

## **Gestión del talento de los trabajadores públicos del turismo en Andalucía**

Elisa del Cubo Arroyo<sup>1</sup>

José Luis Sánchez Ollero<sup>2</sup>

Francisco Sánchez-Cubo<sup>3</sup>

### **Resumen:**

Durante las últimas dos décadas, la Gestión del Talento ha sido un tema ampliamente estudiado una vez conocida su importancia en el contexto empresarial. Sin embargo, la mayoría de los estudios se limitan al ámbito del sector privado, quedando prácticamente olvidado el sector público y, por ende, subestimada su relevancia e importancia en las políticas efectivas de Gestión del Talento. Esto es especialmente llamativo en el área del turismo, tan destacada para España y, en concreto, para regiones como Andalucía, pero a la vez relegada tanto en los estudios del sector privado como en los del público. Además, este sector se caracteriza por un dinamismo y una constante evolución que podría tropezar con el estatismo que se le supone al ámbito público.

Ante ello, este trabajo indaga en la literatura existente aplicando un método de revisión sistemática de la literatura (SLR) y analiza la estructura pública en el área de turismo de Andalucía para, posteriormente, comparar y proponer los elementos clave para el planteamiento de estrategias en Gestión del Talento. El análisis de la realidad en la Administración junto con el aprendizaje en base a casos de estudio de otras zonas geográficas es considerado vital para la maximización de la productividad y versatilidad del sector público, todo ello con el consiguiente beneficio para la región de Andalucía.

**Palabras Clave:** Administración Pública, Gestión del Talento, Reclutamiento de Talento, Sector Turístico, Trabajador público

<sup>1</sup> Universidad de Málaga. eidelcubo@uma.es

<sup>2</sup> Universidad de Málaga. jlsanchez@uma.es

<sup>3</sup> Universidad de Málaga. fsanchezcubo@uma.es

## **Talent management for public sector employees in the tourism area of Andalusia**

### **Abstract:**

During the last two decades, Talent Management has been a topic widely studied once its importance in the business context is known. However, most of the studies are limited to the private sector, leaving the public sector practically forgotten and, therefore, its relevance and the importance of effective Talent Management policies are underestimated. This is especially striking in the area of tourism, so prominent for Spain and, in particular, for regions such as Andalusia, but at the same time relegated both in private and public sector studies. Also, this sector is characterized by a dynamism and a constant evolution that makes the public sector's statism impossible.

Given this, this work investigates the existing literature by applying a method of systematic literature review (SLR) and analyses the public structure in the area of tourism in Andalusia to subsequently compare and propose the key elements for an approach of strategies for Talent management. A proper analysis of the reality of the Administration, and learning based on other cases around the world, is crucial for maximizing the productivity and versatility of the public sector, all of that with the consequent benefit for the region of Andalusia.

**Keywords:** Public Administration, Public Sector Employee, Talent Management, Talent Recruitment, Tourism Sector

## 1. INTRODUCCIÓN.

La gestión de los recursos humanos es una materia indispensable para cualquier empresa. Así, el tema ha sido tratado de forma recurrente en la literatura científica, si bien el enfoque de estudio y las técnicas recomendadas han variado, indudablemente, con el paso del tiempo. Sin embargo, a pesar de esta evolución, el estudio de la gestión de los recursos humanos ha estado principalmente enfocado al sector privado, bien sea por su considerable versatilidad a la hora de adoptar cambios organizacionales, bien sea por su enfoque más directo a la maximización de beneficios a través del mayor aumento posible de la productividad de sus empleados e, incluso, por un mayor esfuerzo económico e investigador para lograr tales beneficios (Díaz et al., 2016).

En consecuencia, el sector público ha sido prácticamente olvidado en la mayoría de estudios e informes realizados tanto por académicos como por entidades públicas y privadas. Esto podría provocar un desfase importante entre ambos sectores pues, si además de los limitantes propios de las Administraciones Públicas (jerarquía, burocracia, dependencia política...) se añade una diferencia sustancial en términos de conocimiento aplicable generado, la pérdida de competitividad del sector público resultaría evidente e inevitable.

Esta situación resulta aún más preocupante al considerar sectores clave en la economía de los Estados. En el caso español, el sector turístico resulta un pilar esencial para el país en su conjunto, pues supone el 12.3% del PIB nacional (Instituto Nacional de Estadística, 2018), siendo una industria imprescindible en regiones como Andalucía (12.8%<sup>4</sup>) (Consejería de Turismo y Deporte, 2017), Islas Canarias (35%<sup>4</sup>) (EXCELTUR, 2018) o Islas Baleares (44.8%<sup>4</sup>) (EXCELTUR, 2014). Por tanto, considerando la probada importancia de una buena gestión de los recursos humanos en las empresas, estas cifras contrastan sobremedida con la escasa atención prestada a la gestión de personal en el sector público tanto por académicos como por la propia Administración.

Por consiguiente, el panorama actual se presenta como un contexto idóneo para la investigación en esta área, más aún, teniendo en cuenta factores tan relevantes como el cada vez más próximo relevo generacional o el rápido avance en el proceso de digitalización de los procesos turísticos y de la Administración. Además, se cuenta con el amplio conocimiento científico generado en el ámbito de la empresa privada, así como los casos de éxito y fracaso en las mismas, posibilitando numerosas vías de investigación en su adaptación al sector público.

Así, tras esta breve introducción, se procede a realizar la correspondiente revisión de la literatura, previa estipulación de la metodología aplicada para ella. Seguidamente, se analiza el estado actual del empleo público en España en general y en Andalucía en concreto, con especial atención al área del turismo, y se perfilan las características y problemáticas propias de ésta en relación con la gestión de personal. Finalmente, se discutirá sobre las posibles acciones a ejecutar en pos de un aumento en la competitividad

<sup>4</sup> Porcentaje sobre el PIB regional.

de las Administraciones Públicas en un sector tan cambiante, exigente y relevante como es el turismo.

## **2. ESTADO DEL ARTE.**

El interés por mejorar la gestión de los empleados en aras de aumentar la productividad, y por tanto los resultados, es algo que siempre ha estado presente en la gerencia de las empresas. Sin embargo, los métodos para tratar de conseguirlo han variado a lo largo del tiempo, según múltiples factores y según el tipo de empresa y sector, entre otros. Además, aún a día de hoy y considerando la vasta producción científica generada durante décadas, no existe un consenso en la elección de un método de gestión de personal sobre otro, pues cada empresa, incluso perteneciendo a un mismo sector y con características organizacionales similares, puede experimentar resultados diferentes (Gallardo et al., 2016).

A pesar de ello, desde la aparición del término «War for Talent» en 1998 con la publicación del artículo «The War for Talent» (Chambers et al., 1998) y, posteriormente en 2001, libro con idéntico título (Michaels et al., 2001), el interés por la gestión de personal basada en la Gestión del Talento no ha hecho más que crecer. Concretamente, de acuerdo con la evolución recogida por McDonnell et al. (2017) es a partir de 2008 cuando se dispara el número de publicaciones relacionadas con el concepto. Hoy día, una breve búsqueda del término en bases de datos científicas arroja cientos de resultados en multitud de áreas del conocimiento, abarcando desde casos muy concretos de pequeñas empresas u organismos a grandes multinacionales. Así, a modo de ejemplo, la búsqueda del término «Talent Management» en las bases de datos «Web of Science», «Scopus» y «Google Scholar» devuelven 1.283, 1.501 y 3.510 respectivamente (02/01/2020), limitándose el filtrado a contener la frase exacta «Talent Management» en el título, resumen o palabras clave y, en el caso de «Google Scholar», tan solo el título, dadas las opciones de filtrado del motor de búsqueda.

### **2.1. Metodología de revisión.**

Dada la magnitud de la producción académica existente, se propone realizar la revisión de la literatura mediante la aplicación de un método de revisión sistemática de la literatura (SLR), siguiendo el proceso de cinco fases propuesto por Gallardo-Gallardo y Thunnissen (2016): 1) elección del criterio de selección de estudios, 2) identificación de estudios relevantes, 3) selección de estudios relevantes (eliminación de resultados repetidos), 4) extracción de datos y 5) cotejo, resumen y presentación de resultados.

Antes de proceder al filtrado, se ha de definir la fórmula de búsqueda de forma que incluya los términos «Gestión del Talento» y «Sector Público» o «Administración Pública», en inglés a fin de recoger la literatura internacional. Inicialmente, se decide no incluir el término «Turismo» o «Turístico» para abarcar toda aquella literatura relacionada con el sector público pues, aunque el área del turismo posea elementos diferenciadores, el factor «empleo público» sí comparte características comunes con otras áreas. Así pues, las fórmulas de búsqueda son, en inglés y español respectivamente:

“talent management” AND (“public sector” OR “public administration”)  
“gestión del talento” AND (“sector público” OR “administración pública”)

Esta búsqueda en «Web of Science», «Scopus» y «Google Scholar», limitada al título, resumen y palabras clave, y al título en «Google Scholar», devuelve 34, 44 y 44 resultados en inglés respectivamente, y ningún resultado en español en todas ellas. Una vez realizada esta búsqueda, es preciso aplicar el criterio de selección de estudios elegido. Para ello, se ha optado por los siguientes criterios mínimos: ha de ser un artículo, ha de estar escrito en inglés o español y ha de ser pública la autoría del trabajo. Este proceso resulta en 23, 34 y 44 respectivamente. En caso de limitar la búsqueda al área del turismo, tan solo devuelven 1, 0 y 1 resultados respectivamente que, además, se encuentran incluidos entre los anteriores. Tras ello, la tercera fase es la eliminación de artículos repetidos, resultando el filtrado en 48 artículos, de los que 38 son accesibles. Es preciso destacar que ningún artículo aparece en revistas de impacto JCR o Scopus.

## 2.2. Resultados de la revisión.

Una vez realizado el proceso de filtrado, la lectura de la literatura existente arroja los resultados que, a continuación, se exponen en el Cuadro 1. La división de los trabajos se ha realizado por el objeto del estudio pues, si bien todos tratan sobre la gestión del talento en organizaciones públicas, los enfoques y niveles trabajados difieren sustancialmente.

Tal y como se observa en el Cuadro 1, el grueso de estudios se centra en casos de estudio (18) y países concretos (14), siendo muy notable la presencia mayoritaria de países orientales en desarrollo mostrados en el Gráfico 1. Por el contrario, las revisiones de la literatura que incluyan gestión de talento y sector público apenas son tres, destacando en exhaustividad y calidad la realizada por Kravariti y Johnston (2020).

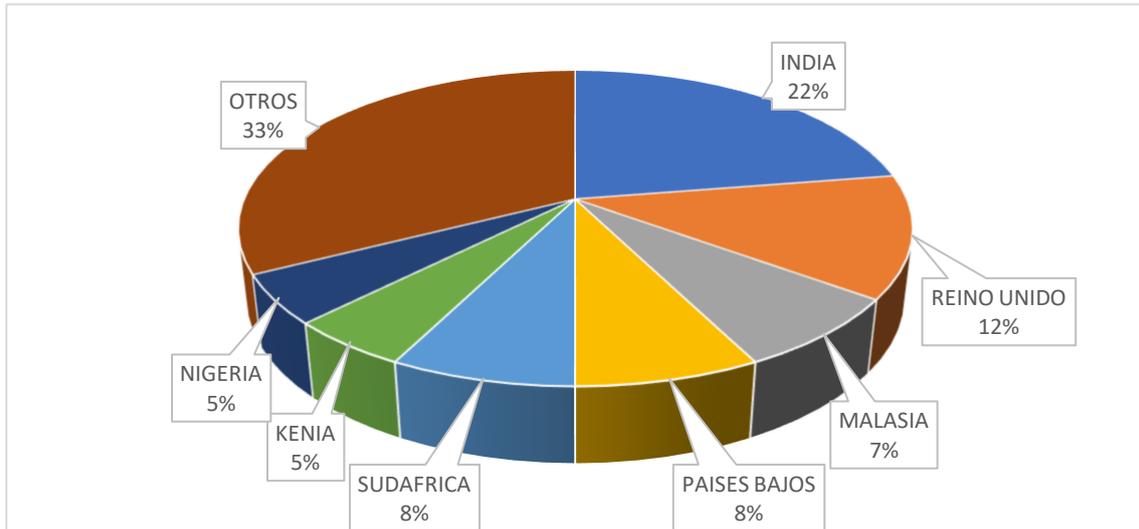
Por otra parte, es destacable el hecho de que tan solo 12 artículos de los 38 analizados (Gráfico 2) empleen algún tipo de modelo econométrico para apoyar la investigación realizada en adición a los resultados cualitativos descriptivos. Esto, unido a la ausencia de artículos sobre gestión del talento y sector público en revistas de impacto, deja ver que, aunque el concepto de gestión del talento haya sido ampliamente trabajado, queda aún mucho por hacer en esta área.

**Cuadro 1.** Revisión de la literatura sobre Gestión del Talento y Sector Público.

<b>País de estudio</b>	<b>Autor/es</b>
<b>Revisión de la literatura</b>	
<i>General, sin definir</i>	Kravariti y Johnston (2020)
<i>Nigeria</i>	Gamama et al. (2018)
<i>Rumanía</i>	Vlădescu (2012)
<b>Casos de estudio</b>	
<i>Holanda</i>	Buttiens y Hondeghem (2012); Thunnissen (2016)
<i>India</i>	Chahal y Kumari (2013); Dixit y Amit-Arrowatia (2018); Hitu
<i>Kenia</i>	Orwa y Njeri (2014)
<i>Malasia</i>	Roslan et al. (2014)
<i>Namibia</i>	Filippus y Schultz (2019)
<i>Nigeria</i>	Mary et al. (2015)
<i>Norte Europa (no definido)</i>	Blackburn y Swailes (2016)
<i>Reino Unido</i>	Harris y Foster (2010); Macfarlane et al. (2012)
<i>Suecia</i>	Tyskbo (2019)
<i>Sudáfrica</i>	Sachane et al. (2018)
<i>Vietnam</i>	Bui y Chang (2018)
<b>Sector público del país en conjunto</b>	
<i>América</i>	Del-Campo-García y Hernández-Bonivento (2016)
<i>Australia y Reino Unido</i>	Clarke y Scurry (2017)
<i>China y</i>	Saddozai et al. (2017)
<i>Holanda</i>	Buttiens y Thunnissen (2017)
<i>India</i>	Mathe (2016); Mukherjee et al. (2019)
<i>Irán</i>	Mahfoozi et al. (2018)
<i>Kazajstán</i>	Kadyrbekova (2017)
<i>Kenia</i>	Madichie y Nyakang'o (2016)
<i>Letonia</i>	Petersone et al. (2014)
<i>Malasia</i>	Ananthan et al. (2019)
<i>Singapur, Tailandia y Malasia</i>	Poocharoen y Lee (2013)
<i>Sudáfrica</i>	Subban y Vyas-Doorgapersad (2014)
<i>Tailandia</i>	Intarakamhang y Peungposop (2014)
<b>Comparativa sector público vs sector privado</b>	
<i>Egipto</i>	Wahba (2016)
<i>India</i>	Bedia y Padmawat (2013)
<i>Sudáfrica</i>	Poisat, Mey y Sharp (2018)

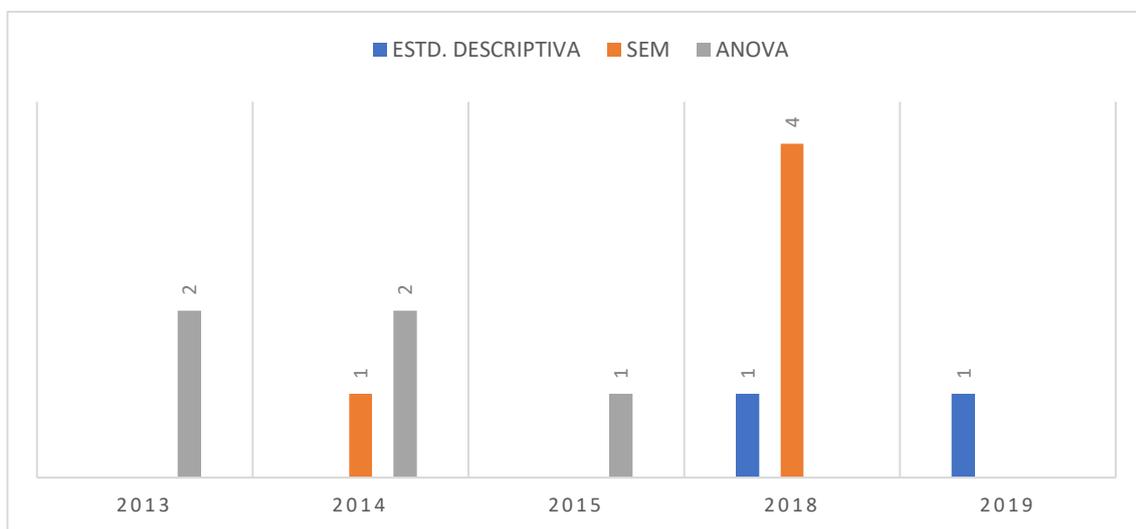
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1.** Principales países en producción científica sobre Gestión del Talento 2013-2019.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2.** Uso de modelos econométricos en artículos sobre Gestión del Talento 2013-2019.



Fuente: elaboración propia

Concretamente, del contenido general se pueden extraer varias conclusiones de suma relevancia para adoptar un determinado enfoque en el estudio de un caso concreto, ya sea una organización pública o la Administración Pública de todo un país. Así, se pueden perfilar más adecuadamente futuros estudios en la materia, basados en el aprendizaje de casos analizados en otras regiones geográficas. De una parte, es preciso

tener en cuenta los factores internos, externos (Buttiens y Thunnissen, 2017) e intrínsecos, como la edad y las diferencias generacionales (Mukherjee et al., 2019; Poisat et al., 2018), que pueden influir sustancialmente en la aplicación de las acciones de gestión del talento. También es necesario realizar una evaluación de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, pues una organización muy debilitada o con escasez de efectivos puede no ser capaz de asumir ciertos cambios (Del-Campo-García y Hernández-Bonivento, 2016), mientras que, en el caso de poder adoptarlos, se ha demostrado que una aplicación eficaz aumenta el rendimiento (Mary et al., 2015). En este sentido, los responsables de recursos humanos en las organizaciones públicas no pueden obviar que no todos los empleados son igual de talentosos, pero que se ha de gestionar para el conjunto de la plantilla (Blackburn y Swailes, 2016). Por tanto, se podrían perfilar estrategias diferenciadas pero en paralelo para ambos grupos de trabajadores, lo que se conoce como una gestión exclusiva para los primeros e inclusiva para el resto (Buttiens y Hondegheem, 2012).

Finalmente, la revisión de la literatura que aúna gestión del talento y sector público no arroja resultados relacionados con el turismo ni siquiera en el territorio español. Esto supone un inconveniente en tanto que no existe información previa generada para el contexto de España salvo que se recurra al sector privado. Por ello, este trabajo pretende ser un ariete en explorar estos conceptos, en una región como Andalucía, para la que el turismo es tan significativo.

### **3. EL EMPLEO PÚBLICO EN ESPAÑA.**

Actualmente, el acceso a un empleo público es algo deseado por multitud de ciudadanos, principalmente debido a la estabilidad laboral que proporciona un puesto como funcionario de carrera o, incluso, como personal laboral al servicio de las Administraciones. Este fenómeno de atracción no sólo se da entre trabajadores del sector privado sino también entre estudiantes, concretamente un 31.8% según GAD3, Educa 20.20 y Fundación AXA (2017), siendo especialmente llamativo, pues los estudiantes de otros países del entorno con deseo de trabajar para el Estado apenas suponen un 5.98% en Portugal o un 14.05% en Grecia (ESIC: Marketing & Business School & Praxis MMT Corporation, 2017). Adicionalmente, el factor salario parece cobrar fuerza pues, según se desprende de los datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (2017), trabajar para la Administración Pública, sea cual sea la forma contractual, supone en la mayoría de los casos un salario mayor al percibido en la empresa privada. Concretamente, el salario medio en el sector público es un 38.4% superior al percibido en el sector privado (Pérez, 2018).

Sin embargo, el acceso a uno de estos puestos se produce mediante concurrencia competitiva. El mecanismo comprende un examen oposición y/o concurso público lo que, unido a una alta participación y a una oferta reducida de plazas, supone unas probabilidades escasas de lograr una de ellas (Ricou, 2018). A priori, se espera el éxito de los mejores en las pruebas, sin embargo, éstas denotan un carácter primordialmente memorístico y no consideran otras habilidades igualmente necesarias en el puesto de trabajo a desempeñar, por lo que el proceso selectivo no garantiza un ajuste correcto de los puestos de trabajo ofertados.

Por último, los textos jurídicos superiores que articulan el empleo público son: de una parte, la Constitución Española (CE, 1978) velando por los derechos constitucionales de igualdad, mérito y capacidad y, de otra parte, el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) (RDL 5/2015, de 30 de octubre), que garantiza el acceso de todos los ciudadanos a un empleo en el sector público y que regula estatutariamente a sus empleados.

### 3.1. Tipos de empleado público.

El Título II del EBEP (RDL 5/2015, de 30 de octubre) establece las tipologías de formas contractuales dentro de la Administración Pública, tal y como se muestran a continuación:

- **Funcionario:** Es aquel empleado con una relación permanente con la Administración Pública y que puede realizar tareas reservadas al Estado. Solo puede ser despedido si cometen un delito o falta cuya pena es la inhabilitación o la separación del servicio. Puede promocionar dentro de los diferentes grupos y subgrupos profesionales Grupo A [A1 y A2] Grupo B y Grupo C [C1 y C2].
- **Funcionario interino:** Empleado que no es funcionario público pero realiza sus tareas como sustituto en ausencia de uno si este no puede ser reemplazado en ese momento o si la carga de trabajo lo requiere (por tiempo limitado).
- **Personal laboral indefinido o temporal:** Empleado con una relación permanente o temporal con la Administración Pública, al estilo de las relaciones laborales del sector privado. Sus condiciones se rigen por un convenio colectivo específico para cada Administración o entidad. Puede promocionar dentro de los diferentes grupos profesionales Grupo I, Grupo II, Grupo III y Grupo IV.
- **Personal eventual:** Empleado con relación temporal con la Administración Pública. Pueden ser nombrados libremente por cualquier autoridad competente de acuerdo con la Ley. Sus tareas son el asesoramiento y aquellas derivadas de un puesto de confianza.
- **Personal directivo profesional:** Empleado que realiza tareas gerenciales en una Administración Pública. Son nombrados según mérito, capacidad e idoneidad, tras un proceso público y de concurrencia competitiva. Sus condiciones no se recogen en un convenio colectivo sino, en caso de ser personal laboral, se someten a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

### 3.2. Estructura del empleo público en el sector turístico en Andalucía.

Definir la estructura laboral del sector público en España se presenta como una tarea a la vez sencilla y dificultosa. De una parte, el marco general viene establecido en la legislación vigente, no obstante, la división de competencias entre Administraciones

de diferente escala territorial, la generación de entes propios de cada una y el nombramiento y cese constante de personal eventual supone una dificultad añadida en la recopilación de información. Tal es el punto, dada la dispersión en la información de diferentes fuentes oficiales, que algunos sindicatos declaran no poder calcular el número de empleados públicos al servicio de las Administraciones, principalmente a causa de aquellos trabajadores «a dedo» (Alcelay, 2017).

Considerando tal inconveniente, para este trabajo se ha limitado el área de estudio a la Comunidad Autónoma de Andalucía, debido el peso del turismo en esta región y la disponibilidad de datos. Aún con ello, al igual que en el resto de Comunidades Autónomas hasta tres Administraciones Públicas tienen competencias en el ámbito del turismo, incluyendo el deber de acatar las directivas de la Administración General del Estado aunque esta no tenga competencias directas. Según el artículo 148 de la Constitución Española (CE, 1978), el turismo puede ser, y es, competencia de las Comunidades Autónomas. En consecuencia, Andalucía lo reguló a través de la Ley de Turismo de Andalucía (Ley 13/2011). Además, los entes locales también poseen competencias en materia de turismo, siendo estas recogidas en la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (Ley 7/1985) y la Ley de Autonomía Local de Andalucía (Ley 5/2010).

Con todo ello, conocer el número y forma contractual exactos de los trabajadores públicos, al menos en Andalucía, se antoja muy difícil. Así pues, se ha procedido a estimar una cifra a raíz de la información disponible públicamente en las páginas web de las Administraciones Públicas involucradas, sus Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) e información extraída de los presupuestos anuales mostrados en sus portales de transparencia, resultando en 3.341 empleados de todas las formas contractuales recogidas en el apartado anterior. Sin embargo, es importante destacar la ausencia de datos en órganos tan destacados como la Secretaría General Provincial de Turismo, Deporte y Recursos Comunes, por lo que el valor es susceptible de ser mayor. Lamentablemente, la falta de transparencia en este sentido supone la imposibilidad de realizar mejores estimaciones, además de los limitantes establecidos previamente.

Respecto a la forma contractual de los empleados públicos andaluces, predomina el personal eventual y el personal directivo profesional, así como el personal laboral en puestos base. A modo de ejemplo, el organismo encargado de la gestión turística de Málaga dependiente de la Diputación Provincial de Málaga, «Turismo y Planificación Costa del Sol», en su RPT recoge 65 trabajadores de los cuales 21 se corresponden con puestos de Dirección/Mando (Personal directivo profesional), 29 consultores (Personal eventual), 2 de los cuales temporales y 15 administrativos, 2 de los cuales temporales (Turismo y Planificación Costa del Sol, s.f.). En el caso de estos últimos, no queda reflejado si se trata de personal laboral o funcionario de carrera aunque, presumiblemente, se trate de personal laboral indefinido y temporal al ser empleados de una empresa pública dependiente de la Diputación Provincial de Málaga.

#### **4. DISCUSIÓN.**

La complejidad de la gestión de los recursos humanos sea cual sea la organización, hace que sea extraordinariamente difícil hallar un método de gestión eficaz y eficiente

aplicable a cualquier empresa. La discusión sobre la pertinencia y relevancia de unos factores sobre otros es algo aún objeto de debate y, por supuesto, estudio. Lo que sí parece ser compartido por la mayoría de académicos que estudian la incorporación de programas de gestión del talento es la importancia de dos grandes conjuntos de singularidades: el contexto interno y externo de la empresa y la organización de ésta.

En primer lugar, definir el contexto interno y externo de la organización es fundamental para conocer qué elementos de los que afectan al desarrollo de la actividad pueden repercutir positiva y negativamente en la implantación de un programa de gestión del talento. En el caso del área de turismo en Andalucía, su dependencia de la Administración Pública es quizás el elemento más importante a la hora de definir qué podría afectar a la implantación de dichos programas. Si bien, esto mantiene una estrecha relación con el modelo organizativo, pues el modo de ser de estas áreas de turismo, repartidas entre varias Administraciones, es el propio de las Administraciones Públicas, tal y como queda explicado en el epígrafe anterior.

En consecuencia, el contexto interno quedaría marcado por la estructura jerárquica propia de las Administraciones, esto es, los superiores inmediatos lo son por haber logrado su plaza en concurso público. Sin embargo, el alto porcentaje de personal eventual y personal directivo profesional, los cuales son puestos designados discrecionalmente, conlleva la politización de la dirección de cualquier órgano del área de turismo o empresa pública asociada. Además, la presencia mayoritaria de personal laboral entre los empleados base y los superiores jerárquicos inmediatos, unido a la imposibilidad de ascender horizontal o verticalmente dentro del servicio de destino sino es trasladándose a otro, suponen características a priori negativas para la implantación de estrategias de gestión del talento. Otro elemento muy importante es la edad de los empleados públicos, casi la mitad de los efectivos, el 43,7% se encuentra en el intervalo de 50 a 65 años (INE, 2018), ello supone que en la próxima década se sucederá un cambio generacional clave que, de aprovecharse para introducir elementos novedosos en la organización y procesos, puede resultar un punto de inflexión para el funcionamiento de la Administración Pública española.

Externamente, la Administración se encuentra inmersa en un contexto sumamente competitivo, muy cambiante y actualizado a los avances más recientes. La inflexibilidad del sistema público imposibilita una relación directa inmediata con los agentes privados pues estos tienden a ir por delante de la Administración. Así, la lentitud en el procesamiento de los expedientes sancionadores (por ejemplo, terrazas fuera de la zona delimitada) o la ausencia de medios para la clausura de establecimientos ilegales o que excedan sus permisos (por ejemplo, apartamentos turísticos sin declarar) supone una pérdida de poder, al tiempo que se pierden recursos económicos fruto de la recaudación. Asimismo, la excesiva carga burocrática limita la cooperación con entidades privadas para la descongestión de destinos y, por tanto, se pierde el beneficio resultante de las fórmulas cooperativas.

Por otra parte, la propia organización de la Administración Pública en el área de turismo resulta muy confusa, no solamente en lo referido a la estructura organizacional y el conocimiento exacto de los trabajadores con los que cuenta, sino también en lo referido a las relaciones competenciales. Dado que las Comunidades Autónomas, a priori, tienen

las competencias en turismo, el mayor peso debería recaer sobre ellas. Sin embargo, es habitual que las acciones «a pie de calle» las realicen los propios entes locales; véase que las oficinas de información turística en los núcleos turísticos andaluces son gestionadas por los ayuntamientos, si bien estos suelen subcontratar a una empresa que realice las tareas de informar y orientar a los visitantes. Por otra parte, el papel de las Diputaciones provinciales, principales responsables de la promoción turística a nivel provincial, la impulsan mediante empresas públicas dependientes de ellas, véase el caso de Málaga recogido en el epígrafe anterior.

Todo ello, sumado a las injerencias de la Administración General del Estado para cuestiones de conflicto de competencias con otras Administraciones o entre áreas, supone que el empleado público que trabaja en el área de turismo se ciña a sus funciones establecidas reglamentariamente, esto es, procesos administrativos en la mayoría de los casos. En consecuencia, esto sumado a la imposibilidad de ascenso, provoca que la implantación de programas de gestión del talento en las administraciones públicas en el área de turismo se antoje complicado y, por tanto, precise de un estudio en profundidad, así como la disposición de Administraciones y empleados para introducir cambios.

## **5. CONCLUSIONES.**

En síntesis, el presente trabajo plasma los retos actuales a los que se enfrenta la Administración Pública andaluza en el área de turismo tanto para el desarrollo de sus funciones como para la implantación de programas de gestión del talento. Ello ofrece una vía de investigación muy prometedora, pues los beneficios derivados de la maximización de la satisfacción laboral y personal de los trabajadores y, por ende, de la productividad de la organización, pueden ser muy positivos para la región.

En este sentido, se perfilan los principales elementos a considerar en futuros estudios, tanto para el caso andaluz como para cualquier otro en territorio nacional o internacional de similares características, agrupados en tres grandes bloques y con las apreciaciones oportunas al caso de estudio.

Además, la revisión de la literatura realizada sintetiza la información actualmente existente en esta área de estudio, por lo que puede resultar de ayuda para otros investigadores, dada su ordenación por países y temáticas. El estudio de casos previos en otros lugares del mundo se presenta como un elemento clave de apoyo indispensable para la realización de cuantos trabajos futuros se realicen en el ámbito del sector público y la gestión del talento, siempre considerando las especialidades propias de cada territorio y Administración.

## BIBLIOGRAFIA

- Alcelay, S. (2017). España no sabe cuántos empleados públicos tiene la Administración. *ABC Economía*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-espana-no-sabe-cuantos-empleados-publicos-tiene-administracion-201703202048\\_noticia.html#vca=mod-sugeridos-pl&vmc=relacionados&vso=espana-no-sabe-cuantos-empleados-publicos-tiene-la-administracion&vli=noticia.foto.economia](https://www.abc.es/economia/abci-espana-no-sabe-cuantos-empleados-publicos-tiene-administracion-201703202048_noticia.html#vca=mod-sugeridos-pl&vmc=relacionados&vso=espana-no-sabe-cuantos-empleados-publicos-tiene-la-administracion&vli=noticia.foto.economia)
- Ananthan, S.S., Manaf, H.A., Hidayati, M., & Dewi, D.S.K. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: a comprehensive review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253. Doi:10.21511/ppm.17(2).2019.18
- Bedia, D.D. & Padmawati, A. (2013). Comparative analysis of talent management practices in selected public and private sector organisations. *IRC's International of Multidisciplinary Research in Social & Management Sciences*, 9-19. ISSN: 2320-8236.
- Blackburn, M. & Swailes, S. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38 (1), 112-128.
- Bui, L.T.T. & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219-236, Doi: 10.1080/12294659.2018.1552403
- Buttiens, D. & Hondeghem, A. (2012). Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government. *Pyramides*, 23, 61-85.
- Buttiens, D. & Thunnissen, M. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418. Doi: 10.1177/0091026017721570
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). *The war for talent*. *TheMcKinseyQuarterly* (3), 44-57. Recuperado de: [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)
- Chahal, H. & Kumari, A. (2013). Examining talent management using CG as proxy measure: a case study of State Bank of India. *Corporate Governance*, 13(2), 198-207. Doi: 10.1108/14720701311316670.
- Clarke, M. & Scurry, T. (2017). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, Doi: 10.1080/09585192.2017.1396545
- Consejería de Turismo y Deporte (2017). Balance del Año Turístico de Andalucía. Recuperado de: [http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata\\_2017.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata_2017.pdf)

- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313 a 29424.
- Del-Campo-García, E. & Hernández-Bonivento, J. (2016). Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 64, 165-192. ISSN 1315-2378.
- Díaz Fonca, M., Marcuello, C., & Montreal-Garrido, M. (2016). Economía social y economía colaborativa: Encaje y potencialidades, nº 2016-104461.
- Dixit, S. & Amit-Arrowatia, M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435. ISSN: 2320-2882.
- ESIC: Marketing & Business School & Praxis MMT Corporation. (2017). El Informe Young Business Talents. Recuperado de: [https://www.youngbusinesstalents.com/wp-content/uploads/2018/06/The-YBT-Report\\_Spain\\_Espan%CC%83ol-2018.pdf](https://www.youngbusinesstalents.com/wp-content/uploads/2018/06/The-YBT-Report_Spain_Espan%CC%83ol-2018.pdf)
- EXCELTUR (2014). IMPACTUR 2014. Estudio del Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Baleares. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/10/IMPACTUR-Baleares-2014-informe-completo.pdf>
- EXCELTUR (2018). IMPACTUR Canarias 2018. Estudio del Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/12/IMPACTUR-Canarias-2018.pdf>
- Filippus, K. & Schultz, C.M. (2019). Exploring talent management execution in the ministry of justice in the Namibian public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, a1162. Doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1162
- GAD3, Educa 20.20 y Fundación AXA (2017). El futuro laboral de los jóvenes. Presentación de resultados nacionales. Recuperado de: <https://www.axa.es/documents/1119421/134089346/E2020+Secundaria+Presentaci%C3%B3n+Espa%C3%B1a.pdf/53302f98-cd6d-cff4-3ddc-10a3b2ec812e>
- Gallardo Gallardo, E., Elena Pérez, S., & Gomis Galipienso, J. (2016). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Editorial UOC.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical Talent Management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56. doi:10.1108/ER-10-2015-0194
- Gamama, Y, Bazza, M.I. & Imam, Y.B.K. (2018). Talent Management and Organisational Performance in Public Sector: A Review. *Journal of Management Sciences*, 18(1), 56-65. ISSN 1117-4668
- Harris, L. & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 422-435. Doi: 10.1108/02610151011052753

- Hitu, C. (2015). Talent Management Scenario in the Private and Public Sector Banking Industry. *SSRN on line*. Doi: 10.2139/ssrn.2600029.
- Intarakamhang, U. & Peungposop, N. (2014). Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government. *Asian Social Science*, 10(1), 124-137. Doi: 10.5539/ass.v10n1p124
- Instituto Nacional de Estadística (2017). Salario anual por actividad económica, grupos de ocupación y tipo de contrato. Deciles de salarios del empleo principal y nivel de formación alcanzado. Deciles de salarios y naturaleza del empleador (sector público, sector privado). Recuperado de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925949463&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925949463&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Cuenta Satélite del Turismo. Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Encuesta de Población Activa. Asalariados del sector público por tipo de contrato o relación laboral, sexo y grupo de edad. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4866&L=0>
- Kadyrbekova, U.A. (2017). Prospects for the use of the concept and methods of talent management in the practice of public service (on the materials of the Republic of Kazakhstan). *Espacios*, 38(48), 19-26
- Kravariti, F. & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. Doi: 10.1080/14719037.2019.1638439
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, 3 de abril de 1985, núm. 80, pp. 8945 a 8964.
- Ley 5/2010, de 11 de junio, de autonomía local de Andalucía. Boletín Oficial del Estado, 19 de julio de 2010, núm. 174, pp. 63395 a 63451.
- Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía. Boletín Oficial del Estado, 20 de enero de 2012, núm. 17, pp. 4732 a 4771.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C. & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? *Public Money & Management*, 32(6), 445-452, Doi: 10.1080/09540962.2012.728786
- Madichie, N.O. & Nyakang'o, M. (2016). An exploratory insight into the workplace demographic challenges in the public sector. *Employee Relations*, 38(6), 859-885. Doi: 10.1108/ER-01-2015-0002
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M. & Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business & Management*, 5, 1449290. Doi: 10.1080/23311975.2018.1449290
- Mary, O.E., Enyinna, U.K. & Ezinne, K.M. (2015). The relationship between talent management and employees performance in Nigerian public sector: A study of

- selected firms in Delta State. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1581-1592. ISSN 2348 0386
- Mathe, K.M. (2016). Significance of Talent Management in Public Sector Enterprises in India - A Case Study. *International Journal of Recent Research Aspects*, 3(1), 95-99. ISSN: 2349-7688.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuller, R. (2017). Talent Management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128. doi:10.1504/EJIM.2017.081253
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. (H. B. Press, Ed.) Boston: McKinsey & Company Inc.
- Mohana-Sundari, V. y Praseeda, C. (2019). Career Development Conundrum of Educational Institutions – An Introspection of Student Talent Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 897-901. Doi: 10.35940/ijrte.D7507.118419
- Mukherjee, B., Chandra, B. & Singh, S. (2019). Talent retention in Indian public sector units (PSUs): an empirical investigation. *Kybernetes on line*. Doi: 10.1108/K-03-2019-0165
- Orwa, B.H. & Njeri, K.J. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya: A Case of Kenya Broadcasting Corporation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 217-231.
- Pérez, R. (2018). El sueldo medio en el sector público es un 38% mayor que en la empresa privada. *ABC Economía*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-sueldo-medio-sector-publico-38-por-ciento-mayor-empresa-privada-201811190211\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-sueldo-medio-sector-publico-38-por-ciento-mayor-empresa-privada-201811190211_noticia.html)
- Petersone, M., Ketners, K. & Krastins, A.V. (2014). Talent management in public administration institutions: The case of Latvian customs. *Business and Management*, bm.2014.019. Doi: 10.3846/bm.2014.019
- Poisat, P., Mey, M. R., & Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a1044. Doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.1044
- Poocharoen, O. & Lee, C. (2013). Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207. Doi: 10.1080/14719037.2011.589613
- Priya, S. & Sajeev-Kumar, B. (2019). Talent Management practices for employees of public sector banks in Kerala. *Bodhi International Journal of Research in Humanities, Arts and Science*, 3(1), 69-75. E-ISSN: 2456-5571.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado, 30 de octubre de 2015, núm. 261, pp. 103105 a 103159

- Ricou, J. (2018). Fiebre por ser funcionario. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20180305/441278991556/funcionario-empleo-publico-demanda.html>
- Roslan, J.M.G., Noor-Hazilah, A.M., Nor-Filzatun, B. & Azahadi, M.O. (2014). Turnover Intention among Public Sector Health Workforce: Is Job Satisfaction the Issue? *International Medical Journal Malaysia*, 13(1), 51-56.
- Sachane, M., Bezuidenhout, A. & Botha, C. (2018). Factors that influence employee perceptions about performance management at Statistics South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a986. Doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.986
- Saddozai, S.K., Hui, P., Akram, U., Khan, M.S. & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554. Doi: 10.1108/CMS-10-2016-0206
- Subban, M. & Vyas-Doorgapersad, S. (2014). Public Administration Training and Development in Africa: The Case of the Republic of South Africa. *Journal of Public Affairs Education*, 20(4), 499-514. Doi: 10.1080/15236803.2014.12001804
- Thunnissen, M (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. Doi: 10.1108/ER-08-2015-0159
- Turismo y Planificación Costa del Sol (s.f.) Información de transparencia. Recuperado de: <http://www.malaga.es/gobiernoabierto/portal/entidad/ent-864/costadelsolmalaga>
- Tyskbo, D. (2019). Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review*, 48(6), 1611-1633. Doi: 10.1108/PR-05-2018-0158
- Vlădescu, A. (2012). The possibility of implementing Talent Management in the Public Sector. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 351-362
- Wahba, M. (2016). The Effect of Leadership Style on Talent Management Practices Comparative Study between Public and Private Sector in Egypt. *International Journal of African and Asian Studies*, 19, 5-16. ISSN 2409-6938.