

Luis Sanz*

La retribución variable en los entornos públicos

ANALIZA LA PREOCUPACIÓN DE LOS GESTORES DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, SOBRE LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, LOS RESULTADOS Y EL SERVICIO A LOS CIUDADANOS, PROPONIENDO LA UTILIZACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE EN BASE A RESULTADOS, COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE APOYARÁ LAS INICIATIVAS DE CAMBIO DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

PALABRAS CLAVES: RETRIBUCIÓN / ORGANIZACIONES / SERVICIO / CIUDADANOS / CAMBIO ORGANIZACIONAL / GESTIÓN PÚBLICA

En los últimos tiempos asistimos a una cada vez mayor preocupación de los gestores de las organizaciones públicas, a nivel nacional e internacional, sobre la mejora de la productividad, los resultados y el servicio a los ciudadanos.

Ante esta preocupación se extiende cada vez más la reflexión sobre la utilidad de la retribución variable en base a resultados, como herramienta de gestión que impulsará las mejoras.

Sin embargo, y aunque, y siempre hablando del entorno europeo, se dan casos como el alemán, país donde se ha acordado recientemente con los sindicatos la introducción de una prima de productividad para los funcionarios federales, o el español, donde igualmente entrará

en vigor un nuevo estatuto de la función pública que contempla la evaluación del desempeño como criterio de pago, promoción y democión, todavía la retribución variable en el entorno público se percibe con temor y desconfianza, los que vienen fundamentalmente por cuatro motivos:

- La hasta ahora tradicional oposición sindical a iniciativas de este tipo, que pueden haber sido contempladas como parte de una estrategia, bien para contener las subidas salariales, bien para incrementar las retribuciones de forma subjetiva y en cualquier caso, ajena a su control.
- La falta de compromiso de los cuadros dirigentes con este tipo de iniciativas y sin duda, su falta de continuidad en la gestión, que han redundado muy a menudo en la consoli-

* Gerente HayGroup.

Recibido: 22 de enero del 2007.

Acceptado: 16 de marzo del 2007.

dación de los complementos y en la pérdida de su virtualidad incentivadora, transformándose en el conocido “café para todos”.

- La dificultad de la métrica, tanto en determinados colectivos que ocupan puestos de escaso contenido organizativo, como para ciertas políticas públicas en función de su presunta intangibilidad o su orientación al largo plazo.
- La complejidad y el normalmente elevado tamaño de las organizaciones públicas, que implica un gran esfuerzo de gestión y habitualmente requiere de inversiones para el desarrollo de la métrica, el seguimiento y la evaluación, y que quizás debido a los puntos anteriores, se ha contemplado como un esfuerzo estéril.

Si cuando pensamos en las organizaciones públicas, lo hacemos visualizando una legión de personal operativo desmotivado y aburrido, que disfruta de buenas condiciones y absoluta seguridad en el empleo, no estaríamos de ningún modo haciendo justicia a la realidad. Si bien pueden existir colectivos como el descrito, la verdad es que en la administración pública trabajan multitud de profesionales con elevados niveles de cualificación, motivación y compromiso de servicio público, que realizan una labor indispensable para el funcionamiento y desarrollo de nuestras sociedades. Pensemos

en los profesionales sanitarios, en las fuerzas de orden público, en la administración de justicia, etc.

En nuestra opinión, es en este tipo de colectivos de carácter altamente profesional, donde estas iniciativas tienen un mayor potencial de éxito, y cuando digo éxito me refiero a que redunden en la mejora concreta de los objetivos institucionales y de gestión.

Sirva como ejemplo el caso de la Sanidad española, ámbito donde en la actualidad todos los servicios de salud están en fase de diseño o introducción de medidas destinadas a incentivar a los profesionales sanitarios y a promover su desarrollo (carrera profesional, retribución variable en base a objetivos, etc.).

Pues bien, nuestra experiencia en este entorno nos ha demostrado algo que ya intuíamos, que las claves para el éxito de la introducción de este tipo de medidas en la administración pública, no difieren mucho de las que habitualmente consideramos cuando las implantamos en las empresas privadas, entre ellas destacamos las siguientes:

- *Sencillez en el diseño*: la retribución variable en base a objetivos es una herramienta de gestión de las personas y de comunicación de la estrategia; si brillantes ejercicios matemático-financieros para su cálculo y devengo hacen que los profesionales a los

que va dirigida, comenten en los pasillos la complejidad y mayor o menor acierto del diseño, y no lo que tienen que hacer de forma prioritaria para conseguir el premio, habremos recorrido de antemano parte del camino hacia el fracaso.

- *Conexión con la estrategia:* la estrategia institucional debe estar en el origen de los objetivos que se establezcan, en este sentido, iniciativas como el cuadro de mando integral, que buscan el consenso de los equipos directivos, y el establecimiento a primer nivel institucional de las prioridades de gestión, en función de los objetivos políticos, se han revelado igual de útiles que en los entornos privados.
- *Compromiso y capacidad directiva:* de la misma manera que en las compañías privadas, el éxito final de la implantación de este tipo de medidas, además del compromiso de la alta dirección, recae en los mandos intermedios, que son quienes en el día a día tienen la enorme responsabilidad de gestionar a los equipos. No es conveniente por tanto introducirlas, sin acompañarlas con medidas tendentes a reforzar sus capacidades de gestión y a la mejora de su calidad directiva. Aspecto éste que se revela como crítico en el entorno público de carácter profe-

sional, donde el mando intermedio a menudo se encuentra “atrapado” entre el poder político y el de los profesionales.

- *Gestión sindical:* es crítico y necesario en el entorno público, como tantas veces en el privado, la explicación y negociación con los representantes sindicales. En este sentido es muy clarificador que iniciativas de este tipo, tendentes a la promoción del profesional y a la discriminación positiva, suelen formar parte de las reivindicaciones históricas de los colectivos profesionales a quienes los sindicatos representan. Este elemento, junto con la total transparencia del proceso y las iniciativas de comunicación necesarias hacia los profesionales, son buenos argumentos para conseguir la necesaria adhesión de sus representantes y en general, de todo el colectivo.

A continuación analizaremos cada uno de los puntos anteriores:

Diseño

Cuando hablamos de retribución variable, en esencia estamos pensando en buscar vías de incentivar a los funcionarios y de reforzar su orientación a resultados, mediante la fijación de objetivos (cuanti-

tativos y/o cualitativos) y la evaluación de su cumplimiento.

Pues bien, esta incentivación puede conseguirse por varios caminos:

- a) En *retribución variable*, mediante el pago de una suma anual (bono o prima de objetivos/productividad).
- b) En *retribución fija*, introduciendo complementos retributivos personales en base a tramos o bandas salariales, en los que el empleado público iría creciendo retributivamente conforme a unos plazos de permanencia en el puesto, y al cumplimiento de una serie de objetivos prefijados.
- c) En *elementos no dinerarios*, como por ejemplo permisos retribuidos, reconocimientos formales, acceso a capacitación, etc.
- d) Conectando el desempeño con la *promoción*, asegurando que el cumplimiento de objetivos sea considerado como mayor mérito en los procesos de provisión o promoción interna, de forma que los individuos con mejor desempeño accedan preferentemente a puestos de mayor responsabilidad. Lógicamente, y de forma adicional, de este modo conseguimos que los individuos que ocupan puestos de responsabilidad, son los

que mejor hacen su trabajo, siempre que el sistema de gestión del desempeño se aplique correctamente, (lo que no está siempre ni mucho menos garantizado).

No existe una fórmula mágica, en cada caso dependerá de las circunstancias y del tipo de colectivo en cuestión. Todas las alternativas tienen sus ventajas e inconvenientes, por ejemplo:

- a) *Incentivar por la vía retributiva* (ya sea en fija o variable) es en principio natural y positivo, ya que la retribución tiene una capacidad incentivadora directa, sin embargo tiene sus efectos negativos, como es el de facilitar la perversión de los modelos, e incrementar la presión sobre los jefes para ser poco rigurosos en la evaluación. Esta vía debe ser considerada con prudencia en entornos como los públicos, donde no existe en principio cultura de evaluación de personas.

Otro aspecto importante es la disponibilidad presupuestaria, en entornos en los que la retribución básica de los empleados públicos es ínfima o se dan enormes desigualdades, quizás sea más importante corregir estos aspectos, antes que introducir complementos retributivos de incentivación.

- b) Es importante resaltar que si la vía elegida es la *retribución fija*, mediante tramos salariales y en base a complementos personales (lo que habitualmente se denomina carrera profesional, carrera horizontal o carrera en el puesto), este camino es más adecuado en colectivos de carácter profesional (médicos, jueces, inspectores, etc.), en los que encontramos individuos con elevada capacitación y que se enfrentan a trabajos complejos, que desarrollan con gran independencia de sus cuadros de gestión.

En estos casos son muy evidentes las diferencias, en cuanto a aportación de valor a la organización, entre un profesional sin experiencia (un médico recién egresado) y otro con 15-20 años de práctica profesional.

Por lo tanto, si las diferencias existen, es más fácil (aunque yo diría menos difícil) objetivarlas, medirlas y reconocerlas.

No podemos recomendar esta vía para colectivos administrativos/operativos, o incluso para puestos de dirección y gestión, ya que cualquier medida del desarrollo profesional en el propio puesto, es relativamente artificial y muy difícil de objetivar y medir, por tanto abona el terreno para la falta

de rigor y el crecimiento retributivo generalizado, y sin ninguna contraprestación de valor para la organización.

Otro aspecto muy relevante, y en el que merece la pena detenerse, es el *tipo de objetivos* considerados. Nuevamente las posibilidades son amplias.

Objetivos

- Cuantitativos
- Cualitativos
- Individuales
- Colectivos o grupales

Y por otra parte existen diversas herramientas y metodologías:

- Cuadro de Mando Integral
- Dirección por Objetivos
- Sistema de Gestión del Desempeño
- Clima Laboral
- Estilos de Dirección
- Competencias
- Conocimientos, etc.

Esta diversidad provoca cierta confusión, y no es para menos, veamos algunas claves:

1. Los objetivos, si son *individuales*, tanto mejor, ya que tienen, lógicamente, mayor capacidad de incentivación. Por otra parte, los objetivos individuales son necesarios cuando se pretende incentivar y reconocer mediante esque-

mas de carrera profesional o carrera en el puesto. Si la carrera es individual, no se puede, ni se debe, medir en base a objetivos colectivos.

2. Sin embargo, no siempre es posible medir de forma individual objetivos de tipo cuantitativo (colectivos administrativos, personal operativo, etc.) o si lo es, sería necesario invertir en herramientas y sistemas de información, de forma que no compensaría el coste y la inversión de tiempo y esfuerzo de gestión, con los hipotéticos beneficios de implantar un sistema de estas características. En estos casos debemos acudir a los objetivos cualitativos o a cuantitativos colectivos. En todo caso, éstos últimos pueden tener efectos muy positivos cuando queremos estimular el trabajo en equipo, o cuando existe la necesidad de que dos unidades que comparten un mismo proceso, o que tienen objetivos comunes, cooperen para conseguirlos.
3. Está demostrado que el *clima laboral* de un equipo incide de forma directa en sus resultados. Por otra parte uno de los factores de mayor incidencia en el clima es el *estilo de dirección* del jefe ("las personas no dejamos nuestros trabajos, dejamos a nuestros jefes"). Por tanto, y a nivel

puramente conceptual, parecería conveniente que, dentro del despliegue de objetivos del personal directivo y mandos intermedios, figuren resultados de clima generado en sus equipos o de la puesta en práctica de los estilos de dirección más convenientes. Hemos visto fracasar varias iniciativas de este tipo (muy loables por otra parte), fundamentalmente por dos razones, son objetivos complicados de explicar y difíciles de evaluar, ya que son cualitativos y además requieren de evaluación ascendente (subordinados que evalúan a los jefes), esto, en los entornos públicos nos plantea un problema técnico y uno cultural (más grave este último).

Continuando con la lógica anterior, y de forma general, son cuatro los elementos de análisis a tener en cuenta para decidir qué tipo de objetivos incluimos en el diseño del sistema:

- El área organizativa, distinguiendo entre personal que trabaja en áreas sustantivas o en las de soporte.
- El nivel de responsabilidad del colectivo en cuestión, distinguiendo entre personal directivo, mandos intermedios, técnicos y personal operativo.
- La disponibilidad de sistemas de información y métricas que

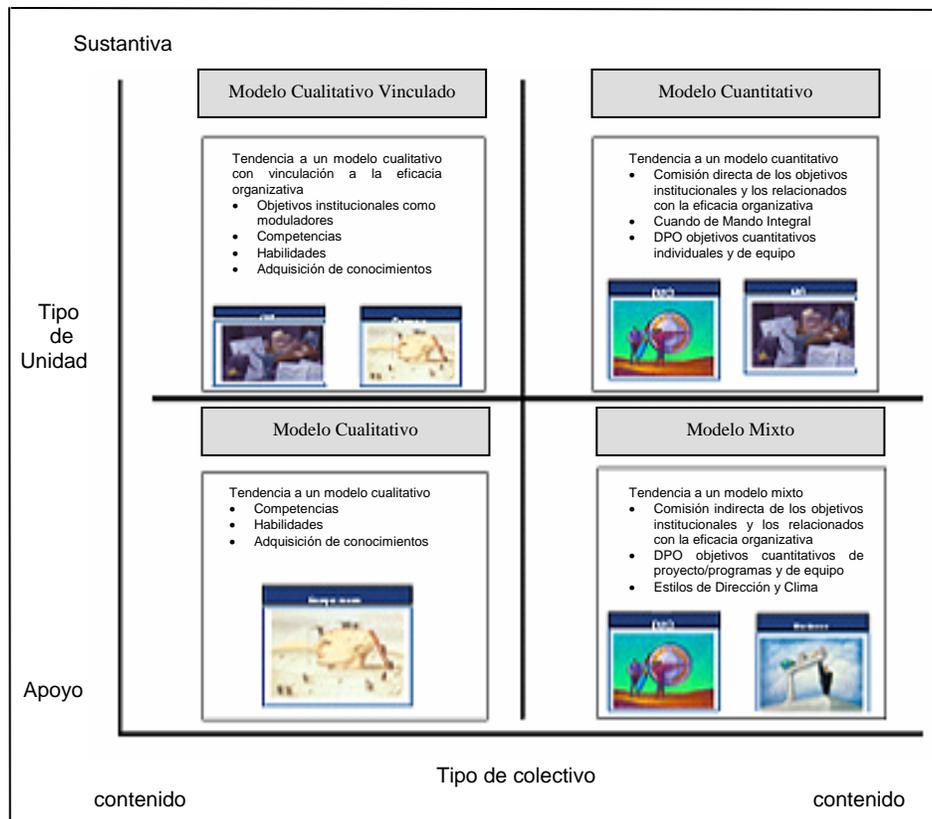
nos permitan medir aquello que queremos gestionar.

1. La utilidad que le vamos a dar a los resultados de la evaluación, como comentábamos antes, si queremos estructurar una carrera profesional en el puesto, no debemos utilizar objetivos colectivos, si en

cambio vamos a aplicar los resultados para pagar un bono anual, no hay, en principio, ninguna razón para no aprovecharlos.

A continuación se muestra un gráfico que relaciona las dos primeras variables (Tipo de Unidad/ Tipo de Colectivo):

GRÁFICO No. 1



Se considera importante, en este momento, detenernos en los objetivos de tipo cualitativo, fundamentalmente por los siguientes motivos:

1. Son absolutamente necesarios en colectivos de escaso nivel organizativo, por la imposibilidad de la métrica cuantitativa.
2. Son siempre convenientes, ya que los aspectos relacionados con los CÓMOS son los que hacen que los QUÉS se materialicen.

Los problemas que presentan este tipo de objetivos, son similares a los que enunciábamos anteriormente en el caso de los objetivos relativos al clima y a los estilos de dirección:

1. Son complejos de diseñar, explicar y evaluar. Aunque metodologías como la gestión por competencias, objetivizan al máximo los aspectos relacionados con los comportamientos de las personas en su puesto de trabajo, tienen sin embargo, cierta complejidad técnica y hacen necesario su manejo por personal de recursos humanos altamente especializado.
2. Cualquier evaluación cualitativa de los jefes hacia los subordinados es vista con desconfianza, tanto por los

sindicatos como por los propios empleados a evaluar. Ciertamente una tradición de arbitrariedad en los comportamientos directivos no ayuda mucho en este sentido.

Para solventar estos inconvenientes es necesario trabajar en tres caminos: el primero, la máxima simplificación metodológica posible; el segundo, la plena adaptación a la naturaleza del trabajo, cultura y lenguaje del colectivo a evaluar; el tercero, la sensibilización y entrenamiento de los evaluadores, punto éste último que se tratará de forma específica más adelante.

Desde la oficina española de HayGroup, se ha diseñado recientemente, para una administración pública de la Región, un sistema de gestión del desempeño donde se ha incluido aspectos cualitativos. A continuación se muestra un ejemplo de la simplificación metodológica de las competencias, trasladando con sencillez su armazón conceptual a una serie de *Factores de Desempeño*, sencillez que se ha mantenido en los cuestionarios de evaluación, aspecto crítico para garantizar la utilización y capacidad de discriminación.

Este ejemplo se refiere a un criterio cualitativo o factor de desempeño, para evaluar la calidad en el trabajo de empleados públicos pertenecientes a colectivos de técnicos y analistas. Ver Cuadro No. 1 y No. 2.

CUADRO No. 1

DESARROLLO DEL FACTOR DE DESEMPEÑO “CALIDAD EN EL TRABAJO”

NIVEL INSATISFACTORIO
Necesita supervisión cercana e instrucciones para realizar su trabajo. No siempre cumple con sus tareas y de hacerlo, no muestra interés por la calidad. Se desanima fácilmente y carece de perseverancia y constancia para conseguir los objetivos. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar estándares esperados. Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad final. No muestra preocupación por corregir los errores que comete en su trabajo.
NIVEL MEJORABLE
Intenta hacer bien su trabajo y expresa deseo de hacerlo mejor. Puede manifestar frustración ante ineficiencias o pérdidas de tiempo. Revisa su trabajo para garantizar la calidad. Utiliza sistemas propios para medir y comparar sus resultados. Actúa con objetivos claros y específicos para sí mismo o para su equipo, y lleva un seguimiento de su consecución para corregir desviaciones. No siempre se preocupa por la calidad de su trabajo ni la de sus colaboradores en caso de tenerlos. Necesita supervisión ante problemas no “habituales”.
NIVEL SATISFACTORIO
Tiene un amplio conocimiento sobre como realizar su trabajo. Ante situaciones nuevas o problemas concretos ofrece posibles alternativas de actuación. Su trabajo no es supervisado y él verifica la calidad del trabajo de los demás. Comprueba que los procedimientos se respetan. Mantiene registros detallados de las actividades propias y de las de los demás. Introduce cambios en su método de trabajo para mejorar en términos de rapidez, coste, calidad o satisfacción para el ciudadano/cliente interno.
NIVEL EXCELENTE
Se interesa continuamente por como revisar su trabajo, las repercusiones del mismo y su influencia en otras funciones. Se preocupa por hacer su trabajo lo mejor posible y de forma autónoma, requiriendo poca supervisión. Se anticipa a potenciales problemas u oportunidades, proponiendo mejoras en las actividades/procesos de su ámbito de trabajo. Fija prioridades en base al coste y resultados esperados, y estima el impacto de resultados en su área.

CUADRO No. 2
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Sección A

- ❖ Revisa su trabajo y busca información (pregunta a compañeros, a técnicos, etc.), para hacer su trabajo cada vez mejor.
- ❖ Introduce cambios en su forma de trabajo para mejorar la calidad y eficiencia de su trabajo.
- ❖ Realiza su trabajo de forma autónoma, tomando decisiones de acuerdo con las instrucciones y procedimientos que le afectan.

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si la mayoría de las respuestas (al menos 2) de esta sección son positivas, pase a la Sección B, en caso contrario pase directamente a la Sección C.

Sección B

- ❖ Se preocupa por hacer su trabajo lo mejor posible y de forma autónoma.
- ❖ Es capaz de prever problemas y plantear alternativas para evitarlos.
- ❖ Toma en cuenta el costo y los resultados para establecer prioridades.

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si la mayoría de las respuestas (al menos 2) de esta sección son positivas, la evaluación de este criterio es Nivel Excelente, en caso contrario, la evaluación de este criterio es Nivel Satisfactorio. Ver características en la Definición de Niveles de los Criterios de Contribución.

Sección C

- ❖ Muestra escaso interés por la calidad de su trabajo.
- ❖ Necesita supervisión cercana e instrucciones para realizar su trabajo.
- ❖ Se preocupa poco por corregir sus errores.

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si la mayoría de las respuestas (al menos 2) de esta sección son positivas, la evaluación de este criterio es Nivel Insatisfactorio, en caso contrario, la evaluación de este criterio es Nivel Mejorable. Ver características en la Definición de Niveles de los Criterios de Contribución.

Conexión con la estrategia institucional

El aspecto que se abordará ahora ha suscitado tradicionalmente cierta polémica entre los estudiosos de la Función Pública.

En la cúspide estratégica de las organizaciones públicas se encuentra el nivel político, que establece objetivos de esta índole, a menudo orientados al largo plazo y cuya consecución es ciertamente difícil de cuantificar, bien sea por su intangibilidad, bien por su elevado horizonte temporal. Sin embargo, estos objetivos son (y deben ser) habitualmente traducidos a prioridades y programas de gestión anuales, y es en este nivel desde el que podemos actuar con relativa confianza a la hora de fijar objetivos a los empleados públicos.

En cualquier caso, e independientemente de cuáles sean los objetivos políticos, existen parámetros de eficiencia organizativa que son independientes de los mismos, y sobre los que igualmente se puede y se debe actuar.

Es importante, sin embargo, y a efectos de responder plenamente al interés público, expresado en las directrices emanadas de los políticos, que los objetivos de gestión y los de eficiencia organizativa, estén alineados y emanen plenamente de las prioridades políticas.

En este sentido, hemos comprobado en numerosas instituciones públicas, que herramientas como el Cuadro de Mando Integral son muy útiles para:

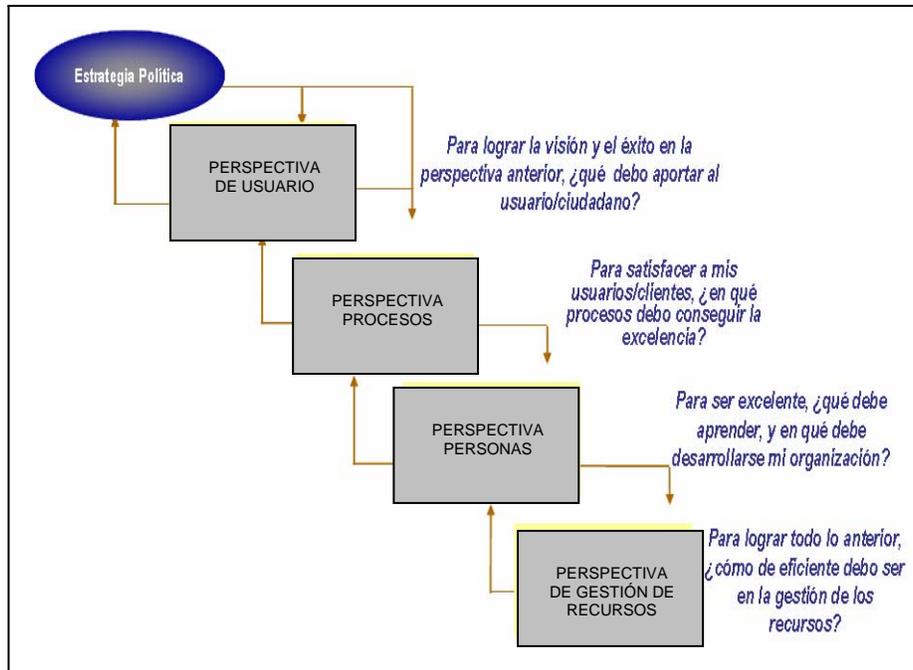
1. Ayudar a traducir los objetivos políticos en prioridades de gestión.
2. Comunicar a los equipos directivos y a los empleados en general, mediante un proceso en cascada, cuales son estas prioridades.
3. Buscar el consenso y la implicación del máximo nivel directivo en la fijación de los objetivos anuales de la institución pública.

En nuestra opinión, los dos últimos puntos son los más relevantes a efectos de la temática que nos ocupa, ya que buscan la necesaria implicación e identificación del primer nivel directivo con la fijación de objetivos, sin la cual es imposible implantar un sistema de estas características, ya que de otra forma, es muy poco probable que transmitan hacia abajo compromiso y entusiasmo.

El Cuadro de Mando Integral, herramienta muy utilizada en la gestión empresarial, con ligeros retoques, es plenamente válido en los entornos públicos. Como decíamos, trata de conseguir, mediante un proceso participativo, el consenso en los equipos directivos sobre los

objetivos de la institución en cuatro perspectivas, como lo concreto, los que se analizan desde expresa el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 2



Se trata, en suma, de buscar objetivos que, partiendo de las prioridades políticas, cubran la totalidad del quehacer institucional, y todo ello desde un proceso participativo y específico para buscar y conseguir el consenso y la implicación directiva.

Compromiso y capacidad directiva

Si bien con iniciativas como el Cuadro de Mando Integral se

consigue el compromiso de los directivos en el primer nivel, esto es condición necesaria pero no suficiente, ya que son los mandos intermedios los encargados de supervisar la actividad en el día a día y por tanto, de fijar y comunicar los objetivos del personal técnico y operativo, y de realizar el seguimiento y la evaluación final, con el consiguiente *feedback* o retroalimentación al empleado público.

GRÁFICO No. 3



Cada uno de los pasos mostrados en el gráfico anterior es absolutamente relevante para conseguir el objetivo final, que no es otro que propiciar que las personas se desarrollen y hagan mejor su trabajo. El proceso es muy complejo, ya que la materia prima son personas, y no siempre, casi nunca, los mandos intermedios están preparados para llevarlo a cabo. Además del desconocimiento, en los entornos públicos se da la circunstancia agravante de que la cultura predominante no es en absoluto favorable a iniciativas de este tipo, predomina un falso

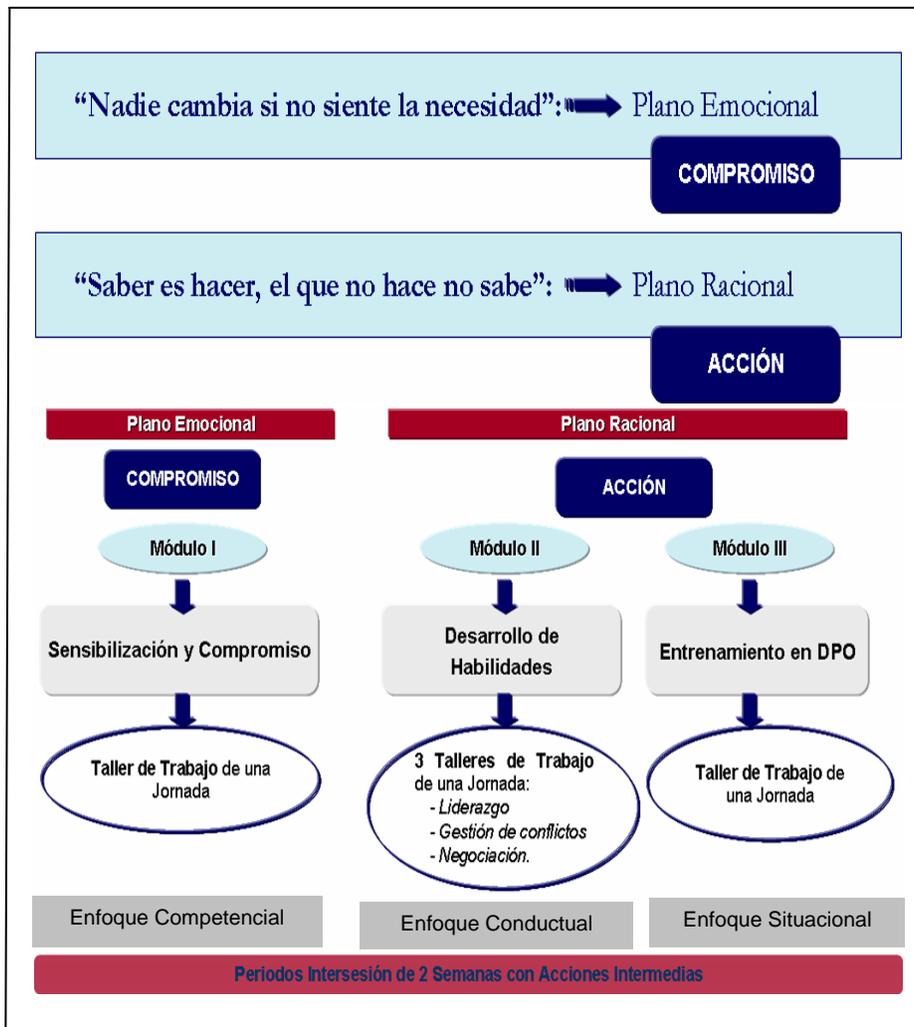
igualitarismo y el conocido “café para todos” y a menudo el personal coordinador tiende a evitar la discriminación positiva de los mejores en aras de mantener un cierto espíritu de grupo, tendiendo a evitarse los problemas que surgen cuando a una persona hay que decirle que necesita mejorar.

Para subsanar estas dificultades es necesario desarrollar acciones de refuerzo de las capacidades y la calidad directiva de los mandos intermedios, se trata de convencer de la importancia del proceso, de

conseguir su adhesión y compromiso, y de capacitarles en las habilidades necesarias (capacidad de negociación, empatía, liderazgo, etc.).

A continuación mostramos un ejemplo de un módulo de desarrollo directivo orientado específicamente a la implantación de un sistema de gestión del desempeño:

GRÁFICO No. 4
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
MÓDULO DE DESARROLLO DIRECTIVO



Gestión sindical

Una vez conseguida la implicación y participación de los directivos, antes de implantar sistemas de evaluación y desarrollo es crítico contar con el apoyo de las organizaciones sindicales.

Como decíamos al comienzo, tradicionalmente los sindicatos se han venido oponiendo a este tipo de iniciativas, bien sea por desconocimiento, o por desconfianza en una gestión directiva que a menudo ha podido mostrarse arbitraria.

Sin embargo, y en esencia, este tipo de iniciativas tienden a la mejora institucional, mediante la incentivación de los empleados y la discriminación positiva de los excelentes, por tanto, la iniciativa en sí es plenamente asumible por cualquier colectivo sindical, ya que no hay peor discriminación que la de tratar de igual forma a las personas excelentes que a aquellas que no cumplen con sus obligaciones laborales.

De este modo, hay dos elementos fundamentales para facilitar la adhesión de los sindicatos:

1. La *transparencia* del proceso, el que debe ser adecuadamente comunicado a los representantes sindicales, in-

cluyendo su finalidad y sus consecuencias para los empleados públicos.

2. Las *garantías* del proceso, introduciendo elementos que minimicen la arbitrariedad o en todo caso, otorgando algún grado de participación a los representantes sindicales.

Finalmente, recordar que, aunque la implantación de cualquier sistema de gestión del desempeño, lleve o no aparejado consecuencias retributivas, es siempre compleja, y lo es más aún en los entornos públicos, el éxito es posible, se trata de utilizar el sentido común, de aplicar la máxima de la sencillez, y de utilizar nuestra capacidad y habilidades de *comunicación*, tanto hacia el nivel político, como hacia los directivos y hacia los sindicatos. Son estos tres colectivos los críticos a la hora de implantar el sistema, y no siempre tienen por qué tener intereses coincidentes, por lo que será necesario desarrollar estrategias de comunicación específicas para cada uno de ellos.

El esfuerzo tiene su compensación, que no es otra, que proporcionar a las administraciones públicas, herramientas de gestión que contribuyan a su eficiencia y faciliten la gobernabilidad ◇

