

# La transformación del empleo público

LOURDES ROMERO ALONSO  
(COORDINADORA)

**Si quieres adquirir esta  
obra haz click aquí**



© Lourdes Romero Alonso, 2026  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

**ARANZADI LA LEY, S.A.U.**

C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
www.aranzadilaley.es

**Atención al cliente:** <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

**Primera edición:** 2026

**Depósito Legal:** M-14264-2026

**ISBN versión impresa:** 978-84-1085-858-9

**ISBN versión electrónica:** 978-84-1085-859-6

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

*Printed in Spain*

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, o cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de ARANZADI LA LEY, S.A.U., es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



# Índice General

*Página*

## **PRESENTACIÓN**

LOURDES ROMERO ALONSO .....	23
-----------------------------	----

## **CUESTIONES PRÁCTICAS**

¿Cómo está transformando la inteligencia artificial y la automatización el empleo público en España, y qué estrategias son necesarias para maximizar sus beneficios y mitigar sus riesgos? .....	27
¿Qué efecto está teniendo la aparición de la inteligencia artificial en el marco de las relaciones laborales? ¿Qué particularidades tienen en el ámbito de la función pública? .....	28
¿En qué norma o preceptos legales se exige que los empleados públicos desarrollen sus habilidades digitales para adaptarse a la IA? .....	28
¿Deben aprobarse normas y guías de uso para limitar o condicionar el uso de aplicaciones de IA generativa en la función pública? .....	30
¿Cómo puede la inteligencia artificial (IA) contribuir a la inclusión digital en la administración pública, y qué papel juegan los empleados públicos en este proceso de transformación? .....	31



¿Cómo impactan la inteligencia artificial y la automatización en los subsistemas de la gestión de recursos humanos del empleo público (selección, formación, evaluación, relaciones laborales, derechos digitales, productividad, perfiles profesionales y dirección pública), y qué desafíos y oportunidades generan? .....	31
¿Cuál es la diferencia entre automatización y robotización en la administración pública, y cómo impactan estas tecnologías en el trabajo de los funcionarios públicos? .....	33
¿Cómo pueden las Administraciones locales fomentar la planificación estratégica en la gestión de recursos humanos, equilibrando la innovación tecnológica, la sostenibilidad de las políticas públicas y la inclusión en sus procesos? .....	34
¿Qué medidas de apoyo contempla la legislación autonómica de empleo público para cooperar con las entidades locales? .	34
¿Qué cinco tareas básicas implica la gestión profesional de recursos humanos? .....	35
¿Para el desempeño de un puesto de trabajo de carácter directivo en una entidad local es posible nombrar a su titular con el carácter de «personal eventual»? .....	36
¿Puede el Ayuntamiento acceder a la información contenida en el ordenador que ha puesto a disposición de sus empleados? .....	37
¿Tiene un carácter singular el catálogo de derechos y deberes digitales de los trabajadores en el marco del empleo público y, especialmente, en el marco del teletrabajo? ¿Por qué? .....	38
¿Pueden utilizarse sistemas de alto riesgo en el marco de la selección y evaluación de empleados? .....	39
¿Existen excepciones respecto al uso de estos sistemas en el ámbito de la actividad administrativa? .....	39



**EL PERFIL DEL EMPLEADO PÚBLICO DEL FUTURO**

**EL PERFIL DEL EMPLEADO PÚBLICO DEL ¿FUTURO?:  
COMPETENCIAS Y HABILIDADES CLAVE PROPIAS DE  
LA «INTELIGENCIA HUMANA»**

VÍCTOR ALMONACID LAMELAS. ....	43
<b>I. La inteligencia y su aplicación a la moderna gestión pública.</b> .....	43
<b>II. La IA viene a ocupar un espacio, pero no el nuestro ...</b>	48
<b>III. Habilidades blandas</b> .....	50
1. <i>Pensamiento crítico enfocado a la resolución de problemas</i>	50
2. <i>Creatividad orientada a la innovación</i> .....	51
3. <i>Inteligencia emocional</i> .....	51
4. <i>Adaptabilidad y flexibilidad</i> .....	52
5. <i>Comunicación efectiva</i> .....	52
6. <i>Colaboración y trabajo en equipo</i> .....	53
7. <i>Liderazgo</i> .....	53
<b>IV. ¿Nuevos perfiles, puestos o habilidades?</b> .....	53
<b>V. Funcionarios versus funcionsapiens</b> .....	55
<b>VI. Ética y función pública</b> .....	59
<b>VII. Conclusiones</b> .....	62

**LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL FUTURO: ¿BOTS  
EXPERTOS EN PROMPTEAR?**

RICARDO RIVERO ORTEGA .....	67
<b>I. ¿Qué va a hacer la Iglesia católica?</b> .....	67
<b>II. Mientras tanto, la Administración «promptea»</b> .....	69
<b>III. El legislador mira para otro lado y AESIA no hace nada aún</b> .....	73

IV. Y puede que nos replacen los robots.....	75
V. La función pública del futuro debe realizar su factor humano y vocación de servicio .....	79

## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LOS DERECHOS DIGITALES

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DERECHOS DIGITALES DE NATURALEZA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO LOCAL

JOSEFA CANTERO MARTÍNEZ .....	83
I. Introducción.....	83
II. Los derechos digitales como respuesta ante las facultades de vigilancia y supervisión de la Administración (art. 14.j.bis del TREBEP) .....	87
III. Algunos ejemplos que han afectado al derecho a la intimidad del empleado público.....	89
IV. El impacto de la tecnología en el empleo público como un fenómeno más complejo .....	93
V. A modo de conclusión .....	97

### FUNCIÓN PÚBLICA Y DISRUPCIÓN: LA MODULACIÓN DE LOS DEBERES Y LOS DERECHOS DIGITALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN EL MARCO DE LA LEGISLACIÓN EUROPEA SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

JUAN JOSÉ RASTROLLO SUÁREZ .....	101
I. Introducción.....	101
II. Concepto y evolución de los deberes y los derechos digitales de los empleados públicos en España.....	103



<b>III. El Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) 300/2008 (UE)167/2013 (UE) 2018/858 (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de inteligencia artificial) .....</b>	<b>111</b>
<b>IV. Las directrices sobre prácticas prohibidas de inteligencia artificial .....</b>	<b>115</b>
<b>V. Conclusiones .....</b>	<b>116</b>

**AUTOMATIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: EL NUEVO CAMINO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL**

<b>M<sup>a</sup> CARMEN RODRÍGUEZ QUIRÓS .....</b>	<b>119</b>
<b>I. La transformación digital en la Administración local ..</b>	<b>119</b>
<b>II. Automatización de procesos en la Administración local</b>	<b>120</b>
<b>III. La inteligencia artificial como motor de transformación .....</b>	<b>127</b>
<b>IV. Conclusiones .....</b>	<b>129</b>
<b>V. Referencias .....</b>	<b>130</b>

**GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ERA DIGITAL**

**LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE RRHH TRANSFORMADORES DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

<b>ENRIQUE FERNÁNDEZ DELGADO .....</b>	<b>133</b>
<b>I. La organización y los instrumentos en la Administración Pública .....</b>	<b>133</b>
<b>II. La IA como elemento transformador en la gestión de personas .....</b>	<b>135</b>

<b>III. Impacto en los procesos de gestión de sistemas automatizados</b> .....	137
<b>IV. Liderazgo y diálogo social: la IA como motor</b> .....	139
<i>El papel ético del liderazgo y el diálogo social en la era de la IA</i> .....	141
<b>V. La función pública transformadora de la sociedad</b> .....	142
<b>VI. La medición y gestión por objetivos</b> .....	145
<b>VII. Conclusiones</b> .....	147

**EL INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL AL SERVICIO DE UNA ENTIDAD LOCAL**

MANUEL FERREIRA RECIO .....	151
<b>I. Introducción</b> .....	151
<b>II. Planificar la evaluación del desempeño</b> .....	154
<b>III. Fases para una implantación efectiva de la evaluación del desempeño</b> .....	157
1. <i>Definición del modelo y planificación</i> .....	157
¿Qué es y qué mide la evaluación del desempeño? .....	158
¿Qué significa medir resultados? .....	158
¿Qué significa medir conductas o desempeños? ..	159
El proceso previo de análisis y descripción de puestos de trabajo .....	160
¿Para qué y por qué evaluar a los recursos humanos? .....	160
¿Quién evalúa a quién? Protagonistas en el procedimiento de evaluación .....	162
Los resultados de la evaluación del desempeño y su gestión ¿Qué efectos produce? .....	165
Los efectos de la ED en la carrera profesional horizontal .....	166

	<u><i>Página</i></u>
Los efectos de la ED en la formación .....	167
La ED y la provisión de puestos .....	167
La ED en la percepción de las retribuciones complementarias .....	168
La ED y la promoción interna .....	170
La ED y la revisión de los puestos de trabajo. ....	170
La ED y el personal directivo .....	170
La ED y la prolongación del servicio activo .....	171
2. <i>Elaboración y aprobación del instrumento jurídico</i> .....	171
3. <i>Comunicación</i> .....	172
4. <i>Aplicación efectiva de la evaluación del desempeño</i> .....	172
<b>IV. Un modelo de plan estratégico para la evaluación del desempeño</b> .....	<b>173</b>
1. <i>Objetivos del Plan</i> .....	173
2. <i>Fases del Plan</i> .....	173
<b>V. La evaluación del desempeño en la legislación de función pública de desarrollo</b> .....	<b>176</b>
<i>Asturias</i> .....	176
<i>Valencia</i> .....	176
<i>La Rioja</i> .....	176
<i>Castilla y León</i> .....	176
<i>Islas Baleares</i> .....	177
<i>Extremadura</i> .....	177
<i>Galicia</i> .....	177
<i>Murcia</i> .....	177
<i>Castilla-La Mancha</i> .....	177
<i>País Vasco</i> .....	177
<i>Andalucía</i> .....	177
<i>Administración General del Estado</i> .....	178
<b>VI. Bibliografía</b> .....	<b>178</b>



## RETOS Y CLAVES PARA EL FUTURO

<b>LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL</b>	
MIGUEL SÁNCHEZ MORÓN .....	181
I. Sobre los problemas específicos del empleo público local.....	181
II. Las reformas legales recientes y su limitado efecto sobre el empleo público local.....	186
III. Algunas propuestas de reforma del empleo público en municipios pequeños y medianos .....	188
IV. Algunas propuestas de reforma para municipios de gran población y otras entidades locales con numeroso personal .....	190
V. Bibliografía.....	193
<b>DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN: LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL DE GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LAS ENTIDADES LOCALES</b>	
FEDERICO CASTILLO BLANCO .....	195
I. Las dificultades objetivas para gestionar recursos humanos en las entidades locales .....	195
II. Un nuevo marco institucional para la gestión del empleo público: cooperación, cooperación y más cooperación .....	199
III. La profesionalización de la gestión de recursos humanos en las entidades locales .....	204
IV. Quien mucho abarca poco aprieta a la excesiva ambición de las normas de empleo público en el nivel local .	208
V. Bibliografía.....	209



**¿TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES LOCALES? LA GOBERNANZA INTRAORGANIZATIVA COMO DESAFÍO INMEDIATO FRENTE A LA «CRUZADA ANTIBUROCRÁTICA»**

RAFAEL JIMÉNEZ ASENSIO .....	211
<b>I. Introducción: la cruzada antiburocrática y sus letales efectos. Algunas respuestas .....</b>	<b>211</b>
<b>II. La gobernanza intraorganizativa .....</b>	<b>213</b>
<b>III. El (mal) estado de las organizaciones públicas .....</b>	<b>213</b>
<b>IV. La gobernanza intraorganizativa: líneas de actuación. La trascendencia de una buena organización para la política local. ....</b>	<b>218</b>
<b>V. Alineamiento política y gestión en los gobiernos locales. Cómo mejorar la acción política y la burocrática mediante un enfoque compartido .....</b>	<b>224</b>
1. <i>Introducción: un déficit de alineamiento entre política y gestión .....</i>	224
2. <i>Políticos y funcionarios (o empleados públicos) .....</i>	227
3. <i>La necesidad objetiva de disponer de buenos cuadros intermedios en las organizaciones locales. ....</i>	231
<b>VI. Final: a modo de conclusiones .....</b>	<b>233</b>

**LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

JOSÉ VICENTE CORTÉS CARRERES. ....	235
<b>I. Introducción. ....</b>	<b>236</b>
<b>II. Reflexiones sobre la automatización y la inteligencia artificial en el empleo público .....</b>	<b>238</b>
1. <i>Transformación de las tareas y roles en el empleo público .</i>	239
2. <i>Impacto en la estructura del empleo público .....</i>	239



	<u>Página</u>
3. Cambios en las competencias y habilidades requeridas . . .	241
4. Mejora de la eficiencia y calidad de los servicios públicos .	242
5. Riesgos de desigualdad y exclusión . . . . .	243
6. Impacto en las relaciones laborales y el diálogo social . . . .	243
7. Desafíos éticos y de transparencia. . . . .	244
<b>III. Algunas tendencias de futuro en la gestión de recursos humanos . . . . .</b>	<b>244</b>
1. Mayor protagonismo de la tecnología . . . . .	245
2. Enfoque en la experiencia del empleado . . . . .	245
3. Flexibilidad y trabajo remoto . . . . .	245
4. Desarrollo continuo y aprendizaje permanente . . . . .	246
5. Diversidad, equidad e inclusión . . . . .	246
6. Ética y responsabilidad social. . . . .	247
7. Nuevos modelos de liderazgo: . . . . .	247
8. La importancia de la marca de empleador:. . . . .	248
<b>IV. Breve aproximación a los cambios que se pueden producir en algunos subsistemas de la gestión de recursos humanos . . . . .</b>	<b>249</b>
1. La función de recursos humanos . . . . .	249
1.1. Digitalización de los procesos de gestión de personas . . . . .	250
1.2. Redefinición de los Roles y Competencias de los Profesionales de RRHH. . . . .	250
1.3. Relaciones laborales y diálogo social. . . . .	251
1.4. Enfoque en la experiencia del empleado (employee experience) . . . . .	251
1.5. Gestión del talento basada en datos (people analytics). . . . .	252
1.6. Fomento de la diversidad, equidad e inclusión (DEI). . . . .	252
1.7. Innovación en la prestación de servicios públicos	253



	<u>Página</u>
1.8. Gestión del cambio y liderazgo transformacional.	253
1.9. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) .....	254
1.10. Adaptación a nuevos modelos de trabajo .....	254
1.11. Mejora de la seguridad y protección de datos. . . .	254
1.12. Ética y transparencia en la gestión de personas. .	255
2. <i>Previsión, planificación y determinación de las necesidades de personal</i> .....	255
2.1. Análisis predictivo y prospectivo de necesidades de personal .....	256
2.2. Automatización de procesos de planificación . . . .	256
2.3. Redefinición de perfiles y competencias. . . . .	257
2.4. Mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación .....	257
2.5. Sostenibilidad y eficiencia en la gestión de personal .....	258
3. <i>Selección de personal, provisión de puestos y movilidad</i> . . .	258
3.1. Selección de Personal .....	258
3.2. Provisión de Personal .....	259
3.3. Movilidad del personal. . . . .	259
4. <i>Formación y capacitación del personal</i> .....	259
4.1. Personalización del aprendizaje. . . . .	259
4.2. Formación en línea y acceso remoto. . . . .	260
4.3. Automatización de procesos de capacitación . . . .	260
4.4. Análisis de datos para mejorar la formación . . . .	260
4.5. Aprendizaje continuo y microlearning .....	261
4.6. Mejora en la gestión del conocimiento y la retención del talento .....	261
4.7. Colaboración y conocimiento compartido. . . . .	261
4.8. Desafíos y consideraciones .....	262



	<i><u>Página</u></i>
4.9. Futuro de la formación en la administración pública.....	262
5. <i>Evaluación del desempeño</i> .....	262
5.1. Evaluación basada en datos objetivos .....	262
5.2. Evaluación continua y en tiempo real .....	263
5.3. Personalización de la evaluación .....	263
5.4. Reducción de sesgos y mayor equidad .....	263
5.6. Integración con herramientas de gestión del talento .....	263
5.7. Futuro de la evaluación del desempeño .....	264
6. <i>La gestión de las carreras profesionales</i> .....	264
7. <i>La organización del trabajo, la gestión de la asistencia y el control del absentismo</i> .....	265
7.1. Organización del trabajo.....	265
7.2. Gestión de la asistencia .....	265
7.3. Control del absentismo .....	266
7.4. Mejora de la productividad y bienestar.....	266
7.5. Impacto en la estructura organizativa.....	267
7.6. Futuro de la organización del trabajo en la Administración pública .....	267
8. <i>Negociación colectiva y relaciones laborales</i> .....	267
8.1. Negociación colectiva.....	268
8.2. Relaciones laborales.....	268
8.3. Impacto en las condiciones laborales .....	269
8.4. Futuro de la negociación colectiva y relaciones laborales .....	269
8.5. Información y consulta.....	269
8.6. Adaptación a nuevas realidades.....	270
9. <i>Productividad y rendimiento</i> .....	270
9.1. Impacto en el rendimiento.....	270
9.2. Retos y consideraciones .....	271

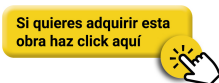


	<u>Página</u>
10. <i>Impacto de la IA y las transformaciones digitales en los estilos de liderazgo</i> .....	272
10.1. Liderazgos basados en datos .....	272
10.2. Liderazgos adaptativos.....	272
10.3. Liderazgo colaborativo.....	273
10.4. Liderazgo orientado a la tecnología.....	273
10.5. Liderazgo emocional .....	273
10.6. Liderazgo estratégico.....	273
<b>V. Reflexiones finales</b> .....	<b>274</b>
1. <i>Aspectos a tener en cuenta</i> .....	274
2. <i>Recomendaciones</i> .....	275
3. <i>Liderazgo y visión compartida</i> .....	275
4. <i>Formación y capacitación</i> .....	275
5. <i>Modernización de la infraestructura</i> .....	276
6. <i>Marco legal y regulatorio</i> .....	276
7. <i>Participación y diálogo</i> .....	276
8. <i>Enfoque en la ciudadanía</i> .....	277
9. <i>Pilotaje y escalabilidad</i> .....	277
10. <i>Prioridades temáticas</i> .....	277
<b>VI. Bibliografía</b> .....	<b>278</b>
1. <i>Transformación digital y empleo público</i> .....	278
2. <i>Inteligencia artificial en el sector público</i> .....	279
3. <i>Gestión de recursos humanos en la era digital</i> .....	279
4. <i>Ética y privacidad en la IA</i> .....	280
5. <i>Liderazgo y cambio organizacional</i> .....	280
6. <i>Tendencias futuras en la gestión pública</i> .....	280
7. <i>Impacto de la automatización en el empleo</i> .....	280
8. <i>Gobierno abierto y transparencia</i> .....	281
9. <i>Aprendizaje continuo y desarrollo de competencias</i> .....	281
10. <i>Otros temas relevantes</i> .....	281



**BUENAS PRÁCTICAS**

<b>ANALIZ@: EL IMPACTO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIPUTACIÓN DE SEVILLA</b> LOURDES ROMERO ALONSO, JESÚS CÓZAR CAMPANARIO. . . . .	285
<b>ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA AFRONTAR EL RELEVO GENERACIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA METODOLOGÍA TRANSFER</b> FRANCISCO JAVIER DOMÍNGUEZ MURILLO, REYES BORALLA JARAMILLO . . . . .	303
<b>CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL DEL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI: SI TIENE PROPÓSITO, TIENE SENTIDO Y DIRECCIÓN</b> ROBERT LÓPEZ PASTRANA, SERGIO PUERTAS FERNÁNDEZ. . . . .	315



# El perfil del empleado público del ¿futuro?: competencias y habilidades clave propias de la «inteligencia humana»

VÍCTOR ALMONACID LAMELAS

*Directivo Público Profesional especializado en transformación organizativa*

SUMARIO: I. LA INTELIGENCIA Y SU APLICACIÓN A LA MODERNA GESTIÓN PÚBLICA. II. LA IA VIENE A OCUPAR UN ESPACIO, PERO NO EL NUESTRO. III. HABILIDADES BLANDAS. 1. *Pensamiento crítico enfocado a la resolución de problemas.* 2. *Creatividad orientada a la innovación.* 3. *Inteligencia emocional.* 4. *Adaptabilidad y flexibilidad.* 5. *Comunicación efectiva.* 6. *Colaboración y trabajo en equipo.* 7. *Liderazgo.* IV. ¿NUEVOS PERFILES, PUESTOS O HABILIDADES? V. FUNCIONARIOS VERSUS FUNCIONARIOS SAPIENS. VI. ÉTICA Y FUNCIÓN PÚBLICA. VII. CONCLUSIONES.

«No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio».  
(Charles Darwin)

## I. LA INTELIGENCIA Y SU APLICACIÓN A LA MODERNA GESTIÓN PÚBLICA

La inteligencia (*natural*) es una capacidad mental que abarca una variedad de habilidades cognitivas, como el razonamiento, la resolución de problemas, la comprensión, el aprendizaje, la creatividad, y la adaptación a nuevas situaciones. Se trata de una facultad, de momento exclusiva del ser humano, que nos permite adquirir conocimientos, entender ideas complejas, tomar decisiones, y enfrentarnos a desafíos de manera efectiva. En otras palabras, inteligencia es la capacidad de percibir o inferir información, comprenderla y retenerla como conocimiento primero teórico y, en



un futuro, práctico, al ser aplicado a problemas o situaciones adaptativas dentro de un contexto.

Existen diferentes teorías sobre la inteligencia, algunas de las cuales destacan que no se trata de una única habilidad, sino de diferentes tipologías. Por ejemplo, la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner propone que existen diversas formas o manifestaciones de la inteligencia: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, interpersonal, intrapersonal, entre otras. En definitiva, la inteligencia es un concepto complejo y multidimensional, que no solo se refiere al conocimiento académico o a la capacidad de resolver problemas matemáticos (un punto ya alcanzado hace muchos años por la tecnología), sino también a habilidades sociales, emocionales, y prácticas que nos permiten interactuar con el mundo de manera eficaz, empática y significativa.

Por otra parte, podemos entender la inteligencia *artificial* (IA) desde dos puntos de vista. El primero es el etimológico, según el cual se trata de un concepto compuesto de dos términos: «inteligencia», que proviene del latín *intelligentia* o *intellēctus*, que significa comprender o percibir y que ya hemos definido como la capacidad de inferir, comprender y, en consecuencia, aplicar la información; y «artificial», que se contrapone a lo natural, y en ocasiones se utiliza como sinónimo de «falso» (en inglés, *fake*) y de «sintético», dos palabras interesantes en este contexto. Centrándonos en la inteligencia de la IA, debe valorarse como algo extraordinario si pensamos que hasta ahora ha sido una capacidad increíblemente rara en el reino animal e inédita, al menos hasta la fecha, en otros tipos de «seres». Es, en todo caso, una cualidad propia de los seres realmente inteligentes, atribuible de momento a una única especie animal no extinta y conocida por nosotros, es decir, nosotros mismos, el *homo sapiens sapiens*,<sup>1</sup> subespecie a la que pertenecemos. Si hubiera, pues, otra entidad, aunque fuera artificial, capaz de desarrollar una inteligencia comparable, ya estaríamos hablando de un segundo sujeto inteligente. Pero aquí vienen los matices: la IA no es autoconsciente, sino que, como el parloteo de un loro, practica la imitación. En este sentido, la IA no es más que una simulación que trata de emular la inteligencia humana. Una imitación, eso sí, muy convincente, lograda a tra-

---

1. Existe una discusión sobre si la inteligencia humana contiene algún aspecto que la diferencie de forma cualitativa de las demás especies o incluso de la IA. Sólo a partir de Darwin se ha comprendido que no somos la *especie elegida*, sino una *especie única* entre otras muchas especies únicas, aunque maravillosamente inteligente. Véase Arsuaga, J. L.; I. Martínez. *La especie elegida*, 1998, Ed. Temas de hoy, pág. 336.



vés de máquinas y procesos informáticos. Y aquí entraríamos en el segundo punto de vista, el técnico, según el cual la IA es en cierto modo un campo avanzado de la tradicional informática (por eso forma parte de las tecnologías de la información y la comunicaciones, TIC, y por eso mismo, en su aplicación a la Administración, es «administración electrónica», tal y como vamos a ver a continuación), una informática en este caso enfocada a crear sistemas capaces de desarrollar tareas que, hasta la fecha, requerían de la inteligencia humana, pues se basan en capacidades como la percepción, la cognición, el razonamiento o el aprendizaje. Por eso, desde este punto de vista técnico, podemos diferenciar dos nuevas definiciones o visiones de la IA, ya que, en sentido estricto, sería únicamente el resultado del proceso que desarrolla esa programación informática (un resultado «inteligente» con visos humanos, como el cuerpo de un robot humanoide, otra imitación como la que aludíamos); pero si consideramos únicamente la parte tecnológica no deja de ser un sistema más o menos avanzado. Esto nos lleva a otros conceptos relacionados, como «sistemas», «algoritmos» o «datos», en los que en este momento no nos podemos detener.

Volviendo a la inteligencia humana, ya hemos visto que conlleva una serie de subinteligencias que podemos poseer en mayor o menor medida. A los efectos de la presente reflexión (y de «nuestro discurso» en general) nos referimos a ellas con expresiones como «nuevas aptitudes», «habilidades blandas», «capacidades humanas» o «inteligencia práctica».

Opino sinceramente que nunca se llegó a entender realmente bien el concepto de administración electrónica. Y eso que se publicó hace más de dos décadas,<sup>2</sup> por lo que ha habido tiempo para reflexionar. Ya en aquel momento (2003), su definición completa era una completa definición, y rezaba: «La administración electrónica es el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas» (Comisión Europea).

Por tanto, la administración electrónica era y es mucho más que tecnología. Ha pasado el tiempo y hemos pasado por diversas etapas, por no decir

---

2. Comunicación de la Comisión, de 26 septiembre 2003, al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones - El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa [COM (2003) 567 final - no publicada en el Diario Oficial]. Fuente: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/egovernment.html>



«modas» pre y post administración electrónica: informática, webs institucionales, firma electrónica, procedimiento electrónico, sedes electrónicas, portales de transparencia, servicios *smart*, datos abiertos, transformación digital y, más recientemente, inteligencia artificial. Y todo ello engarzado bajo conceptos «pegamento», mucho más atemporales, como «modernización»; «innovación», «gestión» o «gobernanza». Pero no eran proyectos diferentes. Es y siempre ha sido el mismo proyecto, el de administración electrónica en sentido amplio, donde hemos visto que la tecnología no es lo único importante pero sí es importante, y donde la IA, la tecnología del presente por antonomasia, debe integrarse en los proyectos en marcha.

Pero, como ya indicamos,<sup>3</sup> la clave de la referida definición de administración electrónica, máxime en este momento de irrupción de la IA, es el subconcepto «nuevas aptitudes». Y esas aptitudes no son otra cosa que las manidas «soft skills» (habilidades blandas), que a su vez son exactamente lo que nos diferencia de la inteligencia artificial, ya que se trata de capacidades que se engloban claramente dentro de la inteligencia genuinamente humana. De modo que si somos capaces de desarrollar una adecuada inteligencia emocional y social, la capacidad de comunicarnos de manera efectiva y asertiva, las habilidades para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, y otras como el trabajo en equipo, la flexibilidad o el propio liderazgo, no solo estaremos en condiciones de ser mejores profesionales, sino que además le estaremos dando su sitio a la IA, y también asegurándonos el nuestro simultáneamente. Las habilidades mencionadas son necesarias para el desempeño de cualquier puesto de trabajo, pero encajan especialmente con el buen ejercicio de las funciones directivas. Sea como fuere, los aludidos proyectos de transformación precisan de un impulso político, técnico, pero sobre todo inteligente. En este sentido, aparece como necesaria la figura del personal directivo público profesional, cuya inteligencia no se presupone, obviamente, pero que de inicio se presentan como el mejor perfil posible.

De cara a gestionar todos estos cambios, lo más importante es el tipo de liderazgo que se ejerza. El perfil de los «líderes intelectuales» de una organización determina en gran medida la calidad de las decisiones organizativas que se toman o, en el peor de los casos, no se toman. Algunos altos cargos jerárquicos de la vieja escuela se sienten realmente cómodos con la verticalidad, y por tanto son los primeros que defienden el mantenimiento de los puestos que desarrollan tareas automatizables. Por el contrario, el liderazgo

3. Víctor Almonacid Lamelas. «La hibridación entre las habilidades blandas del personal directivo y la IA». Especial Directivos, N° 1869, julio de 2024, Editorial LA LEY.



ejercido por las personas que tienen la responsabilidad de impulsar los proyectos de mejora, un liderazgo que por definición requiere de capacidades muy humanas, debería ser facilitador para la implantación y desarrollo de todos los procesos mencionados.

Se habla mucho sobre cómo deben ser las «nuevas oposiciones» (menos memorísticas, no tantos «tipo test», más pruebas prácticas y «por competencias», etc.). Esta es una problemática que, bajo nuestro punto de vista, debe abordarse desde una óptica que podemos llamar «del día después». En efecto, una vez se aprueba la oposición, no tarda en llegar el momento en que la complejidad del día a día supera los conocimientos teóricos (y no digamos ya, prácticos) del estudiante con más memoria del mundo. Esta complejidad es cada vez mayor, y se traslada a la casuística en forma de problemas inéditos e insólitos a los que nos enfrentamos por primera vez. Esto le ocurre incluso a los empleados con diez trienios, de modo que imaginen si le puede pasar a un recién aprobado, por mucho que la oposición incluyera pruebas de tipo práctico. ¿Cómo se afrontan este tipo de situaciones? Pues, una vez más, con habilidades blandas. Ante todo la humildad, que depende más de la actitud que de la aptitud, asumiendo que buscamos una respuesta que no vamos a encontrar en el articulado de una norma, y quizá tampoco fuera. Y a partir de ahí, sin duda, haciendo acopio de virtudes genuinamente humanas, inaccesibles para la IA, como el sentido común, la creatividad e incluso un cierto grado de intuición (que no debe confundirse con la improvisación). Y todo ello ponderando al mismo tiempo el interés general y los derechos e intereses legítimos más específicos de las personas o colectivos involucrados en el asunto, valorados desde la ética y la empatía, un enfoque casi equilibrista, tan amplio y tan «humano» que desde luego vuelve a ser inabordable para un algoritmo. En esta reflexión hablamos de inteligencia, y si de ella pudiéramos extraer tan solo una conclusión, esta es que hoy en día hace falta ser francamente inteligente (o, si me lo permiten, como decía mi abuela: «tener la cabeza bien amueblada») para ejercer la función pública, especialmente desde puestos directivos o con responsabilidad en la gestión pública. El nuevo empleado público debe ser, pues, muy inteligente, en todos los sentidos y dimensiones de esa inteligencia que hemos intentado definir. Insistimos en que no solo nos referimos a los directivos. En realidad, estas capacidades son precisas para ejercer cualquier puesto en el servicio público moderno, pues en todos ellos se requiere en alguna medida de este tipo de habilidades. Imaginen que una persona encargada de atender a los usuarios de los servicios sociales carece totalmente de empatía, o que un



agente del orden no tiene autocontrol, por poner dos ejemplos de entre los miles que podríamos encontrar...

## **II. LA IA VIENE A OCUPAR UN ESPACIO, PERO NO EL NUESTRO**

Frente a un viejo conocido llamado negacionismo, la ya imparable integración de la IA en el ámbito de la gestión pública va a resultar fundamental en los próximos años para mejorar nuestra eficacia y eficiencia a nivel organizativo y funcional, propiciando una mejora equivalente en la calidad de los servicios. Pero ello requiere una actitud proactiva, activa, y reactiva, previo entendimiento del estado de las cosas. En efecto, nos encontramos en un momento culminante dentro del proceso de evolución de la administración pública desarrollado a lo largo de las últimas décadas, una transformación lenta pero segura que ya ha pasado por las mencionadas diversas etapas y en la que actualmente destaca la necesidad actual de incorporar la IA a los procesos administrativos y los servicios públicos. Esta es una tarea que no podemos eludir. Y definitivamente se decide abordar en cuanto se entiende el potencial de la IA para automatizar tareas rutinarias, liberando recursos humanos para funciones más estratégicas y creativas. Otra de sus grandes potencialidades, la gestión de los datos permite la objetivación de los procesos de toma de decisiones.

Esta puede ser la culminación casi definitiva aquel proyecto de administración electrónica, que en realidad ha recibido muchos otros nombres a lo largo de los años. Últimamente se denomina transformación digital, aunque la transformación es más bien organizativa, y en todo caso siempre ha sido y es mucho más que tecnología, porque, como acabamos de recordar, administración electrónica es el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes. Unas «nuevas aptitudes» que hay que entender como sinónimo de «nuevas habilidades», todo un paradigma que sostiene por sí mismo un nuevo modelo que desde luego va mucho más allá de la mera incorporación de las TIC. Se trata de capacidades intrínsecamente humanas. Desarrollarlas no solo nos convierte en mejores profesionales, sino también en indispensables, o bien, valga la expresión, en «no automatizables».

Por eso no nos podemos permitir mantener puestos cuyas tareas ordinarias son indiferenciables de las que puede realizar una máquina. Según el Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de la Población Adulta (PIAAC), solo el 13% de los trabajadores usa diariamente habi-



lidades superiores a las que emplean las computadoras. Esto plantea una pregunta crucial sobre el valor añadido del 87% restante de los puestos. La experiencia, la empatía, el sentido común y la inteligencia emocional son esenciales para resolver problemas complejos, algo que las máquinas no pueden replicar. Si se trata de realizar tareas básicas automatizables, auto-rellenables o matemáticas, una computadora es más que suficiente, pero para ser capaz de resolver cuestiones mucho más prácticas se necesita una mente humana bien preparada, una capacidad muy valiosa que, paradójicamente, a menudo no se valora en los procesos selectivos, y a veces aún menos en el día a día. Tradicionalmente, se han valorado la memoria y la inteligencia técnica, pero en determinados puestos, especialmente los directivos, es preferible contar con sentido común, experiencia, perspectiva y ética. Trabajar en una entidad pública hoy en día implica, más que cualquier otra cosa, resolver problemas, y estos no se resuelven citando y en ridículas ocasiones recitando de memoria regulaciones arcaicas. Es esencial seleccionar perfiles adecuados de cara al futuro, pero antes, desarrollar habilidades entre los empleados existentes, un proceso que requiere de liderazgo y determinación, rasgos muy humanos por cierto. Pero deben hacerse las cosas en su orden: la correcta selección de personal es tan importante como el correcto y adecuado diseño previo de los puestos y los perfiles necesarios.

Nadie dijo que fuera sencillo. La transformación digital en la administración pública requiere un impulso tanto político como directivo. Si dicho impulso queda exclusivamente en manos de los cargos políticos, puede perder fuelle según las circunstancias (y en todo caso con el cambio de legislatura), pero si el liderazgo es meramente funcionarial puede quedar deslegitimado, e incluso abortado, en cualquier momento. En todo caso se necesitan perfiles directivos profesionales y otros altamente técnicos, como directores de proyectos, analistas de datos, gestores de conflictos y oficiales de *compliance*, además de profesionales STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). Alcanzado el primer cuarto de siglo, las organizaciones públicas deben ser más tecnológicas, pero también más humanas, pues determinadas habilidades son extremadamente necesarias en puestos como los de atención al público, donde son imprescindibles, por ejemplo, la empatía y la capacidad de comunicación.

Pero debemos acertar con la tecla, nunca mejor dicho. Para ser capaces de gestionar estos cambios, el tipo de liderazgo ejercido marca la diferencia. Los líderes de una organización influyen en la calidad de las decisiones organizativas. En este sentido, el liderazgo que necesitamos es el que facilite la implementación y desarrollo de todos estos procesos que tenemos abiertos,



sentando las bases de un nuevo modelo que en el futuro a corto plazo se basará en una colaboración equilibrada entre humanos y máquinas. Cada uno tiene su rol preasignado. Mientras que la tecnología debe mantenerse en un nivel instrumental, los seres humanos debemos dedicarnos a actividades originales y creativas que la IA no puede replicar. Pero creatividad no es subjetividad, porque ahí estará esa colaboración como elemento compensatorio al clásico exceso de discrecionalidad. Así, la consecución del interés general será más ética y efectiva mediante el análisis de datos, enterrando el viejo modelo de gestión basado en continuas ocurrencias y decisiones subjetivas, incluso caprichosas en algunos casos.

En definitiva, integrar la IA en la gestión pública resulta esencial para modernizar y mejorar la Administración, permitiendo a los empleados enfocarse en tareas estratégicas, prácticas y creativas, y asegurando que la tecnología se utilice para apoyar y no reemplazar las tareas de los empleados públicos, que ahora girarán exclusivamente en torno a las habilidades humanas. Pero ¿qué habilidades son esas?

### **III. HABILIDADES BLANDAS**

Franklin D. Roosevelt dijo que siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace. Se trata de una frase tremendamente actual. Aunque parece que hablemos de un fenómeno tremendamente novedoso, la irrupción de la IA en diversos ámbitos laborales y sociales lleva años reconfigurando el panorama de habilidades y capacidades requeridas por los distintos profesionales, tanto autónomos como por cuenta ajena. Hablamos de la Revolución Industrial de nuestra época, en la que, a pesar de que la IA ha venido a automatizar muchas tareas técnicas y repetitivas, las habilidades blandas, también conocidas como competencias transversales o habilidades interpersonales, se vuelven cada vez más valiosas y necesarias. A continuación, intentaremos describir algunas de las principales habilidades blandas que se verán potenciadas con la creciente adopción de la IA.

#### **1. PENSAMIENTO CRÍTICO ENFOCADO A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Es la capacidad de analizar situaciones reales complejas, identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas. En mi opinión, es una habilidad escasa que se vuelve crucial en un entorno donde la IA proporciona infor-



mación y análisis, pero no el juicio final. En efecto, la IA puede generar grandes cantidades de datos y llegar a un punto de interpretación de los mismos a partir del cual los seres humanos debemos ser capaces de valorar y utilizar para tomar decisiones informadas. Aunque el pensamiento crítico es, hasta cierto punto, innato, y dependiente tanto de la actitud como de la aptitud, desde luego esta es una habilidad entrenable sobre todo en sus interacciones con la IA, ya que los profesionales necesitarán poder discernir patrones significativos y contextuales a partir de la información proporcionada por la IA.

## 2. CREATIVIDAD ORIENTADA A LA INNOVACIÓN

Frente a una cultura administrativa previa donde predominan los puestos encasillados (en parte por culpa de Relaciones de Puestos de Trabajo obsoletas) y una cierta mentalidad apolillada, destaca la habilidad para pensar fuera de lo convencional, generar nuevas ideas y soluciones innovadoras. En la empresa privada, esto es fundamental en un mercado dinámico como el actual, pero tanto o más cambiante es el servicio público, muy sensible a las nuevas tendencias económicas, políticas y sobre todo sociales. La innovación debería ser una constante en lo público, pero para ello es preciso que cambiemos nuestra manera de pensar. Por otra parte, y al igual que otras habilidades blandas, esta encaja muy bien con la IA, que puede incluso potenciarla. Por un lado, las herramientas de IA pueden asistir en la creación de contenidos y en la generación de ideas preliminares, ideas que por supuesto los seres humanos deben ampliar y refinar, o quizá descartar directamente. Por otro lado, la IA puede facilitar el desarrollo de prototipos y la experimentación rápida, permitiendo a los humanos iterar, pulir y mejorar productos y servicios de manera eficiente.

## 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Mi preferida. La podríamos definir como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, aunque en ese aspecto ya entran otras habilidades como la empatía y la comunicación, siendo por tanto esencial para la colaboración efectiva y la gestión de equipos, una tendencia que va a ir a más en un modelo menos departamentalizado y orientado a la gestión de proyectos a través de equipos multidisciplinarios. Aquí el carácter instrumental de la IA es incuestionable. Algunas herramientas pueden proporcionar *feedback* en tiempo real sobre interacciones humanas, ayudando a mejorar la comunicación y la empatía.



Además, la IA puede ayudar a evaluar el estado emocional de los equipos y sugerir intervenciones para mejorar el bienestar y la productividad. Como vemos, no solo estamos proponiendo mejoras funcionales, sino que poco a poco reorientamos el modelo hacia la felicidad de los empleados públicos, ¿qué hay de malo en ello?

#### 4. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

De manera intencionada, hemos querido omitir la palabra resiliencia, que por supuesto sigue siendo un concepto muy válido pero que, seguramente sin mala intención, hemos desnaturalizado a base de utilizarlo sistemáticamente. En realidad hablamos de la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y desafíos, y de cambiar el enfoque según sea necesario, dejando a un lado las tendencias y los egos, y siempre pensando en el servicio público y el interés general. Puede que esta habilidad sea uno de nuestros puntos más débiles, y ahí está el recuerdo reciente de los estragos que causaron la pandemia o la DANA, pero aquí la IA puede facilitar el acceso a recursos de aprendizaje personalizados, ayudando a los profesionales a adquirir nuevas habilidades rápidamente. Por otro lado, al delegar tareas rutinarias a la IA, los seres humanos podemos enfocarnos en actividades más estratégicas y creativas, que algunas veces serán originales e incluso inéditas, requiriendo para ello de una gran adaptabilidad.

#### 5. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Frente a las situaciones extremas, pero reales, en las que algunas personas no son ni siquiera capaces de decir «buenos días», existe una valiosa capacidad que consiste en comunicar ideas de manera clara y efectiva, tanto de forma verbal como escrita, siendo obviamente una habilidad bilateral, como lo es la propia comunicación, donde es tan importante entender como ser entendido. Se trata por tanto de una habilidad blanda vital para la colaboración entre compañeros, para la atención a la ciudadanía, y también para mejorar la influencia de los líderes o impulsores de proyectos. Nuevamente, los sistemas de IA pueden aumentar la calidad de la comunicación, sobre todo escrita, y proporcionar sugerencias para mejorar la claridad y la precisión de los mensajes, manteniendo el rigor sin renunciar de ninguna manera a la accesibilidad. Además, en un estado multicultural y turístico como el nuestro, la IA puede traducir en tiempo real con alta calidad, facilitando la comunicación entre personas que hablan diferentes idiomas, y rompiendo así las barreras lingüísticas.



## 6. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Aunque ya lo hemos mencionado, a parte de un método de trabajo es una habilidad en sí misma. En efecto, aquí la habilidad no es otra cosa que la capacidad que tenga una persona de trabajar bien con otros, de compartir conocimientos y de apoyar mutuamente los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. No debe confundirse con esta aptitud con otras buenas actitudes como «ser buen compañero» o «tener buen carácter», aunque son muy positivas, por supuesto, pero la capacidad de trabajar y colaborar en equipo de forma eficaz no siempre permite un excesivo «colegueo», siendo necesario en ocasiones un alto grado de seriedad y asertividad, todo ello dentro de un ambiente educado y cordial, faltaría más. También aquí las herramientas basadas en IA pueden mejorar la colaboración a través de plataformas, sencillas pero eficaces, que facilitan la coordinación y el intercambio de información. Y por supuesto, los sistemas de IA pueden ayudar a gestionar proyectos y equipos de manera más eficiente, asignando tareas y monitoreando el progreso.

## 7. LIDERAZGO

Es una «habilidad de habilidades», y se define como la capacidad de guiar y motivar a un equipo más o menos amplio de personas hacia la consecución de objetivos comunes, inspirando confianza y compromiso. También existe el autoliderazgo, que tiene un alcance subjetivo mucho más concreto e incluso individual, porque queremos pensar que todos somos responsables de, al menos, una pequeña parcela del servicio público. Este tipo de entornos colaborativos que venimos refiriendo nos permiten ir introduciendo mecanismos de medición de objetivos y para la evaluación del desempeño. Aquí la IA puede proporcionar datos sobre el desempeño del equipo, ayudando a los líderes a tomar decisiones informadas para mejorar la productividad y el bienestar de las personas. Es importante el sentimiento de pertenencia, y en este sentido debemos decir que un líder que no involucra no es en realidad un líder. Precisamente, y asumiendo que en ocasiones el liderazgo es mejorable, las herramientas de IA pueden identificar áreas de mejora en las habilidades propias de un buen líder y ofrecer recursos de aprendizaje personalizados.

## IV. ¿NUEVOS PERFILES, PUESTOS O HABILIDADES?

Las tres cosas. La Administración no puede aislarse del resto del mundo. La realidad social, jurídica y tecnológica marca una pauta ineludible de la que ningún actor del sistema se puede apartar. Desde luego, no puede hacerlo



el sector público, teóricamente sumido en un proceso de transformación digital e integral iniciado hace décadas pero impulsado definitivamente como consecuencia de la necesaria implantación de las Leyes 39 y 40 de 2015, y matizado por acontecimientos posteriores, como la pandemia, la gestión de los fondos europeos para la recuperación, transformación y resiliencia, la estrategia mundial ODS 2030, y, finalmente, la actual introducción de la IA y otras tecnologías a los procesos administrativos y los servicios públicos.

Habida cuenta de que, si se nos permite la expresión, estos complejos procesos de cambio no se implantan solos, podemos orientar su desarrollo señalando una serie de pautas y necesidades a tener en cuenta desde el diseño de la estrategia, en primer lugar; por supuesto en el mismo proceso de gestión de los proyectos una vez planificados e iniciados, en segundo lugar; y por último, previsiblemente, también en relación a todas las problemáticas por resolver, las antiguas asignaturas pendientes y los nuevos retos derivados del nuevo escenario resultante. A saber:

- Los aludidos proyectos de transformación precisan, tal y como se ha indicado, de un impulso político y directivo. En este sentido, se requieren los aludidos perfiles directivos pero también otros de carácter muy técnico: dirección y coordinación de proyectos, DPO, analista de datos, gestor de conflictos, *prompt engineering*, *compliance officer*... ¿Somos conscientes?
- Sin perjuicio de la oportuna formación básica de todos los empleados, necesitamos personal experto en los distintos aspectos de la IA, desde su implantación técnica hasta su evaluación, pasando por la programación y los (ineludibles) datos.
- La moderna gestión pública debe ser, además de eficaz, eficiente y transparente, ética. La misma ética *by design* con la que debe configurarse el desarrollo algorítmico, al que rápidamente se ha prohibido legalmente generar sesgos, debe exigirse en primer lugar y con toda la intensidad a todos los servidores públicos.
- En esta nueva etapa del servicio público, aunque más tecnológica, la persona está en el centro. Nos referimos a todas las personas, tanto de dentro como de fuera de las organizaciones públicas, incluyendo por tanto empleados, ciudadanía, contratistas, tejido asociativo... En esta línea, el nuevo empleado público debe ser especialmente sensible en el reconocimiento y la salvaguarda de los dere-



chos de las personas, especialmente los fundamentales. Ninguna supuesta mejora del servicio puede ponerlos en riesgo.

- En consecuencia, los puestos de atención ciudadana «avanzada» ganan en importancia: asistencia en trámites, servicios sociales, mediación, otros servicios asistenciales, actividades lúdicas y educativas... Las habilidades blandas requeridas para la gestión de este tipo de servicios asistenciales es imposible que puedan ser replicadas por la IA.
- Por otra parte, en el *backoffice*, necesitamos expertos en tecnología e ingeniería. Este es un sector casi inédito en administraciones como los Ayuntamientos que, sin embargo, ya se abrió paso en su día en el sector privado bajo la denominación de los llamados «puestos STEM» (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*). En efecto, nuestras organizaciones públicas serán un poco menos «de letras» y más «de ciencias».
- Más allá de que cambie o mejore el sistema de selección, siendo menos memorístico y más «por competencias», las organizaciones públicas necesitamos atraer talento y, sinceramente, no sé si tenemos los argumentos para convencer a los mejores profesionales disponibles de que el servicio público es su mejor opción profesional de futuro. Mientras tanto, una buena estrategia temporal es desarrollar ese talento en los empleados existentes, mediante sistemas de aprendizaje más modernos, prácticos y eficaces que la tradicional «formación», desarrollando por supuesto conocimientos, pero sobre todo las referidas habilidades blandas y también las tecnológicas, y ello con independencia de la edad, ya que tener sesenta años en 2025 no es lo mismo que tenerlos en 2005. Seamos honestos, ya no existen empleados públicos en situación de brecha digital por razón de edad.

## V. FUNCIONARIOS VERSUS FUNCIONSAPIENS

Ya sabemos, desde hace muchos años, que la Administración debe cambiar. Cambiar significa renovarse, transformarse, innovar, mejorar... Pero la Administración (o los entes que la componen) es un constructo tan artificial como la IA, un ser jurídico sin vida al que se pueden aplicar normas, métodos y tecnología, pero no cambiar el alma, porque no es un ser humano. Sí lo son las personas que componen la Administración, que en un sentido amplio son



todas las personas que participan, con diferentes roles, de lo público, tanto desde su trabajo principal como parte del ente público, hasta su condición de integrantes de otras entidades colaboradoras (gobernantes, personal eventual, empleados, ciudadanía, asociaciones, empresas concesionarias...). A los efectos que ahora interesan, nos centraremos en una de esas categorías de seres humanos: los empleados públicos. Si quiere cambiar una entidad pública debe cambiar la cultura administrativa reinante, y esto pasa por cambiar a los empleados, o mejor dicho, *hacer que estos cambien* por sí mismos.

Acabemos de una vez con el término funcionario, máxime en tiempos de máquinas y de IA, donde conviviremos con la tecnología más avanzada en estrecha colaboración: ambos pondremos la inteligencia, cada cual «la suya», pero las personas siempre seremos el alma y la tecnología una simple maquinaria, eso sí, muy avanzada. Cuando algo funciona o no funciona, esto se dice precisamente de una máquina, de un aparato. Una persona rinde, labora, trabaja, y además lo hace (o debería hacerlo) de la forma en la lo hacen las personas: aplicando el sentido común, relacionándose con los demás, empatizando con los usuarios, concibiendo soluciones creativas, liderando, y en general marcando las diferencias entre la inteligencia humana y cualquier inteligencia artificial presente o futura. Así las cosas, difícilmente podemos mantener el término funcionario, porque si un empleado «no funciona», hablando en términos biológicos, es que está enfermo, lesionado o muerto. Hablemos por tanto de empleados y de servidores públicos. Para lo único que nos vamos a permitir mantener el anacronismo «funcionario» es para crear dos palabras derivadas de su raíz etimológica (que en realidad ya empleamos desde hace tiempo), y que son *funciosaurio* y *funciosapiens*.

*Funciosaurio* es lo que debemos dejar de ser. El término hace alusión a un tipo de empleado público gustoso de estirar al máximo el procedimiento. Se regodea en él. Es amante del papel, experto en poner sellos y expedir documentos en papel timbrado del Estado, dentro de expedientes numerados, foliados, encuadernados, rubricados en todas sus páginas y con varios «ados» más, incluido el ADO (documento contable que abarca tres fases de ejecución del Presupuesto). Su precepto legal preferido es el párrafo tercero del artículo 75.bis (da igual la norma). Se extinguirá, pero venderá cara su derrota. Es el perfil del que se burlaba Forges, una sombra del pasado aún presente, y su antónimo, efectivamente, es *funciosapiens*.

Pero a este *funciosaurio* lo va a dejar totalmente en evidencia la IA. Sus cualidades son indiferenciables de una máquina y vive instalado en la



Segunda Revolución Industrial, fichando de 8 a 15 y realizando tareas con poco valor añadido, casi siempre repetitivas, mecánicas, de cognición simple y poco exigentes desde el punto de vista intelectual. Se trata de personas desaprovechadas en hacer tareas automatizables, o peor, en tareas que ni siquiera hay que hacer, como fotocopiar o matasellar. Y si son «jefes» la cosa empeora, ya que son los responsables directos de mantener este sistema. La burocracia, el gusto por las reuniones maratónicas, la puesta en valor del modelo jerárquico militar, y su interpretación siempre rígida de las normas, les confiere un estatus intocable, pero este no es sino una fachada tras la que ocultan su profunda incompetencia y falta (o voluntad) de adaptación.

*Funciosapiens* es lo que debemos ser, el nuevo perfil evolutivo. En este caso no hablaríamos de jefes, sino de líderes que ejercen una buena dirección y se desenvuelven exhibiendo habilidades como las descritas. Pero *funciosapiens* hay de muchos tipos, desde el personal de atención al público que en cada conversación empatiza con los problemas de las personas atendidas, hasta el personal técnico de perfil académico STEM pero con conocimientos multidisciplinares, pasando por los aludidos directivos públicos capaces de liderar proyectos y resolver problemas complejos. La IA no puede hacer nada de esto. En todo caso, una serie de rasgos comunes que caracterizan a los *funciosapiens* es que son (intra)emprendedores, inteligentes (volvemos a la inteligencia humana) y adaptables a los cambios.

Precisamente, las personas emprendedoras, inteligentes y adaptables son conscientes de la necesidad de implantar cambios. Porque el servicio público debe mejorar, y para mejorar debe cambiar, empezando por el cambio en uno mismo. Pero no es de apoyo sino de rechazo la reacción de una importante mayoría de la «masa social» cuando se plantean los tan necesarios cambios organizativos, funcionales y aptitudinales.

Sin embargo, un verdadero *funciosapiens* no se resiste a ser medido en cuanto a su rendimiento, sintiéndose mucho más cómodo en organizaciones que anteponen el cumplimiento de objetivos al fichaje estricto de unas horas que bien podrían ser poco productivas, y cuyo cobro puede crear agravios comparativos. También entiende la necesidad de trabajar en equipo, dada la complejidad de los problemas, un equipo que por cierto no tiene por qué coincidir con su departamento habitual. Por último, y a pesar de ser un buen profesional, valorará su tiempo libre, calidad de vida, conciliación y desconexión, por lo que, una vez establecido el sistema de medición del rendi-



miento, preferirá un sistema de trabajo híbrido al presencialismo estricto, especialmente si reside a cierta distancia de su centro de trabajo.

Por otra parte, un buen empleado público debe ser ético. No hay nada más corrupto que el chiringuito de turno, un servicio o departamento comandado durante décadas por un «jefe» cacique que hace y deshace a su gusto. Y hablamos de empleados públicos, no de políticos. Ningún político está tanto tiempo, salvo alguna excepción. Las mayores resistencias al cambio que he encontrado en mi carrera han sido por parte de este tipo de personas. Nadie teme más el cambio que quien piensa que tiene algo que perder con el cambio. Y desde luego, cuando alguien se maneja en la ilegalidad, no tiene ningún interés en implantar un sistema que deja rastro electrónico de todas y cada una de las actuaciones. Y mucho menos si la fase evolucionada de ese sistema es capaz de trabajar con datos objetivos que destrozan cualquier opinión subjetiva poco razonada o directamente interesada.

Un buen empleado público debe ser, también, crítico, una habilidad blanda muy humana que relacionamos con un rasgo de carácter llamado asertividad (coloquialmente «tener personalidad» o criterio propio). Sin crítica no hay avance, salvo que nos digamos a nosotros mismos que no hay nada que mejorar, y por tanto nada que cambiar, porque todo lo hacemos de la mejor manera posible. Las opiniones bien fundamentadas son más legítimas que el simple mando. La crítica, que por supuesto siempre debe ser constructiva y si puede ser, como apuntábamos, basada en datos, suele tener un coste para su autor, incluso si ha concebido la mejor de las soluciones. Pero defender, pese a todo, lo que uno cree que es correcto es otro rasgo que nos diferencia claramente de las máquinas. Una máquina es totalmente obediente. Una persona, cuando obedece (en principio debe hacerlo con las órdenes de su superior jerárquico), corre el riesgo de convertirse en sumisa. La sumisión es diferente de la obediencia, porque no es una forma de trabajar sino es una actitud, y supone doblegarse a la voluntad de otra persona por razones de jerarquía formal o informal, para acabar recibiendo órdenes de aquella de manera incuestionable e indiscutida. Si lo que queremos es un modelo con tan solo un cerebro que además sea el único foco de toma de decisiones, para eso pongamos un jefe humano y doscientos robots perfectamente programados.

La innovación es lo desconocido, los cambios también dan miedo. Ese temor es el que muchas veces nos lleva a creer en las campañas que desacreditan las últimas tendencias (siempre las hubo), que lógicamente suelen



Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



Vivimos en una sociedad cambiante, sometida a cambios de diversa índole (políticos, culturales, económicos, normativos, tecnológicos...), que han de conllevar la necesaria adaptación de nuestras administraciones locales, al constituir éstas un elemento clave en el progreso de nuestra sociedad.

Dicho cambio, ha de dar lugar a la configuración de un nuevo modelo administrativo que ostente como finalidad la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, lo que supone la adaptación del funcionamiento y estructura de las entidades locales a los requerimientos y necesidades de la misma, en función de las demandas existentes, mediante el establecimiento de estrategias de captación y gestión del talento público, de aprendizaje con transferencia al puesto de trabajo, de sistemas de carrera profesional horizontal ligados a la evaluación del desempeño y de articulación del relevo generacional, desde la transversalidad de la perspectiva de género.

Lo anterior nos lleva a un momento actual en el que se ha de repensar el sistema de empleo público, desde una perspectiva más disruptiva, que la derivada de la llamada época de la modernización, que no dio los frutos previstos, y que ha de contar como elementos dinamizadores del cambio una clara y auténtica voluntad política, una dirección pública profesionalizada y una nueva cultura organizativa, junto a la puesta a su servicio de la innovación tecnológica y la gestión de datos.

Así pues, necesitamos construir un sistema de función pública acorde a los retos y desafíos existentes, donde se aúnen competencias y habilidades profesionales y personales de los nuevos empleadas y empleados públicos, con la inevitable transformación digital, el uso debido de la inteligencia artificial y de la automatización, y los instrumentos de gestión y planificación estratégica del empleo público acordes a esta nueva era, en un marco de consecución de la fortaleza de nuestras instituciones, de la integridad y ética de las mismas, en pro de una verdadera transformación del empleo público.

ISBN: 978-84-1085-858-9



ER-0280/2005



GA-00000100