

CARLOS GALINDO MEÑO _Vocal Asesor de la Dirección General de Función Pública,
Ministerio de Administraciones Públicas_[41-58]

Las Retribuciones



Ponencia presentada en las Jornadas
«Las Administraciones Públicas son personas. Hacia el empleo público del siglo XXI.»

Santiago de Compostela, EGAP, 27-28 de noviembre del 2008

1. INTRODUCCIÓN

El asunto de las retribuciones trasciende el enfoque simplista más clásico derivado de aquel carácter sinalagmático de la relación de servicios según el cual el salario no es sino la contraprestación por la prestación realizada por el empleado. Desde este enfoque, hoy día afortunadamente superado, bastaría con que el empleador, aquí la Administración, ofreciera un salario digno y proporcionado a aquella prestación. Aun siendo este último carácter del salario algo necesario, en la visión actual de las políticas de personal las retribuciones van mucho más allá.

Estas jornadas se celebran bajo el lema «La Administración son personas». Bajo este lema subyace algo más que retórica, ya que acoge una manera de entender la gestión de personal que desde hace años se viene abriendo camino como parte esencial de los procesos de reforma emprendidos en la mayoría de los países de la OCDE. La gestión de recursos humanos está convirtiéndose, por imperativo de los tiempos y de las prácticas de cada vez más organizaciones y administraciones de muchos países, en una verdadera gestión de las personas.

Si no queremos ver esto desde un prisma exclusivamente altruista, contemplémoslo al menos desde un punto de vista utilitarista. Teniendo en cuenta el propio interés de las administraciones, lo que de verdad da valor y potencialidad a estas son las personas que las integran. Ellas son las depositarias de la experiencia y del conocimiento. Ellas son el instrumento a través del cual se logran propósitos y se alcanzan metas. Las administraciones, como cualquier otra organización, valen lo que valen las personas que las componen. Sólo así adquiere verdadero sentido la expresión que tanto se utiliza, y que tantas veces suena a expresión vacía o frase hecha de que, «las personas son nuestro mejor capital» o «las personas son nuestro mejor activo». Los que tantas veces usan esta expresión deberían ver si sus políticas de personal están en consonancia con esta afirmación o la desmienten en cuanto se analiza mínimamente en qué consisten.

Los diversos subsistemas de gestión de las personas deberían reflexionar constantemente sobre esto y estar presididos por esta filosofía. La idea conecta también en parte con el principio de la igualdad, mérito y capacidad, en cuanto persigue la selección y retención de los mejores y más cualificados, fuera de todo criterio arbitrario. Esta visión de la gestión centrada en las personas debe informar de las políticas de desarrollo, cualificación y formación, y debe estar presente también en las políticas de retribuciones.

Convendría, antes de seguir adelante, realizar alguna precisión para centrar esta visión y evitar equívocos que a veces suelen producirse. Algunas de las reformas del empleo público emprendidas en algunos países próximos, no demasiadas, todo hay que decirlo (Italia, Suiza, Bélgica), han estado inspiradas en una semicontractualización de la función pública, sustituyendo en parte los tradicionales sistemas de función pública por modelos laborales inspirados en los propios de la empresa privada. En la mayoría de los países que cuentan con la tradición de empleo público que se ha venido en llamar sistema del mérito, caracterizado entre otras cosas por una selección de personal basada en la igualdad, mérito y capacidad y con modelos regulatorios que ponen el énfasis en las garantías de imparcialidad y neutralidad del empleado respecto del poder político, la esencia del sistema se ha mantenido. Lo cual no está reñido con reformas que, con el propósito de mejorar los servicios públicos, en un contexto histórico de globalización, competitividad y preocupación por el control de las cuentas públicas, han utilizando, entre otros mecanismos, una tecnificación de modelos de

gestión de personal centrados en reforzar las capacidades, la motivación, el compromiso y el rendimiento de las personas.

En nuestro país, el blindaje constitucional y el reciente Estatuto Básico del Empleado Público (en lo sucesivo EBEP) sirven de garantía para el mantenimiento del modelo de función pública basado en el mérito. De lo que ahora se trata es de proseguir en el camino de una modernización de la gestión de personal que no puede comprometer aquel modelo, sino que lo que intenta es reforzar su eficacia.

En el terreno sobre el que ahora me voy a centrar, el de las retribuciones, esa afirmación es además una necesidad, entre otras cosas porque muchos elementos del sistema de retribuciones que están orientados en la dirección de la nueva gestión de personal están ya presentes en nuestra regulación, y no desde hace pocos años. La retribución del puesto de trabajo y el complemento de productividad están ya incorporados a nuestro modelo retributivo y sólo la nueva remuneración vinculada a la carrera es una novedad en el EBEP.

2. LA PERVIVENCIA DE LOS PRINCIPIOS CLÁSICOS SOBRE RETRIBUCIONES

En primer lugar hay que situar el principio de suficiencia, que en las administraciones públicas viene reforzado por la preeminencia de otros principios generales informadores del modelo de función pública, como son los de imparcialidad y neutralidad. En las administraciones no basta con que el salario sea suficiente para garantizar un nivel de vida que permita la satisfacción de las necesidades y el mantenimiento de un nivel de vida digno, sino que además han de permitir la dedicación al servicio público con entrega y compromiso ético.

El principio de igualdad y no discriminación, es decir, que el salario no ha de presentar más diferenciaciones que aquellas que derivan de una causa objetiva de trascendencia salarial: la pertenencia a un cuerpo para cuyo acceso se han tenido en cuenta distintos requerimientos de orden profesional; la antigüedad; el desempeño de puestos de trabajo de diferentes responsabilidades; otras exigencias profesionales, o el diferente nivel de desempeño y rendimiento.

Admitida aquella diversidad de base objetiva de los salarios, el principio informador que hay que traer a colación es el de equidad, en su doble formulación de equidad interna y externa. De acuerdo con el principio de equidad interna, la cuantía del salario ha de guardar la debida coherencia y proporcionalidad en relación a las circunstancias determinantes de aquellas posibles diferencias: formación, competencias y habilidades exigidas en los procesos de acceso, antigüedad, responsabilidades asumidas u otros factores inherentes al puesto de trabajo, nivel de desempeño o rendimiento.

La equidad externa, por su parte, encuentra uno de sus fundamentos en el propósito que tienen todas las administraciones de tener un referente con el que contrastar la idoneidad de su política de retribuciones, pero también en la necesidad de atraer y retener a buenos profesionales. En las administraciones españolas la cuestión plantea alguna peculiaridad que voy a apuntar. Como diré enseguida, el EBEP ha otorgado un amplio campo de autonomía a las distintas Administraciones públicas para diseñar sus propios modelos y políticas retributivas, lo que conducirá a la adopción de soluciones distintas y, por lo tanto, a una diferenciación de salarios dentro de segmentos profesionales del mismo nivel. Algo que en buena medida ocurre ya hoy día, pues el marco de normativa básica concedía también márgenes de autonomía para establecer las cuantías de las retribuciones complementarias. Hay que recordar que las competencias constitucionales que el Estado conserva para fijar límites de crecimen-

to a los salarios a través de la Ley de Presupuestos Generales del Estado no persiguen una finalidad uniformadora de los salarios, para lo que carecen de facultades, sino que tienen su fundamento en razones de gasto público y de coordinación de la política económica. Esta situación dibuja un escenario que sin duda condicionará fuertemente las decisiones de cada administración a la hora de fijar sus políticas de retribuciones.

Alguna consideración merece también la equidad externa en relación con el mercado privado de retribuciones. Este mercado dista mucho de ser homogéneo y presenta diferencias por sectores, modalidades de empresas, etc. De ahí que difícilmente pueda mantenerse una afirmación categórica sobre si las administraciones pagan mejor o peor que el mercado privado. Lo único que podrá poner de relieve la comparación es la situación en que se coloca una administración en relación con un conjunto o sector de empresas determinadas. En cualquier caso, ninguna administración, dado el peso que representan los gastos de personal, podría colocarse en los segmentos más altos del mercado retributivo sin afectar de manera decisiva las cuentas públicas.

3. LA NUEVA ORIENTACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES

No quisiera detenerme mucho hoy en un planteamiento clásico de estas características, lo que, por otra parte, sería también válido. No es este el enfoque que hoy quisiera dar al asunto de las retribuciones en las administraciones públicas. Sin desestimar la importancia y validez que aquellos principios tienen, me gustaría resaltar hoy una visión quizás menos habitual pero muy en consonancia con los tiempos actuales y con las tendencias más modernas en la gestión de personal que estamos emprendiendo en todas las administraciones a impulsos de las últimas reformas legislativas. Un planteamiento que, en gran medida, engloba aquellos principios inspiradores a los que me acabo de referir, pero que los trasciende y que pone el acento precisamente en su carácter instrumental, como mecanismo o vehículo para lograr, desde una concepción integradora de aquella gestión de personas, los objetivos generales que perseguimos en materia de personal.

Centrémonos por un momento en los objetivos que debería perseguir una adecuada política de personal. Supongo que habría poca discrepancia en admitir, y cualquier administración haría suyos sin problemas, algunos de estos planteamientos finalistas:

- Cualquiera quisiera contar con los mejores profesionales, los más preparados y cualificados en el campo de actividad que desarrolla.
- Además de buenas potencialidades en sus competencias, le gustaría contar con profesionales motivados y satisfechos.
- Pero esto puede no ser suficiente y querría también tener unos empleados que compartieran las metas, el ideario, la cultura, etc. de esa administración. En definitiva, que estén alineados o comprometidos con los objetivos de aquella.

Si es así, y fuéramos capaces de tener un consenso sobre esto, lo más coherente sería que nuestras políticas de recursos humanos estuvieran orientadas al logro de estos propósitos. Del mismo modo que lo deben estar todos los subsistemas de gestión de personal, desde la selección, la provisión de puestos, los programas de desarrollo y, por supuesto, la política de retribuciones. Esta política de retribuciones es un elemento más de todo el conglomerado de instrumentos de gestión de las personas con el cual debe estar alineado formando un todo coherente.

En nuestro país este planteamiento quizás pueda explicar algunas de las soluciones adoptadas en materia de retribuciones. El EBEP formula un planteamiento bastante claro y sencillo de entender. Ha elegido un diseño abierto. Tras escoger una estructura salarial muy completa en la que caben todas las posibilidades de retribución: de puesto, de categoría, de rendimiento, de antigüedad. Casi lo que podríamos llamar una estructura o patrón de validez universal. Y, hecho esto, otorga a continuación una notable libertad para que cada administración diseñe a la carta la estructura que considera más conveniente. Es sabido que en las reformas del empleo público emprendidas en muchos países de la OCDE la descentralización de la gestión de personal ha sido uno de los criterios informadores.

No voy a entrar en el tema más o menos polémico de si esto constituye un exceso de libertad; de si un modelo tan abierto terminará por diversificar de manera definitiva el mercado retributivo de las administraciones públicas y consolidar diferencias entre ellas; de si esto generará tensiones en un mercado retributivo muy interrelacionado; de si los mecanismos de coordinación interadministrativa serán suficientes para mantener un mínimo de coherencia global del sistema. Pese a los riesgos, creo que el EBEP marca algunos contrapesos que, correctamente utilizados, pueden resolver este problema razonablemente.

Si, por otra parte, como vengo en sostener en esta ponencia, las políticas de personal y, entre ellas las retributivas, son instrumentales y deben perseguir determinados objetivos, en primer lugar de mejora en la prestación de los servicios públicos, y en segundo lugar, los objetivos propiamente de personal orientados a aquellos objetivos del servicio, no resulta ilógico dar autonomía a cada administración para un cierto diseño de las políticas que resultan más adecuadas. Esto es algo que, en buena medida, ocurre ya en el modelo actual y que el EBEP no hace sino consolidar.

Pero sin eludir dicha circunstancia, e insistiendo en la necesidad de reforzar los mecanismos de coordinación para que los niveles salariales totales o globales guarden un cierto equilibrio en todas las administraciones, lo que me parece ahora importante destacar son las oportunidades que abre para que cada administración pueda diseñar una auténtica política retributiva, aquella a que me vengo refiriendo como una política orientada al logro de los objetivos generales de servicio público y de política de personal que haya determinado en su ámbito cada administración.

Ya no valen excusas de rigidez del modelo, de si permite hacer o no hacer algo. A menudo, para explicar el modelo abierto que diseña el EBEP, se utiliza el símil de que pone a disposición de las administraciones una caja de herramientas de las que se pueden escoger las más apropiadas. La moderna gestión de personal centrada en las personas lleva implícita la descentralización, el acercamiento de los aspectos relacionados con esta gestión.

Y llegados a este punto, podría formularse la pregunta: ¿cómo se logra ese alineamiento de la política de retribuciones con los objetivos que acabamos de exponer? ¿Qué elementos deben conformar una política de retribuciones para lograrlos?

La respuesta que demos a la pregunta es ahora más pertinente que nunca. Acaba de aprobarse el Estatuto Básico del Empleado Público y de todos es sabido que el planteamiento que realiza de las retribuciones y algunos temas conexos con ellas es bastante innovador.

Una política de retribuciones no puede ser neutral, tiene que ser comprometida. A través de ella pueden lograrse finalidades que sin una política adecuada quedan abandonadas. Se trata de ver cómo esta política de retribuciones puede de verdad alinearse con aquella política de personal centrada en las personas. Voy a explorar tres maneras de hacerlo y que, no

está de más decirlo, ofrecen además posibilidades u oportunidades en los momentos actuales en los que la mayoría de las administraciones se encuentran empeñadas en la ingente y comprometida tarea de reformar sus sistemas de función pública.

- a) Una retribución que busque el desarrollo y perfeccionamiento profesional de las personas.
- b) Una retribución que busque el compromiso de los empleados con las metas y objetivos de la Administración.
- c) Una retribución que busque la implicación y asunción de responsabilidades de los empleados.
- d) Una retribución que busque la motivación.

4. UNA RETRIBUCIÓN QUE BUSQUE EL DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DE LAS PERSONAS

Hemos dicho que una administración debe tener como objetivo contar con unos buenos profesionales, lo que significa, en primer lugar, que deben ser empleados con un alto nivel de cualificación. Bien preparados, al día, preocupados por su perfeccionamiento permanente y que apliquen esos buenos conocimientos en la práctica diaria. Algo que distingue a las organizaciones inteligentes es que saben promover el conocimiento de las personas que las integran y aprovechan este conocimiento transformando el talento individual en conocimiento organizacional. Pues bien, parece poco discutible que la política retributiva puede contribuir a ello. Dentro del campo salarial, de todos los componentes de la estructura retributiva este es el que conecta más con la gestión de personas. Podemos definir esta retribución como aquella que permite avanzar a la persona a lo largo de su historia profesional a través de unas bandas retributivas (en nuestra normativa interna el EBEP las llama grados, categorías o escalones) por las que va moviéndose o progresando, y a medida que adquiere más competencias profesionales va demostrando un desempeño correcto de sus cometidos profesionales. Podemos decir, por tanto, que desde el punto de vista que ahora estoy tratando, son fundamentalmente varios los fundamentos de esta retribución: fomentar el buen desempeño de los puestos de trabajo, el estímulo del aprendizaje y el desarrollo constante de las competencias y capacidades del empleado. El binomio capacitación y buen desempeño aglutinan en sí mismos una parte esencial de los objetivos que al principio señalaba que deben informar una gestión centrada en las personas.

Podemos profundizar algo más en las características que forman este tipo de retribución.

Permite un reconocimiento en forma de mayor retribución por el buen desempeño y por la adquisición de mayores competencias y capacidades. Este es el requisito que le sirve de fundamento a este tipo de retribución, sin el cual quedaría desnaturalizada. Por tanto, cualquier experiencia real que consista en reconocer avances de manera más o menos automática, por el transcurso de la mera antigüedad, confundiendo la experiencia con el mero paso del tiempo y el cumplimiento de años de servicio, será otra cosa distinta, pero no una verdadera retribución de categoría. Experiencia es aprendizaje que se adquiere a lo largo del tiempo y que se traduce en un saber teórico o práctico, que el simple paso del tiempo no garantiza. Y a ello habría que añadir que es un saber adquirido y que se aplica al trabajo, desembocando en un mejor desempeño. Es decir, estamos en presencia de un saber puesto en acción. Esto es algo que deben tener muy presente los diseñadores de planes de formación.

El sistema de acreditación del desempeño y la mayor capacitación profesional es objetivo, transparente y valorado de forma técnicamente correcta. Esta segunda característica es un corolario de la anterior. El sistema de acreditación no puede estar basado en meros aspectos formales, tiene que traducirse en un verdadero sistema que permita medir los avances logrados por la persona tanto en su capacitación profesional como en su desempeño. Para lo primero, los modelos de baremación y certificación son rigurosos, objetivos, conocidos y valorados técnicamente por verdaderos profesionales.

Para lo segundo, la acreditación del desempeño, las modernas organizaciones públicas vienen aplicando desde hace varios decenios las herramientas de evaluación del desempeño y, en este sentido, la literatura generada en torno a la OCDE y otras instituciones multilaterales sobre las experiencias en este campo es pródiga. Una literatura que, dicho sea de paso, no ha dejado de advertir sobre las dificultades técnicas, los problemas prácticos y de índole estructural o cultural que han tenido las evaluaciones del personal. Pese a ello su generalización resulta evidente, lo que viene a indicar que, pese a sus dificultades, las administraciones públicas las siguen considerando necesarias.

Queda, pues, en manos de las administraciones que esas evaluaciones se realicen y no se conviertan en un mero trámite formal, en un mero expediente que hay que pasar cada cuatro, cinco o seis años, si estamos hablando de las evaluaciones para la promoción. En sus manos está que tal evaluación se realice con rigor, lo que a mi modo de ver requiere varias cosas. Se requiere que exista algún sistema de acreditación o validación de aquellas mayores competencias o conocimientos adquiridos por el empleado, bien sea porque existe un sistema de certificación y homologación de los cursos de formación que garantice su calidad, bien sea porque el empleado tenga que pasar por algún curso específico o superar una serie de créditos formativos para la promoción.

Se requiere también que la evaluación sea realizada por órganos profesionalizados y especializados. Estamos hablando de cosas muy relevantes para el empleado, como el evaluar el esfuerzo realizado por un empleado a lo largo de varios años de su trayectoria profesional, y esto no puede resolverse de cualquier manera. Se requiere, en definitiva, que exista también transparencia y claridad sobre el cómo y sobre el qué se va a valorar para obtener este progreso profesional y económico. Los órganos especializados encargados de la valoración deben realizar un progresivo trabajo de baremación y objetivación de los méritos valorables en esta carrera, generando la necesaria certidumbre sobre las expectativas de los empleados y sobre los itinerarios que deben seguir durante los años previos a la evaluación para la promoción. Sólo así una retribución ligada al desarrollo o perfeccionamiento personal del empleado puede desplegar todas sus potencialidades en estos sistemas.

Esta retribución es de cuantía suficiente y proporcionada para convertirse en estímulo para que la persona se preocupe por su perfeccionamiento en el puesto de trabajo y por aplicar tales conocimientos en un buen desempeño. Ya que se trata de movilizar la voluntad y los esfuerzos de la persona en una determinada dirección, el estímulo para lograrlo ha de ser proporcionado. Aquí nos enfrentamos a una dificultad estructural que no se puede obviar. Cuando se parte de un modelo salarial tradicional, que prima las retribuciones salariales generales o de grupo, en detrimento de unas retribuciones más individualizadas o personalizadas, el tránsito de uno a otro lleva aparejadas unas resistencias y unos costes que dificultan en extremo este tránsito.

El ascenso en las bandas retributivas se produce a unos intervalos de tiempo que mantienen despierto aquel estímulo en el empleado. Existen entramados retributivos para todos los gustos y el número de escalones a lo largo de las bandas son también muy diferentes, pero todos coinciden en una cosa, y es que la meta de obtener un avance retributivo tiene que parecer lo suficientemente próxima y alcanzable para mantener la motivación. El estímulo, por otra parte, debe ser constante y mantenerse a lo largo de toda la vida profesional. Podrá discutirse si en edades más tempranas la plasticidad cerebral es mayor y, por tanto, la capacidad de aprender es superior; en tal supuesto la intensidad del estímulo debe ser más importante para favorecer estas posibilidades. Pero lo que tampoco se discute es que la capacidad de aprender se mantiene siempre y que la vida profesional debe estar presidida por esta idea de la formación permanente que a la larga se convierte, por acumulación, en caudal de experiencias que es el fundamento del éxito profesional. Abundando en esta idea, podríamos decir que pocas cosas hay tan frustrantes como la pérdida de horizontes, representada, por un lado, en alcanzar las metas más altas muy temprano y encontrarse obstruidas las posibilidades de seguir progresando, y, por otro lado, en establecer barreras al progreso profesional al alcanzar la madurez. La pérdida de capital humano que esto representa constituye, además de una cierta inversión de la escala de valores, algo verdaderamente dramático que no puede dejar de destacarse, por más que hoy día tantas organizaciones privadas y públicas parezcan olvidar algo tan elemental. La maximización del beneficio a corto plazo y las políticas agresivas de reducción de costes están en la raíz de este problema y tienen algo que ver con la crisis que afecta a nuestro modelo económico de producción.

Esta retribución es selectiva; es decir, no todo el mundo avanza a través de ella a la misma velocidad y sólo los mejores alcanzan las metas más altas. Aquí encuentra expresión también la formulación del principio clásico del mérito y la capacidad. Aquellas personas que se distinguen por invertir más en su tiempo y en su esfuerzo en pos de su mayor perfeccionamiento profesional y aquellas que se distinguen en mayor medida en su desempeño deben estar en condiciones de obtener una mayor y más rápida recompensa retributiva por esta vía de la carrera. En este campo —como en el de la remuneración por desempeño, rendimiento o productividad que veremos a continuación— es muy negativo el criterio del «café para todos». No creo que sea necesario insistir aquí mucho en que el principio de igualdad debe permitir a todos comenzar desde la misma situación de partida y ofrecer las mismas oportunidades, pero satisfecho este condicionante inexcusable previo, está implícito en el concepto de carrera que avanzan más y más deprisa quienes más se han esforzado en ello.

La estructura salarial amplia y bastante completa que ofrece el EBEP otorga la oportunidad de establecer una retribución de estas características, ligada al desarrollo profesional del empleado —entendiendo por aquel su mayor nivel de cualificación adquirido, de competencias desarrolladas o de perfeccionamiento profesional— así como al desempeño del funcionario. Tal posibilidad se desprende con claridad cuando habla de una retribución complementaria que remunera la progresión alcanzada por el funcionario dentro del sistema de carrera administrativa. Ya contamos con algunos ejemplos de esto en los ámbitos de la educación universitaria y de la investigación, por lo tanto no es nada absolutamente extraño al mundo de la Administración. También los modelos de carrera del personal sanitario y del personal docente no universitario se basan en los mismos parámetros, aunque el poco tiempo que lleva en aplicación el primero y que el segundo no haya pasado aún de proyecto impiden hacer una valoración de los mismos todavía.

Las administraciones públicas españolas disponen ya, pues, de una herramienta retributiva para orientar sus políticas de personal en esta línea de favorecer el desarrollo y perfeccionamiento constante de sus empleados a lo largo de toda su trayectoria profesional.

5. UNA RETRIBUCIÓN QUE BUSQUE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Salvo en aquellos aspectos que conectan con los perfiles constitucionales del empleo público, las políticas de retribuciones, como el resto de las políticas de personal, nos guste o no nos guste, tampoco constituyen una finalidad en sí mismas. Son políticas instrumentales. Como los demás elementos de la organización, las personas, según la teoría clásica de la organización, están orientadas al logro de una finalidad. En el caso de la Administración es obvio que esa finalidad es la prestación de un bien o servicio público.

Pues bien, también las políticas de personal, y dentro de ellas las políticas de retribuciones, pueden y deben estar alineadas con esos objetivos de servicio. En nuestro país hace años que ya se implantó el complemento de productividad y los incentivos al rendimiento. Denominaciones, por cierto, que denotan la reminiscencia de unos tiempos en que primaba el prisma de la consideración del personal como un recurso productivo más.

De todos los componentes retributivos este es sin duda el que ha dado lugar a mayor literatura en los últimos tiempos, como consecuencia de su veloz extensión en la mayoría de los países desarrollados, en paralelo a los impulsos reformadores emprendidos en el empleo público en los años setenta y ochenta del pasado siglo. Junto con la evaluación del desempeño, herramienta a la que tan ligado está, se convirtió pronto en elemento vigorizador y emblemático de aquellas reformas. Carácter que no ha perdido, ni mucho menos, como viene a demostrar el nivel preeminente que se le sigue otorgando en casi todos los modelos de empleo público.

En una visión de la gestión centrada en las personas, esta retribución tiene igualmente una trascendencia decisiva, pues pone el énfasis no en el qué hacen las personas, sino en el cómo. Es decir, en la calidad, el esfuerzo, la dedicación, en la voluntad puestos al servicio de un objetivo o una meta. Y siendo esto así los factores relacionados con la motivación son decisivos.

Sus elementos configuradores serían aquí:

En primer lugar, la cuantía de esta remuneración guarda proporcionalidad con el objetivo que persigue. Si lo que perseguimos es un mayor estímulo de la persona para que se implique más y mejor en su trabajo, para que se alinee en dirección a las metas perseguidas por la Administración, lo que esta está dispuesta a pagarle tiene que estar en relación con el esfuerzo aplicado o con los logros obtenidos.

Al igual que en los demás componentes de la estructura salarial, en este es también determinante que las apreciaciones que se realizan sobre la actuación de las personas, sobre su contribución a los resultados conseguidos y, en definitiva, sobre el grado de cumplimiento de los objetivos asignados estén sustentadas sobre sistemas de medición que aporten racionalidad, objetividad y equidad.

Cabría aquí reproducir parte de lo dicho respecto a las evaluaciones para la carrera, aunque conviene no confundir ambas. Las evaluaciones para la carrera son de mayor calado porque lo que se sustancia en ellas es la valoración de una trayectoria por lo general de varios años y tienen unas consecuencias más profundas para la vida profesional de un empleado.

Su periodicidad es más larga, son más los aspectos y méritos a valorar, el formalismo es más intenso y las instancias responsables de las valoraciones son distintas.

La evaluación, cuando lleva asociada una retribución, tiene unas connotaciones distintas. Su periodicidad es más corta, sometida a menos formalismo, y sus consecuencias, aún siendo importantes, no tienen la trascendencia y calado que las derivadas de la evaluación para la promoción. Los problemas que la acompañan son también de un signo distinto. Son frecuentes las actitudes culturales de resistencia a aplicar sistemas de valoración a los que se les reprocha, entre otras cosas, que desvían la atención de los directivos públicos de sus obligaciones más relevantes porque, a la postre, cada responsable es capaz de saber cómo trabajan sus colaboradores sin el auxilio de sistemas formales de evaluación. La afirmación es incorrecta en sí misma, porque no estamos en presencia de una apreciación general y superficial de la actuación de la personas, sino de una apreciación que tiene consecuencias muy relevantes sobre las personas y su cuadro de emociones y sentimientos, al que no son en absoluto ajenas las percepciones que se le transmiten sobre su trabajo. Y, por lo tanto, la exactitud en las valoraciones adquiere mucha relevancia. Los sentimientos de satisfacción por el trabajo y motivación para mejorar se pueden mudar fácilmente en sentimientos contrarios si no se percibe la objetividad y equidad en esta retribución.

Por otro lado, los estudios de la OCDE y la literatura sobre la cuestión coinciden en destacar que, más allá de los problemas de aceptación, culturales y de carga de trabajo de las evaluaciones, su valor añadido más relevante son las mejoras sobre los modos de gestión y organización a que dan lugar. Favorecen las interrelaciones entre jefes y colaboradores, así como la clarificación de lo que se pide de cada persona.

Una retribución de estas características cumple también la misión indicada al principio de alinear a las personas con las metas y objetivos de la Administración. Por lo tanto, contribuye —por no decir que es imprescindible para ello— a que las administraciones sean plenamente efectivas en el logro de esta misión que está conectada con la planificación estratégica y con un sistema de dirección por objetivos. Hoy día, las administraciones van adquiriendo cada vez más práctica en la aplicación de sistemas de gestión planificada donde los objetivos más estratégicos descienden hasta convertirse en objetivos operacionales de todos los niveles organizativos. Contribuyen asimismo en gran medida a favorecer esquemas retributivos de esta naturaleza los sistemas de gestión de calidad, en cuya aplicación en las administraciones se están logrando avances sustantivos. Podríamos decir que los sistemas de dirección por objetivos y la remuneración por objetivos asociada a ellos es el lugar donde entran en contacto, donde interaccionan mejor, la redes de deseos o intereses de las personas y de las organizaciones. Esta remuneración contribuye a armonizar los intereses individuales con los intereses de la Administración orientándolos en una sola dirección, transformando el progreso de las personas, sus conocimientos, sus talentos, en logro de resultados colectivos.

Los modernos sistemas de evaluación y remuneración saben diferenciar bien ambos planos tratando de armonizarlos. Por ello no se centran sólo en una apreciación aislada y fría de los objetivos o resultados, sino que incorporan otros dos factores: las competencias específicas para el buen desempeño del puesto de trabajo y los comportamientos, prácticas y pautas de actuación, que se identifican también como las más adecuadas para un desempeño adecuado. Y no se trata de valorar en las personas cualquier tipo de competencias, conocimientos o habilidades, por un lado, o de conductas, por otro, sino aquellas que se han identificado o demostrado idóneas para el éxito en su trabajo.

Más allá de esta discusión sobre las bondades y problemas que suelen acompañar —o que necesariamente acompañarán, habría que decir— a una retribución por rendimiento o desempeño, en un plano más real, los acontecimientos parece que discurren con rapidez en una determinada dirección. Ha sido, en el caso español, la voluntad del propio legislador del EBEP la que ha exigido que la aplicación de una retribución vinculada al desempeño, al rendimiento o al logro de objetivos o resultados tenga que venir siempre acompañada de un sistema de evaluación del desempeño. En esta línea, la preocupación del legislador de la Función Pública es evidente y lleva tiempo emitiendo señales inequívocas en esta dirección.

Es indudable que las administraciones públicas españolas con más iniciativa irán implantando progresivamente este componente de la retribución, todavía no establecido en muchas de ellas, pero que poco a poco irá adquiriendo mayor peso en la estructura de las retribuciones.

En primer lugar, el EBEP, al regular el paquete retributivo que las administraciones han de adoptar en el futuro desarrollo a través de sus leyes propias de Función Pública, otorga un papel relevante a la remuneración vinculada al interés, iniciativa, logro de objetivos y resultados. Aunque el EBEP, como hemos dicho, da aquí un paso más y exige que para la implantación de este tipo de remuneración cada administración ha de aprobar un sistema de evaluación del desempeño.

El que la implantación de una remuneración esté ligada a la evaluación del desempeño plantea más de una reflexión. El legislador hace gala de una gran cautela. Conoce las dificultades que existen para gestionar una retribución de esta naturaleza, que requiere la puesta en marcha de técnicas, sistemas complejos y esfuerzos organizativos importantes. Y, quizás por esta razón, ha querido tecnificar el uso que se vaya a hacer de este tipo de remuneración y ha exigido que lleve asociada de manera obligatoria una herramienta que garantice una aplicación técnicamente correcta.

Por otra parte, estamos en presencia de una técnica que camina en la dirección de una cierta personalización e individualización de la gestión de personal que en pocos campos encuentra una expresión tan particularizada como en la evaluación del desempeño. Una técnica cuya esencia parte necesariamente de una interacción directa de la Administración con la persona, con la que se discute sobre su modo de trabajar, los objetivos que debe lograr, las mejoras que debe perseguir, la formación que debe realizar. Muchos están ya tomando conciencia de lo que esto representa y del reto inmenso que plantea a las administraciones, por la transformación tan grande de los modos de gestión que anuncia.

En segundo lugar la Ley de Agencias, una ley nacida con propósitos muy ambiciosos, pone el énfasis en una gestión basada en la responsabilidad por la gestión, en el compromiso por la mejora de los servicios públicos, en el cumplimiento de unos objetivos externos claros de mejora y pactados de forma semicontractual en un contrato de gestión. Otorga para ello autonomía a los gestores de la Agencia y exigiendo, como correlato de ello, la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos trazados en los contratos de gestión. Pero, lo que a mí ahora me interesa destacar, puesto que estamos hablando de retribuciones, es cómo la Ley de Agencias toma en consideración la remuneración por objetivos como un instrumento o pieza más del entramado configurador del modelo que contribuye a aquella finalidad esencial de la mejora de la calidad y los resultados. No es gratuito que esta Ley de Agencias lleve a considerar el sistema que tiene que relacionar la masa de complemento de productividad con el grado de cumplimiento de los objetivos asignados a la Agencia como elemento que tiene que estar contemplado en el contrato de gestión. Y tampoco lo es que,

al regular el régimen de su personal directivo, mencione expresamente que una parte de sus retribuciones tiene que estar vinculada forzosamente al cumplimiento de los objetivos del contrato de gestión, como expresión del plus de responsabilidad que estos asumen sobre la buena marcha de la Agencia.

6. UNA RETRIBUCIÓN QUE BUSQUE LA IMPLICACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS

Pero la retribución no sólo debe apoyar el trabajar mejor y el logro de resultados. El nivel de implicación de las personas, al menos de algunas de ellas, debe llegar más lejos. Les tiene que estimular a optar por los puestos más críticos, por asumir los niveles de responsabilidad más altos. Y esto lleva también a algunas reflexiones que tienen que ver mucho asimismo con las retribuciones.

En primer lugar, es esencial saber identificar con claridad tales responsabilidades, lograr medirlas y diferenciarlas. Nada puede ser más negativo en este sentido que una política de retribuciones que no distinga las distintas responsabilidades inherentes a los puestos de trabajo (aunque no sólo las responsabilidades, como es bien sabido), que remunere de igual o similar manera los puestos de trabajo con independencia de tales responsabilidades. La cuestión es de enorme trascendencia y es difícil que pueda realizarse sin el auxilio de las correspondientes técnicas analíticas de puestos de trabajo.

Es verdad, y es importante destacarlo, que una buena política de personal tiene que mirar por que los puestos críticos de la Administración estén desempeñados por las personas más capacitadas, que para ello es importante una política de desarrollo que planifique los itinerarios y trayectorias profesionales de estas personas para que lleguen un día a desempeñar estos puestos con niveles de calidad aceptables, así como que estén también correctamente planificados los relevos en estos puestos de responsabilidad. Nunca se dirá demasiado sobre la importancia de las políticas de desarrollo y de planificación de relevos. Pero lo que ahora me toca destacar es cómo también las políticas de retribuciones contribuyen de manera decisiva a esto.

Aunque no todo tiene que ver con las retribuciones, como veremos. A las personas les mueve a asumir de manera efectiva esas responsabilidades o las mayores exigencias de los puestos de trabajo no sólo el que estén mejor retribuidas, sino también que en ello ven un reconocimiento expreso de la importancia que la Administración le concede a esta mayor implicación en las responsabilidades al otorgarles una posición en la que su posibilidad de implicación y de influencia en las decisiones es mayor.

Respecto a esta retribución por puesto estamos también en condiciones de profundizar en cuáles son las características que la configuran:

En primer lugar, la equidad interna determina un buen sistema para situar retributivamente cada puesto de trabajo en la situación que le corresponde en relación con los demás; un modelo que permita discernir las características inherentes a cada uno de ellos, lo que los diferencia de los demás. Dicho con la formulación más tradicional, sería aquel principio de a igual trabajo igual salario, que, aplicado a una remuneración de puesto de trabajo, vendría a decir que hemos de remunerar igual los puestos de trabajo que tienen iguales exigencias de responsabilidad, competencias, iniciativa o complejidad, y hemos de remunerar diferentemente aquellos puestos de trabajo que tienen requerimientos singulares.

La segunda característica de una buena retribución de puesto de trabajo es un corolario de lo anterior. Si hemos de diferenciar el tratamiento retributivo de los puestos de trabajo en fun-

ción de sus contenidos y las exigencias inherentes a los mismos, tenemos que contar con una herramienta analítica que nos permita descubrir las características o factores inherentes a aquellos y la intensidad con la que se presentan. Las tecnologías de conocimiento de los puestos de trabajo para un correcto diseño de los mismos son un elemento central de los sistemas de gestión de personal, y así lo reconoció la Comisión de Estudio del EBEP. Pues bien, uno de los campos en los que el estudio de los puestos de trabajo proyecta una de sus más importantes utilidades (aunque no la única, como es bien sabido, ni quizás la más determinante, aunque esto desborda ampliamente el propósito de esta exposición) es en el de la determinación de una retribución que garantice aquel principio de equidad interna del salario.

Nuestra Administración lleva más de medio siglo porfiando por centrar una parte de la gestión de personal en los puestos de trabajo y por considerar al puesto de trabajo un elemento primordial del sistema de retribuciones. Los primeros intentos tras la Ley de Funcionarios de 1964 no culminaron, precisamente por no llevarse a cabo uno de los elementos que la propia ley considera como imprescindibles, la clasificación de los puestos de trabajo. Tras la reforma de 1984 se lleva a cabo en nuestro país el primer intento real de análisis sistemático de puestos de trabajo. Y el esfuerzo sostenido en esta dirección es precisamente el camino.

Ya lo he dicho: una retribución equitativa, que toma en consideración de manera proporcionada las diferencias en cuanto a los contenidos de los puestos de trabajo, es una retribución que favorece que las personas estén motivadas para cualificarse y en disposición de asumir de forma efectiva mayores responsabilidades.

Pero para mantener activo este estímulo de las personas por asumir responsabilidades, con el que juega una buena retribución, hay que tomar en consideración otro factor que, no por ser colateral al sistema de retribuciones en sí mismo, tiene por eso menos relevancia para sostener el entramado del mismo. Me refiero al correcto sistema de provisión de los puestos de trabajo, aquel que garantiza que las personas que llegan a aquellos puestos de trabajo de mayores exigencias y responsabilidades sean las más capacitadas. Todo el efecto motivador de una buena retribución ligada al puesto de trabajo se diluye si esta no va acompañada de un sistema de provisión que permita la detección de las personas más capacitadas y con los perfiles más adecuados a cada tipo de puesto de trabajo. Y en esto coinciden tanto las opiniones de los expertos (véase la Comisión de Estudio) como las recientes reformas legislativas (EBEP y Ley de Agencias Estatales) cuando marcan el camino de la profesionalización de las Comisiones de valoración en los sistemas de provisión de puestos y la tecnificación de los procesos de valoración de candidatos.

No olvidemos que el puesto de trabajo, además de condicionar una retribución, conecta de modo fundamental con la moderna gestión de las personas a través de la gestión de los itinerarios. Con este concepto no estamos aludiendo sólo al entramado estructural de los puestos, que clasifica los puestos en familias o agrupaciones atendiendo a la naturaleza de sus funciones u otras características similares, y por lo tanto establece el campo o traza el camino por el que se puede mover un funcionario a lo largo de su vida profesional y determina qué puestos de trabajo son los más apropiados según qué tipo de funcionario, fundamentalmente por su pertenencia a un cuerpo. Los itinerarios van más allá y hacen referencia a una política de desarrollo personalizada que, en función de las características personales y profesionales de una persona y sus potencialidades, trata de planificar o encaminar su trayectoria de desempeño de puestos de trabajo agotando sus diversas etapas de aprendizaje, de experimentación, hasta llegar a las metas más altas una vez superado su desarrollo. Puestos y per-

sonas constituyen una dualidad en la que descansa buena parte de la gestión de personal y hay que hacerlas jugar combinadamente. Una planificación que debe descansar no sólo sobre las espaldas y la iniciativa individual de cada persona, sino que debe estar apoyada y ayudada por la propias administraciones.

7. EN CONCLUSIÓN, UNA RETRIBUCIÓN QUE BUSQUE LA MOTIVACIÓN Y LA TRANSMISIÓN DE VALORES

Las políticas dibujan también un retrato de cada organización, y con ellas se lanzan mensajes bastante nítidos de cuáles son los campos de preocupación; mensajes que son percibidos ya sea de manera consciente, en mayor medida, pero también de manera inconsciente por las personas. Y como todo mensaje, pueden ser un vehículo de transmisión de los valores sostenidos por las administraciones en sus políticas de personal.

Si pagamos lo suficiente a los titulares de los puestos de trabajo según las responsabilidades o complejidad de las tareas que asumen, estamos transmitiendo el mensaje de que lo importa es que las personas tomen decisiones, que asuman responsabilidades, favoreciendo así la política del compromiso.

Si recompensamos a las personas por el desempeño eficiente o por el logro de resultados u objetivos, el mensaje que se ofrece claramente es sobre qué dirección se quiere que las personas orienten sus esfuerzos. La orientación de las personas hacia los objetivos de mejora de servicio público y la cultura de la calidad se verá favorecida.

Si recompensamos por el progreso y capacitación del empleado, lanzamos el mensaje de que nos preocupa contar con profesionales con talento.

En definitiva, una buena política de retribuciones, sostenida en el tiempo, puede llegar a penetrar de manera efectiva en la cultura de compromiso de las personas con el servicio público y de mejora del mismo. Pero también es importante destacar que los valores imperantes en una administración se transmiten mejor cuando las políticas están impregnadas de aquellos valores, y las personas las pueden inferir de acciones que son coherentes con aquellos valores.

En lo que no puede fundarse una política retributiva es en el café para todos. No hay nada más desmotivador para el empleado que observar cómo una administración trata por igual a aquellos empleados motivados, comprometidos, preocupados por su formación y desarrollo permanente, más alineados y comprometidos con las metas de la Administración, que a aquellos que mantienen una actitud de inhibición o que se limitan a cumplir sin más. Una actitud así tenderá a homogeneizar las actitudes y comportamientos, y cabe sospechar en qué dirección lo harán.

Muchas ideas que subyacen en esta exposición confluyen en una gestión de las retribuciones más cercana a las personas. Pero entendamos bien lo que esto significa. No significa una individualización de la gestión que propicie diferencias y desigualdades injustificadas, ni carente de reglas, sino que tenga en la equidad, objetividad y respeto a la legalidad, pero también en la tecnificación y profesionalidad de la función de gestión de personal, sus principios rectores.

Hoy tocaba hablar aquí de retribuciones, pero no olvidemos que este prisma sirve también para enfocar el conjunto del sistema de gestión de personal, del que las retribuciones sólo forman una parte, aunque no modesta.

8. LAS RECOMPENSAS EMOCIONALES

En unas jornadas presididas por la idea de una gestión centrada en las personas no puede faltar una referencia al sistema de compensaciones no económicas. Es sabido que el ingreso de las personas en la Administración, como cuando se integran en cualquier otro de tipo de agrupación humana, es porque a través de ello logran satisfacer mejor sus deseos o intereses.

Sería muy simple pensar que los empleados públicos sólo pretenden satisfacer su necesidad de obtener una buena retribución. Por encima de la satisfacción de las necesidades básicas, la retribución no tiene por qué ocupar el lugar más alto en la escala de motivaciones. Bastaría con formularse las siguientes cuestiones: ¿a cuántos conocemos que estén verdaderamente satisfechos con su salario? ¿Acaso un buen salario hace más agradable un trabajo rutinario o aburrido? ¿O lo hace más agradable el entorno de trabajo en el que nos movemos?

Son muchos los factores que pueden contribuir a que las personas se encuentren satisfechas en y con su trabajo, y como he dicho, la retribución no suele ser el más importante. Es, de todas maneras, una cuestión que entronca con los rasgos de personalidad de cada individuo. A todos no les gusta el mismo tipo de trabajo ni la misma forma de trabajar, y el camino para encontrar ese acomodo no siempre es fácil, pero la cuestión es la más decisiva desde el punto de vista de la motivación.

En esta escala pueden encontrarse muchas otras formas de recompensar a las personas para motivarlas en su trabajo, aunque con muy distinta incidencia según cada individuo:

- La percepción de la finalidad, utilidad o relevancia del trabajo.
- El buen clima de trabajo y el entendimiento con jefes y colaboradores.
- Las oportunidades de aprendizaje que reporta un trabajo, o las de enseñar a los demás.
- Las posibilidades de participar en las decisiones, de ser consultados o de que se tengan en cuenta las iniciativas.
- El reconocimiento o la felicitación por el trabajo realizado.

Estas son algunas de las recompensas inmateriales que debería buscar la gestión de personal entendida en su más amplio sentido, es decir, entendida como función que implica a todos aquellos que tienen una responsabilidad de dirección o de trabajo en equipo y no sólo a las unidades organizativas de gestión de personal.

Esta manera de actuar está frecuentemente olvidada, quizá porque es la que precisa de una implicación y una presencia más activa de los jefes y directivos. Es, por lo tanto, una actividad muy exigente.

9. CONDICIONANTES ESTRUCTURALES

Todo esto no es sencillo. Seamos realistas, necesita de una transformación importante en la función de gestión de las retribuciones en las administraciones, que afectará a su modelo de organización, a los modos de gestionar, a las tecnologías usadas y a los perfiles profesionales.

No todas las recetas se pueden trasponer ni aterrizar sobre todas las realidades posibles, como si fueran modelos de validez universal útiles para cualquier tipo de situaciones. Nada más lejos de la realidad. Muchas veces, una retribución ligada a la productividad, al logro de los resultados, al cumplimiento de objetivos, o al desempeño resulta de una enorme utilidad para orientar a las unidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y mejorar la calidad de sus prestaciones. Pero otras veces puede no ser el modelo más adecuado e introducir otra serie de problemas que pueden ser mayores que aquellos que pretende corregir. Pensemos que una

de las cualidades que debe reunir una retribución, bien ligada a resultados o bien al desempeño, es que sea percibida como transparente y equitativa, y no siempre lo es por la dificultad de medir aquellos resultados o comportamientos, la dificultad de transmitir, por tanto, que las apreciaciones que se hacen son justas, también por el riesgo de burocratizar en extremo las entrevistas, evaluaciones, confección de formularios, etc., o simplemente porque la organización no tiene la capacidad técnica, experiencia, o cultura necesaria para implantarla.

Con esto no quiero decir en absoluto que resulte rechazable la aplicación de esta retribución, sino que no debe hacerse en cualquier momento y a toda costa. Por supuesto, siempre será mejor poder aplicar una retribución de estas características, pero sólo cuando estemos seguros de que la podemos aplicar correctamente y que estamos preparados para ello. Es decir, que debemos aplicarla de modo consciente, de forma prudente y calculada, midiendo bien sus posibles efectos.

Las tecnologías asociadas a la gestión de las retribuciones ligadas al desempeño, a la carrera o a los puestos de trabajo no son fáciles de diseñar y de implantar, sobre todo en administraciones de gran tamaño. Requieren entrenamiento, ensayos reales, y deben estar adaptadas a las peculiaridades de cada ámbito organizativo. Es decir, se requiere inversión, tiempo y no pocas dosis de paciencia.

No conviene olvidar tampoco los problemas culturales que afectan a todo proceso de cambio y que demandan también una gestión específica del proceso.

No hay que despreciar las dificultades inherentes a la práctica de cuanto se viene diciendo. Hace falta una buena dosis de realismo, actitud imprescindible para evitar sobresaltos y sorpresas desagradables cuando el mundo parece no querer ajustarse a nuestros deseos. Afortunadamente, contamos cada vez más con literatura especializada y con experiencias prácticas en muchos países que nos advierten de las dificultades, de los errores y de las mejores maneras de enfrentarse a ellos, como en todo proceso de gestión del cambio sucede de manera inevitable.

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo Blanco, Federico A. 2008. *Los derechos retributivos de los empleados públicos*. Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Ferez, Manuel. 2006. *La carrera administrativa: nuevas perspectivas*. Barcelona: Estudios de Relaciones Laborales.
- INAP. 2005. *Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público*. Abril 2005. Madrid: Estudios Goberna.
- Longo, Francisco. 2006. *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*. Madrid.
— 2004. *Mérito y flexibilidad*.
- OCDE. 2005. «The Way Forward»; *Modernising Government*, París.
— 2005b. *Performance-related pay policies for government employees*. París.
— 2004. *Performance-Related Pay of Government employees: Main Trends and impact across OECD Countries*. París.
— 2003. *Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*. París.
- Palomar, Alberto. 1996. *Derecho de la Función Pública. Régimen Jurídico de los Funcionarios Públicos*. Madrid.
— 2007. «Los derechos retributivos de los empleados públicos», en *Estatuto Básico del Empleado Público*.
- Román, Carmen, Miguel Sánchez e Francisco Velázquez. 2004. *Líneas de Reforma del Empleo Público*. Madrid.
- Sánchez Morón, Miguel. 2004. *Derecho de la Función Pública*. Madrid.
- Vall Arnau, Joaquín. 2008. *Los Derechos retributivos*. Comentarios al Estatuto Básico del Empleado Público.
- Wood, Robert e Verena Marshall (Universidade de Australia Occidental). 1993. *La Evaluación del Rendimiento: Práctica, Problemas y Cuestiones a Debate*. París: OCDE.