métodos y técnicas fiables y válidas para hacerlas, y reconocer que la ED debe tener trascendencia administrativa en la selección, formación, carrera y, claro, complemento retributivo. Sin duda, se trata de un gran cambio cultural.

Errores más frecuentes de la práctica de la ED:

- *Halo.* Ocurre cuando se generaliza a la valoración de todos los aspectos del desempeño de una persona alguna característica que no tiene que ver con la ejecución de sus tareas. Por ejemplo, valorar

<sup>2</sup> Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (Boletín Oficial del Estado, núm. 89, pp. 16270-16307), disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7788>; y 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 (Boletín Oficial del Estado, núm. 261, pp. 103105-103159), disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11719>

<sup>3</sup> Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo (Boletín Oficial del Estado, núm. 303, pp. 167808-167994), disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2023/12/19/6>

como buen trabajador a alguien por el único hecho de ser simpático o agradable. En este caso el error consiste en no diferenciar entre buen trabajador (eficaz, profesional, etc.) y ser simpático, y no entender que ambos son aspectos distintos. También es malo tener una idea general de un trabajador, buena o mala, y puntuar todos los aspectos del desempeño de la persona trabajadora desde esta impresión global no diferenciando distintas ejecuciones.

- *Tendencia central.* En realidad, aquí lo que opera es el miedo, la tendencia a no involucrarse en la evaluación por temor a las explicaciones o justificaciones que haya que hacer posteriormente: «Si no pongo mal a nadie, no tendré que dar explicaciones». Este error es típico cuando la persona evaluadora interpreta la evaluación desde un punto de vista excesivamente centrado en las repercusiones de la evaluación.
- *Benevolencia.* Es una versión del error anterior, pero en positivo más que en neutral. Aquí lo que se piensa es que se evitan líos si todos son buenas personas trabajadoras. Lo que subyace es la creencia de que nadie preguntará si todas son bien evaluados. Es el error más frecuente.

Por último, se debe ser respetuoso pero incrédulo con los hiperrealismos: siempre habrá muchas más razones para no hacer ED; innumerables ejemplos de fracasos y de consecuencias nefastas. En muchos casos tienen razón: es mejor no hacer ED que hacerla mal. De hecho, si no fuese por la obligatoriedad comentada probablemente no se estaría hablando tanto de esta materia. Pero no se puede generalizar, ya que muchas de esas experiencias fueron parciales y no abordaron de forma sistemática ni con la técnica suficiente el cambio de paradigma que la ED y sus requisitos técnicos implican. Quizás desde la aprobación del TREBEP (2015) hemos hablado mucho de la ED y hemos hecho poco.

## 7. FORMACIÓN. UN ESFUERZO AUTOGESTIONADO

Según la *Orden TDF/380/2024* la formación se basa en los itinerarios profesionales dentro de cada área funcional.

La formación es el cambio planificado para adquisición, retención y transferencia de conocimientos y destrezas para el desempeño eficaz de tareas.

En esta definición está implícita la naturaleza estratégica de la formación. Si es cambio, la formación se da para resolver ignorancia; si es planificado, es porque se ha determinado una meta de la formación: se sabe lo que alguien tiene que saber para poder desempeñar un puesto actual o pretendido. Y si es el desempeño, lo que se quiere conseguir, su evaluación es condición de una buena formación. Es decir, la formación es condición para la materialización de la carrera, la cual, a su vez, es la manifestación más palpable de la estructura organizativa decidida y de las metas de la propia Administración pública. Desde este punto de vista, la formación debe ser eliminatoria (no todo el mundo adquiere las destrezas) al constatar por el desempeño la no adecuación de la persona al puesto. Esto es válido tanto para la selección de entrada (periodo formativo selectivo) como para la provisión donde la demostración de las destrezas es condición para la adquisición de un grado profesional.

El diseño de los cursos formativos y su gestión en el tiempo (cuándo ofertar qué formación) es una herramienta estratégica de intervención, ya que la superación de procesos formativos, en teoría, debe proveer puestos en carrera. Este hecho debe estar planificado, ya que su primera consecuencia es la movilidad del personal y la consiguiente generación de vacantes. La formación y las jubilaciones son quienes generan las vacantes en las AA.PP., que a su vez son condición para poder aplicar una planificación de RR. HH. acorde con el diseño organizativo estratégico. Una Administración que no concibe así su formación reitera el *statu quo* de la formación como mochila para el mérito y le niega su posibilidad estratégica de generación de vacantes.

## 8. SELECCIÓN. QUIÉN PARA HACER QUÉ Y POR QUÉ

Toda convocatoria de oferta de empleo público (OEP) se inserta en una coyuntura política, social y demográfica. Si bien la primera no debería ser especialmente condicionante más allá de la legitimación que las urnas pueden dar al rediseño organizativo, sí lo son las realidades sociales y demográficas de la población destino de la convocatoria. Saber o estimar por datos o indicadores el número de personas susceptibles de presentarse, sus rangos de edad, sexo, origen geográfico, demográfico y cultural en una sociedad cada vez más diversa puede influir –de hecho, debería hacerlo– a la hora de diseñar el proceso selectivo. Así, en la era de las tecnologías de la información y comunicación, de la inteligencia artificial (AI), convocatorias

masivas con orígenes geográficos distantes puede llevar a considerar procesos de selección *online*, lo cual condiciona el tipo de pruebas susceptibles de ser parte de dichos procesos (conocimientos en formato tipo test, aptitudes, etc.) siempre que se asegure la fiabilidad de las respuestas. En definitiva, variables demográficas y geográficas pueden condicionar el diseño selectivo o matizarlo para que este sea más eficaz al supere el azar y disminuir los falsos positivos y negativos.

Todas estas consideraciones quedan matizadas por la presencia de candidaturas que prestan (interinidades) o han prestado servicios en las Administraciones públicas –la convocante u otras–. El hecho trascendente aquí es que estas personas forman parte o lo han hecho en algún momento de la cultura de la Administración; y más importante: tienen experiencia previa y destrezas en los desempeños que se pretende predecir. Desde un punto de vista estrictamente técnico, este hecho debería condicionar el diseño selectivo que debería decantarse por una convocatoria a puestos, pues en ellos se han generado dichas destrezas. Sin embargo, la eficacia no es el único valor de la selección; también lo es la igualdad (art. 23.2. de la CE), por lo que este valor puede transgredirse si se diseñase el proceso selectivo solo para demostrar dichas destrezas en lo que suele llamarse procesos de consolidación. Por otro lado, este tipo de personas con experiencia suelen ser de edades medias o altas, lo cual también condiciona el diseño selectivo (dificultad de memorización de grandes temarios). Así, jugar con convocatorias a escalas con formación no selectiva o a puestos que den gran valor a pruebas prácticas es un equilibrio difícil que cada Administración debe tener en cuenta a la hora de diseñar su proceso selectivo. También lo es el equilibrio entre las fases de oposición y concurso. Y en este último, las titulaciones o acreditaciones que forman parte de la convocatoria o se excluyen.

### 8.1. El modelo selectivo

En la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO) existen dos modelos desde los que se afronta el reto de predecir una conducta: el deductivo y el de generalización.

- *Deductivo*. También conocido como teoría del rasgo. Sostiene que existe una relación causal entre determinados rasgos de la persona y la conducta que se quiere predecir. Se le conoce como modelo deductivo porque a partir de la posesión de determinados rasgos se deduce (predice) la conducta. Este modelo se sustenta en la identificación de los elementos del *perfil*. Su corolario es «porque tiene, hará».
- *Generalización*. Su corolario es «porque ha hecho, hará». Actúa según la máxima de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Su modo de actuar es la generalización. Este enfoque está especialmente indicado cuando las personas candidatas poseen previamente a la selección las conductas laborales que son objetivo de la selección (interinidades). Aquí, más que predecirlas se constatan. Veremos que para que un proceso selectivo en la Administración pueda llegar a un equilibrio entre lo que se debe hacer y lo que se puede hacer, van a ser necesarios ambos enfoques total o parcialmente o en distintas fases del proceso selectivo.

### 8.2. Diseño del proceso selectivo bajo el modelo de perfil

Como criterio general de diseño selectivo, conviene tener presente que, en contra de la tradicional forma de diseñar la selección –selección → formación → evaluación del desempeño–, conocer bien el desempeño genera la conciencia de que el proceso debe diseñarse justamente al revés y según esta secuencia de preguntas: ¿qué significa hacerlo bien? (destrezas), ¿qué se necesita saber para hacerlo así de bien? (conocimientos) y ¿qué se necesita tener para poder aprenderlo? (aptitudes). Desde este punto de vista, la formación también puede considerarse parte del proceso selectivo y está especialmente aconsejado para la selección de grupos, áreas funcionales o escalas. En general, siempre que lo convocado al proceso tenga un alto grado de polivalencia y el aprendizaje sea en sí mismo una posibilidad de concreción o adecuación por destrezas demostradas en dicha formación, un periodo de formación selectiva debe contemplarse como parte del proceso selectivo.

### 8.3. Criterios de elección de pruebas. Justificación técnica y secuencial

No existe un orden concreto de cualquier proceso selectivo que satisfaga todas las circunstancias posibles de la medida. Cada Administración puede decidir su orden en función de las posibilidades de medida de

la convocatoria (masivas o no), de si lo hace para acceder a ella mediante una OEP a cuerpo, escala, puesto, etc., o por selección estratégica para adaptarse a desempeños y complejidades por venir y tras estudios de prospectiva. A modo de ejemplo, y teniendo en cuenta criterios como la posibilidad de la medida, el coste del proceso, la objetividad de las pruebas y la posible necesidad de defensa legal, un orden típico de pruebas puede ser el siguiente:

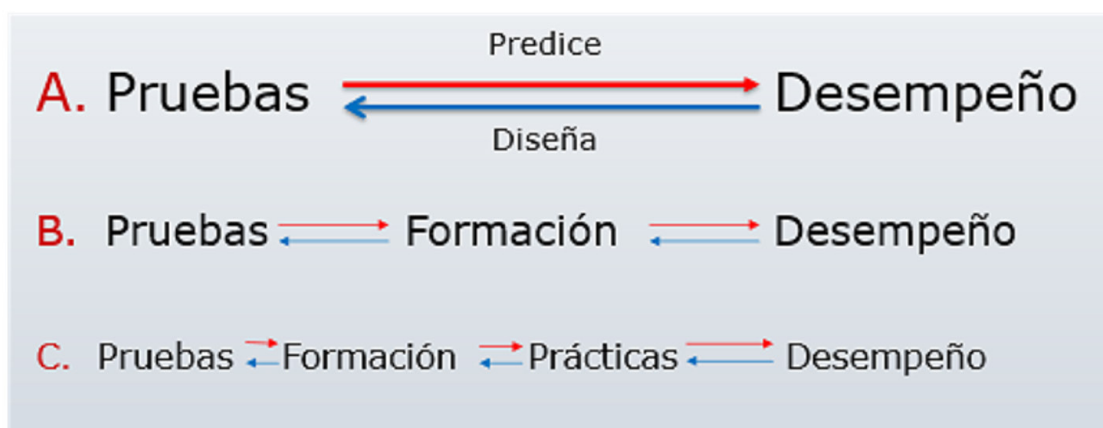
- Pruebas de conocimiento (tipo test).
- Pruebas psicotécnicas: prueba de aptitud mental general<sup>4</sup>, prueba de personalidad).
- Pruebas prácticas o de simulación.

Esta secuencia de pruebas se ha establecido teniendo en cuenta, a la vez, los siguientes criterios:

- La objetividad de las pruebas: a mayor objetividad menor necesidad de interpretar las puntuaciones y menor posibilidad de errar en la corrección por no intervenir personas en ella (corrección mecánica).
- La validez y fiabilidad de la prueba: la relevancia de lo que mide (si mide lo que se quiere medir y si ello es importante para el trabajo que se selecciona) y lo fiable que es el instrumento midiendo (si aquello que mide, lo mide bien). Todos estos datos deben ser obtenidos por datos del propio manual de la prueba, investigación propia o metaanalítica<sup>5</sup>.
- La sensibilidad de la prueba: qué capacidad tiene la prueba para diferenciar a las personas candidatas.
- A cuántas personas presentadas puede o debe medir la prueba simultáneamente.
- El punto de vista de la persona candidata: la invasión de intimidad de las preguntas, el esfuerzo exigido para la realización de la prueba, la justicia percibida y la posibilidad de aportar información, etc.
- El costo de la prueba. Tanto de diseño (económico) como de administración (infraestructura necesaria, gestión de personas para cuidar, materiales, etc.).

Existe otro criterio para la secuencia de las pruebas, y se refiere a que cuanto más se aplaza el desempeño mayor es la posibilidad de predecir mejor el comportamiento laboral deseado. La siguiente infografía lo explica:

FIGURA 3. APLAZAR EL DESEMPEÑO



Fuente: elaboración propia.

#### 8.4. Aplazar el desempeño

Como puede observarse, se concibe a la formación y a una hipotética fase de prácticas como integrantes del propio proceso selectivo. Estas posibilidades tienen consecuencias para las concepciones clásicas de las OEP:

<sup>4</sup> A los efectos de este escrito, la aptitud mental general es sinónima de inteligencia.

<sup>5</sup> Los metaanálisis consisten en estudiar y aglutinar lo que muchos estudios individuales han concluido. Son «estudios de estudios» en los que, además, se corrigen posibles errores cometidos en los trabajos individuales.

Si la formación es selección, el objeto de predicción de las pruebas es el aprendizaje, no el desempeño del puesto de trabajo, por lo que las pruebas que midan las aptitudes (capacidad de aprender y adaptarse) adquieren más valor, disminuyendo la cantidad y el peso de los temarios a lo mínimo necesario: aquello que no se va a enseñar en la formación.

Si las prácticas son selección, el objeto de la formación son las destrezas (saber hacer), las cuales deben ser el objetivo de su predicción, que, a su vez, deberán ser evidenciadas, ahora sí, por el desempeño real en los contextos de trabajo.

Ahondando en el segundo criterio, otra razón para decidir la secuencia de pruebas –algo sobre lo que se suelen pronunciar las bases de convocatoria (BC) en sus bases generales– es el peso de las pruebas en todo el proceso selectivo cuando estas no son eliminatorias. Desde el punto de vista de la PTO, una prueba debe de tener más importancia (peso) en función de su capacidad predictiva. La PTO lleva un tiempo concretando y depurando la capacidad predictiva de las pruebas. La siguiente tabla concreta los últimos resultados de las investigaciones sobre el tema:

**TABLA 3. VALIDEZ PREDICTIVA<sup>6</sup> DE LAS PRINCIPALES PRUEBAS DE SELECCIÓN SEGÚN METAANÁLISIS (SACKETT ET AL., 2017; SACKETT ET AL., 2022; SALGADO Y MOSCOSO, 2019; SCHMIDT ET AL., 2016)**

Instrumento	Validez predictiva
Tests de inteligencia	0,50 / 0,44 (complejidad alta/media)
Tests de conocimientos (prueba teórica)	0,47
Periodo de prácticas en el puesto	0,44
Exámenes prácticos (varios tipos)	0,36
Test de personalidad	0,35
Prácticos tipo test: test de juicio situacional	0,31
Años de experiencia	0,08

Fuente: adaptado de Rodríguez (2023).

Cuando unas bases de convocatoria concretan el valor de las pruebas de su diseño selectivo deberían justificar racionalmente dichos pesos y, a poder ser, basarse en los resultados de investigación de la PTO para asegurar que su proceso no genere falsos positivos ni negativos y permiten a las personas candidatas diferenciarse con garantías legales.

### 8.5. Temarios

Un temario consiste en un listado de temas susceptibles de generar preguntas en las pruebas de las OEP. Pretende asegurar el marco de referencia necesario para poder desempeñar las tareas de los puestos, las escalas o la base mínima necesaria para ejercer las funciones de los cuerpos convocados. Las BC suelen identificar temarios generales (propios de la condición de empleado público) y de contenidos específicos para asegurar el marco de referencia comentado. En la medida que el diseño selectivo no contemple la formación como parte de dicho diseño, los temarios son extensos precisamente para asegurar con garantías dicha base de conocimientos y, a veces, para cribar personas candidatas por su extensión o complejidad. Pero la extensión y el contenido de los temarios deben decidirse en función de la secuencia de pruebas, de su naturaleza eliminatoria o no y en función de los conocimientos necesarios para empezar a aprender los puestos susceptibles de desempeñarse una vez superada la OEP. Para llegar a estos contenidos es necesario analizar los puestos de trabajo convocados (APT), de manera que se pueda demostrar la relación de estos con las tareas susceptibles de ser desempeñadas en ellos. Sin informes de APT que justifiquen dicha relación, los temarios son inferencias probablemente sesgadas por el *statu quo* u otras posibilidades prácticas (temarios de otras OPE) más que por su valor predictivo.

<sup>6</sup> La validez tiene un rango de valores entre -1 y +1. Si la validez supera el valor 0,31, se considera aceptable (Cohen, 1988).



## 8.6. Méritos. Concurso

Así como la fase de oposición se basa principalmente en el modelo de perfil, el concurso se basa en el modelo de generalización: porque hizo y acredita, hará. Pero con matices.

Las BC suelen incluir diversos méritos a la hora de conformar su fase de concurso. Los más frecuentes son: la experiencia, las titulaciones más allá de las que son requisito, las competencias digitales y los idiomas. También pueden ser méritos los cursos realizados y las publicaciones, aunque estos dos últimos suelen ser menos frecuentes en selección de acceso y dependen de la complejidad de los puestos, escalas o áreas funcionales convocadas. Pero merece especial atención una reflexión sobre la experiencia. Normalmente, las AA.PP. suelen diferenciar entre experiencia general (haber trabajado en alguna AA.PP.) o experiencia específica relativa a tiempo trabajado en puestos o escalas similares o cercanas los convocados. En ausencia de APT y de ED la valoración de la experiencia específica se realiza por mimetismo entre el nombre del puesto, escala o cuerpo acreditado y el convocado. Muchas veces este déficit se intenta paliar referenciando el nivel retributivo de los puestos cuya experiencia se acredita para acreditar complejidad, pero las más de las veces la valoración de la experiencia se circunscribe al tiempo trabajado, cuya certificación suele alcanzar sofisticaciones relevantes, por lo que la experiencia se convierte en una valoración de la antigüedad, en sí misma. Esto tiene valor de objetividad y fiabilidad de su estimación, pero escaso valor predictivo, como lo atestigua la tabla expuesta más arriba (validez predictiva de la experiencia: 0.08). Este hecho resta valor al corolario de *porque hizo hará*, ya que esta forma de valorar la experiencia no llega a estas profundidades, a veces difíciles de constatar en procesos masivos (entrevistas conductuales estructuradas). Pero es que, además, puede discriminar a personas que se presentan a las OEP de las AA.PP. por primera vez, ya que ellas no poseen dicha experiencia. La relación demostrada con las tareas del puesto o escala convocada (APT), la ausencia de ED que evidencie la competencia, su bajo valor predictivo y la posibilidad de discriminación de los candidatos noveles exigen una reflexión en relación con el valor de la experiencia, más allá de soluciones coyunturales (consolidación) políticamente comprensibles.

## 8.7. Tribunal

El tribunal es el órgano más importante de todo el proceso selectivo. Se constituye como condición para el inicio del proceso y termina cuando todos los plazos de las reclamaciones posibles han finalizado. Está conformado por cinco miembros titulares con sus correspondientes suplentes. Son estos:

- **Presidencia.** Debe ser una persona de reconocido prestigio técnico y de gestión en el ámbito convocado. También con probada experiencia (años de servicio) en la Administración convocante que cumple con la condición de la misma relación laboral de los puestos convocados. Tiene el voto de calidad y es la garante de que el proceso se lleve a cabo con garantías de eficacia, igualdad, seguridad jurídica y de la coordinación de todos los órganos implicados en el proceso. Para todo ello, puede valerse de asesores externos si su presencia está suficientemente justificada.
- **Secretaría.** Debe ser una persona de reconocido prestigio jurídico y especializado en aspectos formales de selección y promoción en la organización convocante. Su labor principal es la de gestión de los tiempos y convocatorias en plazo, así como de toda la documentación que el propio tribunal genere. Es la garante del procedimiento administrativo del proceso y la responsable de la redacción y validez de las actas de las reuniones que recojan todas las decisiones, así como de su trazabilidad. También de la gestión formal de las quejas y reclamaciones de las personas candidatas, la gestión de listados provisionales y definitivos. Es la garante de la legalidad formal y material del proceso (Ley 40/2015)<sup>7</sup> y, junto con la presidencia, de la confidencialidad y anonimato de las pruebas.
- **Vocalías.** Deben ser personas de reconocido prestigio técnico en el ámbito convocado. Sus titulaciones deben ser acordes con dicho ámbito y deben acreditar experiencia en la organización convocante o en ámbitos similares de otras Administraciones. Su labor principal es el diseño y corrección de las pruebas o la validación de sus resultados si estas tareas han sido delegadas en otros órganos de la organización convocante. También de su confidencialidad y anonimato. También de resolver y dirimir las quejas y reclamaciones informando a la presidencia de la mejor forma de proceder, contestar o decidir al respecto. También de la validación de listados provisionales y definitivos.

<sup>7</sup> Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (Boletín Oficial del Estado, núm. 236, pp. 89411-89530), disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-10566>

Distintos autores (Rodríguez, 2023) y organizaciones públicas (Generalitat Valenciana, 2021)<sup>8</sup> reclaman la profesionalización de los tribunales de selección, incluso de la creación de órganos permanentes de selección con puestos específicos para estos cometidos, recogidos en las correspondientes RPT (Generalitat Valenciana, 2021). Sí parece necesario que los miembros de los tribunales acrediten determinados conocimientos en los conceptos, criterios y técnicas selectivas, de manera que sus labores cualifiquen sus diseños, evaluaciones y decisiones a la hora de dar trabajo a adultos. Algunas organizaciones públicas ya están realizando estos cursos: Andalucía, Valencia, Cataluña (Rodríguez, 2023).

Seguidamente, se describe un posible currículo de estos cursos:

- Criterios y valores de toda selección.
- Eficacia e igualdad.
  - Criterios de éxito de toda selección.
  - Modelos de selección.
  - Objeto de la predicción.
- Validez en selección. Concepto de *validez predictiva*.
- Perfil.
  - Sistema de predictores. Qué es un predictor y cuál es su estructura.
  - Origen del perfil. El análisis del puesto de trabajo.
- Proceso selectivo.
  - Secuencia de pruebas. Criterios.
  - Cuando es buena una prueba.
  - Pruebas de conocimiento. Resultados de investigación.
  - Pruebas prácticas. Resultados de investigación.
  - Pruebas psicotécnicas. Resultados de investigación.
  - Entrevistas. Tipos. Resultados de investigación.
  - Personalidad: definición y tipos, estructura de personalidad, validez y fiabilidad de su medida. Resultados de investigación.
  - Predictores: ranking superior e inferior. Resultados de investigación.
  - La decisión selectiva. Alternativas a la prelación directa.
  - Criterios para el diseño del proceso selectivo.
    - Pruebas de conocimiento.
      - Tipologías. Tipo test y de desarrollo.
      - Tipo test: ventajas e inconvenientes.
      - Estructura. Metodología de diseño de las preguntas tipo test.
      - Análisis estadísticos necesarios: fiabilidad y validez de la prueba y de las preguntas y los distractores. Capacidad de discriminación.
    - Pruebas prácticas.
      - Definición. Ventajas y limitaciones.
      - Estructura. Teoría de resolución de problemas.
      - Contexto, diagnóstico, diseño, planificación y evaluación.
      - Respuesta patrón. Diseño y estimación de la fiabilidad de la prueba.

## 8.8. Controles posteriores del proceso

Seguidamente, se exponen los que a juicio de este escrito son actividades ineludibles de cualquier proceso selectivo que tenga como criterio de bondad el análisis de las variables intervinientes, su comportamiento, su capacidad predictiva y diferenciadora entre las personas candidatas.

<sup>8</sup> Generalitat Valenciana. Consejería de Justicia, Interior y Administración Pública (2021). Informe del grupo de trabajo de estudio de medidas para la innovación en los procesos de selección de personal al servicio de la Administración de la Generalitat. <https://hisenda.gva.es/documents/90598607/168117781/Informe+GT+Selecci%C3%B3n.pdf/5f1a5f2d-17e9-4460-8911-40faea467dc6>

**a) *Análisis de distribuciones: normalidad, dificultad, grado de discriminación de cada prueba, peso de cada prueba en la decisión selectiva***

Los primeros análisis deben ser análisis de las distribuciones de los resultados para comprobar el comportamiento de las variables: normalidad, asimetría, sesgos y sobre todo valores extremos (*outliers*) que pueden avisar de actuaciones no deseables o dignas de ser investigadas.

En las pruebas de conocimiento tipo test, siempre debe analizarse el comportamiento de dichas pruebas. Concretamente deben realizarse los siguientes análisis estadísticos:

- Respecto de la prueba en general:
  - Dificultad general.
  - Fiabilidad.
  - Discriminación: capacidad para diferenciar a personas opositoras.
- Respecto de las preguntas:
  - Saber cuánto aporta cada pregunta a la prueba.
  - Índice de dificultad de cada pregunta.
  - Capacidad de discriminación de cada pregunta.
  - Tabulación de preguntas y distractores para saber si cada una de ellas cumple su función.

Estos análisis no pueden realizarse antes de administrar la prueba por razones obvias, pero sí tras su administración. Sus resultados pueden orientar y pulir criterios para próximos diseños.

**b) *Igualdad***

Uno de los análisis más importantes que todo proceso selectivo en las AA.PP. debe realizar una vez finalizado es la comprobación de la igualdad. Es decir, si todas las personas con las mismas posibilidades tienen las mismas probabilidades. Cada una de las variables utilizadas y con capacidad para diferenciar a las personas candidatas debe ser analizada mediante estadísticos de diferencia en relación con las variables de interés: sexo, raza, edad, nivel cultural, etc. En aquellas AA.PP. que sí dispongan de datos relativos a procesos de evaluación del desempeño tras el proceso selectivo pueden usarse los métodos de regresión lineal para estas comprobaciones viendo el comportamiento de la predicción a la hora de introducir las variables de interés. Como se ha dicho, esta es la solución más rigurosa porque además permite saber la capacidad predictiva de cada variable interviniente, pero también es una realidad que no son muchas las AA.PP. que disponen de estos datos del desempeño. En su ausencia existen suficientes posibilidades con estadísticos de diferencia clásicos para llegar con garantías a esta constatación de igualdad.

**c) *Dimensionalidad. Factores subyacentes***

Tal y como hemos visto en el apartado referido a la determinación del peso de las pruebas, muchos de los constructos (contenidos de la medida de las pruebas) se solapan; no son conceptos totalmente distintos (comparten varianza). Este hecho resta capacidad predictiva a las pruebas, al proceso globalmente considerado y añade ruido a la predicción global. Cuanto más independientes (ortogonales) sean las variables desde las que se predice, más potencia predictiva y mejor es la selección.

Los procesos selectivos de las AA.PP., hasta ahora, suelen ser masivos, lo cual genera una gran cantidad de datos susceptibles de ser estudiados para la mejora en general del proceso selectivo sobre bases empíricas. Estudiar las correlaciones entre las pruebas es el primer paso para estudios más profundos (análisis factoriales, etc.) relativos a la dimensionalidad del proceso, al solapamiento de constructos y a la eliminación de medidas redundantes, permitiendo depurar el diseño por reducción de pruebas o por identificación de constructos no medidos (variables ausentes), así como variables moderadoras de la predicción general.

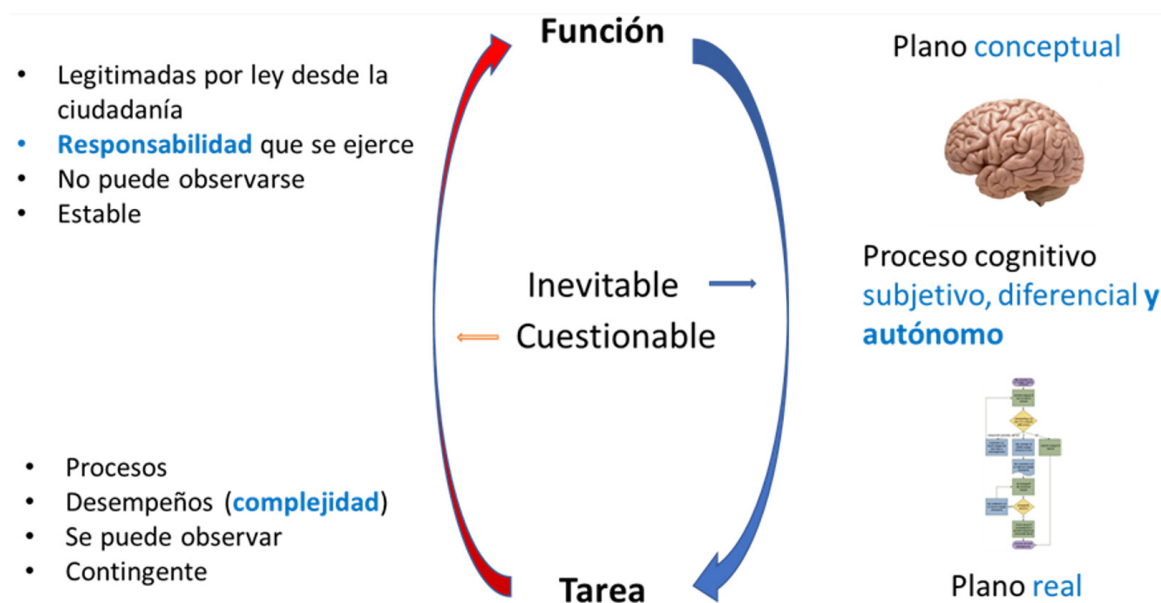
No se puede mejorar ningún proceso selectivo sin haber analizado el comportamiento de las variables que en él intervienen y con las que se toman las decisiones.

## 9. CARRERA. LA CARRERA HORIZONTAL DESDE LOS RECURSOS HUMANOS: EL JOB CRAFTING

La carrera horizontal (CH) es junto con la evaluación del desempeño la asignatura pendiente de la gestión de recursos humanos de las AA.PP. españolas. Muchas veces se la concibe solo desde el punto de vista crematístico como motivación extrínseca y como una forma de remunerar, otra vez, la antigüedad. Sin embargo, a mi juicio, es una herramienta de altísimo valor estratégico para la gestión de la diferencia, esencia de los RR. HH.

Como se ha dicho, los puestos de trabajo se definen por funciones, pero se materializan con tareas. Las funciones son las responsabilidades que la organización pública asume en relación con las necesidades legítimas por ley de la ciudadanía. Las tareas son los procesos mediante los cuales las personas empleadas públicas satisfacen dichas responsabilidades. No hay tarea que se realice en lo público que no pretenda satisfacer una responsabilidad asumida (legítima o no). En el proceso cognitivo que una persona empleada pública realiza para transformar la responsabilidad en tarea y en hacerla factible y efectiva, las personas se diferencian, se distinguen, se singularizan. Pasar del plano conceptual de la función al plano real de la tarea es un proceso subjetivo, diferencial y autónomo. Este dibujo lo describe:

FIGURA 4. LA CARRERA HORIZONTAL DESDE LOS RR. HH.



Fuente: elaboración propia.

Este proceso subjetivo, diferencial y autónomo es una fuente de motivación porque las personas empleadas públicas pueden satisfacer sus curiosidades, aptitudes y predisposiciones mediante la materialización de sus concepciones y visiones del puesto del que son titulares u ocupantes, la selección o el diseño de las tareas más relevantes o eficaces y el establecimiento de una red de relaciones necesarias para la satisfacción de las funciones que ejercen –*job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001)–.

Si ligamos esta posibilidad de desarrollarse en el puesto de trabajo con una necesaria demostración de que las necesidades a las que pretenden satisfacer las tareas quedan satisfechas de un modo eficaz mediante la evaluación del desempeño, tenemos una nueva concepción de la CH que libera a las Administraciones de la, por ahora, concepción monolítica de la carrera como un ascenso en la jerarquía organizativa, lo cual, muchas veces genera inflaciones organizativas no justificadas y difíciles de corregir.

## 10. CRISIS DEL PUESTO DE TRABAJO. LA GESTIÓN TOTAL DEL TALENTO

Si asumimos que los puestos los desarrollan las personas en función de su propia idiosincrasia, concretada en capacidades, curiosidades, destrezas, contextos y ambiciones profesionales distintivas, y reconocemos sus

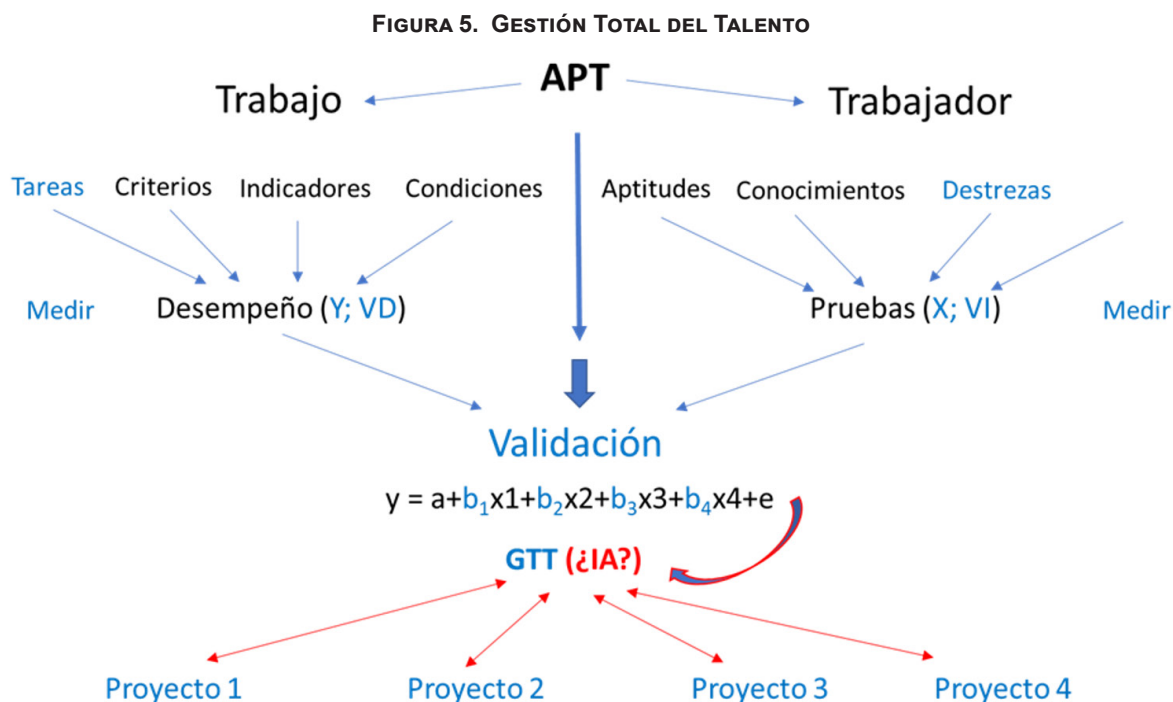
logros con consecuencia de carrera por buen desempeño demostrado, hemos de asumir que la concepción del puesto de trabajo como algo estable y estático es revisable, ya que solo se circunscribe al acotamiento de las funciones con más valor administrativo que real plasmado en una relación de puestos de trabajo (RPT), que es la sanción administrativa pública de un diseño organizativo con fines, principalmente, de valoración.

Podríamos decir que esta concepción de la CH difumina las fronteras entre los puestos, ya que mismas tareas pueden servir para funciones diferentes y mismas funciones pueden materializarse desde tareas distintas. La persona empleada pública que asume unas determinadas funciones también es responsable de todos los procesos susceptibles de satisfacerlas; todos los procesos conocidos, por conocer o por diseñar. Su responsabilidad es total con tal compromiso de eficacia demostrada (Wald, 2020). Desde este punto de vista, el verdadero valor añadido de los puestos desde la gestión de RR. HH. recae en las tareas y exige concebir los puestos sin fronteras dentro de una nueva visión de los cuerpos o escalas: campos de polivalencia (áreas funcionales), crisol de todas las tareas susceptibles de satisfacer las responsabilidades asumidas.

Bajo esta perspectiva es ineludible la necesidad de revisar el valor de las RPT y el valor de las descripciones de los puestos de trabajo con documentos estables en todos sus contenidos. Quizás siguen siendo válidas las monografías que incluyan el enunciado de las responsabilidades asumidas y las estructuras formales de comunicación (relaciones jerárquicas), pero no las tareas ni los contenidos detallados del perfil por la polivalencia comentada.

Pero a este planteamiento le faltan dos cosas: a) qué es lo que debemos saber del trabajo y del trabajador para una *gestión total del talento* (GTT), y b) el trabajo en equipo. Es esta una concepción flexible más por proyectos que por puestos (no en todos los grupos es posible este planteamiento, aunque es verdad que las rutinas estandarizadas las realizarán las máquinas).

La estrategia consiste en desagregar para agregar con inteligencia y evidencia. En no pensar en puestos, sino en tareas, y no pensar en personas, sino en destrezas (Jesuthasan y Boudreau, 2022). Esta infografía pretende explicar la GTT.



Fuente: elaboración propia.

Es necesario realizar análisis de puestos de trabajo (APT) para obtener información del desempeño: tareas, criterios de bondad, indicadores y condiciones de ejecución. Esta información conforma la variable dependiente, el criterio real de eficacia de las AA.PP. En investigación se la identifica con la letra «Y». También APT para obtener información de los determinantes del desempeño predicables de las personas

trabajadoras: las aptitudes, conocimientos y destrezas –son, de algún modo, las «causas» de la Y–. En investigación a estas variables se las identifica con «X» (variables independientes). Una vez conocidas, deben medirse en muestras o poblaciones susceptibles de obtener mediciones fiables, de manera que se puedan validar las predicciones del desempeño hechas desde ellas. La manifestación de esta validez se suele expresar en forma de regresión múltiple lineal que informa del peso de cada X a la hora de predecir el desempeño Y (ver fórmula en el gráfico). Validado el sistema, la solicitud de tareas concretas, fruto de la estrategia política (funciones) o de la coyuntura, puede conformar equipos con variables X e Y demostradas en mediciones previas que satisfagan dichas tareas transformándolas en proyectos (equipos).

De esta manera, las AA. PP. pueden y deben evolucionar desde una concepción estática de los puestos de trabajo a proyectos con equipos probablemente interdisciplinares que permitirán asegurar la eficacia de los procesos y la motivación de sus ejecutores por la posibilidad de proyectar sus aptitudes, curiosidades y motivaciones una vez probada eficaz la gestión de su diferencia.

Una vez validado el sistema, su ecuación de regresión y posteriores adaptaciones y mejoras pueden concebirse como los algoritmos de la gestión total del talento que permitan:

- Conformar equipos para proyectos en función de la relación demostrada entre tareas y destrezas en personas. Todas aquellas personas cuyo perfil ha quedado validado por la evaluación del desempeño en determinadas tareas pueden estar en disposición de formar parte de proyectos total o parcialmente.
- Desde el punto de vista de la carrera este sistema puede identificar los itinerarios formativos de las personas en relación con los puestos a los que aspiran en una concepción de carrera autogestionada (cada persona decide sus esfuerzos para su movilidad pretendida). La Administración puede favorecer procesos de formación para solventar estos peajes.

Cada vez que un proyecto finaliza debe evaluarse el desempeño de sus tareas para retroalimentar el sistema, de manera que el algoritmo mejore, refine la conformación de los equipos y la relación entre tareas, destrezas y personas. Este algoritmo puede concebirse como un embrión de inteligencia artificial (IA; en rojo en el gráfico) para la GTT, aunque, a mi juicio, nunca debe sustituir a las decisiones humanas en la gestión de recursos humanos; solo ayudar y complementar sus argumentos.

## CONCLUSIONES

- Este trabajo identifica una secuencia necesaria de fases y herramientas para la elaboración de una planificación estratégica de recursos humanos. Ella es fruto de una concepción sistémica por la práctica reiterada de más de cuarenta años de profesión.
- Una planificación de RR. HH. en las AA. PP. consiste en determinar quiénes, cuántas, dónde y por qué personas empleadas públicas son necesarias para la eficacia pública. Si dicha planificación es, además, estratégica, implica dibujar un horizonte de necesidades fruto del análisis de la demanda ciudadana o de su prospectiva.
- Hablar de diseñar y estructurar funciones es la derivada necesaria de las necesidades de la ciudadanía. Organizar el empleo público en el siglo XXI exige una concepción flexible de las estructuras organizativas, superando la concepción estática de las RPT, la concepción monolítica de los cuerpos y concebir el trabajo más por proyectos que por puestos.
- El escenario de vacantes por jubilaciones en el que ya estamos inmersos exige un rediseño organizativo que responda a tres preguntas: ¿qué puestos tengo que diseñar?, ¿qué puestos tengo que rediseñar?, y ¿qué puestos no debo convocar por no ser necesarias sus funciones o haberse integrado en los puestos objeto de rediseño? Este rediseño debe ser previo y activarse en función de las vacantes que se vayan produciendo.
- La automatización de procesos estandarizados (RPA) y cognitivos va a generar una complejidad flotante para quien la asuma. También la definición de perfiles estratégicos que deberán satisfacerla en escenarios inciertos.
- El análisis del puesto de trabajo es la herramienta mediante la que se identifica toda la materia prima necesaria para alimentar las herramientas aquí descritas al preguntar a las personas trabajadoras: cómo haces lo que debes hacer y qué necesitas para ello.
- La evaluación del desempeño es la herramienta mediante la cual se identifican los criterios e indicadores de la eficacia pública. La que permite conocer los constituyentes del buen hacer para

establecer compromisos de ejecución y para validar las inferencias del resto de herramientas del plan (selección, formación y carrera).

- La formación es el cambio planificado para adquisición, retención y transferencia de conocimientos y destrezas para el desempeño eficaz de tareas. Para el siglo XXI, y en un escenario de necesaria *learnability*, es necesario concebirla como un esfuerzo autogestionado.
- La selección es el proceso mediante el que se identifica quién para hacer qué. Su diseño puede partir de dos corolarios: porque tiene, hará (perfil) o porque hizo, hará. También debe diseñarse en función de las posibilidades de observación de conductas en procesos que contemplen alguna fase formación selectiva (aplazar el desempeño). Y también basarse en los resultados fiables (metaanálisis) de la investigación.
- Cualquier plan de RR. HH. que se precie necesita dar mayor valor a la carrera horizontal, entendida como la posibilidad reconocida formalmente de hacer avanzar el puesto de trabajo por la persona trabajadora. Esta posibilidad es un hecho individual, subjetivo y autónomo ineludible que, si es solicitado, debe tener consecuencias para la persona trabajadora una vez constatada la mejora por la evaluación del desempeño.
- La complejidad inherente a las nuevas necesidades de la ciudadanía, a la automatización, a la complejidad los entornos y a la posibilidad idiosincrásica de solventar y mejorar el desempeño difumina las fronteras entre puestos, haciendo necesario cambiar la forma de concebir el binomio puesto-persona: no pensar en puestos, sino en tareas; no pensar en personas, sino en destrezas. Validar la relación entre ambas puede posibilitar la gestión total del talento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autor, D., Mindell, D. y Reynolds, E. B. (2019). *The Work of the Future: Shaping Technology and Institutions*. MIT Work of the Future. <https://ipc.mit.edu/publications/the-work-of-the-future-shaping-technology-and-institutions/>
- Branson, R. K., Reigeluth, C. M., Begland, R., Tarr, R., & Merrill, M. D. (1981). *Extended Task Analysis Procedure (ETAP): User's Manual* (Revised Edition). Florida State University.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Fleishman, E. A. y Quaintance, M. K. (1984). *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*. Academic Press.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Gorriti Bontigui, M. (2021). Evolución de los puestos y nuevos perfiles profesionales en la administración pública del siglo XXI. En C. Ramió Matas (coord.), *Repensando la Administración digital y la innovación pública* (pp. 297-337). INAP.
- Jesuthasan, R. y Boudreau, J. W. (2022). *Work without jobs: How to reboot your organization's work operating system*. The MIT Press. <http://dx.doi.org/10.7551/mitpress/13930.001.0001>
- Rodríguez López, A. (2023). La selección de personal en la administración pública: qué medir y cómo medirlo. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (24), 8-50. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvpg.24.2023.01>
- Sackett, P. R., Shewach, O. R. y Keiser, H. N. (2017). Assessment centers versus cognitive ability tests: Challenging the conventional wisdom on criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1435-1447. <https://doi.org/10.1037/apl0000236>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. y Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040-2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2019). Meta-analysis of the validity of general mental ability for five performance criteria: Hunter and Hunter (1984) revisited. *Frontiers in Psychology*, (10), artículo 2227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02227>
- Schmidt, F. L., Oh, I. S. y Shaffer, J. A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings*. Fox School of Business Research Paper.
- Wald, J. (2020). *The End of Jobs: The Rise of On-Demand Workers and Agile Corporations*. Post Hill Press.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>