

Cómo motivar a los funcionarios

La falta de premios, objetivos y castigos merma la productividad en el sector público

LA VANGURADIA |

13/01/2012



ANXO LUGILDE
Santiago de Compostela

Tweet

Algunos **funcionarios** tienden a reducir su **rendimiento** al nivel más bajo que tolera la Administración, que suele ser el de su compañero que peor cumple sin ser sancionado. Al mismo tiempo, una parte de los empleados públicos acostumbra a valorar su propio trabajo para ajustar su productividad a lo que considera adecuado para la retribución que recibe, de manera que reduce su productividad. Aunque hay numerosas excepciones individuales, producto de las convicciones personales, más de 40 años después de que el administrativista Alejandro Nieto formulase estas dos "leyes sociales" de la función pública su esencia continúa vigente, por lo menos en los cuerpos más burocratizados.

Los expertos en gestión pública coinciden en señalar que la causa principal de la pervivencia de estos males, derivados de la ausencia de una verdadera carrera profesional objetiva, se localiza sobre todo en la cúpula, pues debido a la politización no hay un cuerpo directivo profesionalizado capacitado para aplicar un sistema de incentivos positivos, de dinero y ascensos, y negativos, a través de las sanciones, de manera que aumente la productividad.

En su obra del 2008 *El desgobierno de lo público*, una suerte de libro negro de la burocracia en España, Nieto describe el "círculo vicioso plasmado en un pacto implícito: la Administración, como empleador, maltrata a sus servidores pero en compensación poco les exige; mientras que estos (los trabajadores), correlativamente, soportan los maltratos y, en compensación, rinden muy poco". Nieto, que fue presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en los 80, denuncia también que la carrera funcional ha sido sustituida por unos caóticos saltos de puesto al albur del capricho político.

La omnipresente crisis económica ha puesto a la Administración en el punto de mira. Los empleos en el sector público son más codiciados que nunca, pues fueron de los pocos que crecieron en los últimos años. Además, los ajustes aplicados en los países inmersos en la crisis de la deuda, han incluido recortes salariales en el sector público, bien por la rebaja del sueldo como la aprobada en España en la primavera del 2010, bien por la suspensión del complemento de productividad aplicada por la Generalitat.

Con el foco puesto en la Administración uno de los debates más recurrentes es el centrado en su productividad. Como explica Francisco Longo, director del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de Esade, el problema no reside en que en el caso del funcionario, no del

personal laboral, el trabajo sea de por vida, sino en la falta de alicientes. "El empleado público que trabaja mucho y bien, se preocupa por formarse y tiene iniciativa, no es premiado, mientras que el que no cumple, no es castigado, lo que provoca que la productividad se deteriore", afirma Longo. A su juicio, las causas de la falta de incentivos residen en un marco laboral demasiado rígido, pues hay "una hiperprotección del empleado", y en la baja calidad de la dirección, pues "la gerencia pública en España presenta un déficit importante".

Carles Ramió, profesor de Gestión Pública de la Universitat Pompeu Fabra, considera una cuestión clave la ausencia de una dirección pública profesionalizada en la Administración y destaca que España es de los pocos países de nuestro entorno en los que sucede esto. Apunta que en Italia sí hay una dirección profesional, lo que no sucede en la Administración española, en la que los políticos copan los altos cargos de responsabilidad y en los que deben ocupar funcionarios, como los de subdirectores generales, se suele utilizar el criterio de la libre designación, de manera que prima el partidismo.

El diagnóstico existe desde hace tiempo. El vigente Estatuto Básico del Empleado Público, del 2007, presumía de implantar un sistema que "estimula a a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones". Establecía la evaluación por desempeño, en función del cumplimiento de objetivos, así como la carrera horizontal, que permitiría subir de nivel salarial sin colapsar las jefaturas de la administración, y la dirección profesional, liberada de la arbitrariedad política. "Pero son medidas pendientes de desarrollar legislativamente", explica Ramió, quien señala que por lo general son reformas, como la de acabar con el partidismo en los nombramientos, que se anuncian cuando se está en la oposición pero que se aplazan en el poder.

Ramió llama la atención sobre la falta de incentivos positivos, como la promoción de los mejores y el aumento de la productividad de forma no lineal, es decir al revés que los complementos que se pagan de forma burocratizada a todos los empleados sin distinciones. Al mismo tiempo tampoco hay incentivos negativos, porque, salvo casos concretos como los de las fuerzas de seguridad, el régimen disciplinario no suele aplicarse, de forma que no se sanciona al que no cumple.

"El de la falta de alicientes para quien tiene un puesto fijo es un problema también en el sector privado, pero en el público alcanza una mayor dimensión", explica Sara de la Rica, catedrática

de Economía de la Universidad del País Vasco, quien apunta que así se limita el esfuerzo del trabajador y se genera absentismo. Cree que debiera haber alguna retribución variable verdaderamente asociada a la productividad.

Sin embargo, Manuel Villoria, catedrático de Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos, apunta que existen estudios que muestran que los incentivos económicos no han producido buenos efectos, salvo en áreas concretas en las que se puede medir correctamente la productividad y sin que se generen efectos perversos, como podría ser, en el caso de las fuerzas de seguridad, detenciones forzadas para alcanzar un determinado número. "Sí ha funcionado bien, por ejemplo, en la Seguridad Social española, pagar por rendimiento pero por equipos", señala Villoria, quien defiende reducir la discrecionalidad en la promoción profesional y aboga por reformas que eleven la productividad "sobre todo en la parte más burocratizada de la Administración".

La experiencia de los últimos años muestra que la crisis por sí misma no desencadena los cambios largamente aplazados, como los pendientes en la Administración, pero sí ofrece la oportunidad de aplicarlos, al reducir las resistencias e incrementar la necesidad de afrontarlos.