

# Cómo impulsar la productividad de los empleados públicos

**Desde el año 2000, España ha aumentando el tamaño del sector público en lugar de reducirlo como Dinamarca, Alemania e Italia.**

28 de noviembre de 2012

El gasto en empleo público en España representa más de un 12% del PIB y es la parte mayoritaria del gasto público corriente. Además, el empleo público tiene un peso considerable en el mercado laboral: el 18% de la población ocupada española pertenecía al sector público en el primer trimestre de 2012.

En el actual momento de restricciones económicas, todas las voces coinciden en que para lograr un crecimiento es necesario mejorar la competitividad y la eficiencia del sector público. La investigación "[El papel estratégico de la dirección de personas en la Administración pública española](#)", dirigida por el profesor del IESE [José R. Pin](#), propone algunas pautas para que los empleados del sector público sumen, y no resten, en la consecución de este objetivo.

## Un colectivo creciente... y poco productivo

Los trabajadores públicos se reflejan en la economía de un país en dos dimensiones: el gasto que suponen para el erario público y el porcentaje que suponen respecto al total de personas ocupadas. Por ello, una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para equilibrar el presupuesto y mejorar la eficiencia y competitividad del país.

Desde el año 2000, España ha seguido una tendencia contraria a la de países europeos como Dinamarca, Alemania e Italia, aumentando el tamaño del sector público en lugar de reducirlo. Entre 2008 y 2010, ya en un contexto de crisis económica y crecimiento del déficit, el empleo público aumentó un 7,4%, mientras que el privado cayó un 12%.

Un análisis más detallado permite comprobar que las administraciones autonómicas concentran gran parte de este crecimiento: el 96% del aumento de empleo en el sector público durante este periodo se produjo en el ámbito regional. Este incremento está relacionado con la transferencia de competencias, pero también con las políticas de contratación pública, especialmente expansivas en las comunidades autónomas con menor actividad económica privada.

En términos agregados, el empleo público español está bien retribuido, con salarios por encima de la media de los países de la OCDE y superiores a los del sector privado. El problema retributivo se ha visto agravado por la reducción de jornadas. En promedio, un empleado público español trabaja casi 8 horas semanales menos que un alemán y más de 300 horas anuales menos que un británico. Estos dos factores han conducido a un deterioro progresivo de la productividad del sector público español.

Pero, ¿está sobredimensionada la Administración pública española en términos de personal? Según este estudio, no parece que el volumen de personas sea un gran problema si se compara con el de países de nuestro entorno. Más grave parece la evolución del gasto público laboral en los últimos años, cuyo crecimiento contrasta con las estrategias de contención implantadas en esos mismos países.

## **Empezar por la Administración local**

España es el tercer país de la Unión Europea en número de municipios de menos de 5.000 habitantes (85%), después de Francia y Austria.

En los últimos años las Administraciones locales españolas han ganado peso en el gasto público y en servicios al ciudadano. Por ello, el estudio se centra en las medidas de optimización de los recursos humanos en el nivel local.

Casi el 60% de la plantilla de las Administraciones locales es personal laboral. La reciente reforma aprobada por el Gobierno (RDL 3/2012) abre la puerta a los despidos colectivos de este tipo de plantillas, aunque con ciertas dificultades normativas. El informe apunta que esta nueva normativa podría contribuir a la flexibilización del sector público, aunque para eso será también necesario delimitar un nuevo espacio de negociación colectiva.

No obstante, antes de llevar a cabo reducciones de plantilla existen muchas opciones para optimizar el funcionamiento de los empleados públicos. Los autores del estudio proponen profesionalizar la gestión del personal a través de prácticas de dirección estratégica de los

recursos humanos, como las herramientas de evaluación del desempeño y la dirección por objetivos.

Estudios realizados por la OCDE revelan que, en general, son pocos los países que aplican los fundamentos de la planificación estratégica a la dirección de recursos humanos. Sin embargo, existe un buen número de casos que demuestran que la aplicación de ciertas técnicas de gestión privada en el ámbito local puede dar muy buenos resultados en términos de eficiencia.

Entre otros ejemplos de éxito, destacan el modelo de organización funcional de la Diputación de Gipuzkoa, el uso de la dirección por objetivos en la Dirección General de Relaciones Laborales del Ayuntamiento de Madrid y la autoridad experimental entre varios municipios de la región de Kainuu, Finlandia.

Para que estas prácticas calen y se consiga el cambio cultural necesario en la Administración local, los autores aseguran que es necesario desarrollar el liderazgo entre los niveles más altos de la jerarquía municipal, incluyendo a los alcaldes como responsables de la definición del plan estratégico de cada ayuntamiento.

## **Liderazgo de personas en la Administración**

Los responsables públicos que asumen las funciones de dirección de personal son la piedra angular sobre la que debe pivotar el cambio de enfoque de la Administración pública. Pero para llevar a cabo esa función estos deberían desarrollar determinadas capacidades de liderazgo y gestión.

Según una encuesta incluida en el informe, los responsables de personal de la Administración pública son conscientes de que necesitan reforzar sus conocimientos de idiomas, aspectos legales, gestión de equipos, orientación a resultados, evaluación del desempeño, procesos de regulación de empleo, sistemas retributivos y prevención de riesgos laborales.

De hecho, más del 90% de los responsables encuestados considera imprescindible o muy necesaria la formación en liderazgo y orientación a resultados para el ejercicio de sus funciones. Sin embargo, apenas muestran interés en asistir a programas de formación específicos.

Seguramente será necesario entender más a fondo las razones, pero lo que está claro es que del desempeño de estos directivos públicos dependerá el funcionamiento de muchos empleados de la Administración. Y, lo que es más importante, que la sociedad cambie su

percepción de ellos como un colectivo de baja dedicación y productividad.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)