

**ALFREDO BOL ARREBA**

Vicerrector de Desarrollo Estratégico y Planificación



**Libro Blanco sobre la carrera horizontal  
del personal técnico, de gestión, administración  
y servicios de la Universidad de Burgos:  
El desarrollo profesional a través  
de la remodelación del puesto de trabajo**



**UNIVERSIDAD  
DE BURGOS**



**LIBRO BLANCO  
SOBRE LA CARRERA HORIZONTAL  
DEL PERSONAL TÉCNICO, DE GESTIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE  
LA UNIVERSIDAD DE BURGOS:  
EL DESARROLLO PROFESIONAL A TRAVÉS DE  
LA REMODELACIÓN DEL PUESTO  
DE TRABAJO**



**LIBRO BLANCO  
SOBRE LA CARRERA HORIZONTAL  
DEL PERSONAL TÉCNICO, DE GESTIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE  
LA UNIVERSIDAD DE BURGOS:  
EL DESARROLLO PROFESIONAL A TRAVÉS  
DE LA REMODELACIÓN DEL PUESTO  
DE TRABAJO**

ALFREDO BOL ARREBA  
Vicerrector de Desarrollo Estratégico y Planificación



**UNIVERSIDAD  
DE BURGOS**

2026

El autor asume la responsabilidad del contenido, así como de las ideas y opiniones expresadas, garantizando la autenticidad de su autoría. Este contenido puede ser utilizado en medios impresos o digitales con fines educativos o informativos.

© EL AUTOR

© UNIVERSIDAD DE BURGOS

Edita: Servicio de Publicaciones e Imagen Institucional  
UNIVERSIDAD DE BURGOS  
Edificio de Administración y Servicios  
C/ Don Juan de Austria, 1  
09001 BURGOS - ESPAÑA

ISBN: 979-13-87585-29-7

DOI: <https://doi.org/10.36443/9791387585297>

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional



«AL MENOS ESO PIENSO»

De la ignorancia al conocimiento media el estudio, que es constancia.  
Del conocimiento a la ciencia media la curiosidad, que es insatisfacción.

De la ciencia a la sabiduría media la humildad, que es dolor.  
Por eso, muchos soberbios se satisfacen con alcanzar un pedazo de  
conocimiento y gozan creyendo hacer ciencia para satisfacer  
sus intereses y no su curiosidad.

«Al menos eso pienso».

**Juan Manuel de la Fuente Sabaté (1959-2014)**

*Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Burgos  
Coautor del libro "Diseño organizativo de la empresa"*





# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| PRÓLOGO.....   | 11 |
| PRÓLOGO DEL COMITÉ DE EMPRESA.....   | 15 |
| PREFACIO .....   | 17 |
| RESUMEN EJECUTIVO.....   | 21 |
| CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....   | 25 |
| 1.1. Condicionantes institucionales: negociación colectiva y diseño organizativo.....  | 27 |
| 1.2. Un equilibrio complejo en el ámbito público.....  | 27 |
| 1.3. Intentos de solución en la Universidad de Burgos: la promoción en el puesto de trabajo.....                                   | 30 |
| 1.4. Una alternativa integradora: la carrera horizontal como solución estructural.....   | 33 |
| CAPITULO 2: FUNDAMENTOS DE LA CARRERA HORIZONTAL DEL PTGAS DE LA UNIVERSIDAD DE BURGOS.....  | 35 |
| 2.1. Marco normativo, desarrollos en otras universidades y retos .....   | 37 |
| 2.2. <i>Job crafting</i> como eje vertebrador de la carrera horizontal .....   | 42 |
| 2.3. Midiendo el grado de madurez institucional para implantar un modelo de carrera horizontal basado en <i>job crafting</i> ..... | 46 |
| 2.4. Referencias .....   | 48 |
| CAPITULO 3: DISEÑO DE LA CARRERA HORIZONTAL EN LA UNIVERSIDAD DE BURGOS .....  | 51 |
| 3.1. Principios.....   | 53 |
| 3.2. Estructura .....  | 55 |
| 3.2.1. Definición de los tramos de la carrera horizontal.....  | 55 |
| 3.2.2. Sistema de evaluación del desempeño .....   | 57 |
| 3.2.3. Periodicidad y ventanas de acceso .....   | 59 |
| 3.2.4. Cuantía de los tramos.....  | 59 |
| 3.3. Otros efectos de la evaluación .....  | 60 |
| 3.4. Relación con otros instrumentos de Recursos Humanos.....  | 61 |
| 3.4.1. Compatibilidad con concursos de méritos y promoción vertical.....   | 61 |
| 3.4.2. Relación con sistemas de formación continua .....   | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPITULO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....   | 65  |
| 4.1. Procedimiento ordinario .....  | 67  |
| 4.1.1. Sistema de recogida de evidencias.....   | 67  |
| 4.1.2. Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño .....   | 68  |
| 4.1.3. Comisión de la Carrera Horizontal.....   | 69  |
| 4.2. Procedimiento excepcional transitorio .....  | 70  |
| 4.2.1. Características.....   | 70  |
| 4.2.2. Instrumentos de evaluación adaptados.....  | 72  |
| 4.2.3. Evaluación técnica y resolución .....  | 72  |
| 4.2.4. Calendario y plazos.....   | 72  |
| 4.2.5. Salvaguardas de equidad .....  | 73  |
| <br>CAPITULO 5: CRONOGRAMA Y DESPLIEGUE: FASES Y TIEMPOS PREVISTOS....  | 75  |
| 5.1. Fases de implantación: despliegue completo por cohortes<br>escalonadas .....   | 77  |
| 5.2. Organización del despliegue .....  | 78  |
| 5.3. Medidas de acompañamiento institucional.....   | 79  |
| 5.4. Mecanismos de evaluación y revisión.....   | 80  |
| 5.5. Uso del <i>Job Crafting Questionnaire</i> (JCQ) como herramienta<br>de diagnóstico y seguimiento.....                | 80  |
| <br>CAPITULO 6: DESPLIEGUE PROGRESIVO DEL MODELO DE CARRERA<br>HORIZONTAL: AGENTES, RECURSOS Y MECANISMOS DE CONTROL..... | 83  |
| 6.1. Principios orientadores del despliegue .....   | 86  |
| 6.2. Diagnóstico individualizado de situación profesional .....   | 86  |
| 6.3. Procedimiento de evaluación excepcional de arranque.....   | 86  |
| 6.4. Incorporación ordinaria al modelo.....   | 88  |
| 6.5. Calendario estimado de implantación.....   | 88  |
| 6.6. Incorporación de nuevos empleados .....  | 88  |
| <br>ANEXOS.....   | 91  |
| ANEXO I. El Cuestionario de <i>Job Crafting</i> (JCQ) como herramienta<br>institucional.....                              | 93  |
| ANEXO II. Estudio de impacto económico en el Capítulo 1.....  | 97  |
| ANEXO III. Tablas de complementos de Carrera Horizontal de las<br>universidades públicas de Castilla y León.....          | 101 |

## Prólogo

La Universidad de Burgos presenta este Libro Blanco sobre la carrera horizontal con la convicción de que las instituciones públicas se fortalecen cuando saben conjugar continuidad y transformación. La Universidad es, por naturaleza, depositaria de conocimiento y tradición al servicio del interés general, pero también está llamada a anticipar el porvenir y a preparar a su comunidad y a la sociedad en su conjunto para los desafíos, cada vez más intensos y acelerados, que afectan a la educación superior y a la Administración pública.

Este documento nace de una doble exigencia. Por un lado, la responsabilidad institucional de garantizar que el talento, el esfuerzo y la mejora continua de quienes sostienen día a día el funcionamiento universitario sean reconocidos con justicia, coherencia y transparencia. Por otro, la necesidad de dotarnos de instrumentos modernos que orienten la organización hacia el mejor servicio posible en un contexto marcado por la transformación tecnológica, la evolución de las expectativas sociales y la creciente complejidad de los servicios públicos. No se trata, por tanto, de un texto meramente técnico, sino de una pieza estratégica que mira al futuro desde los firmes cimientos de los valores de la función pública universitaria.

La razón última de la universidad pública, y el motivo por el que la sociedad la sostiene, es su contribución al bien común. Nuestra institución es una palanca esencial de cohesión social, de progreso económico y de desarrollo cultural del territorio. Para miles de jóvenes, la Universidad de Burgos constituye una auténtica escalera social: un espacio donde el origen no determina el destino, donde el esfuerzo encuentra oportunidades y donde la formación

abre caminos vitales y profesionales que transforman vidas y familias. Todo lo que reforcemos en nuestra organización interna —y en particular en la calidad de los servicios que prestan nuestras unidades académicas y administrativas— repercute directamente en esa misión: servir mejor a nuestros estudiantes, acompañarlos en su trayectoria y garantizar que la Universidad siga siendo para ellos un espacio crítico donde el conocimiento, la interculturalidad, los valores europeos y la equidad conformen un entorno de esperanza y progreso.

El Libro Blanco que tiene entre manos simboliza un compromiso colectivo con una idea sencilla y profunda: la Universidad mejora cuando quienes trabajan en ella tienen un horizonte profesional claro, equitativo y ligado a la calidad del servicio que prestan. La carrera horizontal, correctamente entendida, no es un premio automático ni un itinerario burocrático. Es, ante todo, una apuesta por la profesionalidad, el mérito y la responsabilidad compartida en la mejora de la organización. Esta visión es especialmente relevante en un momento en que la administración universitaria afronta procesos de renovación generacional, nuevas formas de trabajo, digitalización intensiva y demandas más variadas y exigentes por parte de estudiantes, personal investigador y sociedad.

El valor central de este Libro Blanco reside en su planteamiento integral. Propone un marco que articula el desarrollo profesional a partir de una evaluación del desempeño rigurosa y objetiva, entendida no como una mera medición, sino como una herramienta de aprendizaje organizativo. Evaluar el desempeño con criterios externos y con garantías supone asumir que la calidad del servicio público puede y debe observarse con estándares exigentes, comparables y reconocidos. Esta orientación refuerza la cultura institucional de mejora continua, aporta confianza a la ciudadanía y reconoce, con hechos, la dignidad del trabajo público bien hecho. Y lo hace, además, desde un propósito claramente universitario: alcanzar mejores resultados en docencia, investigación y transferencia porque nuestros procesos de soporte, gestión y atención funcionan con sentido.

Conviene destacar un hecho especialmente relevante: la aceptación del modelo por parte de las organizaciones sindicales, fruto de una negociación leal y responsable, constituye un hito de enorme significado. Alcanzar un acuerdo amplio en torno a una evaluación externa del desempeño como base de la carrera horizontal es un ejercicio de madurez institucional y de confian-

za mutua. Este consenso, poco frecuente en el marco de la función pública española, demuestra que, cuando se antepone el interés general al corto plazo, es posible impulsar reformas ambiciosas sin fracturar la cohesión interna. La Universidad de Burgos se honra de haber logrado este entendimiento, que no solo mejora nuestras políticas de personal, sino que fortalece la legitimidad del proyecto universitario compartido.

Quizá este consenso derive de lo que destila este Libro Blanco: una declaración de respeto hacia las personas que integran nuestra administración universitaria. Reconoce que el trabajo del empleado público tiene un sentido que excede lo estrictamente operativo: es garantía de igualdad, soporte de derechos, continuidad del servicio y expresión cotidiana de los valores de una universidad pública, abierta, moderna y comprometida con su entorno. En tiempos de cambio, reafirmar esa misión resulta imprescindible. La transformación tecnológica no puede vivirse como una amenaza, sino como una ocasión que permite liberar capacidades, simplificar procesos, mejorar la atención y dedicar más energía a aquello que da verdadero valor a nuestra tarea: su parte humana, el acompañamiento a los estudiantes, la facilitación de la docencia y la investigación, la gestión responsable de los recursos públicos y la mejora de la experiencia universitaria en su conjunto.

La Universidad de Burgos desea que este Libro Blanco sea un punto de partida: un marco de referencia estable sobre el que construir, con serenidad y ambición, los desarrollos normativos y procedimentales que correspondan. Su espíritu es el de una modernización prudente pero firme; una modernización que no rompe con la cultura administrativa, sino que la actualiza, la hace más consciente de sus objetivos y la prepara mejor para sostener la calidad del servicio público universitario en los próximos años.

Agradezco el trabajo realizado por quienes han impulsado y elaborado este texto, así como la actitud constructiva de los representantes de las personas trabajadoras. El resultado es una herramienta compartida, nacida del diálogo y orientada al interés común. Con ella avanzamos hacia una Universidad más justa con su personal, más eficiente en su gestión y más sólida en su compromiso con la sociedad.

Diciembre de 2025

**José Miguel García**  
*Rector*



## Prólogo del Comité de Empresa

Este Libro Blanco sobre la carrera horizontal constituye un punto de partida para un proceso que, necesariamente, deberá continuar en el ámbito normativo. Desde el Comité de Empresa, asumimos este documento como una base sobre la que construir, mediante la negociación, un modelo que combine justicia, transparencia y calidad en la prestación del servicio público universitario.

Confiamos en que el mismo espíritu guíe las próximas fases, en las que será imprescindible mantener un clima de negociación adecuado para alcanzar los objetivos compartidos: dignificar el trabajo del personal, reforzar la cohesión interna y garantizar que la Universidad de Burgos siga siendo un espacio de progreso y equidad.

Este Libro Blanco es el inicio de un camino que requiere corresponsabilidad y compromiso. La carrera horizontal, correctamente entendida, debe ser una herramienta para reconocer el mérito y la profesionalidad del desempeño de todos y cada uno de los que integramos la Universidad de Burgos. Desde el Comité de Empresa, valoramos que este documento sirva para sentar las bases de futuras conversaciones constructivas e identificar puntos de encuentro que orienten el futuro reglamento.

Con esta visión, esperamos que el proceso que ahora comienza se desarrolle con actitud constructiva para consensuar el futuro reglamento de carrera horizontal. Somos conscientes de que el verdadero consenso deberá alcanzarse en la fase normativa mediante una negociación leal y responsable, que garantice un modelo justo, transparente y adaptado a la realidad de nuestra Universidad. Confiamos en que el clima que ha acompañado las

primeras reuniones se consolide y permita avanzar hacia acuerdos que dignifiquen el trabajo del personal, refuercen la cohesión interna, contribuyan a mejorar la calidad del servicio público universitario y alcanzar una promoción horizontal justa y objetiva.

Esperamos que la actitud constructiva mostrada hasta ahora se mantenga y que, juntos, podamos transformar esta propuesta en una norma que combine modernización y respeto por los derechos laborales, en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Diciembre de 2025

**Comité de Empresa del PTGAS laboral de la Universidad de Burgos**



## Prefacio

Este texto, redactado en agosto de 2025, no es solo un trabajo técnico ni un paso previo para desarrollos normativos. Es la síntesis de un proceso intelectual que ha ido tomando cuerpo con el tiempo, mientras se intentaba ordenar ideas y cumplir un compromiso: dotar a la Universidad de Burgos de un marco para reconocer el desempeño de su personal no académico y orientar su carrera profesional desde criterios de justicia, mejora institucional y servicio público. En este sentido, la reflexión sobre la carrera horizontal es una parte de un proyecto más amplio.

El punto de partida fue, en realidad, una perplejidad: la de impulsar una medida exigente, como la carrera horizontal, en una Administración pública tan peculiar como la universitaria (que tiene autonomía normativa, pero está limitada en lo económico), desde la mirada de quien no es especialista en estas materias, pero tiene convicciones claras sobre el significado del servicio público: el que se ofrece a la ciudadanía a partir de sus impuestos. Esa distancia inicial actuó como estímulo: obligó a buscar fundamentos, a identificar las ideas que podían sostener el trabajo y a aclarar, una y otra vez, el sentido de lo que se estaba proponiendo. La convicción de que la seriedad del planteamiento encontraría respaldo en la administración autonómica fue otro de los elementos de estímulo para articular una propuesta lo más sólida posible. Si imaginamos la necesidad de formulación del modelo como un árbol, podemos identificar varias raíces que lo alimentan y que, a su vez, se asientan sobre un sustrato emocional presente en todo el trabajo.

La primera raíz es intelectual. Durante el mes de febrero de 2025, la lectura detenida del trabajo de Mikel Gorriti Bontigui —citado aquí en numerosas

ocasiones— resultó esencial. Sirvió para comprender qué significa la carrera horizontal de los empleados públicos como mecanismo para conseguir que sus intereses personales converjan en los institucionales y qué papel puede desempeñar en mejorar el servicio público y el bienestar en el trabajo. Podríamos haber optado por un camino distinto: analizar, de forma comparada, textos jurídicos y desarrollos normativos ya existentes en otras administraciones. Ese enfoque es necesario, pero desde una perspectiva académica resulta insuficiente. Detrás de cada norma hay un propósito y un conjunto de valores que no siempre resultan obvios en su articulado. Las exposiciones de motivos suelen aludir a ellos, pero lo hacen de manera condensada y sin la costumbre de citar la producción científica que articula la norma, si existe. Por esa razón, elegimos empezar con las ideas, para diseñar después las medidas. A esas lecturas se sumaron conversaciones con el propio Gorriti, que ayudaron a situar cada cuestión en su lugar y a orientar el razonamiento.

La segunda raíz procede de la experiencia acumulada desde dos posiciones complementarias. Como académico, he entendido la docencia y la investigación como oportunidades de desarrollo personal, sin olvidar jamás la contribución a lo colectivo. En etapas anteriores, además, el liderazgo en el diseño de la evaluación del desempeño docente en la Universidad de Burgos, el Programa Docencia, permitió conocer las posibilidades y límites de evaluar la actividad de los empleados, en ese caso, la del personal docente e investigador, en una institución universitaria. Aquella experiencia dejó una enseñanza principal: la evaluación tiene sentido cuando se vincula a la mejora, cuando clarifica expectativas y cuando refuerza la coherencia institucional, lejos de meros formalismos vacuos. Esa convicción ha estado presente a lo largo de este trabajo.

En todo el proceso ha operado, de forma constante, el sustrato emocional. Existe un impulso que lleva a buscar un sentido compartido de la tarea universitaria en todos los ámbitos de la organización. El privilegio de acompañar a estudiantes en la construcción de su futuro y el privilegio de contribuir a entender las propiedades de algunos materiales —aunque se trate de aportaciones modestas de un sujeto individual dentro de un proyecto mucho mayor— forman parte del corazón de la Universidad. Ese corazón no late solo en aulas, bibliotecas y laboratorios: se sostiene también en la calidad de los procedimientos, en el rigor de la gestión, en la atención que permite la vida académica y en la responsabilidad con la que se garantiza el funcionamiento

diario. Recordar esa unidad de propósito ha sido la hebra que ha trabado el proyecto entero.

Con esa base, el agradecimiento es obligado. En primer lugar, a Juan Bautista Delgado García, catedrático de Organización de Empresas y experto en organizaciones, que señaló el camino inicial hacia los trabajos de Gorriti y ayudó a situar el debate en un terreno fértil. En segundo lugar, y de manera destacada, a Mikel Gorriti Bontigui, tanto por la solidez de su obra como por las conversaciones mantenidas a lo largo del proceso, que han sido un ejercicio de reflexión y de ordenación de ideas.

Y, finalmente, el reconocimiento y la gratitud a los representantes del PTGAS por la confianza sostenida durante una negociación, como todas, no exenta de incertidumbre y algunas dificultades. Las sesiones compartidas han permitido construir, paso a paso, un ideal practicable: que la evaluación externa del desempeño pueda ser garantía de objetividad y motor de mejora y que la carrera horizontal encuentre un anclaje legítimo en ese reconocimiento del trabajo bien hecho. Este resultado no elimina las dificultades futuras. Queda desarrollo por delante, quedan ajustes, y será necesario recorrer la implantación con prudencia y firmeza. Pero el inicio es prometedor porque se apoya en trabajo sólido, voluntad de acuerdo y una confianza institucional capaz de sostener el disenso sin romper la idea de proyecto común.

La carrera horizontal se concibe también como un punto de apoyo. No porque por sí sola transforme una organización, sino porque permite introducir una lógica distinta sobre cómo se reconoce la profesionalidad, cómo se aprende de la experiencia y cómo se orienta el trabajo hacia la mejora del servicio. Si ese punto de apoyo se utiliza con mesura y continuidad, puede ayudar a bascular toda la administración universitaria hacia una concepción más consciente de su propósito, más abierta a la mejora y más capaz de sostener los cambios tecnológicos y organizativos que ya están en marcha. La ambición es clara; la humildad, necesaria. El objetivo no es prometer resultados inmediatos, sino abrir un camino institucional que vaya consolidándose con hechos.

Este Libro Blanco pretende ser un punto de partida con bases firmes. No aporta soluciones detalladas con resultados inmediatos. Propone un marco conceptual para trabajar mejor, con justicia y con sentido, dentro de los

principios de la función pública universitaria y con la tradición de servicio de la Universidad de Burgos. Si contribuye a reconocer el desempeño con justicia, a aprender como organización y a prestar un mejor servicio público universitario, habrá hecho lo esencial.

Diciembre de 2025

**Alfredo Bol Arreba**

*Vicerrector de Desarrollo Estratégico y Planificación*

## Resumen ejecutivo

La Universidad de Burgos presenta este *Libro Blanco de la Carrera Horizontal* como una propuesta de transformación institucional. Su objetivo es reconocer la trayectoria y el compromiso profesional del personal técnico, de gestión, de administración y de servicios (PTGAS), sin necesidad de cambiar de puesto ni de esperar a que surjan vacantes. Inspirado en el marco legal del EBEP y en investigaciones recientes sobre *job crafting* —el rediseño personal del puesto de trabajo, que en este documento se denominará rediseño del puesto— y sobre motivación laboral, el modelo propone una progresión profesional basada en la iniciativa, la aportación demostrada y la alineación con los valores del servicio público universitario: la universidad pública como proyecto colectivo que impulsa el progreso social, particularmente de los alumnos, y el económico. Forman parte de él quienes enseñan, quienes investigan y quienes conforman el entramado universitario como agentes clave de su funcionamiento. Su trabajo sustenta la calidad de la docencia, facilita la investigación y garantiza que estudiantes, empresas e instituciones encuentren en la Universidad de Burgos un motor de oportunidades, innovación y desarrollo para toda la sociedad. Este documento esboza una arquitectura conceptual, un diseño procedimental y un cronograma para el reconocimiento efectivo de ese esfuerzo del PTGAS: la carrera horizontal. Su implantación progresiva incorpora además instrumentos de diagnóstico para medir la madurez organizativa de partida, hacer seguimiento del impacto del modelo y garantizar el desarrollo profesional real. La carrera horizontal se convierte así en una herramienta clave para afrontar el relevo generacional, incentivar la mejora continua y consolidar una cultura institucional más com-

prometida con el servicio a los estudiantes, a los profesores e investigadores, en definitiva, al entorno social.

El modelo parte de tres pilares:

- ✓ Base legal: Se articula a partir del TREBEP (art. 16 y 17), integrando la carrera horizontal como derecho del personal funcionario y, mediante negociación colectiva, también del personal laboral.
- ✓ Equidad institucional: Propone un único sistema para personal funcionario y laboral, superando divisiones jurídicas que no reflejan las dinámicas reales del trabajo.
- ✓ Inspiración conceptual: Incorpora el marco teórico del *job crafting*, es decir, la capacidad de rediseñar el puesto desde dentro, generando mayor sentido, motivación y aportación institucional.

La carrera horizontal se organiza en torno a cinco tramos profesionales sucesivos:

| Tramo | Denominación              | Tiempo mínimo total | Desde tramo anterior |
|-------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| T1    | Profesional consolidado   | 3 años              | -                    |
| T2    | Profesional cualificado   | 7 años              | 4 años               |
| T3    | Profesional experimentado | 12 años             | 5 años               |
| T4    | Profesional referente     | 18 años             | 6 años               |
| T5    | Profesional de excelencia | 26 años             | 8 años               |

Cada tramo se alcanza mediante evaluación voluntaria y fundamentada en evidencias de desempeño, mejora, iniciativa y compromiso institucional.

El modelo prevé un complemento económico consolidable por cada tramo alcanzado.

| Grupo          | T1 (€)   | T2 (€)   | T3 (€)   | T4 (€)   | T5 (€)   | Total acumulado (€) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>C2 / 4A</b> | 860,33   | 1.147,11 | 1.433,89 | 1.720,66 | 2.294,22 | 7.456,21            |
| <b>C1 / 3</b>  | 981,72   | 1.308,96 | 1.636,20 | 1.963,44 | 2.617,92 | 8.508,25            |
| <b>A2 / 2</b>  | 1.088,44 | 1.451,26 | 1.814,07 | 2.176,89 | 2.902,52 | 9.433,19            |
| <b>A1 / 1</b>  | 1.149,03 | 1.532,04 | 1.915,04 | 2.298,05 | 3.064,07 | 9.958,23            |

Estas cuantías permiten, por diseño, que una persona en el último tramo de su grupo de desempeño pueda alcanzar una retribución superior a la de un puesto del grupo de clasificación superior pero sin desempeño reconocido, por falta de experiencia acumulada o, contando con ella, por desempeño no acorde con los criterios del modelo.

El procedimiento de evaluación consta de tres elementos clave:

- ✓ Evaluación técnica, colegiada y externa a través de la Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño (CTED) que formula sus propuestas al órgano que decide finalmente, la Comisión de la Carrera Horizontal (CCH).
- ✓ Aportación de evidencias por parte de la persona interesada, complementadas con fuentes institucionales.
- ✓ Participación de una Comisión de Garantías (equipo de gobierno y representantes del personal, la CCH) para supervisar la equidad del proceso.

Dada la variedad de trayectorias y experiencias profesionales, el modelo propone mecanismos de incorporación transitoria. Se prevé un procedimiento excepcional de arranque (durante 5 años) para reconocer hasta 3 tramos acumulados de forma voluntaria a quienes ya tengan una trayectoria relevante antes de la entrada en vigor del sistema.

Este proceso estará basado en un informe profesional reflexivo, evaluado por la CTED con criterios adaptados.

El proceso de despliegue del modelo se resume en la siguiente tabla:

| Fase                                   | Contenido  | Fechas estimadas |
|--|--|------------------|
| 1. Normativa y diseño operativo        | Reglamento, órganos, sistema de recogida de evidencias | Ene – Jun 2026   |
| 2. Primera convocatoria excepcional    | Reconocimiento inicial voluntario de hasta 3 tramos    | Sep 2026         |
| 3. Evaluación y convocatoria ordinaria | Ajustes normativos y evaluación ordinaria              | 2027 en adelante |

Finalmente, se propone un procedimiento de seguimiento y evaluación de la modificación de la cultura organizativa basado en tres elementos:

- ✓ Evaluación periódica del sistema.
- ✓ Articulación con el sistema de garantía de calidad de los servicios.
- ✓ Inclusión del *Job crafting Questionnaire* (Letona-Ibañez et al., 2019) como herramienta de diagnóstico institucional sobre la madurez organizativa para la implantación del modelo.

Este Libro Blanco no busca reemplazar la promoción tradicional, sino complementarla con una vía de desarrollo dentro del mismo puesto, abierta a todo el PTGAS, basada en mérito y contribución, y desplegada con garantías de equidad y diálogo, con el objetivo de desarrollar una administración en la que sus empleados aporten valor al servicio, más allá de las mejoras que provengan de los avances tecnológicos, mejoras que no pueden provenir más que del compromiso.





# CAPITULO 1

## **Introducción**



## **1.1. Condicionantes institucionales: negociación colectiva y diseño organizativo**

En las administraciones públicas, incluida la Universidad de Burgos, existe una tensión estructural entre las aspiraciones del personal y la rigidez de los instrumentos tradicionales de reconocimiento profesional, como la promoción vertical o la reclasificación de puestos, que no siempre responde a criterios funcionales. Esta situación genera disfuncionalidades organizativas y compromete la coherencia de la estructura de personal, especialmente ante el relevo generacional. La carrera horizontal se propone como una solución estructural que, sin sustituir la promoción vertical, permite reconocer trayectorias profesionales basadas en el mérito, el compromiso y la iniciativa dentro del mismo puesto, tratando de evitar así presiones para incrementar niveles en la clasificación de los puestos sin correlato funcional y alineando el desarrollo individual con los objetivos institucionales.

## **1.2. Un equilibrio complejo en el ámbito público**

En la función pública española, la negociación colectiva constituye un derecho fundamental del personal empleado público y un instrumento de intervención sindical. Regulada por el Capítulo IV del EBEP, esta negociación abarca materias que incluyen condiciones de trabajo, estructura retributiva y organización funcional. Sin embargo, en la práctica, la actividad negociadora entra con frecuencia en tensión con la racionalidad técnica del diseño organizativo.

El núcleo del conflicto reside en que la negociación colectiva responde —como es natural— a una lógica de defensa de intereses individuales y colectivos, mientras que el diseño de estructuras organizativas exige una

lógica estratégica y funcional, vinculada al cumplimiento de objetivos institucionales. Cuando lo segundo no se compatibiliza con lo primero y la negociación no resuelve la tensión, se sientan las bases de la frustración de los empleados o de la racionalidad del diseño de plantillas y, en el peor de los casos, de ambas cosas simultáneamente.

En la Universidad de Burgos, como en otras universidades públicas, se constata una presión sostenida para modificar la clasificación de puestos de trabajo —en particular, los niveles en el caso de los funcionarios, y los grupos en el caso de los contratados laborales— a partir de características personales de los empleados que los ocupan, como la antigüedad, la implicación subjetiva o la obtención de nuevas titulaciones.

Esta dinámica presenta una inconsistencia doble. Por un lado, se propende a un incremento artificial del nivel de clasificación del puesto. En ciertos casos, la reclasificación de un puesto no se basa en un análisis técnico de sus funciones, sino, por ejemplo, en la valoración subjetiva de los directivos responsables de adoptar esas medidas y, especialmente, del acceso de los empleados públicos a esas personas; o a la titulación académica adquirida por el ocupante del mismo, sin que esta titulación constituya un requisito de acceso, ni esté asociada al contenido funcional del puesto. Esto genera un incremento del nivel salarial y de clasificación sin transformación real de



las tareas, o, incluso aunque se hayan producido cambios en las tareas y aumento de su dificultad, no se produce un cambio de funciones con incremento de responsabilidad, afectando negativamente a la coherencia interna de la estructura de personal. Por otro lado, se facilita el desajuste posterior una vez se alcanza la necesidad de reposición. En efecto, cuando la persona promotora de esa reclasificación se jubila —tras haber alcanzado el máximo reconocimiento personal por vía negociada—, se consolida una descripción del puesto inflada. Esto implica que, para cubrir la vacante, se exige una titulación de ingreso superior a la necesaria para las funciones efectivas. En un mercado laboral donde compiten administraciones, empresas y universidades por captar titulados de alta cualificación, esto puede dificultar la cobertura del puesto, porque el contenido de las tareas no se corresponde con las expectativas profesionales ni retributivas del perfil requerido.

Esta doble incoherencia plantea riesgos estructurales ante el relevo generacional. La Universidad de Burgos se enfrenta, en los próximos diez años, a un proceso de jubilación que afectará al 54,6% de su plantilla de PTGAS, como puede apreciarse en la Tabla 1.1. Este dato implica el primer gran relevo en la plantilla desde la fundación de la Universidad, aumenta las tensiones inherentes a las dinámicas de negociación colectiva y el riesgo de consolidar artificialmente niveles organizativos que no se justifican funcionalmente.

| AÑO          | Nº JUBILACIONES PREVISTAS | % TOTAL PLANTILLA |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| 2025         | 10                        | 2,79%             |
| 2026         | 11                        | 3,06%             |
| 2027         | 12                        | 3,34%             |
| 2028         | 12                        | 3,34%             |
| 2029         | 18                        | 5,01%             |
| 2030         | 21                        | 5,85%             |
| 2031         | 26                        | 7,24%             |
| 2032         | 40                        | 11,14%            |
| 2033         | 25                        | 6,96%             |
| 2034         | 21                        | 5,85%             |
| <b>TOTAL</b> | <b>196</b>                | <b>54,60%</b>     |

**Tabla 1. Jubilaciones previstas en la Universidad de Burgos hasta 2035**

Estas inconsistencias no son exclusivas de la Universidad de Burgos. Se observan, con variaciones, en otras administraciones públicas. En algunas, se aprecia una presión creciente para que se reclasifiquen puestos técnicos como consecuencia de la obtención, por parte de sus titulares, de titulaciones académicas superiores a las requeridas para el ingreso. Aunque no siempre se consume dicha reclasificación, lo cierto es que esta expectativa ha sido objeto de demandas judiciales, en las que se reclama una revalorización del puesto basada exclusivamente en la cualificación individual adquirida con posterioridad al ingreso.

Este tipo de iniciativas, si bien pueden resultar entendibles desde el punto de vista de las aspiraciones personales, generan una tensión organizativa cuando no se corresponden con una transformación efectiva de las funciones o con un incremento en la complejidad del servicio. Reclasificar por mérito formativo sin adaptación funcional puede provocar desajustes estructurales en la RPT, dificultar la cobertura futura del puesto y comprometer la coherencia interna del sistema de clasificación.

### **1.3. Intentos de solución en la Universidad de Burgos: la promoción en el puesto de trabajo**

La tensión entre expectativas personales y la rigidez organizativa apenas ha encontrado alivio con los instrumentos tradicionales de gestión de recursos humanos cuando se han limitado a la promoción vertical o la reclasificación de puestos.

En efecto, la promoción vertical depende de la existencia de vacantes y, por tanto, no está garantizada como posibilidad cierta para quienes demuestran méritos sostenidos. Deja fuera de las posibilidades de acción de los empleados la posibilidad de mejorar. Esta escasez estructural de oportunidades verticales genera frustración, desvinculación y, como se ha expuesto, presión para modificar la clasificación de los puestos con fines más simbólicos que funcionales.

La Universidad de Burgos trató de aliviar la tensión entre expectativas de desarrollo profesional y rigidez organizativa mediante un procedimiento de promoción en el puesto de trabajo. A través de este sistema, quienes ocupaban determinadas plazas de la Relación de Puestos de Trabajo pudieron promocionar de grupo A2 a A1 sin modificar ni el nivel ni las funciones del



puesto, mediante la superación de un concurso de méritos acompañado de la elaboración de una memoria.

Este procedimiento tuvo un éxito parcial: en su primera aplicación permitió la promoción de funcionarios A2 a A1 en puestos de nivel 24 y 26. Sin embargo, cuando se intentó extender el mismo mecanismo a puestos de nivel inferior, se presentaron recursos contenciosos que culminaron en una serie de sentencias adversas a las pretensiones de la institución.

Las resoluciones judiciales analizaron la naturaleza de este sistema, concluyendo que no se trataba de una auténtica promoción interna vertical, sino de una reclasificación encubierta de puestos. Como recoge el Tribunal Supremo en su Sentencia 2305/2019, de 12 de abril de 2021:

*«No ha habido verdadera promoción interna sino reclasificación encubierta de puestos de trabajo y consolidación en el puesto distinta a la promoción interna vertical».*

Este razonamiento incidía en la incompatibilidad del modelo con el EBEP, al pretender reconocer un grupo superior en virtud de méritos personales, sin que se modificaran las funciones propias del puesto ni el nivel de complemento de destino. De esta manera, se vulneraba la lógica estructural de la RPT.

La misma línea argumental aparece ya en la Sentencia 58/2018, del TSJ de Castilla y León (21 de enero de 2019), que advertía:

*«No cabe sino constatar una absoluta falta de motivación [...] conllevando vulneración de los derechos a la igualdad y de acceso a las funciones públicas».*

En coherencia, la Sentencia 221/2017 del Juzgado de lo Contencioso-Administrativo de Burgos (31 de julio de 2018) señalaba que el requisito de estar en un puesto A2/C1 carecía de justificación objetiva y generaba discriminación entre funcionarios del mismo grupo:

*«La exigencia de figurar en la RPT como A2/C1 excluye injustificadamente a otros funcionarios C1 que comparten idéntica situación estatutaria».*

La jurisprudencia resultante de estos procedimientos dejó claro que la promoción en el puesto, tal y como se diseñó en la UBU, era incompatible con los principios de igualdad, mérito y capacidad y con el marco normativo del EBEP. El núcleo de las sentencias puede sintetizarse en dos afirmaciones:

1. No puede reconocerse un grupo superior únicamente por méritos personales si las funciones del puesto no cambian.
2. La promoción interna debe realizarse mediante procesos selectivos reglados, y no a través de mecanismos singulares vinculados a la configuración de la RPT.

Este precedente incentiva el establecimiento de un modelo de reconocimiento profesional estructurado y transparente, que evite soluciones *ad hoc* y garantice tanto la seguridad jurídica como el reconocimiento del desarrollo profesional.



## 1.4. Una alternativa integradora: la carrera horizontal como solución estructural

La liberación de esta tensión no puede pasar por negar las aspiraciones individuales, sino por crear un cauce estructurado y transparente que permita reconocer el desarrollo profesional sin necesidad de ascender ni cambiar de puesto. La carrera horizontal se revela, por tanto, como un elemento de la arquitectura organizativa que permite progresar en función del mérito, el desempeño sostenido, la iniciativa y el compromiso, manteniéndose en el mismo puesto.

Este tipo de carrera no sustituye a la promoción tradicional, sino que la complementa, dotando de flexibilidad interna a un sistema que, sin ella, es rígido, jerárquico y dependiente de oportunidades meramente circunstanciales, sobre la que los empleados no tienen ningún control. La carrera horizontal, siempre que esté correctamente diseñada, permite reconocer trayectorias, valorar la profesionalidad, reforzar la implicación y alinear intereses individuales con las necesidades institucionales. En definitiva, revaloriza el trabajo bien hecho y puede reducir la presión sobre los sistemas de clasificación, al ofrecer una vía legítima y previsible para el desarrollo profesional.







# CAPITULO 2

## **Fundamentos de la carrera horizontal del PTGAS de la Universidad de Burgos**



La carrera horizontal del PTGAS que plantea la Universidad de Burgos se basa normativamente en el Estatuto Básico del Empleado Público, que permite el reconocimiento estructurado del valor y la trayectoria de sus empleados sin necesidad de que cambien de puesto o esperen una vacante. Este mecanismo persigue que todo el personal —tanto funcionario como laboral— pueda avanzar profesionalmente gracias a su compromiso, formación, iniciativa y contribución al proyecto universitario. Tiene en cuenta experiencias de otras universidades y administraciones y se fundamenta conceptualmente en investigaciones recientes que muestran cómo, cuando las personas pueden adaptar su trabajo a sus capacidades e intereses, se sienten más implicadas, motivadas y útiles. En un momento de cambios tecnológicos, relevo generacional y nuevos retos, la Universidad de Burgos apuesta por una carrera profesional enfocada en lo humano, flexible y conectada con el sentido del servicio público universitario, donde cada empleado tenga la posibilidad de crecer y aportar en libertad responsable, contribuyendo, de esta manera a que la institución supere esos retos.

## **2.1. Marco normativo, desarrollos en otras universidades y retos**

Desde la entrada en vigor del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) mediante el Real Decreto Legislativo 5/2015, las administraciones públicas cuentan con un marco para el diseño de la carrera horizontal. Se trata de una modalidad de progresión, como ya se ha venido exponiendo, que no exige el cambio de puesto de trabajo, como establece su artículo 16.3.a. Además, el artículo 17.b indica que la valoración del desempeño, la formación y la trayectoria deben constituir los elementos básicos de la carrera, todo ello en el marco de los principios de igualdad mérito y capacidad

que son señalados por el artículo 1.3.b como fundamentos de actuación tanto para el acceso como para la promoción profesional.

Debe señalarse que las previsiones del TREBEP están referidas en este aspecto a los funcionarios de carrera, por lo que la implantación de un sistema de carrera horizontal para el personal de régimen laboral requiere negociación colectiva. Esta distinción ha determinado, en muchas comunidades autónomas, la existencia de acuerdos marco en su ámbito que regulan la carrera profesional del personal laboral de las universidades públicas.

En el caso de Castilla y León, sin embargo, la evolución reciente ha generado una situación particular. La ausencia de un marco de negociación colectiva común en el ámbito autonómico para este propósito, unida a las diferencias en las disponibilidades económicas de cada universidad, ha producido una fragmentación del espacio negociador por universidades, que ha impedido el desarrollo de un sistema homogéneo para el conjunto del PTGAS de las universidades públicas de la comunidad.



Esta circunstancia puede ser aprovechada por la Universidad de Burgos como una oportunidad. No contar con un marco común resta solidez al sistema universitario, ciertamente. La negociación colectiva pasa a ser de ámbito exclusivamente local, pero esto permite a la institución diseñar —con la representación de sus empleados y la participación de toda la comunidad universitaria, mediante los procesos habituales— un modelo propio de carrera horizontal. Esto puede permitir, por ejemplo, de forma diferente a como han actuado otras universidades de la Comunidad, integrar al personal funcionario y laboral bajo criterios comunes de equidad, reconocimiento profesional y compromiso con el servicio público universitario. Esto preparará a la Universidad para asumir las nuevas circunstancias que se desarrollarán próximamente.

Este planteamiento permite avanzar hacia un modelo de gestión de recursos humanos en el que los sistemas de reconocimiento no estén fragmentados por el régimen jurídico del personal, sino articulados por el valor aportado, la trayectoria profesional, la calidad del desempeño y la contribución al proyecto institucional.

En esta línea, varias universidades españolas han desarrollado, en los últimos años, reglamentos y acuerdos que despliegan estructuras de carrera horizontal para su PTGAS, en coherencia con el marco normativo del EBEP. Entre los casos que aquí se señalan están la Universidad de Salamanca (2021) (que aprobó un reglamento específico para la carrera profesional horizontal del PTGAS funcionario, que fija como criterios la permanencia, la formación, el desempeño y la contribución institucional), la Universidad de León (2024) y la de Valladolid (2019), las universidades andaluzas (2024 y 2025), que han establecido reglamentos que vinculan la carrera horizontal a los conceptos regulados en el TREBEP, estructurando la progresión por tramos e incluyendo la evaluación del desempeño en el marco de un acuerdo autonómico que ampara a todas las universidades. También las de Alicante o Zaragoza han seguido esta senda, generando normativas que estructuran la progresión profesional dentro del mismo puesto.

Estos desarrollos muestran que la adaptación al marco del EBEP no es solo una opción estratégica, sino una necesidad jurídica y organizativa. La ausencia de un sistema estructurado de carrera horizontal implica no solo el cumplimiento incompleto del marco legal, sino una pérdida de oportunidad para alinear los intereses institucionales con las aspiraciones de los empleados.

En este sentido, avanzar en la implantación de una carrera horizontal en la Universidad de Burgos no solo responde a criterios de eficacia y compromiso, sino también al deber de armonización institucional con los principios y estructuras del sistema general de función pública, específicamente con las universidades públicas de la región. De esta forma la Universidad de Burgos, con el apoyo económico de la Administración autonómica, no sólo contribuye a los objetivos señalados, sino al perfeccionamiento del Sistema Universitario de Castilla y León. Se trata de una vía para garantizar la coherencia del sistema de promoción profesional, evitar desigualdades internas y comparativas con otras universidades y dotar de previsibilidad al desarrollo profesional dentro del PTGAS.

En el contexto universitario, los principios constitucionales de igualdad mérito y capacidad se complementan con valores propios del servicio público universitario: responsabilidad social, generación de conocimiento y trabajo en equipo, entre otros. La Universidad de Burgos es un proyecto colectivo en el que cada persona cuenta. Desde quienes imparten docencia o investigan, hasta quienes gestionan servicios, atienden a estudiantes, mantienen instalaciones, administran recursos económica y jurídicamente, cuidan laboratorios o garantizan el funcionamiento de bibliotecas y sistemas informáticos, todas estas funciones —aunque no siempre visibles— son indispensables para que la docencia y la investigación alcancen su máximo potencial. Por eso, la carrera horizontal busca integrar y reconocer estas aportaciones como parte esencial del compromiso institucional.

Este enfoque, además, está alineado con el análisis del INAP en su informe *La carrera profesional en la Administración Pública Española (2020)*, que subraya cómo los sistemas horizontales ayudan a mantener la motivación, evitar el estancamiento y fomentar la implicación, sin depender exclusivamente de la promoción vertical.

De esta manera, la carrera horizontal es un instrumento que puede permitir que las aspiraciones de los empleados sean uno de los motores de superación de los retos que se presentan no ya en el horizonte sino en el plano inmediato: el relevo generacional y la implantación de la IA en la administración.

La Universidad de Burgos, como se ha mencionado anteriormente, afronta en la próxima década un proceso de renovación de sus plantillas, especialmente en el colectivo PTGAS. Más del 50% del personal funcionario se encuentra a menos de 10 años de la edad de jubilación.





Este fenómeno, aunque entraña riesgos, como el de pérdida de conocimiento acumulado si no se realiza una renovación con mecanismos adecuados, puede considerarse una oportunidad para integrar en el haber institucional nuevas capacidades y rejuvenecer la estructura organizativa, todo ello sin perder el conocimiento acumulado. Será necesario, no obstante, diseñar mecanismos de transmisión del saber tácito entre generaciones. Como señala Gorriti (2024):

*«En escenarios de relevo generacional masivo, como el que afrontan muchas administraciones, la carrera horizontal no solo reconoce trayectorias, sino que permite ordenar la transición del conocimiento y revitalizar las estructuras desde dentro.»*

Desde otro punto de vista, uno de los factores más significativos en la transformación del empleo público es la introducción de tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA). Esta realidad ya se está consolidando en instituciones públicas, también las universitarias.

La IA no debe entenderse como una amenaza al empleo, sino como una palanca para redistribuir el esfuerzo humano hacia lo creativo, lo relevante, lo no reglado. Permite automatizar tareas repetitivas o de bajo valor y focalizar la energía del personal en la resolución de lo novedoso y en la mejora del servicio. De hecho, los empleos que se puedan concebir para el desarrollo de tareas de esa naturaleza, en el fondo frustrantes para los empleados, tenderán a desaparecer.

Planteada así la necesidad de la carrera horizontal desde el punto de vista jurídico y considerada como una herramienta para conseguir que los empleados de la Universidad se constituyan en el colectivo que hará que la institución supere los retos que tiene por delante, queda elegir el modelo conceptual que la sustente. Esta elección puede ser tácita o explícita; supone optar por modelos que enfatizan lo organizativo y jerárquico orientado a los procesos que los gestores de más nivel jerárquico diseñan con el concurso, o no, de sus subordinados; o por los que se inclinan por lo personal y orientado a resultados, en los que la autonomía y responsabilidad de los empleados ofrecen su inteligencia para prestar los mejores servicios. No es objeto de este documento definir cuál de los dos modelos es el más adecuado a nivel abstracto, sino determinar cuál elige la Universidad de Burgos. La elección es explícita y opta por la segunda aproximación. Analicemos las razones.

## 2.2. *Job crafting* como eje vertebrador de la carrera horizontal

El modelo de carrera horizontal que se propone para la Universidad de Burgos es el que permita impulsar el *job crafting*, o rediseño activo del propio puesto de trabajo. Bajo este paraguas lo que se quiere desarrollar es la capacidad del profesional de rediseñar parcialmente sus tareas y relaciones para adaptarse mejor a sus competencias y motivaciones. En palabras de Gorriti (2024)

*«La posibilidad de proyectar trayectorias propias, con autonomía progresiva y reconocimiento, permite al personal convertirse en protagonista de su desarrollo, dentro del marco institucional.»*

Este rediseño debe entenderse como la capacidad del empleado para modificar, desde su papel dentro de la institución, las tareas, las relaciones o percepciones asociadas a su actividad, con el fin de encontrar mayor sentido, motivación y alineación con los valores de la Universidad.

Este enfoque ha sido desarrollado en la literatura académica (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013) y muestra que el *job crafting* no es meramente un posicionamiento reactivo, sino un comportamiento proactivo mediante el cual los empleados configuran su experiencia laboral para que sea más significativa y coherente con su identidad profesional.

Las evidencias empíricas más recientes (Letona-Ibañez et al., 2021; Junça-Silva et al., 2022) subrayan que el *job crafting*, adecuadamente mediado por el sentido del trabajo, se convierte en una fuente de compromiso. Cuando el personal tiene margen para reinterpretar cognitivamente su función, este proceso se ve reforzado si el contexto institucional favorece que los empleados perciban su papel como valioso y conectado a una misión mayor. La universidad pública y su papel social resultan un entorno particularmente propicio para esta reinterpretación. Este compromiso, a su vez, incide positivamente en el desempeño individual y en la calidad del servicio prestado. Pero la contribución a la elevada misión de la universidad, si no es institucionalmente reconocida, se deja caer por los líderes institucionales en el mero voluntarismo de los empleados. Y, por tanto, serán sus características personales las que supongan mejoras. Si se pretende el avance de toda la institución es necesario un reconocimiento estructurado que supere la aleatoriedad de la distribución de empleados con motivación intrínseca.



Desde esta perspectiva, la carrera horizontal no solo debe ofrecer una progresión laboral, sino también constituirse en un marco que, desde la institución, legitima el desarrollo de trayectorias profesionales con sentido de servicio público, donde la autonomía, la responsabilidad y el reconocimiento se conviertan en elementos valorados sistemáticamente por la institución. Permitir que los empleados proyecten sus propias trayectorias, con autonomía progresiva y respaldo institucional, los convierte en protagonistas de su desarrollo dentro del marco organizativo.

El modelo propuesto por Constantini, Demerouti, Ceschi & Sartori (2021) refuerza esta visión, al definir el *job crafting* como un esquema estructurado en torno a cuatro dimensiones:

- ✓ Buscar recursos (*seeking resources*),
- ✓ Buscar desafíos (*seeking challenges*),
- ✓ Disminuir demandas (*decreasing demands*),
- ✓ Optimizar demandas (*optimising demands*).

Estas posibilidades, a su vez, se pueden agrupar en dos enfoques: el expansivo —centrado en el crecimiento y el aprendizaje— y el contractivo —orientado a mejorar la eficiencia y reducir obstáculos— que, además, permiten identificar dos grandes patrones de actitudes ante el trabajo: la de los empleados con mayor grado de implicación que buscan ir más allá de sus obligaciones y la de aquellos más centrados en el cumplimiento de las mismas y la identificación precisa de sus límites. La aportación más relevante de este estudio es que apunta a que las opciones de expansión tienen un mayor peso estructural en el modelo, lo cual sugiere que una carrera horizontal verdaderamente transformadora debe privilegiar las trayectorias basadas en la iniciativa, el desarrollo de nuevas capacidades y la mejora continua, por encima de opciones defensivas o reactivas.

Por tanto, el *job crafting* no debe entenderse únicamente como un factor de satisfacción individual, sino como una palanca institucional de transformación cultural. En organizaciones públicas fuertemente regladas y jerarquizadas, donde predomina la lógica del procedimiento y la compartimentación, introducir mecanismos estructurados que favorezcan la adaptación activa del puesto representa un cambio de paradigma.

Este cambio cultural implica pasar de una administración centrada en la estabilidad y el cumplimiento, a una en la que se valora el propósito, la iniciati-

va y la contribución genuina. En una universidad pública, donde el objetivo es mejorar las oportunidades vitales de las generaciones más jóvenes, construir y reforzar la escala social y contribuir a la creación de riqueza colectiva, estimular la autonomía responsable del personal es coherente con ese objetivo.

El artículo de Gorriti (2024) ofrece una fundamentación especialmente valiosa para el modelo de carrera horizontal propuesto en este Libro Blanco, al defender que dicha carrera no puede limitarse a una sucesión reglada de tramos, sino que debe incorporar criterios de iniciativa, sentido del trabajo y reinterpretación funcional. El autor propone integrar explícitamente el *job crafting* como eje articulador de los niveles superiores de progresión, subrayando que este enfoque permite reconocer aportaciones reales más allá de la permanencia o del cumplimiento procedimental. Esta visión, como se ha declarado desde el principio de este apartado, encaja de forma plena con la propuesta del modelo que se pretende para la Universidad de Burgos: la progresión profesional se pretende asociar al impacto, a la mejora del servicio y a la capacidad del personal para rediseñar su puesto desde dentro. El propósito es que los empleados se adhieran a este modelo no sólo por honrar los altos propósitos de la universidad, sino para convertirla en un entorno



donde se desarrollen sus carreras profesionales como parte de su identidad personal, donde sientan la satisfacción y el orgullo de participar e impulsar este proyecto colectivo.

Cabe añadir, finalmente, que el artículo de Gorriti (2024) sugiere el uso de instrumentos de medición para conocer el grado de madurez institucional antes de la implantación de un esquema de *job crafting*, así como para su seguimiento posterior. Se trata del *Job crafting Questionnaire*, validado para el contexto cultural español por Letona-Ortiz y colaboradores (2019). La propuesta de Gorriti refuerza tanto la dimensión técnica como ética de la carrera horizontal, y permite enmarcarla como un mecanismo de transformación cultural más que como una simple política retributiva.

En definitiva, este Libro Blanco plantea un modelo de carrera horizontal que tiene en el *job crafting* su eje vertebrador: una práctica institucionalizada, evaluada, acompañada y reconocida, que permite crecer profesionalmente no solo en función de lo que se hace, sino de cómo se contribuye, en libertad responsable, a una misión compartida.

## 2.3. Midiendo el grado de madurez institucional para implantar un modelo de carrera horizontal basado en *job crafting*

El estudio de Letona-Ibañez y colaboradores (2019), «*Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire*», representa una validación rigurosa del modelo de *job crafting* en contextos laborales hispanohablantes. El trabajo demuestra que la intervención proactiva del empleado en el rediseño de tareas, relaciones o su enfoque cognitivo se asocia de manera significativa con mayores niveles de compromiso y bienestar laboral. Para ello, los autores aplican el *Job Crafting Questionnaire (JCQ)*, adaptado y validado para población española, que mide tres dimensiones: *task crafting*, *relational crafting* y *cognitive crafting*, obteniendo una consistencia interna elevada y una buena validez concurrente y estructural.

Este estudio aporta evidencia sólida para entender el *job crafting* no como un fenómeno puntual, sino como una dinámica estructurada y medible en el funcionamiento institucional. De este modo, la incorporación de este enfoque apoya la fundamentación del modelo de carrera horizontal: se pro-



mueven trayectorias profesionales basadas en iniciativa responsable, aprendizaje continuo e identificación con los valores institucionales, trascendiendo la lógica de antigüedad o clasificación formal.

Además, el *Job Crafting Questionnaire* ofrece una herramienta valiosa desde el punto de vista operativo: puede emplearse inicialmente como diagnóstico para situar el punto de partida institucional y, posteriormente, como indicador de evolución cultural si se aplica en forma recurrente. Esto permite medir el impacto del modelo en términos de compromiso, adaptación al cambio y desarrollo de competencias proactivas.

Para cerrar este capítulo, cabe recordar que los fundamentos normativos, los valores del servicio público universitario y el factor humano renovado sitúan al personal de la Universidad de Burgos —en todas sus funciones y niveles— como protagonista de un proyecto institucional compartido. Partiendo de esta base, el siguiente capítulo desciende hacia la definición operativa del modelo: estructura, elementos clave y plan de implantación, manteniendo así la coherencia con los principios expuestos.

## 2.4. Referencias

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Constantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021). Job crafting: Conceptualization, measurement, and outcomes. In A. Ceschi & C. Vandeweerd (Eds.), *Job crafting: Advances in theory, research, and practice* (pp. 11–25). Routledge.
- Gorriti Bontigui, M. (2024). La carrera horizontal en la Administraciones Públicas desde los recursos humanos: el *Job crafting*. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (27), 8–25. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.27.2024.01>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2020). *La carrera profesional en la Administración Pública Española*. INAP.
- Junça-Silva, A., Caetano, A., & Rueff, R. (2023). Daily work engagement is a process through which daily micro-events at work influence life satisfaction. *International Journal of Manpower*, 44(7), 1288–1306. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0214>
- Letona-Ibañez, O., Carrasco, M., Martínez-Rodríguez, S., Amillano, A., & Ortiz-Marques, N. (2019). Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire. *PLoS ONE*, 14(10), e0223539. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223539>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Carrasco-Gallego, A., & León-Del-Barco, B. (2019). The effect of job crafting on work engagement and well-being outcomes: A structural modelling approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 135–143. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a15>
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, 261, 103278–103333. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>



Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>







## CAPITULO 3

### **Diseño de la carrera horizontal en la Universidad de Burgos**



La carrera horizontal en la Universidad de Burgos es un modelo pensado para reconocer el valor del trabajo bien hecho, sin necesidad de cambiar de puesto ni de esperar una promoción jerárquica. Se basa en principios de equidad, transparencia y compromiso institucional, y está abierto tanto a personal funcionario como laboral. A través de tramos sucesivos —que reconocen distintos grados de experiencia, responsabilidad e impacto— el sistema premia la implicación, la mejora continua y el crecimiento profesional. Esta progresión se logra mediante evaluaciones voluntarias, basadas en evidencias reales del desempeño, y con criterios claros. Además de un complemento económico, alcanzar nuevos tramos puede abrir la puerta a oportunidades formativas, proyectos nucleares o reconocimientos simbólicos dentro de la organización. En definitiva, es una herramienta para alinear el desarrollo personal con los valores de la Universidad, favorecer una cultura de mejora continua y ofrecer a todos los empleados una trayectoria profesional digna, justa y motivadora.

## **3.1. Principios**

El modelo de carrera horizontal que se plantea se apoya en el siguiente conjunto de principios rectores que persiguen garantizar su coherencia y su viabilidad:

### **a) Equidad entre personal funcionario y laboral**

El diseño debe ofrecer igualdad de oportunidades a todo el PTGAS, con independencia de su régimen jurídico. Aunque tradicionalmente las relaciones laborales han seguido cauces diferentes para ambos colectivos, la Universidad de Burgos considera que un cambio organizativo de esta naturaleza debe sustentarse en un mismo procedimiento para todo el

PTGAS. Por ello, el modelo se implantará mediante negociación con los representantes del personal y, a través de una fase de consultas e información pública con todos los empleados de la Universidad, con el fin de garantizar su legitimidad, comprensión y alineación con las aspiraciones de la comunidad universitaria.

## **b) Reconocimiento del compromiso sostenido**

La carrera horizontal no se concibe como un sistema automático de antigüedad, sino como una herramienta de reconocimiento del compromiso continuado, la mejora profesional, la implicación institucional y la calidad del desempeño.

## **c) Transparencia y trazabilidad**

El sistema debe ser comprensible, accesible y predecible. El personal debe conocer de antemano los criterios de evaluación, los méritos valorables y las reglas de progresión. Esto implica regular claramente los procedimientos, los plazos, los órganos evaluadores y las vías de revisión, que deberán estar contenidos en un reglamento.

## **d) Alineamiento con los valores institucionales**

El modelo debe reforzar los principios de servicio público, responsabilidad, innovación, cooperación, formación continua y mejora del servicio. La carrera profesional no se limita a recompensar al individuo, sino que debe contribuir a fortalecer la cultura organizativa.

## **e) Progresión sin ruptura**

La carrera horizontal permite crecer sin salir del puesto. Esto requiere reconocer trayectorias dentro de la permanencia, legitimando cambios de papel, mejora competencial o aportaciones organizativas sin necesidad de movilidad estructural.

## **f) Estímulo del rediseño del puesto como forma legítima de contribución**

El modelo reconoce y valora la capacidad del personal para rediseñar su puesto desde dentro, ajustando tareas, relaciones y perspectivas de acuerdo con sus competencias, motivaciones y sentido del trabajo.

Este enfoque —inspirado en el concepto de rediseño del puesto expuesto en el capítulo anterior— refuerza el protagonismo del empleado en la construcción de su trayectoria profesional y promueve un estilo de compromiso activo, alineado con los fines institucionales. La carrera horizontal no solo mide lo realizado, sino que favorece y reconoce las formas cualificadas de iniciativa personal con retorno organizativo.

## 3.2. Estructura

A partir de estos principios, el modelo propuesto se articula en torno a cuatro elementos estructurales principales: definición de los tramos de la carrera horizontal, sistema de evaluación del desempeño, periodicidad y ventanas de acceso y cuantía de los tramos.

### 3.2.1. Definición de los tramos de la carrera horizontal

La carrera horizontal de la Universidad de Burgos se organiza en cinco tramos o niveles profesionales sucesivos, dentro del mismo puesto. Cada tramo reconoce un estadio de desarrollo profesional, asociado a méritos acumulados, contribución institucional y resultados demostrados. La progresión no implica un cambio de funciones, pero sí un reconocimiento institucional del valor añadido que el empleado aporta en la profundización del desempeño de esas funciones en términos de iniciativa, ejecutoria y compromiso.



Este modelo se fundamenta, como ya se ha señalado, en el rediseño del puesto. La relación entre puesto encuadrado dentro de la RPT y su configuración por el propio empleado por su iniciativa personal es lo que da sentido a este modelo de progresión horizontal.

Los tramos, que se muestran en la Tabla 2, no tienen la misma duración. Son de 3, 4, 5, 6 y 8 años, llegando a cubrir un periodo total de 26 años en el mismo puesto. En las etapas más tempranas de la carrera son más cortos que en las etapas más maduras. Se persigue con ello incentivar el rediseño del puesto en el inicio con un reconocimiento que no se dilate excesivamente en el tiempo. La madurez profesional adquirida en las primeras etapas permite alargar los periodos de reconocimiento en las etapas superiores de desarrollo profesional y disponer de mayor tiempo para profundizar en el rediseño en las etapas superiores de desarrollo.

| Tramo | Denominación              | Tiempo mínimo acumulado desde el ingreso (años) | Tiempo desde el tramo anterior (años) |
|-------|---------------------------|---|---------------------------------------|
| 1     | Profesional consolidado   | 3   | 3                                     |
| 2     | Profesional cualificado   | 7   | 4                                     |
| 3     | Profesional experimentado | 12  | 5                                     |
| 4     | Profesional de referencia | 18  | 6                                     |
| 5     | Profesional de excelencia | 26  | 8                                     |

**Tabla 2. Tramos de la carrera horizontal de la Universidad de Burgos**

El modelo está diseñado para mantener la expectativa de progresión también en las fases avanzadas de la carrera, con incentivos mayores, y trata de aportar elementos de motivación en los empleados más veteranos.

Dado el marco conceptual subyacente de rediseño del puesto, se considera coherente excluir de este modelo de carrera horizontal los puestos de carácter directivo o de alta responsabilidad institucional, como los de Gerencia o Vicegerencia. En estos casos, no existe una estructura predefinida de tareas que limite o module el desempeño, ni puede hablarse con propiedad de un puesto susceptible de rediseño, ya que las funciones directivas o de alta responsabilidad se definen por su autonomía intrínseca, amplitud de competencias y capacidad intrínseca de rediseño.



Además, los niveles retributivos asignados a estos puestos ya integran, por su propia naturaleza, un reconocimiento global de trayectoria, responsabilidad y liderazgo institucional, por lo que no parece procedente aplicar sobre ellos un sistema adicional de progresión profesional.



### 3.2.2. Sistema de evaluación del desempeño

El tránsito entre tramos de la carrera horizontal requiere de un proceso estructurado de evaluación, concebido como un mecanismo de reconocimiento institucional, basado en la evidencia, la participación plural y la garantía de equidad.

Este sistema se articula en torno a los papeles de tres grupos de agentes diferenciados y complementarios:

### **a. Agentes legitimados para aportar evidencias**

La valoración del desempeño y la progresión debe nutrirse de tres fuentes de evidencias, que reflejen el impacto real del trabajo realizado. En este sentido, se reconoce el papel fundamental de quienes, directa o indirectamente, se benefician de la labor del empleado:

- ✓ Usuarios internos (compañeros, unidades receptoras del servicio, responsables jerárquicos y otros).
- ✓ Usuarios externos (estudiantes, empresas colaboradoras, ciudadanía y otros).
- ✓ Órganos académicos o técnicos con los que se haya colaborado.

Las aportaciones desde estas tres fuentes —debidamente estructuradas— ayudan a visibilizar contribuciones que no siempre están recogidas en los procedimientos formales, pero que constituyen indicios de compromiso, iniciativa o mejora del servicio.

### **b. Agentes legitimados para interpretar las evidencias**

La interpretación de estas evidencias no puede quedar en manos de una sola instancia ni depender exclusivamente de criterios subjetivos. Por tanto, se propone la constitución de un equipo evaluador técnico compuesto por personal con experiencia y formación en gestión de personas, junto con representantes institucionales designados por la universidad.

Estos equipos tendrán la función de analizar los méritos presentados y las evidencias disponibles, a la luz de los criterios previamente establecidos. Su función no es clasificar personas, sino reconocer trayectorias significativas, aportaciones que trascienden la mera permanencia y contribuyen a fortalecer la institución.

### **c. Agentes garantes de la ecuanimidad del procedimiento**

Los representantes de los empleados, en el marco de los órganos de representación, deben desempeñar el papel de garantes de la transparencia, la equidad y la trazabilidad del sistema. Su función no es interferir en cada evaluación individual, sino asegurar que el procedimiento se aplica de forma justa, no discriminatoria y conforme a los principios pactados.

Este enfoque reconoce su legitimidad como interlocutores colectivos y fortalece el modelo como una herramienta institucional compartida.

### 3.2.3. Periodicidad y ventanas de acceso

La convocatoria de ventanas de evaluación será bienal o trienal, alternando tramos para distribuir la carga administrativa y garantizar una gestión eficaz del procedimiento. La participación será voluntaria y, en todo caso, acompañada de procesos de orientación y asesoramiento.

### 3.2.4. Cuantía de los tramos

La carrera horizontal en la Universidad de Burgos se concibe como un sistema que genera efectos institucionales diversos, tanto en el plano simbólico como en el profesional y el económico. La progresión profesional incorpora un complemento económico por carrera horizontal, que se suma al resto de retribuciones, que se muestra en la Tabla 3.

| Grupo          | T1 (€)   | T2 (€)   | T3 (€)   | T4 (€)   | T5 (€)   | Total acumulado (€) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>C2 / 4A</b> | 860,33   | 1.147,11 | 1.433,89 | 1.720,66 | 2.294,22 | 7.456,21            |
| <b>C1 / 3</b>  | 981,72   | 1.308,96 | 1.636,20 | 1.963,44 | 2.617,92 | 8.508,25            |
| <b>A2 / 2</b>  | 1.088,44 | 1.451,26 | 1.814,07 | 2.176,89 | 2.902,52 | 9.433,19            |
| <b>A1 / 1</b>  | 1.149,03 | 1.532,04 | 1.915,04 | 2.298,05 | 3.064,07 | 9.958,23            |

**Tabla 4. Cuantías de los tramos de la carrera horizontal por grupos**



Este complemento:

- ✓ Se establece en función del conjunto de niveles de desempeño en el puesto ocupado,
- ✓ Es progresivo por tramos,
- ✓ Y tiene un carácter consolidable.

El sistema se ha diseñado para garantizar que una persona situada en el tramo más alto de su grupo pueda alcanzar, por progresión profesional destacada, una retribución equivalente o superior a la de un puesto del grupo inmediatamente superior, ocupado por alguien sin dicha trayectoria. Esta es una forma concreta de reconocer la aportación profesional sin modificar el nivel del puesto.

### 3.3. Otros efectos de la evaluación

Cada tramo alcanzado supone un reconocimiento institucional del desarrollo profesional acumulado en el ejercicio del puesto. Este reconocimiento puede traducirse en:

- ✓ Acceso preferente a programas de formación avanzada,
- ✓ Posibilidad de participar en proyectos estratégicos o equipos de innovación,
- ✓ Designaciones como referente técnico dentro de determinadas áreas o procesos,
- ✓ Visibilidad institucional.

El reconocimiento tiene también una función de visibilidad: permite identificar, dentro de la organización, a quienes representan referentes de buenas prácticas, mejora continua y compromiso con la calidad del servicio. Esta visibilidad no implica necesariamente autoridad formal (*potestas*), pero sí un valor simbólico dentro de la cultura organizativa (*auctoritas*). Esto podría plasmarse en la selección de empleados para ser formados como evaluadores en los distintos procesos selectivos para la incorporación de nuevo personal, entre otras acciones.

## 3.4. Relación con otros instrumentos de Recursos Humanos

La carrera horizontal no sustituye, sino que complementa y enriquece los mecanismos tradicionales de desarrollo profesional en la Universidad de Burgos. Su implantación debe coordinarse con los concursos de méritos, la promoción vertical, los planes de formación continua.

### 3.4.1. Compatibilidad con concursos de méritos y promoción vertical

La carrera horizontal reconoce la progresión en el propio puesto de trabajo, mientras que los concursos de méritos y la promoción vertical permiten la movilidad funcional y el acceso a niveles superiores de responsabilidad. Ambos modelos deben entenderse como trayectorias paralelas y compatibles, pero no excluyentes.

La existencia de tramos de progresión puede reforzar la candidatura en concursos de provisión.

Sin embargo, debe evitarse que el sistema de tramos horizontales genere expectativas de ascenso jerárquico automático. Se trata de modelos



distintos: la carrera horizontal reconoce el valor añadido en el marco de un mismo puesto, mientras que la carrera vertical presupone un cambio de funciones y nivel de responsabilidad.

### 3.4.2. Relación con sistemas de formación continua

El desarrollo profesional no puede entenderse sin el acompañamiento de itinerarios de formación interna, conectados con la progresión horizontal. En este sentido, es conveniente que el diseño de los tramos incorpore vías formativas estructuradas, orientadas al perfeccionamiento técnico, la innovación, la mejora del servicio, la digitalización o el liderazgo colaborativo. Estas formaciones no deben ser únicamente un requisito formal, sino un instrumento de transformación personal e institucional y deben ser los resultados aplicados de esa formación los que preferentemente sean valorados, no meramente el seguimiento de la formación.



La carrera horizontal debe estimular una cultura del aprendizaje continuo, vinculada a itinerarios formativos de calidad, con evaluación de impacto real en el puesto de trabajo.

Como conclusión de este capítulo, podemos señalar que los elementos expuestos en él definen el marco para la implantación de la carrera horizontal en la Universidad de Burgos. A partir de esta base, el siguiente paso es concretar cómo se organiza el modelo en la práctica: sus niveles, criterios, procedimientos y mecanismos de reconocimiento. El capítulo siguiente detalla estos aspectos y describe la estructura que permitirá ponerlo en marcha.

Sin embargo, más allá del marco normativo, el verdadero impulso de la carrera horizontal proviene de los valores que comparten quienes forman parte de la Universidad de Burgos y de cómo esos valores se traducen en un compromiso cotidiano.

---







# CAPITULO 4

## **Evaluación del desempeño**



La evaluación del desempeño subyacente a la carrera horizontal de la Universidad de Burgos persigue ser transparente y basada en evidencias. Una Comisión Técnica de Evaluación, compuesta por evaluadores externos, valorará las solicitudes de progresión en función de criterios objetivos y bien definidos. Para facilitar el proceso, la Universidad desplegará herramientas que recojan información sobre la calidad del servicio, la formación o las mejoras aportadas por el personal. Además, se contempla un procedimiento transitorio pensado para quienes llevan años trabajando en la institución antes de la entrada en vigor del modelo. Estos podrán optar voluntariamente a una evaluación adaptada, que tendrá en cuenta su trayectoria profesional acumulada, permitiendo solicitar hasta tres tramos. Todo el sistema estará supervisado por una Comisión de la Carrera Horizontal con funciones, entre otras, de comisión de garantías. El objetivo es reconocer el compromiso y la calidad del trabajo, sin generar desigualdades ni cargas innecesarias.

## **4.1. Procedimiento ordinario**

El reconocimiento del tránsito entre tramos en la carrera horizontal requiere de un procedimiento estructurado, fundado en evidencias contrastables, principios de equidad y participación institucional. Lejos de concebirse como un acto discrecional, la evaluación debe ser el resultado de un proceso técnico, transparente y colegiado, orientado al reconocimiento objetivo de trayectorias profesionales valiosas.

### **4.1.1. Sistema de recogida de evidencias**

Para asegurar la calidad y la trazabilidad del proceso evaluador, la Universidad de Burgos asume el compromiso de desplegar procedimientos

sistemáticos de recogida de información, que sirvan como soporte técnico a las solicitudes de progresión.

Entre las fuentes institucionales de evidencia se contemplan, como mínimo, las siguientes:

- ✓ Encuestas periódicas de calidad de servicio dirigidas a usuarios internos (unidades receptoras, responsables jerárquicos) y usuarios externos (estudiantes, empresas, ciudadanía),
- ✓ Sistemas de seguimiento de objetivos o indicadores por unidad o servicio,
- ✓ Registros institucionales de participación en formación, innovación, mejora organizativa, colaboración transversal o atención extraordinaria,
- ✓ Repositorios colaborativos de buenas prácticas o contribuciones destacadas, validadas por las unidades responsables.

Estas fuentes no sustituyen la iniciativa del empleado en la recopilación de evidencias, que también podrán ser tenidas en cuenta en la evaluación, pero ofrecen un marco homogéneo que refuerza el valor de su trayectoria y reduce la carga administrativa individual.

#### 4.1.2. Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño

La resolución de las solicitudes de progresión corresponde a la Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño (CTED), órgano colegiado y especializado, encargado de valorar las evidencias presentadas a la luz de los criterios previamente establecidos y emitir propuestas de resolución motivadas.

##### *Composición*

Al menos cinco miembros externos, procedentes de instituciones públicas cuyos modelos de evaluación incorporen principios y fundamentos similares (preferentemente universidades públicas o agencias de función pública estatal o autonómica). Serán seleccionados de entre instituciones de función pública de ámbito estatal o autonómico.

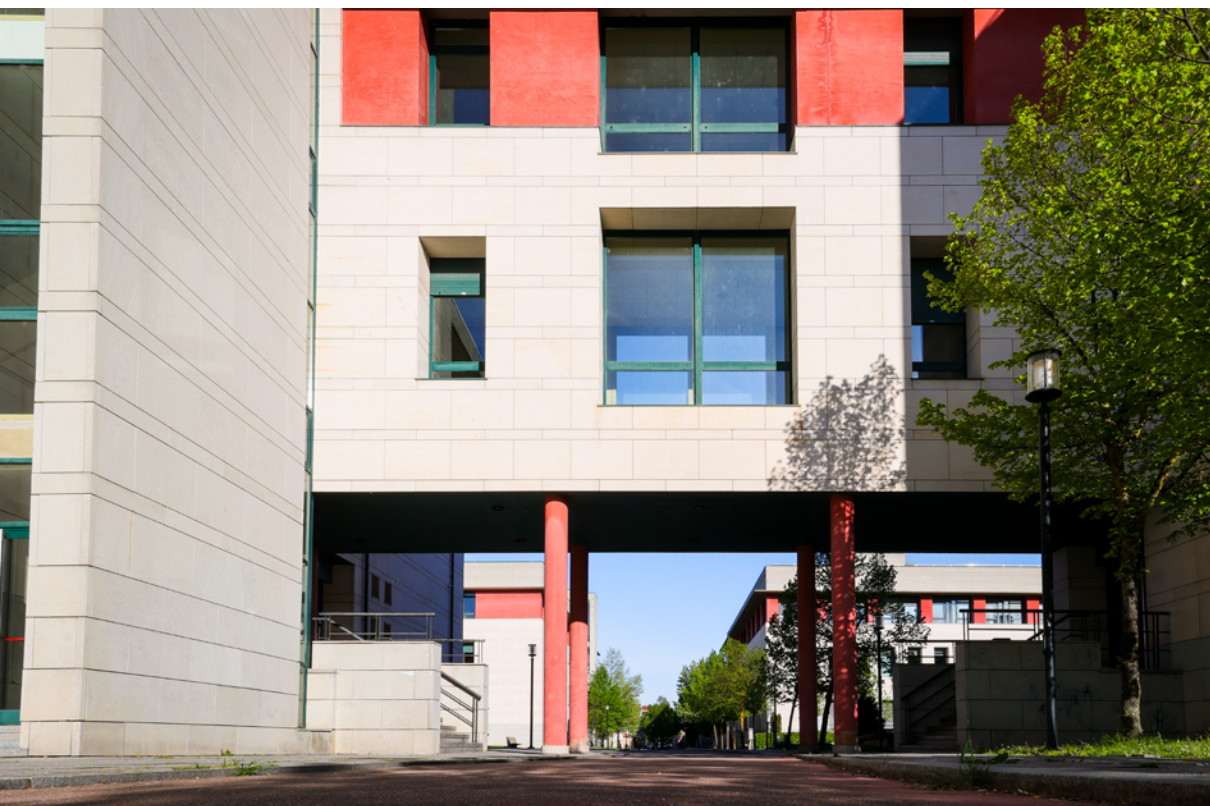
La Universidad mantendrá una bolsa de evaluadores acreditados para facilitar la renovación periódica de los equipos y garantizar su operatividad.

### *Funciones de la CTED*

- ✓ Recibir y analizar los expedientes presentados por las personas candidatas a progresar en la carrera horizontal,
- ✓ Valorar las evidencias conforme a los criterios establecidos en la normativa de desarrollo,
- ✓ Emitir propuesta de resolución, motivada y razonada, señalando los elementos especialmente valorados y, en su caso, los aspectos a reforzar para futuras evaluaciones,
- ✓ Realizar la evaluación del proceso y proponer mejoras en el modelo a la Comisión de la Carrera Horizontal.

### 4.1.3. Comisión de la Carrera Horizontal

El procedimiento será supervisado por una Comisión de la Carrera Horizontal, integrada por representantes del Equipo de Gobierno y por personas designadas por la Junta de Personal y el Comité de Empresa.



Sus funciones serán:

- ✓ Reconocer los tramos de carrera horizontal a propuesta de la Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño,
- ✓ Verificar el cumplimiento de los criterios y procedimientos acordados,
- ✓ Atender y canalizar reclamaciones sobre la aplicación del sistema,
- ✓ Emitir un informe de seguimiento anual con indicadores del sistema, incidencias detectadas y propuestas de mejora.

Esta comisión no participará en la evaluación individual de las personas candidatas, sino que actuará como garante de la transparencia, la trazabilidad y la legitimidad del proceso.

## 4.2. Procedimiento excepcional transitorio

La implantación de un modelo de carrera horizontal en una universidad con una plantilla consolidada recomienda un proceso transitorio de incorporación para aquellos empleados y empleadas que ya llevan años de servicio antes de la entrada en vigor del sistema. Este procedimiento excepcional no debe implicar el reconocimiento automático de tramos, sino que debe adaptar las exigencias del modelo a la realidad profesional acumulada, valorando trayectorias consolidadas mediante mecanismos específicos de evaluación.

Este procedimiento tiene como objeto:

- ✓ Facilitar la integración progresiva de la plantilla actual en el modelo,
- ✓ Reconocer trayectorias profesionales valiosas previas al despliegue del sistema,
- ✓ Establecer un punto de partida justo y motivador para el desarrollo futuro de la carrera horizontal,
- ✓ Preservar la equidad entre el personal recién incorporado y el personal con larga trayectoria.

### 4.2.1. Características

- ✓ Carácter voluntario: El personal con trayectoria previa podrá optar, si así lo desea, al procedimiento excepcional. Quienes no lo hagan quedarán integrados en el sistema ordinario desde su entrada en vigor,

- ✓ Acceso escalonado o acumulativo: El procedimiento permite solicitar uno o varios tramos sucesivos hasta un máximo, siempre que se cumplan los requisitos de años de servicio previos correspondientes,
- ✓ Límite de tramos que se pueden solicitar: En una misma convocatoria, el número máximo de tramos que podrán solicitarse por esta vía será de tres tramos consecutivos,
- ✓ Evaluación acumulativa: La evaluación será conjunta y acumulativa, valorando globalmente la trayectoria profesional con relación a los niveles de exigencia asociados a los tramos solicitados.



### 4.2.2. Instrumentos de evaluación adaptados

Dado que el sistema de recogida de evidencias institucionales no existe, al menos de forma orientada a la evaluación del desempeño, antes de la implantación del modelo, al menos con la amplitud y orientación requerida, la evaluación se apoyará en un informe profesional argumentado, que recoja:

- ✓ Las principales tareas desarrolladas en el marco de las funciones asignadas al puesto,
- ✓ Las mejoras introducidas en los métodos o instrumentos de trabajo,
- ✓ La participación en procesos de formación, innovación o mejora organizativa,
- ✓ La contribución a la calidad del servicio percibido por los usuarios,
- ✓ Cualquier otra aportación relevante alineada con los principios de la carrera horizontal.

Este informe será elaborado por la persona interesada, con un enfoque cualitativo, reflexivo y estructurado, y podrá acompañarse de documentación justificativa o de avales institucionales.

### 4.2.3. Evaluación técnica y resolución

La Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño (CTED) será la encargada de valorar los informes, aplicar los criterios del modelo y proponer a la Comisión de la Carrera Horizontal el reconocimiento de los tramos solicitados.

La evaluación de estos informes no debe implicar una rebaja de exigencia, sino una adaptación metodológica, coherente con la ausencia de registros sistemáticos previos.

En caso de informe desfavorable, se indicarán los motivos de forma razonada, y la persona interesada podrá presentar una nueva solicitud dentro de las siguientes convocatorias.

### 4.2.4. Calendario y plazos

El procedimiento transitorio se aplicará durante un plazo máximo de 5 años desde la entrada en vigor del sistema, con una ventana de solicitud anual que permita gestionar de forma gradual el volumen de expedientes.



Transcurrido ese plazo, todas las nuevas progresiones se registrarán exclusivamente por el procedimiento ordinario.

#### 4.2.5. Salvaguardas de equidad

- ✓ La Comisión de la Carrera Horizontal velará especialmente por la aplicación homogénea del procedimiento transitorio, evitando desigualdades derivadas de la diversidad funcional o de adscripción administrativa.
- ✓ Los criterios de evaluación serán públicos y comunes a todo el proceso, evitando apreciaciones subjetivas no justificadas.

Los elementos expuestos hasta aquí definen el marco para la implantación de la carrera horizontal en la Universidad de Burgos. A partir de esta base, el siguiente paso es concretar cómo se organiza el modelo en la práctica: sus niveles, criterios, procedimientos y mecanismos de reconocimiento. El capítulo siguiente detalla estos aspectos y describe la estructura que permitirá ponerlo en marcha.





---

## CAPITULO 5

### **Cronograma y despliegue: fases y tiempos previstos**



La implantación de la carrera horizontal en la Universidad de Burgos se hará por fases, pero con acceso desde el inicio para todo el personal. En 2026 se desarrollará la normativa, se crearán los órganos evaluadores, se desarrollarán los indicadores de rendimiento y se elaborará y publicará la convocatoria correspondiente. En septiembre de ese mismo año se abrirá una primera convocatoria extraordinaria, que permitirá solicitar hasta tres tramos con efectos económicos retroactivos desde enero, si hay disponibilidad presupuestaria, lo que depende del respaldo del gobierno autónomo. El despliegue contará con estructuras claras de gobernanza, formación para evaluadores, información para el personal y mecanismos de evaluación continua para asegurar su mejora y efectividad.

## **5.1. Fases de implantación: despliegue completo por cohortes escalonadas**

Se descarta el tradicional modelo de piloto limitado. En su lugar, se opta por un despliegue completo, estructurado en fases, con acceso desde el inicio para todo el personal, pero con escalonamiento.

### **Fase 1 – Preparación normativa y organizativa (enero - junio de 2026)**

Durante el primer semestre de 2026 se aprobará el reglamento específico de carrera horizontal, se constituirán los órganos de evaluación (Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño y Comisión de la Carrera Horizontal) y se diseñarán los instrumentos operativos criterios e indicadores de evaluación, guías informativas y sistema informático de tramitación. También se habilitarán los sistemas institucionales de recogida de evidencias del impacto y la calidad de los servicios, que permitirán alimentar las evaluaciones.

## **Fase 2 – Primera convocatoria de evaluación (septiembre de 2026)**

Se lanzará una convocatoria general para toda la plantilla, permitiendo que cada persona solicite el reconocimiento de tramos de manera acumulativa, hasta un máximo de tres, conforme al procedimiento extraordinario descrito. Los efectos económicos se reconocerán con carácter retroactivo desde el 1 de enero de 2026, condicionado a la disponibilidad presupuestaria y la aprobación de la Junta de Castilla y León.

## **Fase 3 – Evaluación de la implementación y primera convocatoria ordinaria (2027)**

Durante el año 2027 se evaluará la puesta en marcha del sistema y se realizarán, en su caso, ajustes normativos o procedimentales. A lo largo del mismo año se abrirá la primera convocatoria ordinaria, dirigida al personal que no solicitó tramos en la fase extraordinaria, que no alcanzó el máximo permitido o que desee optar a los tramos 4º y 5º, si la madurez de la organización y la seguridad de los datos lo permiten.

## **5.2. Organización del despliegue**

La organización se articulará en torno a cuatro estructuras:

**Comisión de Expertos:** Responsable de la implantación del modelo. Estará constituida por doce miembros: el vicerrector de Desarrollo Estratégico y Planificación, que la presidirá, el gerente, cuatro expertos en función pública externos y seis representantes de los empleados públicos propuestos por los órganos de representación. Las funciones de esta comisión serán: desarrollar los borradores de los documentos que deberán ser negociados con los representantes de los empleados públicos (el reglamento de la carrera horizontal, el procedimiento e indicadores de evaluación del desempeño); diseñar la formación de los evaluadores; elaborar las guías de apoyo; diseñar las sesiones de formación de los empleados; emitir un informe de implantación del modelo para su remisión al Consejo de Gobierno y las de desarrollar las demás tareas necesarias para la implantación del modelo que el Rectorado considere necesarias.

**Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño (CTED):** Responsable de la evaluación individual de las solicitudes y del análisis técnico de los méritos aportados.

**Comisión de la Carrera Horizontal:** Encargada de supervisar el cumplimiento del procedimiento, asegurar su coherencia institucional y canalizar propuestas de mejora.

**Unidad de Coordinación Administrativa del Sistema:** Asumirá la organización del proceso, las comunicaciones institucionales, la gestión documental y el soporte a los evaluadores y solicitantes. Puede encargarse de parte de esta tarea a la Unidad de Calidad y la Secretaría de Órganos de Gobierno.

### 5.3. Medidas de acompañamiento institucional

Para favorecer una implantación efectiva y comprensible, se acompañará el despliegue con:

**Formación específica para los equipos evaluadores** y unidades administrativas implicadas,

**Acciones de comunicación institucional**, incluyendo una guía del sistema, sesiones explicativas y una plataforma informativa permanente,

**Apoyo individualizado al personal** para la identificación, preparación y documentación de evidencias de progresión profesional.



## 5.4. Mecanismos de evaluación y revisión

Informe técnico de evaluación anual, con indicadores de aplicación, calidad percibida y distribución de reconocimientos.

Primera revisión estructural en 2028, tras dos convocatorias completas, para incorporar aprendizajes organizativos.

Coordinación con el sistema de garantía de calidad de los servicios, como referencia para el análisis de impacto institucional del modelo.

## 5.5. Uso del *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) como herramienta de diagnóstico y seguimiento

La validación empírica del *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) por parte de Letona-Ibañez et al. (2019) convierte este instrumento en una herramienta de gran valor estratégico para la implantación y desarrollo del modelo de carrera horizontal en la Universidad de Burgos. Su aplicación puede plantearse en dos momentos clave:

### 1) Diagnóstico inicial durante el despliegue del modelo.

Durante la fase de implantación, el JCQ puede utilizarse como instrumento de diagnóstico organizativo para:

- ✓ Estimar el grado actual de proactividad y rediseño del puesto entre los empleados,
- ✓ Identificar barreras estructurales o culturales que limiten el ejercicio del *job crafting* o rediseño del puesto en determinadas unidades,
- ✓ Adaptar las políticas de formación, acompañamiento y comunicación según el perfil de partida de los colectivos analizados.

La administración anónima del JCQ, con tratamiento institucional agregado, permitiría disponer de un mapa base del potencial de desarrollo profesional activo, alineado con los principios del modelo.

### 2) Seguimiento de la implantación del modelo

Superada la fase de despliegue, el JCQ puede emplearse como parte del sistema de seguimiento y mejora continua:



- ✓ Mediante aplicaciones bienales o trienales, para detectar evoluciones en la autonomía, el compromiso o el sentido del trabajo,
- ✓ Como indicador cualitativo de impacto, complementando los datos cuantitativos de progresión profesional y participación,
- ✓ Como métrica integrada en el sistema de calidad institucional, facilitando la toma de decisiones sobre ajustes, formación o rediseño de procesos.

Este uso sostenido del JCQ permitiría evaluar hasta qué punto el modelo de carrera horizontal basado en el rediseño del puesto consigue uno de sus objetivos principales: convertir al personal en protagonista activo de su desarrollo, en un marco de autonomía responsable y alineación institucional.

Con el marco temporal definido, el siguiente paso es detallar cómo se hará realidad este plan: qué agentes intervendrán, qué recursos se movilizarán, qué apoyos acompañarán al personal y cómo se supervisará cada fase. Estos aspectos conforman el despliegue del modelo, que se describe a continuación.



---



---

## CAPITULO 6

**Despliegue progresivo del modelo de  
carrera horizontal: agentes, recursos y  
mecanismos de control**



El despliegue del modelo no se limita a cumplir plazos; implica asegurar que cada fase respete los principios que lo inspiran y que los mecanismos de seguimiento permitan mejorar continuamente su aplicación. Además, concreta la puesta en práctica del cronograma anterior. Mientras que el capítulo previo marcaba las fases y los plazos, aquí se abordan los actores implicados, los recursos necesarios y los mecanismos para garantizar su correcta ejecución y seguimiento.

La implantación de la carrera horizontal en una universidad como la de Burgos, con una plantilla consolidada y de larga trayectoria, exige un plan de despliegue progresivo que equilibre ambición y realismo. Este capítulo presenta un modelo gradual, basado en un diagnóstico inicial, un procedimiento excepcional de evaluación limitado en el tiempo —para reconocer trayectorias previas con evidencias—, y la posterior puesta en marcha del sistema en régimen ordinario para toda la plantilla, incluyendo futuras incorporaciones. La propuesta combina equidad, viabilidad técnica y legitimidad institucional, garantizando una transición ordenada hacia el nuevo modelo de reconocimiento profesional.

La puesta en práctica del modelo no se limita a asignar tareas y recursos. Cada acción de despliegue busca asegurar que las personas, los medios y los procesos trabajen en conjunto para que la carrera horizontal sirva a su fin principal: que el talento y la experiencia se reconozcan y se desarrollen dentro de la institución mediante las acciones de adaptación de los puestos de trabajo por sus ocupantes.

## 6.1. Principios orientadores del despliegue

La implantación del modelo se regirá por los siguientes principios:

- ✓ Equidad institucional: Evitar que el momento de ingreso determine ventajas o desventajas injustificadas en el acceso a los tramos de progresión profesional,
- ✓ Reconocimiento del desarrollo profesional acumulado: Valorar, a través de evaluación adaptada, el desempeño sostenido y las contribuciones relevantes previas a la implantación del modelo,
- ✓ Estímulo del compromiso: Garantizar que la implantación del modelo actúe como motor de motivación profesional para el conjunto del personal,
- ✓ Simplicidad: Diseñar un procedimiento de entrada razonable, compatible con los recursos administrativos disponibles.

## 6.2. Diagnóstico individualizado de situación profesional

Como fase preliminar, se recomienda la elaboración de un diagnóstico de situación, que permita estimar el número de personas que, por su recorrido profesional previo, podrían optar a los distintos tramos en el marco del nuevo modelo.

Este diagnóstico servirá para fundamentar las medidas transitorias de implantación.

## 6.3. Procedimiento de evaluación excepcional de arranque

Durante una fase inicial, limitada en el tiempo, podrá habilitarse un procedimiento de evaluación excepcional de arranque, dirigido a quienes cuenten con una trayectoria previa en la institución que pueda corresponderse, en términos de impacto y contribución profesional, con alguno de los tramos del modelo de carrera.

Este procedimiento se ajustará a las siguientes condiciones:

- ✓ Tendrá carácter voluntario y no automático: deberá ser solicitado por el interesado,
- ✓ Requerirá la presentación de evidencias suficientes, adaptadas al contexto de despliegue, que permitan valorar el cumplimiento de los criterios propios de cada tramo,
- ✓ Podrá reconocer un número limitado de tramos, quedando los tramos más avanzados reservados a evaluación ordinaria futura,
- ✓ Estará sujeto a los principios generales del modelo, en especial, al enfoque de progresión basada en aportación profesional y no en la antigüedad o permanencia.

Este procedimiento busca permitir la incorporación al modelo de quienes han demostrado un compromiso sostenido, sin desvirtuar su lógica de mejora continua.



## 6.4. Incorporación ordinaria al modelo

Finalizado el proceso de evaluación excepcional, el modelo será aplicable en su integridad, conforme a las reglas generales de progresión, evaluación periódica y convocatoria de ventanas de acceso.

Quienes no participen en el procedimiento de arranque, o no superen la evaluación correspondiente, podrán iniciar su recorrido conforme al calendario ordinario, sin penalización y con plena oportunidad de avanzar profesionalmente.

## 6.5. Calendario estimado de implantación

| Fase                               | Descripción   | Duración estimada        |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| Diagnóstico de situación           | Mapa general de tramos potenciales y planificación del despliegue             | 3-6 meses                |
| Evaluación excepcional de arranque | Procedimiento de acceso adaptado a tramos por contribución profesional previa | 12 meses                 |
| Activación plena del modelo        | Convocatorias regulares, con evaluación según criterios ordinarios            | A partir del segundo año |

## 6.6. Incorporación de nuevos empleados

Las personas que se incorporen a la Universidad de Burgos tras la aprobación del modelo iniciarán su progresión en condiciones ordinarias, accediendo a los tramos conforme a los tiempos y evaluaciones previstos, sin necesidad de medidas transitorias.

Con estas herramientas de ejecución y seguimiento, la Universidad de Burgos cuenta con una base para cerrar el ciclo entre la planificación, la implantación y la mejora continua.



## Conclusión

Este Libro Blanco plantea un modelo de carrera horizontal que une principios del servicio público universitario con un diseño realista y aplicable a la Universidad de Burgos. Reconoce el trabajo y la trayectoria de cada persona, sea visible o discreta, vinculada al apoyo a la docencia, a la investigación o los demás servicios que se ofrecen a los estudiantes y a la sociedad y que permiten el funcionamiento ordinario de la institución. Aporta un camino para crecer profesionalmente sin tener que cambiar de puesto, reforzando la motivación y la calidad del servicio que prestamos a la sociedad. Su implantación no es solo una mejora en la gestión de recursos humanos: es una apuesta por una Universidad de Burgos más cohesionada, motivada y preparada para afrontar los retos de los próximos años.







ANEXOS



# **ANEXO I.**

## **El Cuestionario de *Job Crafting* (JCQ) como herramienta institucional**

### **1. Introducción**

El presente anexo tiene como finalidad presentar el *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) como una herramienta útil para la Universidad de Burgos en el despliegue, seguimiento y evaluación del modelo de carrera horizontal propuesto en este Libro Blanco. Su incorporación permite transitar de la conceptualización teórica del *job crafting* a una práctica de diagnóstico institucional, basada en indicadores validados y comparables.

### **2. El Cuestionario JCQ: estructura y validación**

El *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) fue desarrollado por Slemp y Vella-Brodrick (2013).

Gavin R. Slemp, G. R. & Vella-Brodrick D. A. Int. J. of Wellbeing Vol 3 (2) 2013.

Please indicate the extent to which you engage in the following behaviours using the following scale:

1 Hardly Ever, to 6 = Very Often. (Note: 'Very Often' means as often as possible in your workplace)

1. Introduce new approaches to improve your work\*
2. Change the scope or types of tasks that you complete at work

3. Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests.
4. Choose to take on additional tasks at work
5. Give preference to work tasks that suit your skills or interests
6. Think about how your job gives your life purpose
7. Remind yourself about the significance your work has for the success of the organization
8. Remind yourself of the importance of your work for the broader community
9. Think about the ways in which your work positively impacts your life
10. Reflect on the role your job has for your overall wellbeing
11. Make an effort to get to know people well at work
12. Organise or attend work related social functions
13. Organise special events in the workplace (e.g., celebrating a co worker's birthday)\*
14. Choose to mentor new employees (officially or unofficially)
15. Make friends with people at work who have similar skills or interests

Este test ha sido validado para el contexto hispano por Letona-Ibañez et al. (2019). Se trata de un instrumento psicométricamente sólido, diseñado para medir la frecuencia con la que los trabajadores desarrollan conductas de *job crafting* en su entorno laboral.

La versión validada en español incluye 15 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones clave:

1. Aumento de recursos estructurales (4 ítems): acciones para ampliar el acceso a conocimientos, autonomía o nuevas formas de trabajo,
2. Aumento de recursos sociales (4 ítems): conductas orientadas a fortalecer relaciones de apoyo, feedback y colaboración,
3. Aumento de desafíos (3 ítems): búsqueda voluntaria de nuevas metas, tareas retadoras o ampliación de responsabilidades,

4. Reducción de demandas (4 ítems): estrategias para limitar las exigencias físicas, emocionales o cognitivas del puesto.

La escala de respuesta es tipo Likert de 6 puntos, desde "1 = Nunca" » hasta "6 = Muy frecuentemente" ».

### 3. Propuesta de uso en la Universidad de Burgos

La Universidad de Burgos podría emplear el JCQ en dos momentos clave del despliegue de la carrera horizontal:

#### **a) Como instrumento de diagnóstico inicial, en la Fase 1 de implantación**

- Objetivo: establecer una línea de base sobre el grado actual de *job crafting* en el colectivo PTGAS.
- Aplicación: cuestionario anónimo, accesible online, dirigido a todo el PTGAS.
- Resultados esperables: mapa de fortalezas y áreas de mejora en materia de rediseño activo del puesto, desagregado por unidades, grupos profesionales y dimensiones del JCQ.

#### **b) Como herramienta de seguimiento a medio plazo**

- Objetivo: evaluar el impacto del nuevo modelo de carrera horizontal sobre las prácticas de *job crafting* institucional.
- Aplicación: comparativa longitudinal (por ejemplo, tras dos convocatorias de evaluación).
- Valor añadido: información empírica sobre la evolución del compromiso, la autonomía y la iniciativa, lo que permitirá valorar la eficacia transformadora del modelo propuesto.

### 4. Recomendaciones para su implantación

Traducir el JCQ a un formato digital accesible y anónimo,

Comunicar adecuadamente el propósito diagnóstico del cuestionario,

Asegurar el respaldo ético y la confidencialidad del tratamiento de datos,

Analizar los resultados con participación de las comisiones institucionales de seguimiento,

Considerar una repetición periódica (cada 2-3 años) como parte del sistema de evaluación continua del modelo de carrera.

## 5. Referencias

- Letona-Ibañez, O., Carrasco, M., Martínez-Rodríguez, S., Amillano, A., & Ortiz-Marqués, N. (2019). Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire. *PLoS ONE*, 14(10), Article e0223539. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223539>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The *Job crafting* Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.



## ANEXO II.

### Estudio de impacto económico en el Capítulo 1

En este apartado se presenta una estimación del coste económico que supondría la implantación del modelo con la hipótesis de que todos los empleados públicos que puedan optar a los tramos correspondientes por su número de años de servicio obtienen evaluación positiva de todos los tramos y, por tanto, perciben los correspondientes complementos. La cantidad final constituye la base sobre la que el Rectorado plantea el modelo a las autoridades autonómicas, de cuya aprobación depende el presupuesto de la Universidad. Las cantidades obtenidas en este anexo, son, como consecuencia de las hipótesis de estudio, una cota superior de gasto.

Se parte de la propuesta de tabla retributiva siguiente.

| Grupo          | T1 (€)   | T2 (€)   | T3 (€)   | T4 (€)   | T5 (€)   | Total acumulado (€) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>C2 / 4A</b> | 860,33   | 1.147,11 | 1.433,89 | 1.720,66 | 2.294,22 | 7.456,21            |
| <b>C1 / 3</b>  | 981,72   | 1.308,96 | 1.636,20 | 1.963,44 | 2.617,92 | 8.508,25            |
| <b>A2 / 2</b>  | 1.088,44 | 1.451,26 | 1.814,07 | 2.176,89 | 2.902,52 | 9.433,19            |
| <b>A1 / 1</b>  | 1.149,03 | 1.532,04 | 1.915,04 | 2.298,05 | 3.064,07 | 9.958,23            |

El número de empleados que pueden optar a los diferentes tramos depende del número de años de servicio. Además, hay que tener en cuenta en qué grupo de carrera horizontal se encuadran. Se muestran en las tablas siguientes el número de empleados en cada ventana de antigüedad

| <b>FUNCIONARIOS</b>             | <b>C2</b> | <b>C1</b> | <b>A2</b> | <b>A1</b> |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No podrían optar a ningún tramo | 16        | 16        | 16        | 16        |
| Ventana de antigüedad T1        | 5         | 2         | 1         | 0         |
| Ventana de antigüedad T2        | 13        | 4         | 2         | 1         |
| Ventana de antigüedad T3        | 16        | 7         | 7         | 1         |
| Ventana de antigüedad T4        | 23        | 37        | 26        | 3         |
| Ventana de antigüedad T5        | 27        | 96        | 61        | 23        |

| <b>LABORALES</b>                | <b>4A</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|---------------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| No podrían optar a ningún tramo | 18        | 18       | 18       | 18       |
| Ventana de antigüedad T1        | 6         | 4        | 0        | 0        |
| Ventana de antigüedad T2        | 9         | 7        | 0        | 1        |
| Ventana de antigüedad T3        | 9         | 8        | 0        | 1        |
| Ventana de antigüedad T4        | 21        | 20       | 7        | 3        |
| Ventana de antigüedad T5        | 32        | 35       | 14       | 8        |

Con esta desagregación los empleados que podrían optar al tramo T(n) son los incluidos en T(n), T(n-1),... T1

| <b>FUNCIONARIOS</b> | <b>C2</b> | <b>C1</b> | <b>A2</b> | <b>A1</b> |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Podrían optar a T1  | 27        | 96        | 61        | 23        |
| Podrían optar a T2  | 22        | 94        | 60        | 23        |
| Podrían optar a T3  | 14        | 92        | 59        | 22        |
| Podrían optar a T4  | 11        | 89        | 54        | 22        |
| Podrían optar a T5  | 4         | 59        | 35        | 20        |

| <b>LABORALES</b>   | <b>4A</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|--------------------|-----------|----------|----------|----------|
| Podrían optar a T1 | 32        | 35       | 14       | 8        |
| Podrían optar a T2 | 26        | 31       | 14       | 8        |
| Podrían optar a T3 | 23        | 28       | 14       | 7        |
| Podrían optar a T4 | 23        | 27       | 14       | 7        |
| Podrían optar a T5 | 11        | 15       | 7        | 5        |

Los costes serían los siguientes:

| <b>FUNCIONARIOS</b>         |               |               |               |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>IMPORTES POR TRAMOS</b>  | <b>C2 (€)</b> | <b>C1 (€)</b> | <b>A2 (€)</b> | <b>A1 (€)</b> |
| <b>T1</b>                   | 23.228,96     | 94.245,26     | 66.395,11     | 26.427,61     |
| <b>T2</b>                   | 25.236,40     | 123.042,43    | 87.075,56     | 35.236,82     |
| <b>T3</b>                   | 20.074,41     | 150.530,63    | 107.030,37    | 42.130,98     |
| <b>T4</b>                   | 18.927,30     | 174.746,42    | 117.552,00    | 50.557,17     |
| <b>T5</b>                   | 9.176,87      | 154.457,51    | 101.588,15    | 61.281,42     |
| <b>TOTALES FUNCIONARIOS</b> | 96.643,95     | 697.022,25    | 479.641,19    | 215.634,00    |
| <b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>   | 1.488.941,39  |               |               |               |

| <b>LABORALES</b>           |               |              |              |              |
|----------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>IMPORTES POR TRAMOS</b> | <b>4A (€)</b> | <b>3 (€)</b> | <b>2 (€)</b> | <b>1 (€)</b> |
| <b>T1</b>                  | 27.530,62     | 34.360,25    | 15.238,22    | 9.192,21     |
| <b>T2</b>                  | 29.824,84     | 40.577,82    | 20.317,63    | 12.256,28    |
| <b>T3</b>                  | 32.979,39     | 45.813,67    | 25.397,04    | 13.405,31    |
| <b>T4</b>                  | 39.575,27     | 53.012,96    | 30.476,44    | 16.086,37    |
| <b>T5</b>                  | 25.236,40     | 39.268,86    | 20.317,63    | 15.320,36    |
| <b>TOTALES LABORALES</b>   | 155.146,52    | 213.033,56   | 111.746,96   | 66.260,54    |
| <b>TOTAL LABORALES</b>     | 546.187,58    |              |              |              |

Por tanto, el coste completo, con las hipótesis del estudio, ascendería a 2.035.128,98 €.



**ANEXO III.****Tablas de complementos de Carrera Horizontal de las universidades públicas de Castilla y León****Universidad de Burgos**

| Grupo          | T1 (€)   | T2 (€)   | T3 (€)   | T4 (€)   | T5 (€)   | Total acumulado (€) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>C2 / 4A</b> | 860,33   | 1.147,11 | 1.433,89 | 1.720,66 | 2.294,22 | 7.456,21            |
| <b>C1 / 3</b>  | 981,72   | 1.308,96 | 1.636,20 | 1.963,44 | 2.617,92 | 8.508,25            |
| <b>A2 / 2</b>  | 1.088,44 | 1.451,26 | 1.814,07 | 2.176,89 | 2.902,52 | 9.433,19            |
| <b>A1 / 1</b>  | 1.149,03 | 1.532,04 | 1.915,04 | 2.298,05 | 3.064,07 | 9.958,23            |

**Universidad de Salamanca**

| Nivel     | 1ª Cat. €<br>6 años | 2ª Cat. €<br>7 años | 3ª Cat. €<br>8 años | 4ª Cat. €<br>9 años | Acumulado €<br>30 años |
|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| <b>18</b> | 533,13              | 1.066,26            | 1.599,38            | 2.132,50            | 5.331,27               |
| <b>20</b> | 575,21              | 1.150,43            | 1.725,64            | 2.300,85            | 5.752,13               |
| <b>21</b> | 603,28              | 1.206,54            | 1.809,83            | 2.413,10            | 6.032,75               |
| <b>22</b> | 631,33              | 1.262,66            | 1.894,01            | 2.525,34            | 6.313,34               |
| <b>24</b> | 673,43              | 1.346,84            | 2.020,27            | 2.693,68            | 6.734,22               |
| <b>25</b> | 687,45              | 1.374,91            | 2.062,35            | 2.749,80            | 6.874,51               |
| <b>26</b> | 701,48              | 1.402,96            | 2.104,44            | 2.805,93            | 7.014,81               |
| <b>28</b> | 729,54              | 1.459,08            | 2.188,62            | 2.918,17            | 7.295,41               |

## Universidad de León

| Nivel | 1ª Cat. €<br>6 años | 2ª Cat. €<br>6 años | 3ª Cat. €<br>7 años | 4ª Cat. €<br>7 años | Acumulado €<br>26 años |
|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| E/IVB | 523,26              | 1.046,52            | 1.569,78            | 2.093,04            | 5.232,60               |
| C2/4A | 610,90              | 1.221,80            | 1.832,70            | 2.443,60            | 6.108,72               |
| C1/3  | 698,05              | 1.396,10            | 2.094,15            | 2.792,20            | 6.980,50               |
| A2/2  | 785,20              | 1.570,40            | 2.355,60            | 3.104,80            | 7.816,00               |
| A1/1  | 872,28              | 1.744,56            | 2.616,84            | 3.489,12            | 8.722,79               |

## Universidad de Valladolid

| Nivel | 1ª Cat. €<br>5 años | 2ª Cat. €<br>5 años | 3ª Cat. €<br>6 años | 4ª Cat. €<br>7 años | Acumulado €<br>23 años |
|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| E     | 636,30              | 989,66              | 1.673,98            | 2.954,00            | 6.253,94               |
| C2/4  | 687,12              | 1.068,34            | 1.897,40            | 3.189,48            | 6.842,34               |
| C1/3  | 820,54              | 1.275,82            | 2.159,08            | 3.809,40            | 8.964,84               |
| A2/2  | 2.050,30            | 3.689,84            | 5.329,10            | 6.968,78            | 18.038,02              |
| A1/1  | 2.697,38            | 4.854,78            | 7.011,76            | 9.169,30            | 23.733,24              |





**UNIVERSIDAD  
DE BURGOS**

**Servicio de Publicaciones e  
Imagen Institucional**

ISBN 979-13-87585-29-7



9 791387 585297