Máster Universitario en Dirección y Gestión de RRHH

Estrategias en la gestión de Recursos Humanos orientadas a trabajadores mayores de 55 años en la Administración Pública Local

María del Pilar Cloquells Tudurí

mcloquells@uoc.edu

24/05/2020

Director: Sergi Macip Simó

Trabajo final de máster

Curso 2019-2020, semestre 2º

Índice

RESUMEN/ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PLANTILLAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 10

1.1 Envejecimiento del empleo público 13

1.2 Respuesta de la Administración a las necesidades de personal para los próximos años 16

1.2.2 Planificación y definición de los nuevos Recursos Humanos 17

1.3 Situación de la Administración Local 18

1.3.1 Enfrentamiento a los nuevos retos de los trabajadores mayores de 55 años 18

1.3.2 ¿Están las Administraciones Locales preparadas para servir al ciudadano con un personal cada vez más envejecido hasta la total reposición de efectivos? 18

1.3.3 El proceso de transición hacia la jubilación de los trabajadores mayores de 55 años 20

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES PÚBLICOS MAYORES DE 55 AÑOS 21

2.1 Análisis del perfil de los empleados públicos 21

2.2 Situación laboral de los empleados públicos mayores de 55 años. 25

2.3 El Sistema de la Seguridad Social: diferencias en la jubilación de los empleados públicos de las entidades locales. 27

2.3.1 Funcionarios Públicos 28

2.3.2 Personal Laboral 28

3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 29

3.1 Herramientas de planificación de los Recursos Humanos 29

3.2 Hacia una nueva gestión de los recursos humanos 30

4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL DIRIGIDAS A TRABAJADORES MAYORES DE 55 AÑOS. 31

4.1 Análisis, diagnóstico y buenas prácticas del colectivo mayor de 55 años 31

4.2 Buenas prácticas y su implementación 33

CONCLUSIONES

Referencias bibliográficas

Resumen

Durante los próximos diez a quince años, se jubilarán un alto porcentaje de trabajadores de las Administraciones Públicas en España.

Es posible que en toda la historia de la Administración no se haya vislumbrado un panorama tan incierto pero a la vez tan oportuno para transformar las antiguas estructuras y organización de las instituciones que gobiernan y administran los intereses públicos.

La transformación del Sector Público vendrá acompañada de una nueva organización, nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y automatización en los puestos de trabajo y los empleados públicos han de estar preparados tanto en cuestiones técnicas como humanas.

Para ello se necesita que la gestión de los Recursos Humanos evolucione en consonancia con la nueva sociedad, para poder responder de forma efectiva y eficiente, siendo lo suficientemente flexible como para afrontar todo el proceso de transición que tendrá como uno de los principales focos de atención el relevo generacional de una masa de trabajadores públicos, que en el 2028 y solo para la Administración General del Estado, estará formada en el 80% por efectivos que tendrán 50 o más años.

Serán prioritarias las políticas de empleo público pero también la implementación de buenas prácticas para el colectivo que supera los 55 años de edad con el fin de unir las distintas generaciones en un entorno cada vez más tecnológico, aprovechando la inteligencia colectiva para mejorar la principal función de la Administración: servir a los ciudadanos.

Abstract

From the next ten to fifteen years, there will be a high percentage of public administration workers that will retire in Spain.

Due to that, it is possible that this sets a precedent never seen before in administration history, creating an uncertain yet opportune prospect to transform the old structure and setup of the institutions that rule and administrate public interests.

The transformation of the public sector will arrive accompanied by a new organization, new procediments, new technologies and the automatization of new workplaces. Therefore, public employees must be prepared in both technical and human issues.

To do that, it is essential that the management of Human Resources evolves alongside the new society, so they are able to answer to new adversities in an effective and efficient way, keeping in mind the necessity of being flexible enough to face the transitional process that will have as the main focus the generational take over of a big portion of public workers whom, in 2028 and only for the General Administration of the State, will be made out of 80% of effective workers who will be over 50 years old.

Politics of public employment will be a priority, but so will be the implementation of good practices for the collective who will be older than 55 years, with the intention of uniting different generations in an environment where technology keeps becoming more essential, thus making use of the collective intelligence to better up the most important function of the Administration: the serving of the citizens.

Palabras clave:

Recursos Humanos, Buenas Prácticas, Empleados Públicos, Jubilación, Administraciones Públicas

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se centra en el alto porcentaje de trabajadores públicos que tienen una edad superior a los 55 años y que han desarrollado su carrera profesional en la Administración Pública. Representan un colectivo especialmente sensible a la hora de planificar su proceso de relevo, donde es esencial poner en valor su conocimiento y su transferencia en medio de una Administración en continuo proceso de cambio.

Uno de los retos será buscar fórmulas mediante buenas prácticas para mantener su espíritu de compromiso y satisfacción durante los últimos años de dedicación.

Establecer buenas prácticas orientadas a los trabajadores mayores de 55 años de la Administración Pública Local, en el camino de transición hacia la jubilación, servirá para garantizar su nivel de satisfacción laboral, compromiso con la organización y colaboración en la transferencia del conocimiento.

Para conseguir superar este reto, es necesario orientar la gestión de los recursos humanos hacia una planificación estratégica de los mismos. Entre sus principales objetivos explícitos están la motivación de los empleados para la búsqueda del compromiso organizacional y la reducción del absentismo o la rotación. A su vez, el desarrollo de capacidades de las personas en la organización, tanto profesionales como sociales, que servirán para hacer frente al desafío generacional.

El sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos forman lo que se denomina Función Pública. La Función Pública se rige por normas formales y también por normas informales y las prácticas y rutinas que son ejecutadas en el ejercicio de su actividad.

La Administración Pública ha de realizar un esfuerzo para pasar de la administración de recursos humanos a la planificación estratégica y coordinada de recursos humanos, con una visión a medio y largo plazo.

A través de medidas orientadas a la formación de los trabajadores públicos es posible alinear las políticas de las administraciones públicas con las demandas de una sociedad cada vez más tecnológica y basada en el conocimiento, como factor estratégico clave para alcanzar los niveles de productividad deseados, conducir las organizaciones hacia sistemas más estructurados y conseguir el progreso del país.

Es imprescindible la inversión en investigación, formación y conocimiento para lograr que un país tenga futuro.

También es necesario evaluar el rendimiento de la fuerza del trabajo. Para conocer con exactitud si los indicadores muestran datos que son comparables con el resto de los países de la OCDE para analizar y diagnosticar los posibles fallos del sistema y poder dar soluciones.

La finalidad de este trabajo se centrará en analizar el comportamiento, nivel de compromiso, rendimiento, satisfacción, gestión del cambio de los trabajadores mayores de 55 años para poder dar una respuesta a sus necesidades y conseguir, a través de buenas prácticas, mayor motivación, flexibilidad, formación a medida, promover mejores comportamientos y facilitar el relevo generacional.

Justificación

La nueva gestión de recursos humanos posee una gran relevancia en las organizaciones actuales y pasa a ocupar un rol estratégico. A través de la visión estratégica, que se guiará por el desarrollo de una orientación proactiva, se buscará optimizar los recursos humanos por medio de nuevos planteamientos.

En atención a uno de los retos a los que tendrán que enfrentarse el conjunto de las Administraciones Públicas para hacer frente al cambio de modelo, figura la necesidad de establecer una agenda de transformación que incluya políticas integrales de gestión del conocimiento en materia de Recursos Humanos, de transformación de las estructuras organizativas y en la definición de los puestos de trabajo. Dentro de la definición de las estrategias a seguir ocupa un lugar primordial el proceso de sustitución del elevado número de trabajadores públicos con edades superiores a los 55 años que se irán jubilando durante los próximos años.

Esta problemática no afecta tan solo a cuestiones relacionadas con datos cuantitativos sino que existe un colectivo que, durante 10 años, ha sufrido recortes y les ha afectado la crisis provocándoles más carga de trabajo y se han visto abocados a una gran renovación o restructuración.

El resultado ha sido en parte desastroso. Tanto a nivel de España como de Europa se debe abordar el impacto del envejecimiento en las empresas. La vida laboral se alarga hasta los 65-67 años y son necesarias políticas que gestionen la carrera profesional del colectivo que se prevé se jubile dentro de 10 años. Sólo los países nórdicos tienen programas en este sentido, mientras que es una necesidad cada vez más perentoria por el envejecimiento de la población y el alargamiento de la edad laboral.

El éxito de unas buenas prácticas mediante la identificación de las áreas de mejora y las actuaciones encaminadas para acometer los futuros retos vendrán determinados por las acciones del presente, poniendo en valor la larga trayectoria de los trabajadores y trabajadoras cuya vida profesional se ha desarrollado y evolucionado junto con una Administración grande y compleja, inmersa en continuos cambios, la automatización, robotización y transformación digital.

Como trabajadora pública, que me encuentro próxima a formar parte de este colectivo, he podido observar como el funcionamiento de la Administración es complejo, con una visión estanca y rezagada en la carrera del progreso que sigue la sociedad.
Es necesario invertir más recursos y aunar fuerzas

Aunque la problemática de la próxima jubilación en masa de los empleados públicos está empezando a plantearse de forma seria desde varias perspectivas, la que se centra en este trabajo es la situación que vivirá el colectivo de personas mayores de 55 años, que tendrá que ser objeto de políticas de Recursos Humanos que faciliten su transición hacia la jubilación de manera que, a través de buenas prácticas, se produzca el relevo generacional mediante la transferencia de conocimiento, generado por la experiencia, incardinando conceptos como la innovación.

Objetivo y alcance

Uno de los principales retos a los que se enfrentarán las Administraciones Públicas será el envejecimiento de las plantillas. En los últimos 15 años la edad media de la plantilla de la Administración General del Estado ha pasado de 46 años en 2004 a 52 años en 2019. El 15% del personal funcionario del estado ya tiene más de 60 años y solo el 10% tiene menos de 40 años. Según datos de la secretaria de Estado de Función Pública en 10 años se jubilará el 51,2% de los funcionarios de la Administración del Estado.

España es el tercer país de la OCDE con una plantilla pública más envejecida (datos 2015). El 36 % de los empleados de la Administración central tienen más de 55 años, mientras que en los 35 países de la OCDE, los trabajadores mayores de 55 años representan de media el 25% del total.

Para enfrentarse y anticiparse a este nuevo escenario, será necesario que grupos de expertos establezcan directrices estratégicas, marquen hojas de ruta y adapten los medios y recursos para que el proceso de transición ayude a afrontar el cambio de una fuerza de trabajo de una generación por otra fuerza de trabajo utilizando metodologías y técnicas innovadoras.

Será necesario centrar esfuerzos en distintas direcciones, y una de las más importantes será en Recursos Humanos:

1. Los recursos humanos se convierten en fundamentales para la organización y necesarios para su estrategia. La etapa estratégica implica una orientación proactiva y un recurso a optimizar para dar respuesta a los próximos retos a los que tendrá que enfrentarse la administración pública.

2. Necesidad de compromiso en diferentes niveles de responsabilidad para realizar con éxito la gestión de los recursos humanos. La realización de buenas prácticas de gestión de recursos humanos favorece la conciencia de identidad común a la organización. La implementación de buenas prácticas orientadas a los trabajadores mayores de 55 años de la Administración Pública Local servirán para garantizar su nivel de satisfacción laboral, compromiso con la organización y colaboración en la transferencia del conocimiento, hasta su edad de jubilación.

3. La gradual pérdida de competencias propias de los perfiles de empleados públicos más mayores y también a la pérdida de talento.

4. Resistencia la cambio de un gran colectivo de trabajadores en edades próximas a la jubilación. No actualizan los conocimientos y su centro de atención se sitúa en el momento de la jubilación. Según Alain Dehaze, consejero delegado de ADECCO GROUP, “los trabajadores pierden el 40% de habilidades cada tres años como consecuencia de la rapidez de los avances tecnológicos. Esto quiere decir que en diez años estamos obsoletos”.

5. Necesidad de aplicar sistemas de gestión del rendimiento mediante el diseño, evaluación y consecuencias.

6. Posible oportunidad para avanzar hacia una mayor “flexibilidad y tecnificación” en el sector público (Ferreira Recio, M.).

7. Definir y aplicar herramientas para gestionar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la transferencia de conocimiento adaptados al colectivo diana.

Por lo tanto, tenemos tres frentes sobre los que actuar: la gestión de los Recursos Humanos, la implementación de buenas prácticas para el colectivo diana y la consecución de los objetivos que permitirán realizar el tránsito de una fuerza de trabajo de una generación a otra, de forma planificada y estructurada teniendo en cuenta las estrategias a medio y largo plazo alineadas con la sociedad de conocimiento y la cuarta revolución tecnológica.

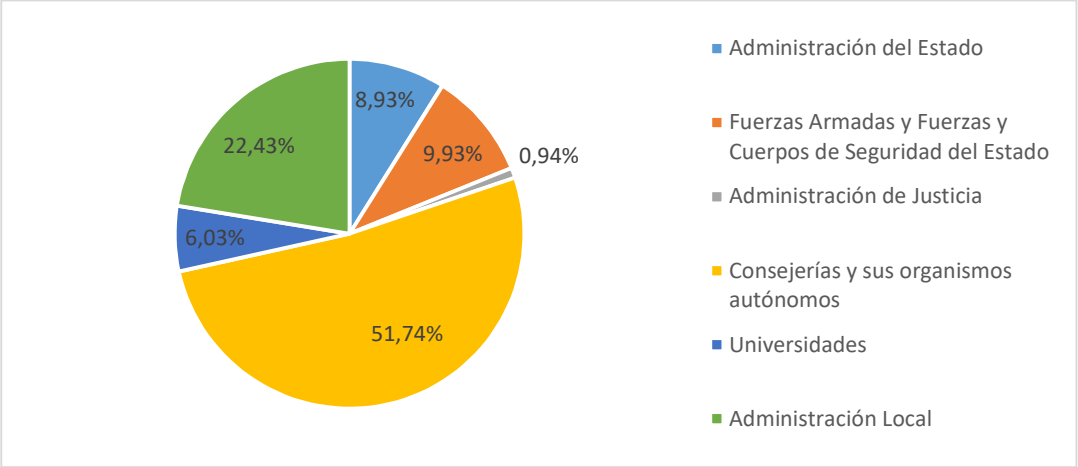
Para realizar el trabajo se han utilizado métodos y técnicas de investigación cualitativa a través de la investigación-acción.

Los datos de las gráficas se han obtenido a partir de Instituto Nacional de Estadística, principalmente, Eurostat, OCDE y del Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PLANTILLAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En el Boletín estadístico de Registro Central de Personal (julio 2019), aparecen los siguientes datos:

Gráf. 1. Porcentaje de empleados públicos según Administración



Fuente: Boletín estadístico del personal de las administraciones públicas Registro Central del Personal. Julio 2019. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

El conjunto de las Administraciones Públicas españolas están formadas por 2.595.575 empleados públicos, cuyo porcentaje más importante corresponde a las CCAA, con el 51,74 % de total. La Administración de Estado suma un total de 231.760 empleados, el 8,93 % y las Corporaciones Locales alcanzan el 22,43 %, es decir, 582.317 empleados públicos.

Por otra parte, la distribución del personal entre las distintas administraciones es importante a la hora de entender los porcentajes:

Gráf. 2. Organización del Sector Público

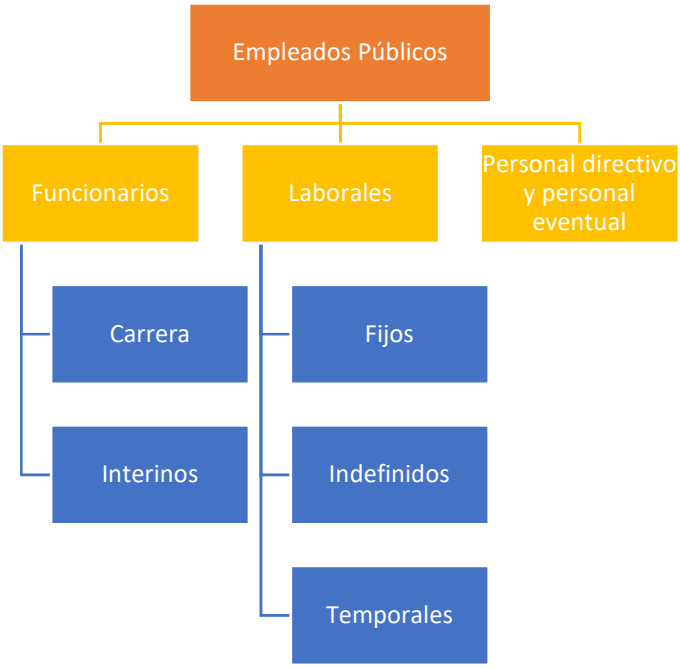
SECTOR PÚBLICO DEL ESTADO	SECTOR PÚBLICO DE LAS CCAA	SECTOR PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL
• Administracion del Estado: Ministerios, Organismos Autónomos, Entidades Públicas Empresariales, Agencias Estatales, Autoridades administrativas independientes, Universidades públicas no transferidas, otros entes de D.Público • Fuerzas Armadas y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado: Fuerzas Armadas, Cuerpo Naciona de Policia, Guardia Civil • Administración de Justicia	• Consejerías y sus organismos autónomos • Universidades	• Ayuntamientos • Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares

Fuente: Boletín estadístico del personal de las administraciones públicas Registro Central del Personal. Julio 2019. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

Un ejemplo de la estructura administrativa de España es que se compone de 23 Ministerios, 19 Comunidades Autónomas con 193 Consejerías, 50 universidades públicas, 8.131 municipios, 41 Diputaciones, 7 Cabildos y 4 Consejos Insulares.

Por otra parte, los empleados públicos se someten a relaciones y vínculos jurídicos diferentes en función de dos regímenes jurídicos: funcionarial y laboral. Esto sucede porque en la Administración Pública coexisten distintos tipos de empleados con diferentes condiciones:

Gráf. 3. Clasificación de los Empleados Públicos



Fuente: elaboración propia

Para el personal funcionarial, es el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), recogido en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, el que recoge los aspectos comunes por los que se ordenan los funcionarios públicos de todas las Administraciones Públicas y también incluye las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio.

Sin embargo, el marco legal que regula la función pública en los ayuntamientos tiene como primera norma de referencia la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, según se establece en la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

Veinticuatro. El artículo 92 queda redactado como sigue:
"*Artículo 92. Funcionarios al servicio de la Administración local.*
1 .Los funcionarios al servicio de la Administración Local se rigen, en lo no dispuesto en esta Ley, por la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público por la restante legislación del Estado en materia de función pública, así como por la legislación de las Comunidades Autónomas en los términos del artículo 149.1.18º de la Constitución".

El Estatuto de los trabajadores (ET), recogido en el Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre por el que se aprueba el Estatuto de los Trabajadores, es la norma de referencia básica para el personal laboral al servicio de la Administración Local.

Se destaca la importancia de la diferenciación entre los dos regímenes jurídicos debido a que siguen dos caminos totalmente distintos a la hora de determinar el acceso a la jubilación.

1.1 Envejecimiento del empleo público

La Administración Pública en general y la Local en particular están formadas por plantillas de trabajadores que tienen una media de edad elevada (52 años) y se prevé que dentro de unos 10-12 años se hayan jubilado el 30 %, de la plantilla actual, según datos del INE.

1.1.1 Administraciones Públicas en el entorno europeo

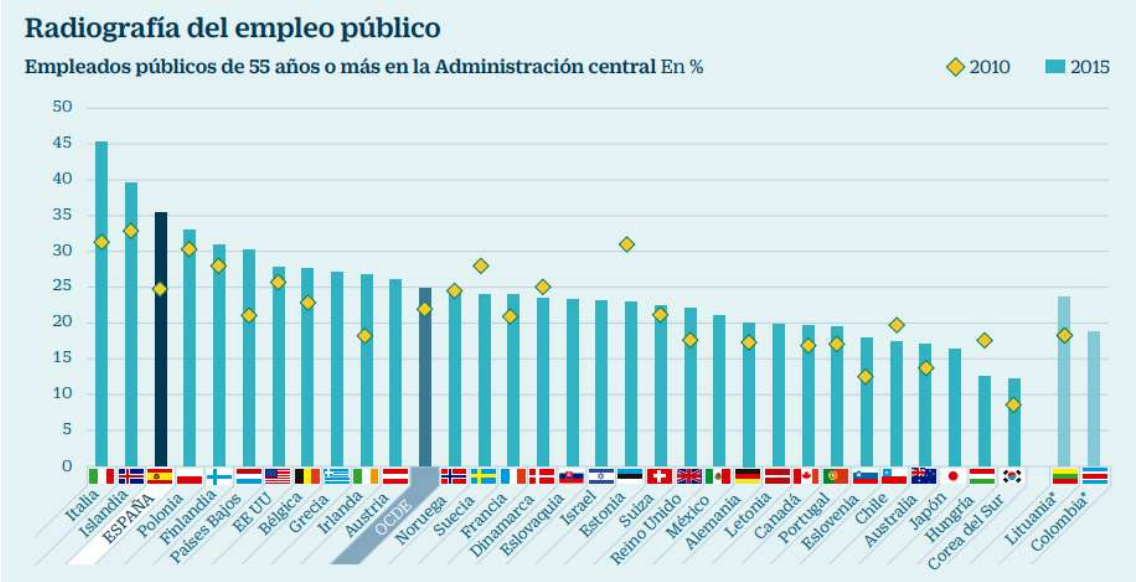
El empleo público en España es inferior a la media europea. Según los datos de Eurostat, **el** 21,4% de los trabajadores en España lo hace en la Administración Pública. Lejos del 23,5% de la media de la UE y del 35,5% que corresponde a Noruega.

En 2017, España tenía un empleo público equivalente al 15,3% sobre el empleo total (17,1% en 2013 y 15,7% en 2015). Este porcentaje se situaba por debajo del promedio de los 36 países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- (18% en 2017). La mayoría de los países desarrollados se encuentran con ratios superiores a España: Francia (21,9%), Bélgica (18,2%), Canadá (18,3%), Reino Unido (16%) o los países nórdicos (Suecia, 28,8%), tal y como recoge la publicación Government at a Glance 2019 (OCDE).

El mismo panorama en relación a las próximas jubilaciones que existe en España también se refleja en las instituciones públicas europeas.

España, según datos de 2015, es el tercer país de la OCDE con una plantilla pública más envejecida:

Gráf.4. Empleados Públicos de 55 años o más en las Administraciones Centrales Europeas



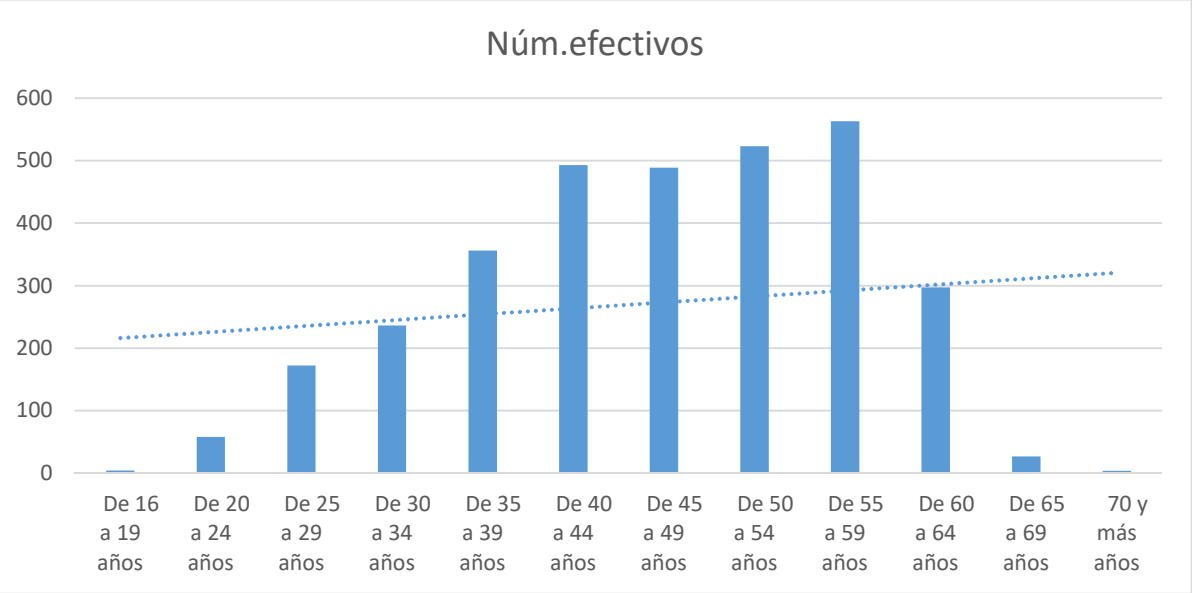
Fuente: OCDE. Empleados públicos de 55 o más en la Administración Central. En %

Europa debe abordar de forma común el impacto del envejecimiento en las empresas. Alargar la vida laboral se presenta como inevitable con una sociedad donde ya se producen menos nacimientos que el año anterior.

1.1.2 Administraciones Públicas en España

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE),

Gráf. 5. Asalariados del sector público por tipo de administración y edad (2019)



Fuente: INE (2019). Asalariados del sector público por tipo de administración y grupo de edad. Unidades: miles de personas. Media de los cuatro trimestres del año.

Gráf. 6. Número de efectivos según rangos de edad y Administración

Media de los cuatro trimestres del año

Unidades **Miles de personas**

	Central	Seguridad Social	Comunidad Autónoma	Local	Empresa e Institución Pública	Otro tipo	No sabe
	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
Ambos sexos							
De 16 a 19 años	0,2	..	0,7	2,9	..	..	0,1
De 20 a 24 años	12,0	0,5	25,8	15,9	3,5	0,2	0,1
De 25 a 29 años	21,5	0,7	111,7	29,3	7,8	0,6	0,7
De 30 a 34 años	43,5	0,4	141,3	40,1	10,1	0,7	0,3
De 35 a 39 años	74,2	1,1	196,9	66,2	16,1	1,4	0,4
De 40 a 44 años	79,2	1,4	286,3	101,3	23,0	1,6	0,2
De 45 a 49 años	87,8	1,9	263,1	114,3	19,3	2,2	0,3

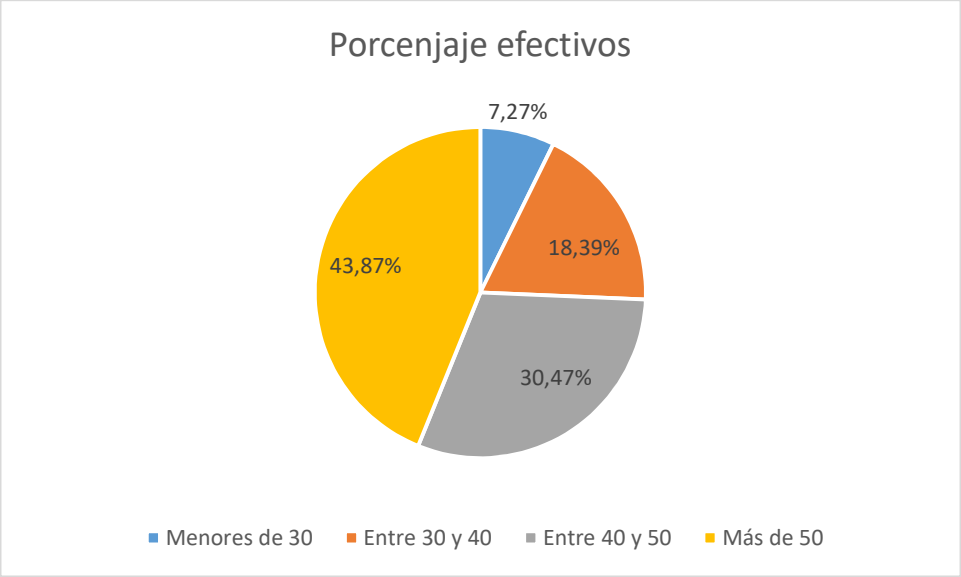
De 50 a 54 años	81,3	4,7	290,2	118,4	26,8	1,5	0,2	
De 55 a 59 años	91,6	8,3	323,6	109,5	28,9	1,4	0,1	
De 60 a 64 años	39,7	4,9	179,1	57,9	14,3	0,9	0,2	
De 65 a 69 años	5,1	0,1	17,0	3,4	1,2	..	..	
70 y más años	0,1	..	2,6	0,7	..	..	..	
Total	536,2	24	1838,3	659,9	151	10,5	2,6	3.222,5
Suma de 50 a 70 y más años	217,8	18,0	812,5	289,9	71,2	3,8	0,5	1413,70
Porcentaje 50 a 70 y más años	40,62%	75,00%	44,20%	43,93 %	47,15%	36,19%	19,23%	43,87%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2019

La Administración Pública sufre un alarmante proceso de envejecimiento. Según los datos de la media de los cuatro trimestres del año 2019, un 43,87% de los trabajadores del sector público **tiene más de 50 años.** Además, los empleados que tienen entre 60 y 64 años representan el 9,22 %, cifra que supera al número de funcionarios y trabajadores públicos que están entre los 30 y los 34 años, el 7,34 % o los que tienen menos de 30, que llegan al 7,27 %.

Por lo tanto, el sector público está dominado por funcionarios y empleados que llevan un gran número de años en sus puestos, que en muchos casos están muy cerca de la jubilación y entre los que los menores de **30 o incluso 35 años son una clara minoría.**

Gráf.7. Porcentaje de efectivos de la Administración Pública por rango de edad



Fuente: INE (2019)

1.2 Respuesta de la Administración a las necesidades de personal para los próximos años

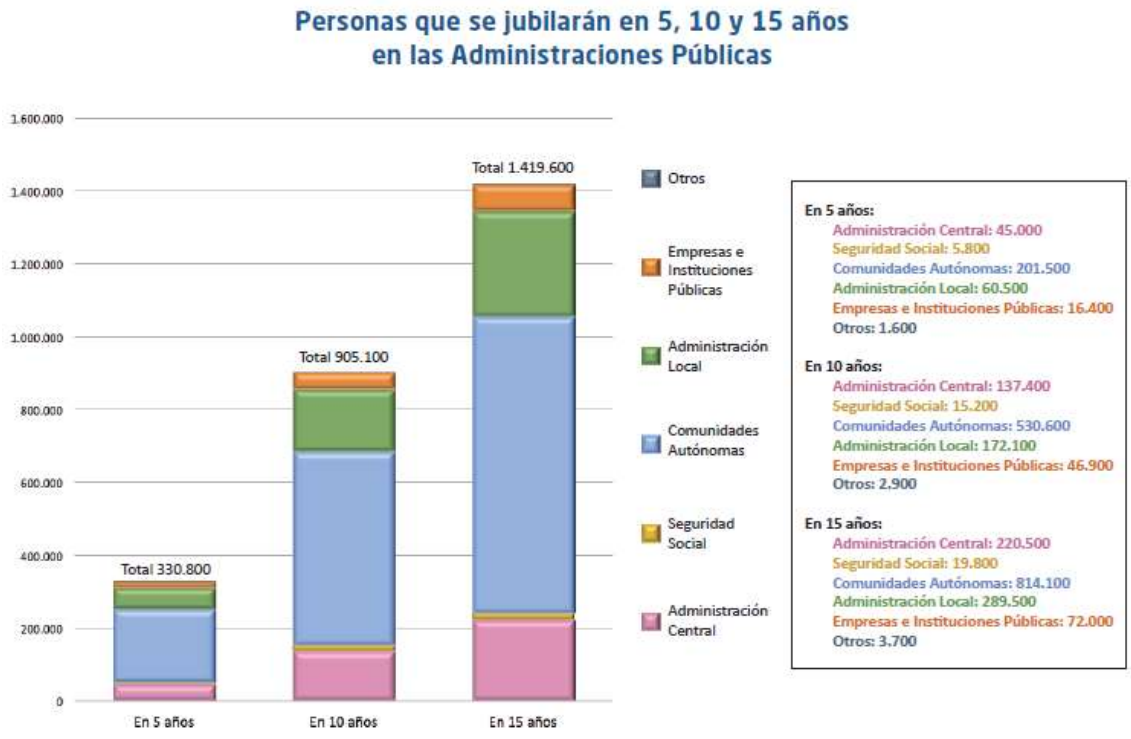
La respuesta es muy compleja porque implica tener en cuenta diferentes factores que están muy lejos de tener solución a fecha de hoy.

Se han realizado diferentes estudios y trabajos tratando de analizar hacia dónde se dirige la Administración Pública en un mundo inmerso en una revolución tecnológica que afecta a todos los ámbitos de la vida. Y precisamente, las Administraciones Públicas tienen una gran influencia en la sociedad, la economía, la educación, la cultura, como resultado del estado de bienestar y dan respuestas a múltiples necesidades y asumiendo cada vez mayores competencias y para un mayor volumen de ciudadanos.

1.2.1 El problema de la reposición

La Administración Pública tiene frente a sí importantes retos de futuro. Uno de ellos es la selección de los empleados públicos como consecuencia de la revolución tecnológica. Pero este reto no es independiente de otro: las jubilaciones que se producirán en los próximos años (entre el 50 por ciento y el 80 por ciento, según Administraciones) y el consiguiente relevo generacional de las plazas que deberán ser cubiertas, mediante procesos de selección adecuados al siglo XXI.

Gráf. 8. Previsión jubilaciones en las Administraciones Públicas



Fuente: INE, 3T 2019. Elaboración ADAMS

El sector público necesita estar preparado con antelación y resolver una problemática conocida y que incide directamente en la gestión de las personas: tanto el colectivo de trabajadores que está próximo a su jubilación como el colectivo de trabajadores que van a formar parte de una Administración Pública que tendrá poco que ver con la que ha perdurado, casi inmutable, durante estos últimos 40 años.

1.2.2 Planificación y definición de los nuevos Recursos Humanos

La modernización de las Administraciones Públicas incluye considerar a los Recursos Humanos como potentes aliados para sus estrategias de cara a los cambios que se están produciendo.

Podría decirse que nos encontramos en plena revolución de adaptación, donde aquellas estructuras convencionales y procesos burocráticos lentos y pesados desaparecerán y abrirán camino a una administración, aunque compleja por su enorme influencia tecnológica, mucho más efectiva.

Este cambio también producirá la desaparición de puestos de trabajo, de tipo rutinario o repetitivo que pueden ser sustituidos a través de la automatización.

Se prevé que los puestos de trabajo que antes eran ocupados por personas jubiladas no serán sustituidos, sino simplemente amortizados a causa de su obsolescencia.

Debido a esta multitud de escenarios, la gestión de los Recursos Humanos deberá dar un salto de la gestión puramente administrativa del personal a la gestión y planificación, a la definición de estrategias y a la innovación:

- Eliminación de aquellos empleos que puedan ser automatizados.
- Tecnificación de la Administración Pública: empleos más cualificados y de perfil tecnológico, de análisis y de exploración de datos.
- Nuevos perfiles profesionales y con funciones orientadas a programas, proyectos, misiones, etc. para ser ejercidas.
- Empleos públicos temporales, transitorios o de programa, proyecto o misión.
- Una Administración más reducida en tamaño y más eficiente.
- Necesidades de inversión en aprendizaje permanente.
- Dar las respuestas justas en un contexto de volatilidad y transformación continua.
- Nuevos diseños y métodos selectivos para la Administración Pública del futuro.
- Atender al colectivo de funcionarios que están obsoletos e inadaptados mediante su recualificación o recolocación.
- Atender al colectivo de funcionarios de más edad con capacidades, experiencia, conocimientos para el tránsito de incorporación de la nueva fuerza laboral mediante la gestión del relevo generacional y del conocimiento.
- Saber combatir las resistencias internas (cultura administrativa tradicional, corporativa o funcionarial)
- Prever que el personal necesario a contratar para los próximos cinco años no pueda ser innecesario para los próximos cincuenta años.
- Reducción del porcentaje de trabajadores de los grupos inferiores: C2 y E.
- Invertir en la carrera profesional de las personas.
- Adecuar las herramientas de planificación para hacer frente al cambio generacional.

Los Recursos Humanos han de salir fortalecidos para poder poner en marcha de modo efectivo las políticas integrales para el relevo generacional y de gestión del conocimiento en unas administraciones públicas envejecidas.

1.2 Situación de la Administración Local

1.3.1 Enfrentamiento a los nuevos retos de los trabajadores mayores de 55 años

En tan solo 10 años, en la Administración Local se habrán jubilado 172.100 asalariados, el 26,13 % de la actual plantilla.

Es inevitable que la edad y la antigüedad en puesto de trabajo conlleven causas que influyan en la productividad, eficiencia y eficacia.

Algunas de estas manifestaciones pueden ser:

De comportamiento: Falta de actualización de conocimiento y de reciclaje, relajación en las tareas.

Desmotivación: causada por la larga trayectoria profesional, las malas experiencias, la falta de carrera profesional, expectativas frustradas, monotonía y rutina de los trabajos, constantes cambios políticos que desgastan el clima de los empleados.

Absentismo: enfermedades vinculadas a la edad y al clima laboral

De nivel de compromiso: según la personalidad de los trabajadores, baja el compromiso conforme se acerca la edad de jubilación.

De rendimiento: gradual, pérdida de competencias, pérdida de talento

De insatisfacción: sentimiento de desubicación frente a nuevos retos a los que no sabe cómo responder.

De resistencia al cambio: quince años antes de la edad de jubilación el trabajador fija su objetivo en este hecho lo que provoca su falta de participación y preparación.

Desgaste de salud física y psicosocial: desgaste físico y emocional de carácter personal

1.3.2 ¿Están las Administraciones Locales preparadas para servir al ciudadano con un personal cada vez más envejecido hasta la total reposición de efectivos?

Se están empezando a hacer estudios sobre los efectos que el envejecimiento de los empleados públicos tendrá para el Sector Público durante los próximos años. Es una problemática a la que se tienen que enfrentar las administraciones mediante el análisis en toda su extensión, su reflexión y tomar las medidas necesarias para convertir este reto en la mejor oportunidad para modernizar las administraciones.

Las Administraciones Públicas están continuamente sometidas a cambios y cada vez hay más demandas de servicios. Es necesario implantar nuevas formas de organización y gestión para hacer frente a los desafíos del futuro.

Podrán afrontar este tránsito mediante la innovación, la automatización y el uso de la inteligencia artificial para la realización de muchas tareas, lo cual podrá complejizar los puestos y reducir las cargas de trabajo. Este proceso no ha de dejar a un lado la plantilla de más edad, esperando a su jubilación sino que se ha de acometer introduciendo la innovación, orientada a simplificar y facilitar los procesos, y la formación, orientada a la integración y el compromiso de los empleados hacia las nuevas formas de gestión.

Mikel Gorriti, editor del “Monográfico sobre Innovación Pública”, cita a una de los autores, Conchi Campos, que hace referencia a Innerarity para quien el problema de la innovación pública, no es administrativo, sino cognitivo; de capacidad para ver y concebir soluciones ante una complejidad que exige reflexión para cambiar la información por conocimiento.

Es un planteamiento que se aprovecharán las jubilaciones masivas que se producirán en los próximos años para rediseñar la administración con una visión innovadora. Es inevitable la incorporación de las nuevas tecnologías para adaptarse a la velocidad de los cambios que se producen en tecnología y sociedad.

Según Javier Ramos, también autor del “Monográfico sobre Innovación Pública” y citado por Mikel Gorriti en su introducción, desvela que una de las tendencias sociales que más impactarán serán las sociedades envejecidas. A esto hay que añadir que los trabajos que impliquen captación y procesamiento de datos y todos aquellos que sean rutinarios y físicos serán reemplazados por máquinas.

Por otra parte, se asume como necesario e incuestionable el aprendizaje a lo largo de la vida (learnability). Xabier Marcet Gisbert, otro autor del “Monográfico sobre Innovación Pública”, y añadidas sus aportaciones en la introducción de Mikel Gorriti, recuerda que también habrá que enseñar a desaprender ya que muchas veces los conocimientos más que una condición para el desempeño son un obstáculo para su evolución.

Es conocido que las Administraciones Públicas han actuado con retraso. En el año 2007, se publicó la Ley de la Administración Electrónica (Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos), que reconocía el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regulaba diferentes aspectos de su implantación.

Se han ido aprobando otras leyes y normas básicas en administración electrónica, pero, aun así, con datos de 2019, trece años después según el estudio elaborado por la empresa Ernst & Young (EY), (marzo, 2019), “*La Administración Digital en España*”, nuestras Administraciones públicas suspenden en transformación digital, ya que no cumplen con las normas básicas que suponen cambios en el funcionamiento y prestación de servicios públicos, recogidas en las leyes que lo regulan; Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común y la 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público.

Se aprobó una moratoria en septiembre de 2018 que afectaba a ciertos requerimientos, para su entrada en vigor en el año 2020, que finaliza el 2 de octubre.

Como traslada el informe, no hay ninguna Administración en nuestro país que cumpla con todos los requisitos básicos que recogen estas leyes. La media del índice de cumplimiento básico de los ayuntamientos se sitúa en un 64,5%.

Cuando la Administración Pública se está todavía adaptando a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y a la Administración Electrónica, que han venido de la mano de la primera oleada digital (2006-2011), ya son necesarios nuevos cambios de visión para conectar con la sociedad que surge para adentrarse en la tercera oleada de la revolución digital, que se caracterizará por la convergencia entre nanotecnología, biotecnología, tecnología de la información y ciencias cognitivas.

Según Joan Torrent-Sellens, profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC, en la publicación de la revista Oikonomics, de la UOC, referido al Dossier “*Dirigir personas para transformar las organizaciones en tiempos de incertidumbre*” (noviembre, 2017), en el resumen de su trabajo Inteligencia artificial, “El empleo ante la nueva oleada digital: ¿robots humanos o recursos humanos?”, expone que, en general, a largo plazo, las consecuencias de estas oleadas tecnológicas sobre el trabajo suelen ser positivas, porque suelen compensar en el largo plazo los efectos de sustitución del empleo si las empresas, especialmente a través de sus políticas de recursos humanos, actúan en forma de políticas activas, que formen y recapaciten a las personas desplazadas.

Por otra parte, Carles Ramió (2017), en "*La Administración pública del futuro (Horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad*", también apuesta por poner la atención en el desarrollo de la inteligencia e innovación. Mediante este modelo, volvemos a la flexibilidad de la gestión y dirección para ser permeables a la innovación y el aprendizaje.

Es aquí donde la Administración Pública ha de trabajar, en coincidencia con las nuevas líneas de estudios llevados a cabo, para formar y recapacitar a los trabajadores y readaptar sus perfiles profesionales a los nuevos empleos, con el fin de que no sean relegados y apartados, esperando el momento de su jubilación para realizar cambios.

Extendiendo la problemática de la administración a la sociedad actual, la presidenta provincial del CSIF de Valladolid, María José San Román, en la Jornada "El envejecimiento de la administración y la atención al usuario", organizada por CSIF Valladolid y con la colaboración de la Fundación General de la Universidad de Valladolid (Funge UVa), en febrero de 2020, ha sentenciado que "Nos enfrentamos a un escenario de envejecimiento general de la población, lo que se traduce en una mayor necesidad de servicios adaptados a esta población envejecida, pero también los encargados de dar esos servicios públicos tienen una media de edad elevada". La conclusión lleva a reflexionar sobre el efecto del envejecimiento de los empleados públicos y su relación con la calidad de los servicios públicos y su continuidad, tal y como los conocemos ahora.

Por lo tanto, el envejecimiento de los empleados de la Administración Pública es solo un reflejo del envejecimiento de la sociedad española.

1.3.3 El proceso de transición hacia la jubilación de los trabajadores mayores de 55 años

El entorno laboral de los trabadores próximos a la edad de jubilación presenta muchas incertidumbres y una carga pesada en la que influyen las políticas de Recursos Humanos y que se mueven entre la disyuntiva de invertir recursos en su capacitación para el manejo de las nuevas tecnologías, reconversión y generación de un proceso de readaptación y cambio o, por el contrario, no generar expectativas sobre este colectivo y orientarse en procesos selectivos para su sustitución con la finalidad de captar talento que responda a las demandas y exigencias del mercado laboral del siglo XXI.

Así mismo, durante el proceso de convivencia entre ambas generaciones, se producirán situaciones de tensión: la plantilla de más edad, con baja formación digital y limitadas competencias frente a la fuerza de trabajo joven, con energía y alta cualificación tecnológica y con habilidades blandas, más flexibles habituados a trabajar en equipo y una visión distinta del entorno laboral.

Esta transición podrá provocar el desgarro organizativo y estructural en la Administración, que tendrá un componente profesional y otro emocional, derivando hacia situaciones que sean difíciles de manejar.

Según fuentes sindicales, el 78% de los funcionarios tiene en mente la jubilación parcial o anticipada. Es decir, siete de cada diez empleados quieren adelantar a edad de jubilación. A esto se une el gran volumen de funcionarios 'quemados' por la acumulación de trabajo tras años en los que la reposición de efectivos ha sido nula o escasa.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES PÚBLICOS MAYORES DE 55 AÑOS

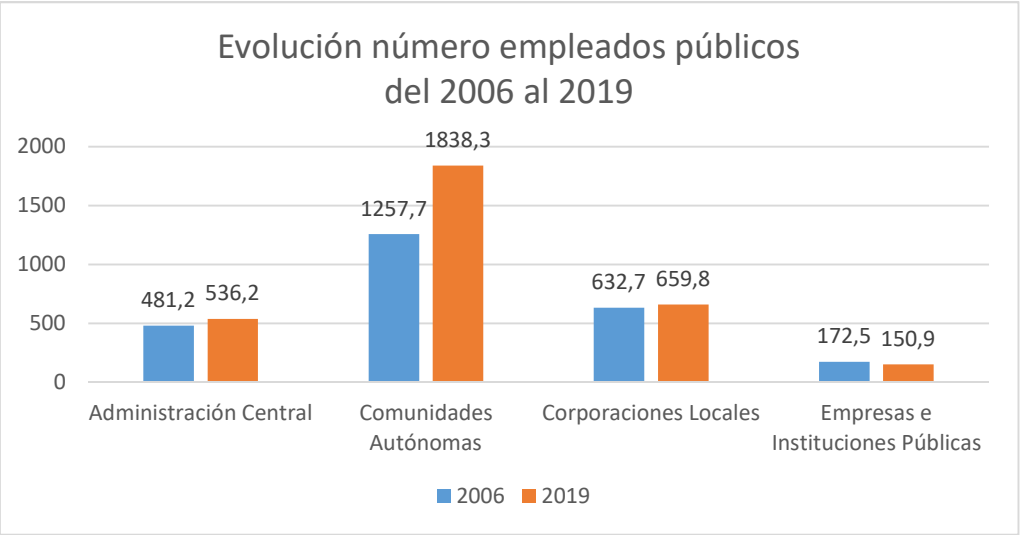
En este apartado, se han recogido datos del número de empleados públicos en el Sector Público español: el crecimiento del número de empleados por Administración; las categorías profesionales en relación con la edad, que desempeñan en su conjunto; las categorías profesionales en el Ayuntamiento de Maó/Mahón, como ejemplo de Entidad Local superior a los 20.000 habitantes.

2.1 Análisis del perfil de los empleados públicos

2.1.1 Evolución del número de empleados públicos por administración

Puede observarse en el siguiente gráfico que el número de empleados públicos ha ascendido notablemente en las Comunidades Autónomas y se ha mantenido en el resto de Administraciones.

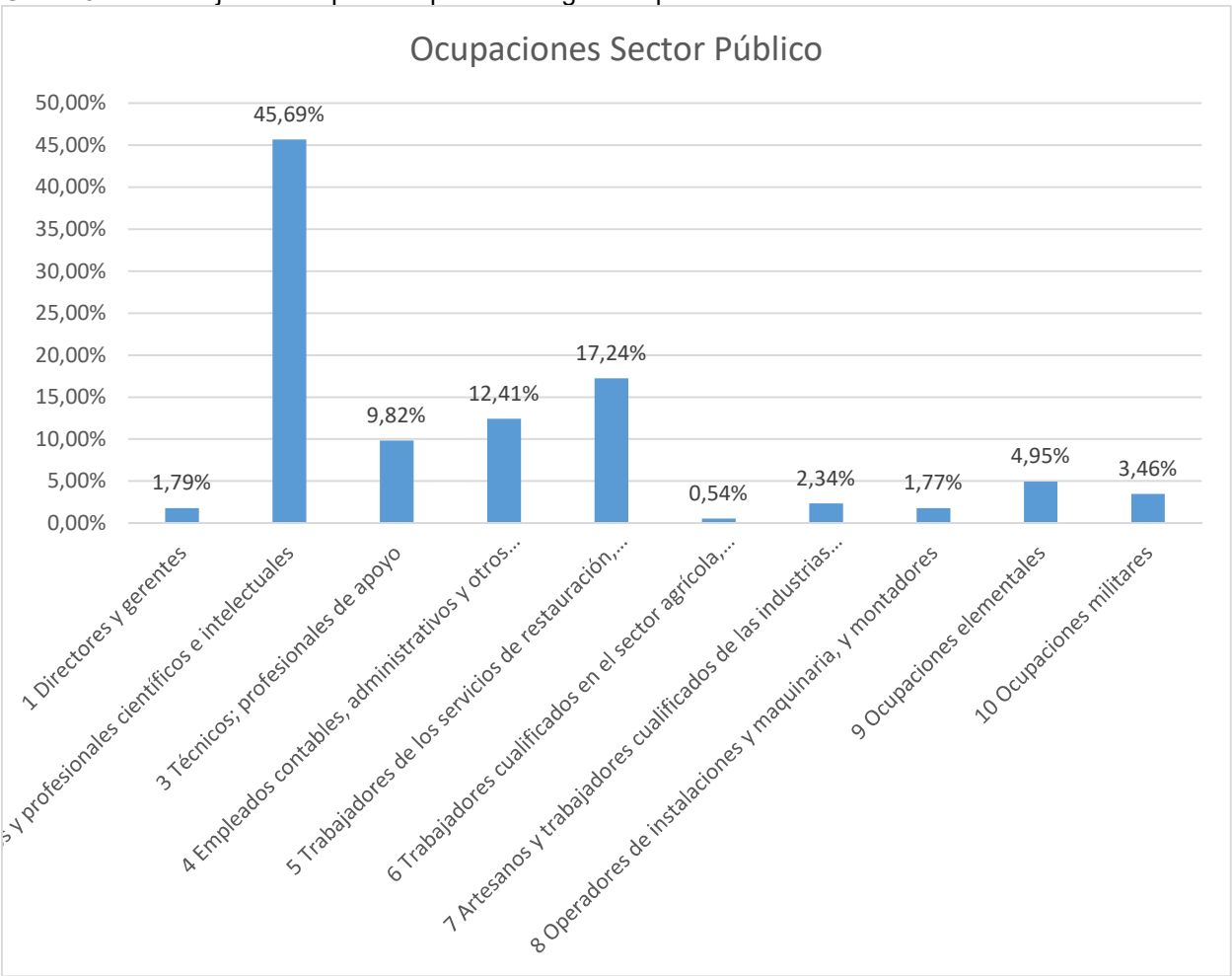
Gráf. 9. Evolución del número de empleados públicos. Año 2006 al 2019



Fuente: INE, Encuesta de Población Activa (EPA). Total asalariados Sector Público

2.1.2 Categorías profesionales y edad según cada Administración

Gráf. 10. Porcentajes de empleados públicos según ocupaciones

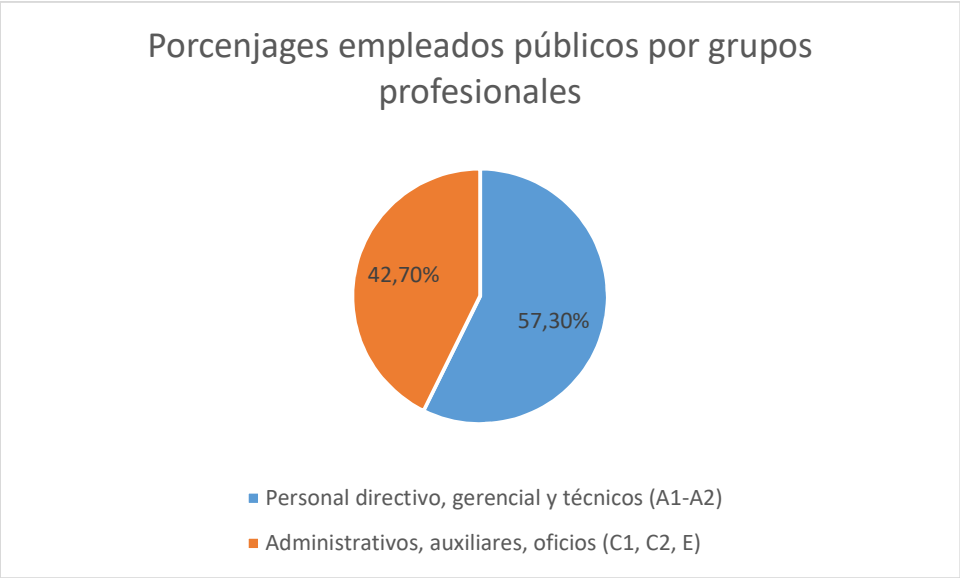


Fuente: INE Empleo Público por Ocupación. 1r trimestre 2020

En el gráfico figuran los empleados públicos asalariados de Empresas Públicas y de las Administraciones Central y Territoriales, incluidos tanto los trabajadores que cotizan al régimen general de la Seguridad Social como los adscritos a Mutualidades.

La mayoría de funcionarios trabajan en las Comunidades Autónomas y por este motivo los índices de técnicos alcanzan valores altos ya que son puestos de trabajo desempeñados por médicos, profesionales enfermería, profesores, altos funcionarios, técnicos, etc.

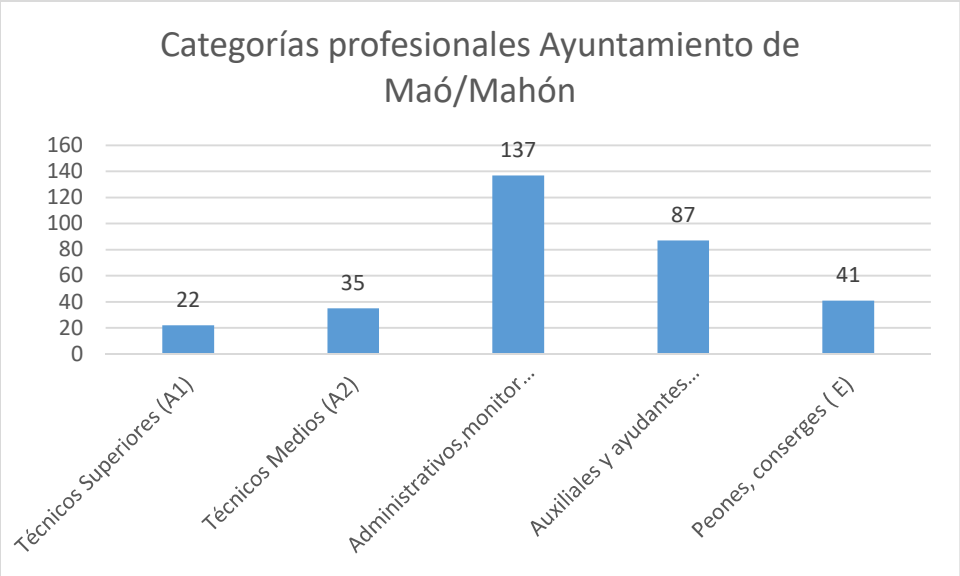
Gràf. 11. Porcentajes de empleados públicos divididos en dos conjuntos profesionales



Fuente: INE Empleo Público por Ocupación. 1r trimestre 2020

Estos datos no pueden trasladarse a las Administraciones Locales, que tienen un número de funcionarios de los grupos superiores muy inferior:

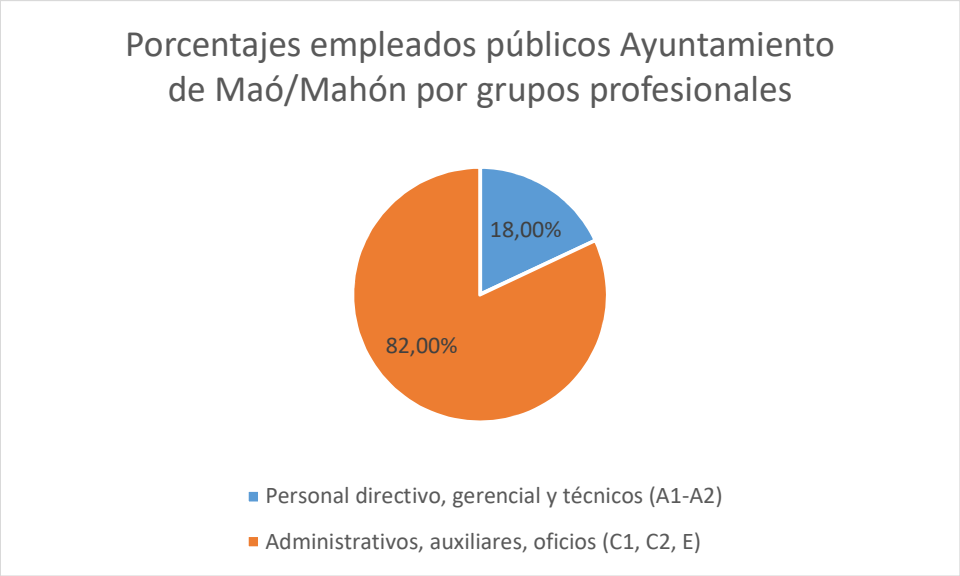
Gráf. 12. Número de empleados municipales en función de categorías profesionales



Fuente: Datos extraídos de la plantilla de personal del Ayuntamiento de Maó/Mahón (2020). Elaboración propia.

En el caso del ejemplo, se trata de una entidad local de un municipio superior a los 20.000 habitantes. El colectivo de trabajadores de los niveles inferiores (administrativos, auxiliares, monitores, oficiales, peones, conserjes, representa el 82% del total de la plantilla, frente al 18% de los técnicos superiores y medios.

Gráf. 13. Porcentajes de empleados municipales divididos en dos conjuntos profesionales



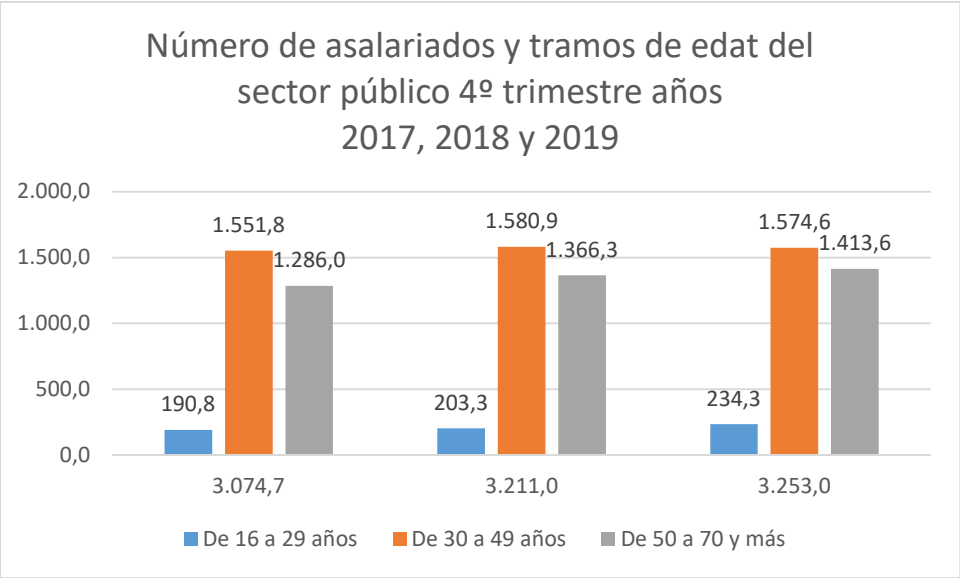
Fuente: Datos extraídos de la plantilla de personal del Ayuntamiento de Maó/Mahón (2020)

Por lo tanto, el peso de la ejecución del trabajo de la administración local recae en gran parte sobre los niveles más bajos, que se pretenden ir sustituyendo por puestos de trabajo más automatizados.

Esta comparación nos permite observar que cada administración presenta sus particularidades y que determinadas políticas que se emprendan para una administración no son aplicables a otra.

En cuanto a la relación del número de ocupados totales nacionales asalariados del sector público y por tramos de edad, observamos la siguiente evolución:

Gráf.14. Comparativa del progresivo aumento del número de empleados públicos y tramos de edad



Fuente: INE. Ocupados total Nacional. Asalariados sector público. Datos en miles de personas.

El número de empleados, observamos que solo del año 2017 al año 2019, ha aumentado el número de empleados del tramo de edad de 50 a 70 y más, que han pasado de ser 1.286 mil a 1.413,6 mil., 127,6 mil de diferencia, mucho en comparación con los otros tramos de edad.

2.2 Situación laboral de los empleados públicos mayores de 55 años.

De los 2.595.575 empleados del conjunto de las administraciones públicas, el 56% es personal funcionario de carrera, el 22,4% es personal laboral y el resto del personal (personal funcionario interino, personal eventual y otro personal) supone el 21,60%.

El artículo “Envejecimiento, productividad y situación laboral, editado por el Banco de España en enero de 2020, sostiene, a partir del análisis de la Encuesta de Población Activa, que “independientemente del nivel educativo, los trabajadores mayores de 55 años están sobrerrepresentados en los sectores de Administración Pública, educación y salud, donde se les requiere un conjunto muy heterogéneo de tareas”.

Esta alta representatividad tiene un reflejo en cómo se desempeña el puesto de trabajo, puesto que queda muy expuesto debido a los resultados de medición de indicadores sobre productividad, absentismo y rotación de los empleados públicos.

2.2.1 Datos de habilidades, actitudes, productividad, absentismo y rotación

Francisco **Longo** Martínez, autor del "Monográfico sobre Innovación Pública", cuestiona el formato de relación laboral de carácter vitalicio que se produce en las Administraciones Públicas, donde las competencias solo se acreditan al entrar y se omiten durante décadas siguientes de vinculación profesional, es decir, se produce la obsolescencia de los conocimientos inherente a la aceleración científica y tecnológica

En relación a la pérdida de habilidades de los trabajadores, se considera que cada tres años éstas se reducen un 40%, como consecuencia de los avances tecnológicos. Si la perspectiva de jubilación ensombrece el reciclaje de trabajador y lo aleja de las exigencias para desempeñar correctamente un puesto de trabajo, resulta que en diez años el trabajador ha quedado obsoleto.

En cuanto a las actitudes y teniendo en cuenta los porcentajes de trabajadores de más edad que no siguen procesos de formación continua o que desean jubilarse de forma anticipada, existen dos comportamientos frente al desempeño del trabajo: por una parte, el resultado de la desmotivación, que frena cualquier actuación encaminada a corregir el desequilibrio entre la capacitación y el correcto desempeño, salvo que se puede canalizar a través de reubicaciones en los puestos de trabajo y la recualificación, además de la implementación de buenas prácticas. Por otra parte, aquellos empleados que aspiran el desarrollo de la carrera profesional y que son proactivos para acometer cualquier reto que se presente.

En cuanto a la productividad, es necesario mejorar la eficacia y la productividad. Aunque España presenta un nivel de productividad en línea con su porcentaje de gasto público (medido como el porcentaje del gasto público primario sobre PIB), en cambio, podría haber otros factores más allá del nivel de gasto público que impiden su despegue.

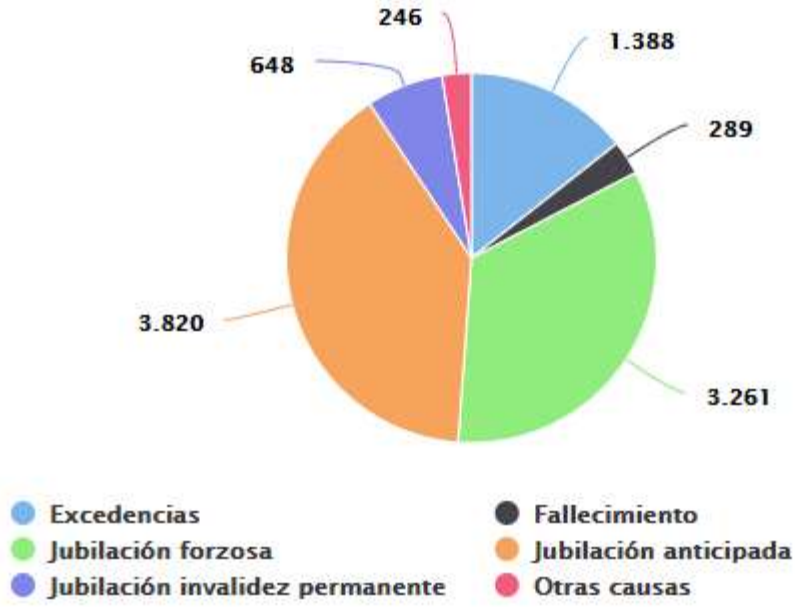
Es conocido que la adopción de estrategias de modernización de las administraciones públicas deben integrar las tecnologías digitales entre sus objetivos. Por otra parte, el desarrollo de una nueva sociedad digital está demandando un cambio organizativo del sector público, y una nueva forma de relacionarse más abierta, democrática y participativa con el ciudadano.

Visto desde esta perspectiva, el reto es tener a unos empleados públicos que puedan enfrentarse a una nueva forma de trabajar y es en este punto donde existen fricciones con aquellos que tienen edades más avanzadas y rehúyen de adaptarse a los cambios y adquirir las competencias necesarias en nuevas tecnologías.

Jubilaciones anticipadas, bajas laborales, absentismo y rotación: El resultado de una encuesta elaborada por el sindicato de funcionarios CSI-F, el 25% de las vacantes disponibles por jubilación anticipada de sus titulares, que se ofrecieron en la última oferta de empleo público, son el resultado del efecto "quemados" de los funcionarios.

En el gráfico siguiente se recogen las causas de bajas de funcionarios en el Estado en 2018 (sin incluir el Ejército, Policía Nacional o Guardia Civil):

Gráf. 15. Causas de bajas de funcionarios del Estado (2018)



Fuente: Ministerio de Política Exterior y Función Pública (2018).

Puede comprobarse como las jubilaciones anticipadas son superiores a las forzosas.

2.3 El Sistema de la Seguridad Social: diferencias en la jubilación de los empleados públicos de las entidades locales.

La norma básica que regula la jubilación de los funcionarios públicos es el Estatuto Básico del Empleado Público. En el Título IV dedicado a la "adquisición y pérdida de la relación de servicio", Capítulo I establece las condiciones y principios para el "acceso al empleo público y adquisición de la relación de servicio", reservando su Capítulo II a la pérdida de dicha relación.
Pues bien, dentro del citado Capítulo II, el art. 63.c) del EBEP recoge como causa de la pérdida de la condición de funcionario de carrera la jubilación total del mismo.

En cuanto a la norma que regula la jubilación del personal laboral, corresponde al Estatuto de los Trabajadores desarrollar las condiciones del acceso a la jubilación.

La jubilación de los funcionarios locales puede ser de tres tipos:

1. Al alcanzarse la edad señalada legalmente para jubilarse o retirarse.
2. Voluntaria, sujeta a la edad y periodo de cotización
3. Por incapacidad permanente
4. No contemplando la jubilación parcial para los funcionarios y sí para el personal laboral.

2.3.1 Funcionarios Públicos

Según el Estatuto Básico de los Empleados Públicos, la jubilación de los funcionarios puede ser voluntaria, forzosa, y por incapacidad permanente. Los requisitos y condiciones son los que establece el Régimen General de la Seguridad Social (desde el año 1993).

Los funcionarios que están sometidos o amparados al Régimen General de la Seguridad Social, pueden jubilarse al cumplir los 67 años o a los 65 con 38 años y seis meses cotizados (existe un período transitorio, que se inició en el año 2013, fijando 65 años un mes o tener 35 años y tres meses y así sucesivamente hasta el año 2027). Con independencia de la edad legal de jubilación forzosa establecida en los 65 años, para los sometidos al Régimen General será la que determine las normas del Régimen General de la Seguridad Social.

Por voluntad propia: el requisito es tener una edad inferior en dos años, como máximo, a la edad de 67 años, o 65 años cuando se acrediten 38 años y 6 meses de cotización. La edad de jubilación exigida será de 67 años para el año 2027. También se requiere acreditar un periodo mínimo de cotización efectiva de 35 años. Existen unos coeficientes de reducción que reducen la pensión cuantos menos años de cotización se acrediten.

Forzosa: Según la edad prevista por la Seguridad Social en cada caso. A la pensión de jubilación no se le aplica coeficiente reductor por razón de la edad. El art. 67 del EBEP, que aborda la jubilación de los funcionarios, establece en su punto 1.b) que la jubilación será forzosa, al cumplir la edad legalmente establecida, prescribiendo su punto 3 que ésta se declarará de oficio, al cumplir el funcionario los sesenta y cinco años de edad. Añade asimismo el legislador que, “no obstante, en los términos de las leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de este Estatuto, se podrá solicitar la prolongación de la permanencia en el servicio activo como máximo hasta que se cumpla setenta años de edad. La Administración Pública competente deberá de resolver de forma motivada la aceptación o denegación de la prolongación.

Por incapacidad permanente: cuando el funcionario no puede ejercer las funciones propias de su cuerpo o escala se puede acceder a esta modalidad de jubilación si obtiene la declaración de incapacidad permanente.

2.3.2 Personal Laboral

El régimen jurídico sobre jubilación aplicable al personal laboral al servicio de las entidades locales se contempla en el Estatuto de los Trabajadores, que en su artículo 49.1.f) como causa de extinción del contrato la jubilación del trabajador, sin que se indique cuándo o a qué edad ha de producirse la misma. Es la Disposición Adicional Décima de dicha norma, la que, sin fijar edad alguna, indica: “Se entenderán nulas y sin efecto las cláusulas de los convenios colectivos que posibiliten la extinción del contrato de trabajo por el cumplimiento por parte del trabajador de la edad ordinaria de jubilación fijada en la normativa de Seguridad Social, cualquiera que sea la extensión y alcance de dichas cláusulas”.

Jubilación anticipada: Se fija un período mínimo de cotización de 35 años en el caso de la jubilación anticipada voluntaria y de 33 años en el caso de la jubilación anticipada forzosa.

Parcial anticipada: El periodo mínimo de cotización del trabajador será hasta los 33 años (25 años en el caso de personas con discapacidad). Comporta la necesidad de celebrar al mismo tiempo un contrato de relevo, con el consiguiente coste para la Seguridad Social. La duración mínima será de al menos dos años más que lo que le quede al trabajador para alcanzar la edad ordinaria de jubilación.

Se produce antes de cumplir los 65 años de edad. Se incrementa gradualmente el acceso a estos dos tipos de jubilación. De este modo, la edad de jubilación anticipada voluntaria se eleva progresivamente a los 63 años actuales a los 65 años en 2027, y la jubilación involuntaria anticipada pasará de 61 años a 63 años en el mismo período.

Forzosa: Para el personal laboral no hay norma legal que establezca la edad de jubilación, porque la norma donde se fija esta edad es el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social (TRLGSS), aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio (LA LEY 2305/1994) *(BOE* de 1 de septiembre) y se refiere al inicio del derecho a la prestación. Ante esta situación, se ha dictado la Disposición Adicional 10.ª del Estatuto de los Trabajadores (LA LEY 1270/1995) (ET), Texto Refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 marzo (LA LEY 1270/1995) *(BOE* del 29), en la cual se determina, bajo ciertas condiciones, la capacidad de los convenios de fijar esta edad.

Por incapacidad permanente: la jubilación podrá ser anticipada a la edad ordinaria exigida en el caso de trabajadores con un grado de discapacidad igual o superior al 45 por ciento, siempre que se trate de discapacidades reglamentariamente determinadas en las que concurran evidencias que determinan de forma generalizada y apreciable una reducción de la esperanza de vida de esas personas.

3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1 Herramientas de planificación de los Recursos Humanos

Según el 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(TREBEP), la planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.

El TREBEP recoge dos herramientas clave en la planificación de los recursos humanos:

- las Ofertas de Empleo Público, donde se especifican las necesidades anuales de recursos humanos que deban proveerse mediante la incorporación de personal de nuevo ingreso, y
- la promoción interna, que permite a los funcionarios, a través de procesos selectivos que la organización convoca, ascender de subgrupo administrativo.

Estos dos instrumentos servirán para hacer frente a los retos de la próxima década.

Por otra parte, también existe la figura de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT), a que hace referencia el EBEP. Surgen a partir de la Ley 30/1984, destinadas a trasladar una determinada orientación de la política de personal al conjunto de las Administraciones Públicas.

Las Relaciones de Puestos de Trabajo son el reflejo del conjunto normativo del que forma parte el Estatuto de los Empleados Públicos y el fundamento de su movilidad, retribuciones y carrera profesional, especialmente en el ámbito local. Se trata de un instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto. El sistema español de función pública obedece en casi su totalidad al desempeño del puesto, siendo éste el núcleo indispensable dentro de la carrera profesional del funcionario.

Las RPT sirven para:

- Ajustar el número de puestos a las necesidades de cada servicio racionalizando la organización y mejorando la distribución del trabajo.
- Determinación precisa de las características, requisitos y circunstancias específicas de cada puesto de trabajo.
- Fijación de retribuciones para cada puesto de trabajo, en función de sus circunstancias específicas.
- Distribución de los puestos de trabajo y funciones a realizar teniendo en cuenta las características de determinados colectivos.
- Establecimiento de una estrategia de provisión de puestos de trabajo.

Es decir, a través de la RPT es posible planificar las estrategias que han de seguir las Administraciones Públicas para hacer frente a las jubilaciones de trabajadores y a la incorporación de nuevo personal.

3.2 Hacia una nueva gestión de los recursos humanos

En cuanto a la gestión, se ha de prever un sistema integrado o mixto de gestión de personas, lo que exigirá una refundación de las políticas de recursos humanos en el sector público: una gestión de perfiles profesionales en continua adaptación en interrelación con una reorganización de las estructuras de la Administración.

Por otra parte, existen tres vías para poner en marcha esta transformación:

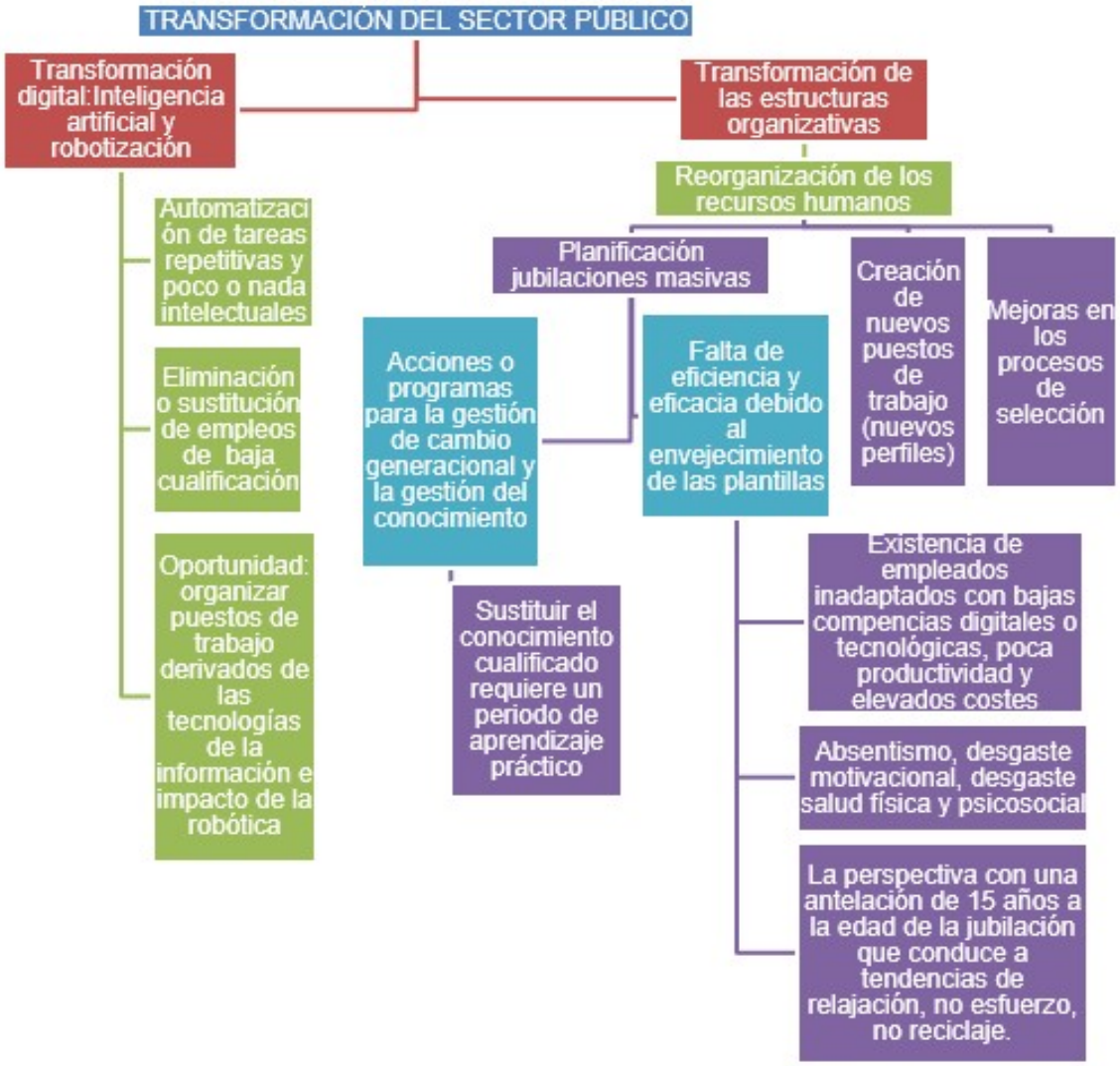
- Políticas: priorizar las políticas de empleo público.

- Técnicas: reconversión de los empleados públicos para adaptarse a la administración electrónica. La administración automatizada comporta un nuevo modo de trabajar, más rápido, exacto y muy controlado de la eficacia y el rendimiento del empleado público.

- Humanas: recuperación del papel del servicio público, motivación y empatía hacia la ciudadanía.

Así pues, es necesario afrontar los retos desde una perspectiva de transformación digital, de inteligencia artificial y robotización y desde otra perspectiva, de transformación de las estructuras organizativas.

Gráf. 16. Transformación del Sector Público



Fuente: elaboración propia

4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL DIRIGIDAS A TRABAJADORES MAYORES DE 55 AÑOS.

4.1 Análisis, diagnóstico y buenas prácticas del colectivo mayor de 55 años

A partir de la nueva estructura organizativa del estado a través de las autonomías en los años ochenta, el sector público se incrementó: del 23 por ciento del PIB en 1977 hasta el 48 por ciento en 1992 y actualmente está en el 51 por ciento. Paradójicamente, las contrataciones de personal se concentraron en unos pocos años – cabe recordar que desde el año 2012 no ha habido

apenas tasas de reposición -. Estos trabajadores ahora tienen más de 50 años y muchos se encaminan hacia su jubilación.

En cuanto a los problemas que se pueden presentar, existe:

- La descapitalización del conocimiento de aquellos empleados clave, con conocimientos técnicos e institucionales adquiridos a lo largo de su dilatada experiencia laboral.

- Los empleados con tareas más mecánicas, que no requieran de habilidades especiales, podrán ser sustituidos por la nueva organización del trabajo, gracias a las tecnologías de la información, la automatización y la robótica.

Por otra parte, no existen políticas que gestionen la carrera profesional de los trabajadores mayores de 55 años. Sólo los países nórdicos tienen programas trazados para poner mecanismos frente al envejecimiento de la población y el alargamiento de la edad laboral.
El éxito de unas buenas prácticas mediante la identificación de las áreas de mejora y las actuaciones encaminadas para acometer los futuros retos vendrán determinados por las acciones del presente, poniendo en valor la larga trayectoria de los trabajadores y trabajadoras cuya vida profesional se ha desarrollado y evolucionado junto con una Administración grande y compleja.

Frente a esta realidad, la gestión de Recursos Humanos puede ofrecer una guía a seguir a través de la implementación de buenas prácticas:

ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Planificación estratégica y coordinada a medio y largo plazo
Optimización de los Recursos Humanos a través de nuevos planteamientos
Aplicación de sistemas de gestión del rendimiento mediante el diseño, evaluación y consecuencias
Definición y aplicación de técnicas para la gestión de la satisfacción
Flexibilidad para reaccionar a los nuevos desafíos de la sociedad
Inversión en estructuras, capital humano y sistemas y herramientas
Procesos organizativos eficientes, gestión moderna
Revisión de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT)
Desarrollo y extensión de proyectos de capacitación del talento
Planificación del relevo generacional
Procesos de digitalización y robotización
Procesos más transparentes
IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
Motivación
Desarrollo de las capacidades profesionales y sociales
Gestión del cambio
Inversión en formación y conocimiento a medida
Promoción de mejores comportamientos
Favorecer la conciencia de identidad común a la organización
CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
Garantizar el nivel de satisfacción laboral
Fortalecer el compromiso organizacional
Colaboración con la transferencia de conocimiento
Reducción del absentismo y la rotación

4.2 Buenas prácticas y su implementación

Frente a los retos que se presentan para el colectivo de trabajadores que tienen una edad superior a los 55 años cabe implantar buenas prácticas que faciliten encajar los últimos años de vida laboral de una manera satisfactoria, encaminar la transición de una fuerza de trabajo con unas características muy definidas hacia otra totalmente distinta.

Las buenas prácticas pueden centrarse en:

La gestión de la carrera profesional.

La formación permanente para el desarrollo de las capacidades profesionales y personales.

Las medidas para la adaptación al cambio.

Poner en valor la inteligencia interpersonal y la que procede a la experiencia

Implantar políticas formativas de reciclaje y apoyo psicosocial: dar respuesta al desgaste motivacional que afecta a la productividad. Las rutinas, las malas experiencias, cansancio, constantes cambios políticos, provocan daños que resultan difíciles de

Ejecutar políticas integrales de gestión del conocimiento en materia de Recursos Humanos, mediante herramientas de planificación estratégica.

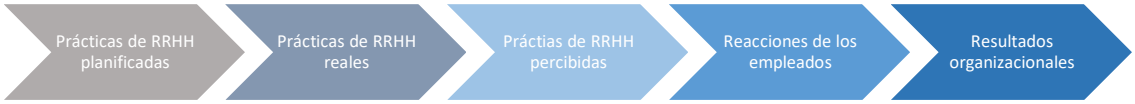
La gestión del capital humano ha evolucionado desde la revolución industrial hasta nuestros días pasando del trabajador como un elemento más de la cadena de producción al trabajador como centro de atención para alcanzar mejores niveles de productividad y bienestar en la empresa.

En 1927 en la Western Electric Company, situada en Hawthorne cerca de Chicago Elton Mayo, profesor de Harvard y sus colaboradores estudiaron los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores. Así se iniciaron una serie de experimentos y estudios que se prolongarían hasta 1932. Los resultados ayudaron a reconocer la importancia de los factores psicológicos y sociológicos en el ámbito laboral y que la mejora de la productividad procede de la satisfacción laboral de los trabajadores en gran medida.

Es indudable la influencia que la gestión de los recursos humanos ejerce sobre los resultados de las empresas. Las buenas prácticas son el resultado de un proceso que intenta conocer cuales promueven las actitudes y los comportamientos esperados de los empleados.

Pero no todas las medidas encaminadas a la mejora del bienestar de los empleados tienen los frutos esperados debido a las reacciones de los empleados, y, por consiguiente, efectos sobre los resultados de las empresas.

Wright y Nishii (2004) realizaron estudios sobre la incidencia de la gestión de los recursos humanos en los comportamientos de las personas, y propusieron el siguiente proceso:



Cómo conseguir la confluencia entre las buenas prácticas de recursos humanos y ciertas actitudes en los comportamientos de las personas de más edad, que favorezcan buenas actitudes y comportamientos.

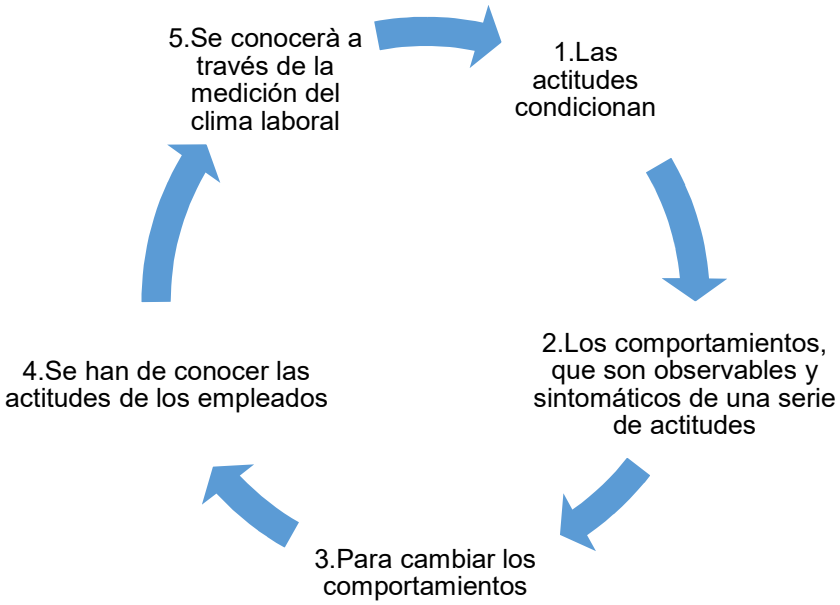
Se centra en un sistema de recursos humanos fuerte:

1. Mensajes claros y coherentes en sintonía con la actuación de los recursos humanos, con la finalidad de que los empleados perciban las prácticas tal y como se han planteado.

2. Diálogo a través de encuentros formales e informales para conocer las percepciones de los empleados.

3. Relaciones de calidad entre los directivos y los empleados para favorecer un buen clima laboral, motivación y compromiso en la empresa.

Por lo tanto, las buenas prácticas han de ser percibidas por los empleados e incidir en sus actitudes y comportamientos:



El comportamiento organizativo se centrará en actitudes que vengan derivadas de la satisfacción del trabajo, que afecta al involucramiento de los trabajadores, el compromiso organizativo, la percepción de apoyo organizativo, el comportamiento ciudadano, el absentismo-rotación en el puesto de trabajo, o el rendimiento y/o productividad de los empleados.

Por lo tanto, las buenas prácticas en recursos humanos han de ser capaces de, primero, medir el grado de satisfacción con el trabajo, y, segundo, que puede hacer la organización para incrementar el grado de satisfacción. Cuando se alcanzan ciertos niveles de satisfacción hay consecuencias positivas a la hora de desempeñar el trabajo y el comportamiento.

Así mismo, la satisfacción se asocia a una baja rotación. También el absentismo laboral tiene que decir en la satisfacción laboral, cuando se refiere al presencial (hacer otras tareas no laborales en lugar de las encomendadas) y al que no está justificado y sin aviso. El absentismo tiene altos costes laborales para la organización, empeora el clima laboral, reduce la productividad y la competitividad.

Según los estudios realizados, para obtener mayores niveles de satisfacción y compromiso de los empleados se recurre a sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (u orientados al compromiso) así como las relaciones de empleo orientadas a la organización.

Si nos decantamos por esta última, para promover buenas prácticas en recursos humanos en la administración pública:

- La realización de tareas amplias y alta autonomía
- Evaluación y retribución orientadas al equipo
- Amplia participación de los empleados
- Valores compartidos
- Retribución basada en competencias
- Evaluación orientada al desarrollo
- Desarrollo de carrera
- Alta estabilidad en el empleo
- Formación integral
- Retribución por méritos e incentivos

A través del modelo AMO: habilidades, motivación y oportunidades, se influye en los resultados individuales y se obtiene la maximización del rendimiento.

Para mejorar las habilidades y la motivación es necesario crear un clima de apoyo, de participación y reconocimiento para obtener actitudes favorables de los empleados. También se ha de proporcionar que en entorno de trabajo sea el adecuado para que se desarrollen las capacidades de los empleados. Estas condiciones están orientadas a fortalecer el empoderamiento, la participación y la implicación de los trabajadores, desvelándose como una auténtica oportunidad.

Las prácticas de recursos humanos, vistas desde estas tres dimensiones, se pueden enfocar en el conocimiento y las capacidades de los empleados, enfocadas en la motivación y en las oportunidades de contribuir.

En conclusión, la clave está en proporcionar la formación necesaria para rendir con éxito, que esté diseñada para motivar hacia los objetivos estratégicos y que, además, ofrezca las oportunidades de participación y explotación del potencial, se consiguen resultados superiores.

PRÁCTICAS DE MEJORA DE HABILIDADES

Práctica:	Empleados:
Inversión en formación	
Mensaje de la Empresa:	Control sobre el trabajo
Valoración hacia las contribuciones presentes y futuras	Capacitación para futuras promociones

REFUERZO DEL SENTIDO DE COMPETENCIA Y PERTENENCIA = FAVORECE EL COMPROMISO

PRÁCTICAS DE MOTIVACIÓN

Práctica:	**Empleados:**
Incentivos y premios hacia resultados	
Mensaje de la Empresa:	Satisfacción de la necesidad, de competencia y de sentido de pertenencia
Valor al esfuerzo	

FAVORECE EL COMPROMISO

PRÁCTICAS DE OPORTUNIDAD

Práctica:	**Empleados:**
Orientada a la participación	
Mensaje de la Empresa:	
Compartir información con los empleados	Satisfacción de la necesidad de autonomía, competencia y pertenencia
Hacerles partícipes de las decisiones	
Trato con respeto	

REFUERZO DE LA IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA Y SENTIDO DE PERTENENCIA =

FAVORECE EL COMPROMISO

Por otra parte, los directores y gestores de Recursos Humanos han desarrollado y limitado sus funciones a labores administrativas de ordenación de los puestos de trabajo, selección de personal, procesos de capacitación y sistemas retributivos. Esta figura cambia con el nuevo planteamiento. Se ha pasado de los departamentos de Recursos Humanos a los Departamentos de Gestión de Personas, con unos rasgos más humanizadores de la fuerza del trabajo.

El enfoque hacia las personas se alimenta de su propia esencia como ser humano: un ser social que colabora, comparte y transfiere su conocimiento de generación en generación.

A través de la interacción de los puntos fuertes y las oportunidades es posible conseguir avanzar hacia estructuras de gestión de las personas que sean más eficientes y eficaces, basadas en la experiencia, la inteligencia y el talento humanos.

Los grupos formados por personas pueden conseguir altos niveles de complementariedad e impulsar nuevos valores para encaminarlos hacia los mismos objetivos.

Se ha hablado de la transferencia del conocimiento en el ámbito de las empresas pero, de igual modo, a lo largo de la historia de la humanidad, la tradición, la cultura, el saber se ha legado de unas generaciones a otras y a la vez se han incorporado y sumado otras, haciéndolas más ricas y abiertas.

Trasladar la experiencia humana vivida a lo largo de la historia y enmarcarla en el ámbito de las organizaciones es igual de enriquecedor,

Así mismo, son necesarios los líderes que conduzcan y dirijan las organizaciones que sean capaces de transformar las estructuras que han quedado obsoletas por otras innovadoras. Es una exigencia y responsabilidad de su papel como impulsores de las transformaciones que se han de producir en un entorno continuamente cambiante y repleto de retos.

CONCLUSIONES

La importancia de las políticas de empleo público, para afrontar el progresivo relevo generacional, y las buenas prácticas en la dirección y gestión de los Recursos Humanos de la Administración Pública, orientados al colectivo de empleados públicos que hoy supera los 55 años de edad y que se irá jubilando a lo largo de los próximos 10-12 años, se convierten en el foco principal del estudio en el que se ha centrado este trabajo.

Conscientes del momento histórico actual, inmersos en una crisis económica provocada por una pandemia sanitaria y de efectos todavía insondables e imprevisibles, sumidos en un mundo cada día más complejo, volátil, innovador y tecnológico, surgido de la 4ª revolución industrial, sondeamos nuestras Administraciones Públicas, cuya principal función es la de organizar, gestionar y administrar los intereses colectivos, ejecutada bajo premisas de tiempos pasados, que necesitan ser *reformadas y resignificadas*, como cita Carles Ramió en su libro "La administración pública del futuro (horizonte 2050 Instituciones, política, mercado y sociedad de la Información" (2017, Tecnos Madrid, 241 pp.).

Partimos haciendo un recorrido por la situación actual de las plantillas de la Administración Pública, con el número de empleados públicos por Administración, como se organizan según el sector público al que pertenecen y las distintas relaciones y vínculos jurídicos de los empleados, diferenciando entre el personal funcionario y el personal laboral.

El envejecimiento del empleo público no es solo un problema de las instituciones públicas y sociedad española, sino que Europa es un continente viejo. El envejecimiento de Europa es un fenómeno demográfico, cuya tendencia se amplificará durante las próximas cuatro décadas. Arup Banerji y el economista Mukesh Chawla, del Banco Mundial, dijeron en 2007 que la mitad de la población española de 2050 tendrá más de 55 años. España será el país con el promedio de edad más elevado del mundo.

Serán necesarias respuestas para cubrir las necesidades de personal en los próximos años y que estas respuestas tendrán que contestar a las cuestiones precisas y concretas que se plantean a una Administración Pública moderna, como el sistema de procesos de selección que deberán llevarse a cabo, adecuados al siglo XXI y tendentes a la obtención de talento; el sistema de gestión y planificación de los recursos humanos, eliminación de puestos de trabajo y sustitución por procesos de automatización - se prevé que puestos de trabajo de personas que serán jubiladas no serán sustituidos, sino simplemente amortizados a causa de su obsolescencia.

Hemos visto la perspectiva de la problemática del envejecimiento de las plantillas y del relevo generacional que se ha de afrontar desde las Administraciones Públicas pero también hemos de recorrer el largo camino que les queda a los empleados que ahora tienen 55 años y que tienen en perspectiva su jubilación dentro de unos 10 a 12 años. Este gran colectivo de trabajadores, que ha desarrollado prácticamente toda su carrera profesional en la Administración, ha visto como se le recortaban derechos y ha sufrido en sus propias carnes los efectos de varias crisis económicas, ahora le queda por vivir un último tramo que se presenta igual de desesperanzador.

Los empleados mayores de 55 años pueden presentar manifestaciones que influyan en su productividad, eficiencia y eficacia. La Administración Pública ha de trabajar para formar y recapacitar a los trabajadores de más edad y readaptar sus perfiles profesionales a los nuevos empleos, con el fin de que no sean relegados y apartados, esperando el momento de su jubilación para realizar cambios.

El proceso de transición y de convivencia entre los trabajadores de más edad y las nuevas generaciones supondrá un esfuerzo más de gestión debido al choque de generaciones y las situaciones de tensión que serán propensas a producirse: la plantilla de más edad, con baja formación digital y limitadas competencias pero con larga experiencia, frente a la fuerza de trabajo joven, con energía y alta cualificación tecnológica y con habilidades blandas, más flexibles habituados a trabajar en equipo y una visión distinta del entorno laboral, que querrán hacer valer su talento.

El volumen de los trabajadores públicos también es estudiado y se analizan las edades y las categorías profesionales. Donde existe un mayor número de empleados públicos es en las Comunidades Autónomas, que concentran las competencias en Educación y Sanidad, con mayores volúmenes de trabajadores. El artículo "Envejecimiento, productividad y situación laboral, editado por el Banco de España en enero de 2020, sostiene, a partir del análisis de la Encuesta de Población Activa, que "independientemente del nivel educativo, los trabajadores mayores de 55 años están sobrerrepresentados en los sectores de Administración Pública, educación y salud, donde se les requiere un conjunto muy heterogéneo de tareas".

Por otro lado, se destaca la diferencia entre las dos relaciones contractuales debido a los efectos que tiene sobre los derechos al acceso a la jubilación, obteniendo más ventajas en este sentido el personal laboral por poderse acoger a jubilaciones parciales mediante la figura del contrato de relevo, que no existe en los contratados funcionarios.

La siguiente parte del trabajo se centra en la gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública, exposición necesaria para comprender las herramientas de planificación que son utilizadas para la incorporación de personal de nuevo ingreso y los mecanismos de promoción interna, y la necesidad de la innovación en la gestión de los recursos humanos para poner en marcha la transformación del sistema actual en el sistema que dará respuesta a los nuevos retos. Así pues, será necesario afrontar los retos desde una perspectiva de transformación digital, de inteligencia artificial y robotización y desde otra perspectiva, de transformación de las estructuras organizativas.

Por último, las prácticas de recursos humanos en la administración pública local dirigidas a mayores de 55 años que partirán del análisis y del diagnóstico. Las principales problemáticas que se presentan son la descapitalización del conocimiento de aquellos empleados clave, con conocimientos técnicos e institucionales adquiridos a lo largo de su dilatada experiencia laboral y los empleados con tareas más mecánicas, que no requieran de habilidades especiales, podrán ser sustituidos por la nueva organización del trabajo, gracias a las tecnologías de la información, la automatización y la robótica.

Se ofrece un repertorio de buenas prácticas que se fundamentan en la satisfacción y compromiso laboral a obtenidos a través de sistemas de recursos humanos orientados a la organización. A través de la interacción de los puntos fuertes y las oportunidades será posible conseguir avanzar hacia estructuras de gestión de las personas que sean más eficientes y eficaces, basadas en la experiencia, la inteligencia y el talento humanos. También, destacar el papel de los líderes que conduzcan y dirijan las organizaciones que sean capaces de transformar las estructuras que han quedado obsoletas por otras innovadoras. Es una exigencia y responsabilidad de su papel como impulsores de las transformaciones que se han de producir en un entorno continuamente cambiante y repleto de retos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal. Julio 2019. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/200214_BEPSAP_INVESPE_201907.pdf.pdf

Nuevos tiempos para la función pública, INAP, 2017; El empleo público en España: desafío para un Estado más eficaz, Instituto de Estudios Económicos, 2017

Areses, J. (diciembre, 2019). ¿Tiene herramientas la administración para hacer frente al envejecimiento de sus plantillas? - Hay Derecho. https://hayderecho.expansion.com/2019/12/19/tiene-herramientas-la-administracion-para-hacer-frente-al-envejecimiento-de-sus-plantillas/

Areses, X. (2019). El relevo generacional en la A.G.E. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Carta, G. y Pou Bell, V. (julio, 2018). Productividad y eficiencia del Sector Público Español. Observatorio Económico.. BBVA Research.

Dominguez Murillo, F.J. (2019). 2 Éxitos y 2 Aprendizajes para compartir. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Ferreira Recio, M. Las relaciones de puestos de trabajo. Colegio Oficial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local (COSITAL).

Gorriti Bontigui, M. (2019). Introducción al monográfico sobre innovación pública. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Págs. 8-13

Jimenez Asensio, R. (12/04/2019). Seis hipótesis sobre la Administración Pública y la selección de empleados públicos en la próxima década. Estudios y Comentarios. INAP. http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1509526

Jurado, M. (10 febrero, 2020). Funcionarios del “baby boom”: Más de 900.000 empleados públicos se jubilarán en la próxima década. 65YMAS. https://www.65ymas.com/sociedad/jubilacion-funcionarios-proxima-decada-900-000_12499_102.html

Lago Peñas, S. (04/02/2020) Radiografia del empleo público en España. Revista de Esdudios Locales https://www.revistacunal.com/actualidad/9902-radiografia-del-empleo-publico-en-espana

Las Administraciones Públicas perderán en diez años más de 900.000 funcionarios por jubilación (13/01/2020). INAP http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1510261

López Basterra, J. (2019). Mentoring y Gestión del Conocimiento. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Mayo, E. (1933). The Hawthorne experiment. Western electric company. 2016). Classics of organization theory, 134-141.

Monar Lora, M. (2019). Una eina en practiques per gestionar el coneixement a l'Ajuntament de Palma. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Muntada, M. (2019). El futuro de los departamentos de RRHH en la transformación del sector público. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

OECD. Government at a Glance 2019. http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-spain.pdf

Ramió, C. (septiembre, 2017). El envejecimiento de los empleados. El Blog de espublico. https://www.administracionpublica.com/el-envejecimiento-de-los-empleados-publicos-i/

Ramió, Carles y Salvador, Miguel (2018). «La nueva gestión del empleo público». Tibidabo ediciones. Barcelona.

Ramió, C. (2017), en "La Administración pública del futuro (Horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad"

Rey, A. (2019). El reto del Relevo Generacional en la Administración Públic visto desde la Inteligencia Colectiva. Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Rosillo, L. (2019). Diferencias generacionales en la Administración Pública. Gestionando "Talentos". Jornada sobre relevo generacional en las Administraciones Públicas. 12 y 13 diciembre 2019, Palma de Mallorca.

Sánchez-Silva, C. (febrero, 2020). Artículo "Los trabajadores pierden el 40% de habilidades cada tres años". Economía. Diario El País.

Sarmiento Larrauri, J.I. (2018). Las diferencias entre los empleados públicos, a la hora de la jubilación. El Consultor de los Ayuntamientos. https://elconsultor.laley.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1CTEAAiMLA1MDC7Wy1KLizPw8WyMDQwsDcyMTkEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAPNYqF81AAAAWKE

Torrent-Sellens, J. (noviembre 2017). INTELIGENCIA ARTIFICIAL El empleo ante la nueva oleada digital: ¿robots humanos o recursos humanos? http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero08/dossier/jtorrents2.html

Valmonacid, V. (abril, 2018). Envejecimiento de las Plantillas Públicas… ¿Solución?. Nosoloaytos. https://nosoloaytos.wordpress.com/2018/04/20/envejecimiento-de-las-plantillas-publicas-solucion/

"El envejecimiento de las plantillas pone en peligro la continuidad de los servicios públicos" (febrero, 2020). Noticias cyl Valladolid. https://www.noticiascyl.com/t/1707134/envejecimiento-plantillas-pone-peligro-continuidad-servicios-publicos