

## Trabajo Fin de Grado

¿Están los salarios vinculados a la  
productividad en la función pública?

Autor

Cristian Miranda Serrano

Director

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa  
2017/2018

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

### **¿Están los salarios vinculados a la productividad en la función pública?**

Are salaries linked to productivity in the civil service?

Autor: Cristian Miranda Serrano

Director: Raquel Ortega Lapiedra

Programa conjunto Derecho-Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es el de comprobar si el salario de los empleados del sector público está vinculado a la productividad, como establece la legislación española a través del complemento de productividad; o si por lo contrario se otorga de forma fija, periódica, consolidada e igualitaria entre trabajadores de un mismo Organismo Público, apartándose así de la naturaleza incentivadora de este complemento retributivo. Para ello, en primer lugar delimitaré un concepto universal de productividad del empleado público, aplicable a cualquier Administración independientemente de las tareas que desempeñe; posteriormente expondré los testimonios de tres altos cargos de distintas Administraciones Públicas para sintetizar las principales deficiencias del sistema instaurado; y en último lugar contrastaré dichos testimonios con una serie de casos reales que destacan por su ejemplar aplicación del complemento de productividad.

**Summary:** The main objective of this Project is to check whether the salary of employees in the public sector is linked to productivity, as established by Spanish legislation through the productivity complement; or if, on the contrary, it is granted in a fixed, periodic, consolidated and equal way among workers of the same Public Organisms, thus departing from its incentive nature. With this purpose, I will first design the concept of productivity of the public employee in a way that is applicable to any Administration regardless of the tasks performed; later I will expose the testimonies of three civil servants of different Public Administrations to synthesize the main deficiencies of the system; and lastly, I will contrast these testimonies with some real cases that stand out for their exemplary application of the productivity complement.

## ÍNDICE

1. Introducción .....	3
2. Concepto de productividad del empleado público.....	8
3. El complemento de productividad.....	10
4. Aplicación práctica: entrevistas en profundidad.....	12
5. Estudio de casos.....	17
6. Conclusión.....	23
7. Bibliografía.....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los conceptos más relevantes en la economía española, y en general en cualquier economía occidental, es el que se refiere a la productividad, ya que éste es determinante para el crecimiento económico, la competitividad de los países, la tasa de inflación y los estándares de vida.

La Constitución Española establece en su artículo 38 la obligación por parte de los poderes públicos de garantizar y proteger la defensa de la productividad. Asimismo, el Estatuto de los Trabajadores hace referencia a la productividad hasta en siete ocasiones<sup>1</sup>, configurando este concepto como uno de los ejes del sistema laboral.

Como consecuencia de esta importancia, el análisis de la productividad y de la eficiencia del trabajo ha ido ganando peso en el debate económico. Sin embargo, no existen demasiados estudios sobre la productividad del sector público, uno de los sectores de más peso en España. En este sentido, y según datos del INE y de la EPA, el sector público en España gestiona un gasto equivalente al 42% del PIB, aporta aproximadamente una cuarta parte del valor Añadido Bruto nacional, y ocupa a tres millones de asalariados aproximadamente (en torno al 20% del total).

De este modo los posibles aumentos de productividad que se den en este sector no solo son importantes de cara al ahorro de recursos y mejora en la calidad de los servicios, sino también por el impacto que puede tener en el montante global de la economía.

Pese a la relevancia de este indicador, lo cierto es que los datos estadísticos sitúan nuestro país a la cola del crecimiento de la Tasa de Productividad del Trabajo desde una perspectiva internacional comparada. En el periodo comprendido entre 1996 y 2017 el aumento medio anual de la Productividad del Trabajo fue de un 0,7%, alejado del 1,3% del observado en el conjunto de la Unión Europea. Así mismo, mientras que la productividad en España aumentó en torno al 16% en 2017 con respecto al 1996, en la Unión Europea lo hizo por encima del 30%.

Si discriminamos por sectores<sup>2</sup>, la brecha en el crecimiento de la Productividad del Trabajo se explica por el comportamiento del sector privado. Si bien durante el período

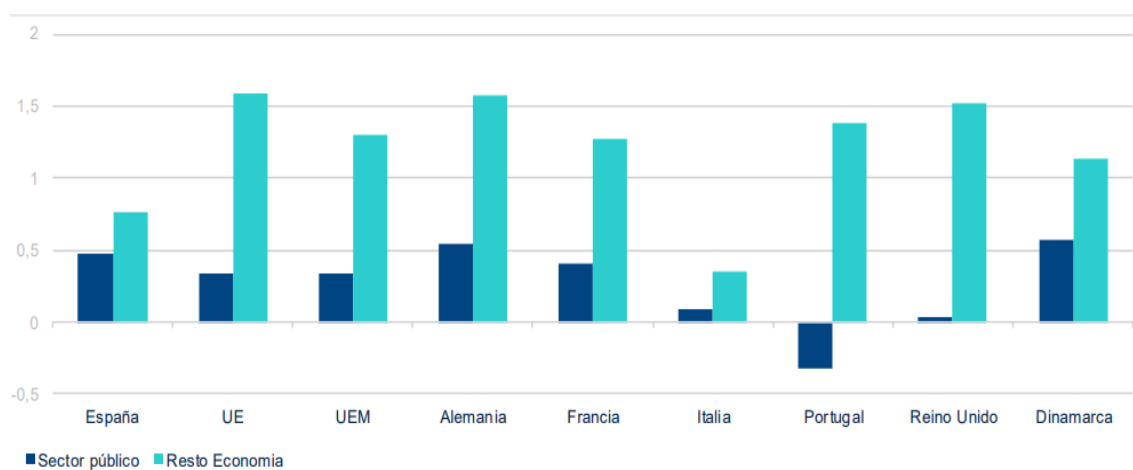
---

<sup>1</sup> Así, por ejemplo, en el artículo 5.e) estableciendo como un deber del trabajador el contribuir a la mejora de la productividad; o en el artículo 27.1.b) como uno de los aspectos a tener en cuenta por el Gobierno para fijar el salario mínimo interprofesional.

<sup>2</sup> Fuente: BBVA Research

comprendido entre 1996 y 2017, el crecimiento anual promedio de la productividad del sector público español (0,5%) se situó por encima del observado en la UE, que se situó en un 0,3%, e incluso de países como Francia (0,4%) o Reino Unido (0,03%); el sector privado experimentó un crecimiento promedio del 0,8% en España, por debajo del observado en el conjunto de la UE (1,6%) y de países como Alemania (1,6%) o Francia (1,3), como se puede comprobar en el Gráfico 1.1.

**Gráfico 1.1:** Crecimiento de la productividad del factor trabajo del sector público y del resto de la economía por países.

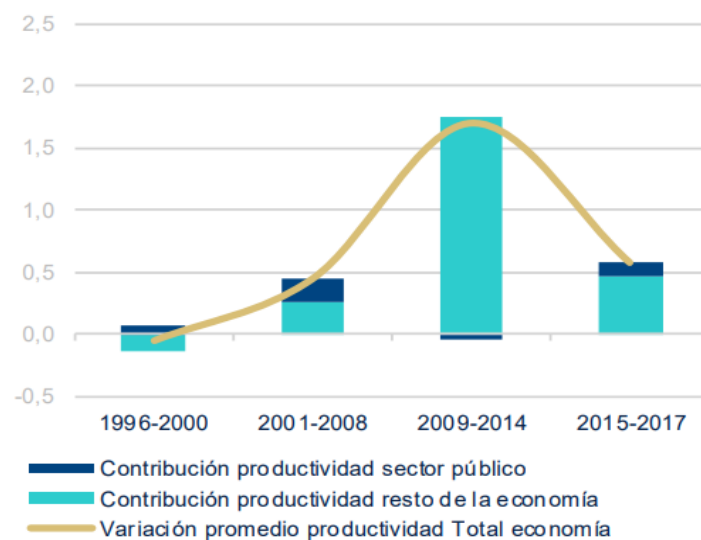


Fuente: BBVA Research a partir de INE y Eurostat

De esta forma, queda claro que el problema de la productividad en España tiene su origen no tanto en el sector público como en el sector privado, por causas que a efectos de este trabajo no conviene analizar (temporalidad de los contratos de trabajo, desarrollo tecnológico, etc.)

Centrándonos en el tema principal de este Trabajo de Fin de Grado, si se analiza la productividad del sector público en niveles promedio durante periodo 1995- 2017, se observa que España se encuentra en línea con el conjunto de la Unión Europea (unos 28 euros por hora trabajada). Además, la productividad de este sector se caracteriza por ser procíclica (es decir, aumenta en periodos de crecimiento económico y disminuye en periodos de recesión) y no sufrir cambios bruscos, como podemos ver en el Gráfico 1.2.

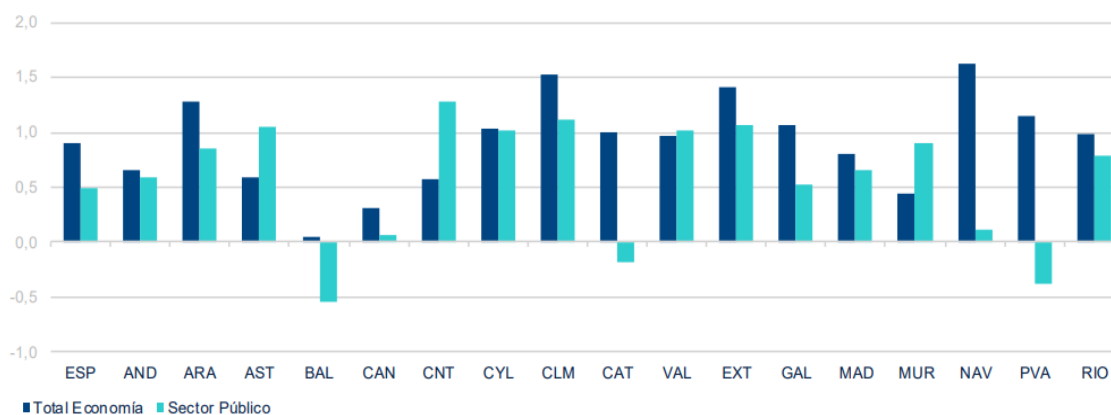
**Gráfico 1.2:** Crecimiento de la productividad del factor trabajo del total de la economía y contribución por sectores.



Fuente: BBVA Research a partir de INE

Por Comunidades Autónomas, se observa heterogeneidad en el comportamiento de la productividad. Así, el crecimiento promedio anual de la productividad del sector público fue mayor en las Comunidades Autónomas del centro y del noroeste. Entre 2000 y 2016 los mayores crecimientos de la productividad del sector público se observaron en Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, Asturias y Castilla y León, por un menor crecimiento promedio de las horas trabajadas. Por otro lado, los mayores aumentos de las horas trabajadas explican los crecimientos negativos o casi nulos en las Islas Baleares, País Vasco, Cataluña, Canarias y Navarra. Además, el comportamiento cíclico de la productividad del sector público se repite también para la mayoría de las Comunidades, en línea con el conjunto nacional, como se puede ver en el Gráfico 1.3.

**Gráfico 1.3:** Crecimiento promedio anual de la productividad del factor trabajo por Comunidades Autónomas, en el total de la economía y en el sector público, durante el periodo 2000-2016.



Fuente: BBVA Research a partir de INE

Pero, ¿la productividad de este sector se ve recompensada a través de una mayor retribución? Lo cierto es que el artículo 24 del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público vincula el salario de los empleados de la función pública a la productividad a través del denominado complemento de productividad, que “tiene por objeto remunerar el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo, y el resultado o resultados obtenidos”, y debe retribuir “el especial rendimiento, la actividad y dedicación extraordinarias y el interés o iniciativa con que se desempeñen los puestos de trabajo”.

En este sentido, el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es el de dirimir si efectivamente el salario de los empleados de la función pública está vinculado a la productividad, como se establece en la legislación española, o por el contrario se siguen otros criterios que desnaturalizan este complemento retributivo.

Para tratar de dar respuesta a esta cuestión, he utilizado mi situación laboral actual en una entidad de derecho público, y a través de la técnica de la entrevista en profundidad he recopilado la opinión de tres altos cargos de las diferentes tipologías de Administración Pública; así, he entrevistado al Jefe de Sección de una entidad de la Administración General del Estado; al Director de Gestión de un centro de la Administración Autonómica de Aragón, y a un Concejal de una Administración Local. Por cuestiones de confidencialidad, y porque ellos mismos pusieron como condición que no se desvelara en este Trabajo ni su nombre ni el organismo al que pertenecen, se mantendrá su identidad en el anonimato.

Pues bien, al preguntar al personal funcionario referido acerca de esta cuestión,

la opinión unánime es que el complemento de productividad en la función pública está completamente desvirtuado del propósito para el que se pensó.

Los funcionarios señalan que no existe un objetivo claro a conseguir en las respectivas Administraciones porque los resultados que se obtienen no son cuantificables, por lo que es difícil delimitar un concepto de productividad. Dicha situación, junto con la falta de medios económicos para instaurar un sistema de evaluación fiable, y con otros factores externos que posteriormente comentaré (presiones sindicales, relaciones personales, etcétera) hacen que el complemento de productividad se perciba de forma fija, periódica, consolidada y de forma igualitaria entre trabajadores de un mismo departamento.

En este sentido, a través de este Trabajo de Fin de Grado voy a delimitar el concepto de productividad en el ámbito laboral de la Administración Pública, diseñando en primer lugar una definición que se adapte a los límites establecidos legalmente y que permita distinguir claramente los aspectos por los cuales el empleado público debe ser retribuido y por cuáles no.

Tras ello, expondré la información recopilada a través de las entrevistas en profundidad realizadas, y contrastaré esta información con otros casos reales para ver si la aplicación desvirtuada de este complemento se da en casos aislados o es la práctica generalizada en la función pública.

Considero que este Trabajo tiene una gran trascendencia en el ámbito laboral, concretamente en el sector público, puesto que los resultados que se obtengan van a servir para comprobar como el sistema retributivo actual del empleado público es defectuoso y necesita un cambio radical, ya que como posteriormente veremos, en la mayoría de organismos públicos lo que se hace es remunerar por este complemento de forma fija y mensual, desnaturalizando por completo la función incentivadora del complemento de productividad.



## 2. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO PÚBLICO

Como he mencionado en la introducción, el concepto de productividad es uno de los ejes fundamentales en cualquier economía moderna debido al gran impacto positivo que provoca en las principales magnitudes económicas, tanto a nivel macro como micro.

Pese a su importancia, es un concepto bastante controvertido, y en muchas ocasiones es confundido con otros como la intensidad del trabajo (que significa un exceso de esfuerzo del trabajador), la eficacia (el grado en que se logran los objetivos propuestos) o la eficiencia (cuyo significado es producir bienes y servicios de alta calidad en el menor tiempo posible).

Pero, ¿qué es la productividad? A lo largo de la historia, han sido numerosos los autores que han propuesto una definición. Así, uno de los primeros en hacer referencia a este concepto fue Quesnay<sup>3</sup> la definió como “conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”.

Por su parte, Adam Smith hace referencia a los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división de trabajo. A este respecto, en el libro primero de *La Riqueza de las Naciones* la define como “la aptitud, destreza y sensatez con la que se desarrolla el trabajo”, señalando que la productividad es la consecuencia más importante de la división del trabajo.

Avanzando en la idea, y en otra línea de pensamiento económico se sitúa Karl Marx. En *El Capital* diferencia la productividad de la intensidad del trabajo. De este modo, Marx la definió como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo.

Sin embargo, es Solow quien establece las bases del concepto universal de productividad que se utiliza en la actualidad. A partir de la función de producción, Solow contribuyó a establecer el factor total de la productividad como un concepto operacional, modelo que perdurará hasta la actualidad. Así, en su artículo “*Technical change and the aggregate production function*” publicado en 1957 desarrolla una forma de separar las variaciones en el producto per capita debido al cambio tecnológico y la disponibilidad del capital per capita.

---

<sup>3</sup> En su obra *Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans*.

Solow define la función de producción agregada como:

$$Q = F(K, L; t)$$

donde:

Q = producción,

K = stock de capital

L = cantidad de trabajo

t = cambio técnico<sup>4</sup>.

De este modo, y tomando a Solow como referencia, la mayoría de diccionarios de términos económicos se refieren a la productividad como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”.

Utilizando esta definición como base de mi estudio, es importante ahora discernir en que consiste la productividad del trabajador, y concretamente la del empleado público.

En este sentido, la actividad de un trabajador se puede analizar desde tres perspectivas: qué hace, o lo que es lo mismo, aquellas tareas que tienen encomendadas; cómo lo hace, cuantificable a través del desempeño del empleado, y qué consigue, o lo que es lo mismo, su productividad.

Es importante diferenciar entre un alto grado de rendimiento en el desempeño del empleado, que cae en el ámbito competencial de las unidades de Recursos Humanos, y un alto grado de logro de objetivos del empleado, que es una responsabilidad organizativa.

Se pueden fijar objetivos individuales de rendimiento para evaluar cuantitativamente el desempeño, pero si estos objetivos no tienen una vinculación con los objetivos operativos de la organización no es posible hablar de productividad.

Ello permite formular una aproximación al concepto de productividad del empleado público, que es la que utilizaré a lo largo de mi trabajo, afirmando que es “la contribución de su desempeño a la consecución de los objetivos planificados por la

---

<sup>4</sup>Para Solow, el cambio técnico supone cualquier clase de desplazamiento de la función de producción. Así, por ejemplo, los retardos, las aceleraciones, las mejoras en la formación de los trabajadores, y todo tipo de factores externos, se van a englobar dentro del término cambio técnico.

Administración a la que pertenece”.

### 3. EL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD

El complemento de productividad es introducido por primera vez a través de la Ley 30/1984, de Reforma de la Función pública, como una retribución complementaria al personal de la función pública por el concepto de productividad. Junto con esta Ley, la Ley 7/1985, de Bases del Régimen Local, regula las retribuciones de los empleados públicos de las Administraciones Locales, y es el Real Decreto 861/1986 de 25 de abril de 1986, que establece el Régimen de Retribuciones de los Funcionarios de la Administración Local, el que desarrolla esta normativa acerca de los complementos salariales.

Toda esta legislación, junto con el nuevo Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público de 2007, que recopila las principales ideas de la normativa citada, configura diversos complementos retributivos para los empleados públicos, de forma que el sistema retributivo queda diseñado como sigue:

En primer lugar, tenemos el **complemento de destino**, que se asigna a los niveles de puestos de trabajo, así como a la complejidad territorial y funcional de los servicios en que esté situado el puesto.

El **complemento específico** retribuye las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo en atención a su especial dificultad técnica, dedicación, incompatibilidad, responsabilidad, peligrosidad o penosidad.

Las **gratificaciones** responden a servicios extraordinarios realizados fuera de la jornada normal de trabajo; se conceden de forma puntual e individual a partir de los criterios que se establezcan en cada Administración.

Por último, tenemos el **complemento de productividad**, que es el que a efectos de este trabajo interesa, que viene a retribuir el modo y la intensidad con la que el funcionario cumple con las tareas inherentes a su trabajo. En este sentido está delimitado en la Ley de Reforma de la Función Pública, que en su artículo 23.3.c lo define como *aquella parte del salario de los funcionarios públicos destinada a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo*.

Esta definición debe ser completada con lo dispuesto en el art. 24.c del Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, que dota de una nueva perspectiva a dicho complemento, estableciendo que deberá retribuirse a los funcionarios públicos, además, por *el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos*.

Además, creo que es conveniente expandir esta definición con algunas notas aclaratorias sobre las que se han tenido que pronunciar los Tribunales españoles debido al mal uso de este complemento. Así pues, según la jurisprudencia, estas son las notas características del complemento de productividad:

- La productividad es un incentivo de carácter subjetivo, y debe asignarse de modo individual, sin que quepa su reconocimiento y abono a categorías o grupos de empleados públicos<sup>5</sup>.
- La supresión de la asignación de productividad requiere acreditar un menor rendimiento, interés o iniciativa<sup>6</sup>.
- No es consolidable
- No procede su supresión de forma unilateral por la Administración si no se han modificado las condiciones que dieron lugar a la percepción del complemento<sup>7</sup>.
- Su cuantificación corresponde a la Administración Pública en la que se integra el funcionario que lo va a percibir<sup>8</sup>.

Así definido, queda claro que el complemento de productividad está pensado para potenciar, reconocer y recompensar el rendimiento excepcional de los empleados públicos, entendiendo como excepcional aquel rendimiento por encima del esperado para su puesto de trabajo. También persigue el estímulo y potenciación de la motivación laboral, así como el desempeño eficaz y de calidad en el trabajo.

Ahora bien, teniendo clara su configuración teórica, la cuestión principal de este trabajo es dilucidar si en la aplicación práctica de este complemento retributivo se están cumpliendo las funciones establecidas en la legislación o por el contrario se está dando un uso desvirtuado del mismo. Para ello voy a proceder a estudiar una serie de casos

---

<sup>5</sup> STSJ de la Comunidad Valenciana 292/2012, de 20 de marzo.

<sup>6</sup> STSJ Andalucía 164/2007, de 7 de febrero.

<sup>7</sup> Sentencia 2425/2012 del TSJ Andalucía.

<sup>8</sup> Sentencia del Tribunal Supremo de 11 de junio de 1987.

reales que se dan en varias Administraciones Públicas, comenzando por exponer el testimonio de tres altos cargos presentes en Organismos Públicos situados en la Comunidad Autónoma de Aragón.

#### **4. APLICACIÓN PRÁCTICA: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.**

De este modo, para comprobar si efectivamente los salarios están vinculados a la productividad en la función pública, he decidido llevar a cabo una serie de entrevistas en profundidad a tres altos cargos de las distintas Administraciones Públicas; al Jefe de Sección de un organismo perteneciente a la Administración general del Estado, situado en Aragón; al Director de Gestión del Centro de Investigación de la Comunidad Autónoma de Aragón en el que trabajo, y a un Concejal de un Ayuntamiento situado también en Aragón.

Lo primero que me indicaron los tres informantes es que pese a que existen Administraciones que aplican correctamente el complemento de productividad en la práctica (me hablan por ejemplo del Servicio Provincial de Salud y de la Inspección de Hacienda), lo cierto es que son la excepción a la regla, que es la de utilizar este concepto retributivo de forma desvirtuada.

Así, la opinión generalizada es que la legislación existente hasta el momento es demasiado genérica, pues actúa estableciendo las bases del sistema, pero queda a la espera del desarrollo por parte de las Comunidades Autónomas. Sin embargo, este desarrollo no se ha dado en Aragón, que tramitó un proyecto de Ley abordando esta materia pero que nunca llegó a aprobarse.

Como consecuencia, los Organismos Públicos no tienen unas pautas claras con las que diseñar un sistema de remuneración dependiente de la productividad, por lo que en la mayoría de ellos se ha optado desde la promulgación de la LRMFP por otorgar este complemento de forma sistemática, fija e igualitaria entre los empleados.

Tratando de englobar los testimonios de los tres informantes, he sintetizado las causas del mal uso de este complemento retributivo en las que siguen:

- **Presiones sindicales hacia medidas igualitarias.** Este problema está especialmente latente en las administraciones autonómicas y locales, debido a que, al ser entidades de menor tamaño, los puestos políticos y sindicales trabajan muy cerca de

los funcionarios.

Según el Director de Gestión de la entidad aragonesa “la productividad se está pagando como algo común a las personas de un mismo colectivo, y esto es consecuencia de los Sindicatos, que no miran porque las cosas se hagan bien o con una calidad determinada, sino que solo tienen en cuenta el dinero que ganan los funcionarios y se desentienden del objetivo común que persigue nuestra Administración, lo que al final resulta en un perjuicio para todos los aragoneses”.

“Se ha invertido tiempo, dinero y personal, y se ha conseguido un modelo muy bien diseñado en la teoría, pero que al pasarlo a la práctica resultaba en que al final del ejercicio todo el mundo había cobrado lo mismo, sin diferencia, para no crear tensiones sindicales”.

“Un ejemplo claro de ello es que, en el año 2008, un empleado dejó de percibir el complemento de productividad por haber estado 11 meses de baja, lo que hizo que el Sindicato correspondiente presentase una queja formal.

Lo que está claro es que un empleado que no ha acudido a su puesto de trabajo, sea por el motivo que sea, no ha producido nada, por lo que es imposible que haya desempeñado su trabajo con una mayor dedicación o calidad, que es lo que se persigue con el complemento de productividad.

Pues bien, tras meses recibiendo presiones por parte del Sindicato de turno, y pese a que desde Intervención se cuestionara pagar la productividad que no ha estado en casi todo el año, se pagó, porque lo dijo el sindicato, algo a todas luces ilógico”.

En esta misma línea, el Concejal de la Administración local añade: “este problema no ocurre tan a menudo en la Administración General del Estado, porque el sindicato está más lejos del político. Nosotros los tenemos en el despacho de al lado, político y sindicalista. Hay administraciones locales en las que gobierna más el sindicato que el propio político”.

- **Dificultades del elemento evaluador.** Dice el Jefe de Sección que “lo más habitual es que los evaluadores sean los superiores inmediatos de los evaluados, lo que a priori plantea dos importantes problemas. Por una parte, se hace necesaria una adecuada formación en técnicas de evaluación (observación, elaboración de cuestionarios,

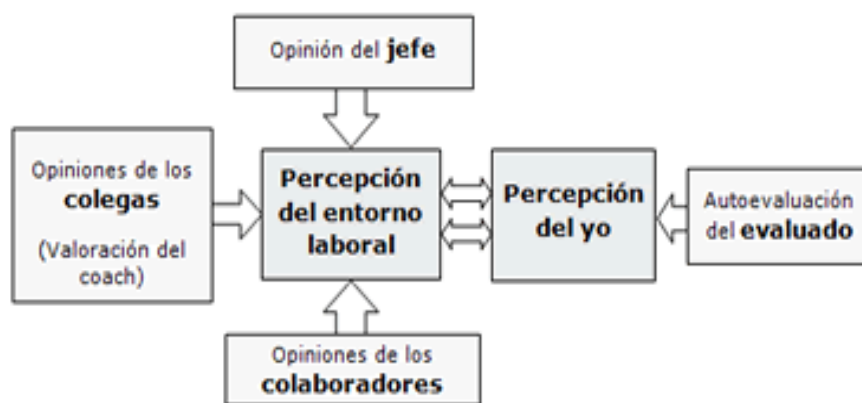
valoración, etc.) y el conocimiento detallado del organigrama de la entidad correspondiente, así como de todas y cada una de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo. Esto conlleva no solo una necesaria inversión de tiempo para formación y evaluación, sino que además se requiere un plus de motivación para llevar a cabo estas tareas, lo que parece bastante inviable desde la perspectiva actual en la que la mayor parte de funcionarios se quejan de la saturación de trabajo que sufren.

Además, otro problema que el Jefe de Sección señala es la parcialidad que inevitablemente existirá a la hora de la evaluación. Con ello me estoy refiriendo a que la relación personal del superior jerárquico con sus empleados, pese a que no debería ser así, hará en la mayoría de los casos que aquellas personas con las que tenga una relación más afín sean evaluadas con una mayor puntuación respecto aquellas con las que presente una menor relación o más deteriorada”.

Una alternativa para superar estos obstáculos, bajo mi punto de vista, sería la instauración de un sistema de autoevaluación por parte del propio evaluado, sistema que, sin embargo, considero inviable debido a que, si a el sistema de heteroevaluación por parte del superior se presta a imparcialidad, este riesgo de imparcialidad en un sistema en el que la remuneración de uno mismo depende de su propia valoración aumenta exponencialmente.

Es por ello que creo que lo más conveniente es instaurar un sistema de evaluación mixto, que combine elementos de la autoevaluación y la heteroevaluación.

En este sentido, la Consultora BetterBeYourself ha desarrollado un método denominado **360° Feedback** que consiste en que son los compañeros, superiores, subordinados y clientes (en nuestro caso los administrados) los que valoran al empleado. A través de este método, lo que se trata de conseguir es alinear los objetivos de cada elemento de la organización en una misma dirección, puesto que, debido a la pluralidad de elementos evaluadores, se reduce notablemente la posibilidad de parcialidad, y de esta forma los empleados pueden retroalimentarse, ya que conocerán mejor sus fortalezas y debilidades, y de este modo podrán adecuar su trabajo, competencias y actitudes a los objetivos marcados.



**- Tendencia de la dirección política o técnica a evitar conflictos de clima laboral y tensiones, a costa de hacer cesiones si es necesario.**

La fórmula de reparto, según el Director de Gestión, es el prorrateo, “porque muy pocos gestores tienen esa capacidad de gestión y de coraje para pagar más a algunos trabajadores porque han trabajado más, y a otros menos. Lo más común es que se diga: tenemos esta bolsa para destinar a productividad, pues a partes iguales entre trabajadores de una misma sección”.

“Lo malo de esto es que al final se consigue el efecto contrario a lo que se persigue con el complemento de productividad. Este reparto igualitario es especialmente nocivo comparativamente, cuando las contribuciones de los empleados al trabajo son claramente diferentes. Aquellos que están realizando un mayor desempeño y ven que se les paga lo mismo que a aquellos que hacen menos, no se sienten recompensados, entonces se desmotivan, y van a acabar produciendo menos. Nosotros lo llamamos el efecto halo inverso”.

**- Su uso como complemento de salarios que no alcanzan los niveles esperados.**

El jefe de sección de la AGE reconoce que el complemento de productividad ha sido muy desvirtuado. En los últimos años, según él, ha servido como complemento fijo para incrementar retribuciones que se creía bajas, como una alternativa a los propios complementos de destino, los componentes específicos o incluso las gratificaciones, con el agravante de que se convierten muy a menudo en retribuciones fijas y consolidadas.

“Especialmente durante los años de crisis, en los que los funcionarios sufrieron



congelaciones y bajadas de sueldo, se ha tratado de compensar esta disminución de salario a través del complemento de productividad”.

El Director de Gestión va más allá, y relata que se han dado intentos de ocultar o pagar con la productividad aquellas cosas que en Convenio estaban fuera de la Ley. “Se pacta en convenio una subida por encima de la ley, y se oculta tras la productividad. Al cabo de 6 meses se reparte, y ahí encontramos la subida”.

El Concejal de la Administración Local reconoce que cuando no es posible pagar horas extra, o cuando no es posible modificar las retribuciones de las RPT porque ya está todo marcado por los niveles de complemento de destino y específico, a nivel de negociación se ha buscado la fórmula de la productividad.

La misma opinión tiene el Jefe de Sección de la AGE, que dice que el concepto de paga por productividad en esta institución “está desvirtuado y es fijo”. Además, está relacionado con acudir al puesto de trabajo, al cumplimiento de ciertos horarios, a la asistencia al trabajo durante las tardes, independientemente de lo que hagas.

- **Aspectos estructurales.**

- No en todas las Administraciones resulta fácil determinar indicadores objetivos sobre el rendimiento de los trabajadores, y en muchos casos las unidades no han definido objetivos o prioridades que permitan cuantificar con claridad en qué grado se han alcanzado, de forma que se hace imposible determinar una compensación por productividad en función del grado de consecución de objetivos.
- En muchas administraciones, especialmente a nivel local, no hay un catálogo o relación de puestos de trabajo en el que se definan con claridad las obligaciones del puesto, ni tampoco existen estándares de desempeño claros. Ante esta situación, es más fácil proceder a sistemas de reparto igualitario, que no generen controversia.
- El complemento de productividad presupone la existencia de una cantidad adicional de dinero que en muchas Administraciones no existe.

El establecimiento de un modelo de evaluación supone una inversión extra de personal, tiempo y dinero, que no se traduce en un retorno

directo de ingresos por los servicios producidos (pensemos por ejemplo en atender a más demandas de los ciudadanos, o hacerlo con una mayor calidad). Solo en contadas ocasiones se producen estos ingresos como consecuencia de la mejora de la productividad, y es en estos casos donde el complemento de productividad es más acorde con los propósitos de la legislación (caso de la Inspección de Hacienda).

## 5. ESTUDIO DE CASOS

Después de conocer el testimonio de los tres altos cargos de las distintas Administraciones, he decidido buscar información de los organismos que ellos mismos señalaron como “ejemplos a seguir en lo que se refiere al complemento retributivo por productividad”, así como de otros casos destacables, que a continuación expongo.

Es importante destacar que, como ya me advirtieron los informantes, ha sido una tarea especialmente ardua encontrar casos de Administraciones en las efectivamente existe un sistema eficiente a la hora de remunerar a sus empleados por su productividad.

Pues bien, dentro de este apartado, resulta especialmente interesante analizar los conceptos que estas Administraciones retribuyen con el complemento de productividad.

Así, deben utilizar definiciones de productividad adaptadas a su ámbito de actuación, lo que supondrá una mayor o menor dificultad en función del tipo de objetivos y tareas que desempeñen o de las estructuras organizativas; por ejemplo, en el Servicio Provincial de Recaudación es sencillo cuantificar la productividad, puesto que podemos remitirnos a datos tangibles para ver si se ha cumplido el objetivo a final del ejercicio, por ejemplo, a través del número de recibos emitidos, el número de cobros o el número de reclamaciones.

Sin embargo, en la mayoría de las Administraciones Públicas (pensemos por ejemplo en una sección de atención al público en cualquier organismo público) no se dan resultados cuantificables con los que establecer un objetivo a conseguir, de ahí el gran problema que presenta la implementación del complemento de productividad.

Una imagen clara de esta doble situación la podemos encontrar en el **sector educativo universitario**, donde existen diferentes procesos de evaluación de la

docencia impartida vinculados a complementos retributivos.

En cuanto a los complementos docentes, los mecanismos de evaluación no están suficientemente depurados para permitir una diferenciación entre distintos niveles de desempeño, por lo que estos complementos apenas discriminan y se conceden de manera prácticamente universal, lo que va en contra de las pautas establecidas en el Estatuto Básico del Empleado Público. Así, el art. 2º.c del Real Decreto 1086/1989, de 28 de agosto, sobre retribuciones del profesorado universitario, hace depender la percepción de la retribución de una valoración por parte de la misma Universidad donde trabaja el docente, que resultará en una calificación favorable o desfavorable, y que, en caso de resultar favorable, consolidará un componente de la siguiente cuantía anual.

	Cuantía anual
Profesorado con nivel 29 de complemento de destino	187.332
Profesorado con nivel 27 de complemento de destino	151.738
Profesorado con nivel 26 de complemento de destino.	128.378

Esta aplicación deficiente del complemento es debido a que es muy complicado discernir la calidad de docencia de un profesor de universidad. ¿Qué indicadores podríamos utilizar para cuantificar la remuneración de la productividad? ¿número de clases impartidas, horas lectivas, número de alumnos a los que se les ha dado clase...?

Es evidente que estos indicadores no son fiables, lo que hace que se haya establecido este sistema que prácticamente concede el complemento de forma universal.

Por el contrario, la evaluación de la actividad investigadora se muestra más eficiente a la hora de diferenciar entre niveles de desempeño. Esto es debido a que aquí los resultados sí que son cuantificables, de forma que es más sencillo establecer un nivel de producción investigadora “normal”, para posteriormente analizar si la investigación de un determinado docente está por encima de esa “producción normal” a efectos de su retribución por el complemento de productividad.

Entre las características del modelo de evaluación del personal, establecido en el artículo 2º.4 del RD mencionado, se encuentra la voluntariedad de la evaluación, la existencia de criterios objetivos e indicadores cuantificables detallados y directamente vinculados a la actividad investigadora, publicados con anterioridad a la solicitud de la evaluación. Estos criterios pueden encontrarse para el año 2017 en la Resolución de 23

de noviembre de 2017, de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora, por la que se publican los criterios específicos aprobados para cada uno de los campos de evaluación

Otro dato a destacar es que la evaluación está realizada por comités externos a la organización en la que se trabaja, compuestos por pares y comunes a todo el profesorado a nivel nacional.

Otro modelo de retribución que resulta interesante estudiar es el seguido por diversas **Administraciones Sanitarias**, que se han decantado por vincular la percepción del complemento de productividad a indicadores cuantificables relacionados directamente con los objetivos generales de la Administración en la que está adscrito el funcionario en cuestión, como es el caso del Servicio Aragonés de Salud, que hace depender la percepción del complemento de productividad del personal en atención primaria de varios factores que denotan un mayor esfuerzo o dedicación, a saber, desempeño del puesto de trabajo, número de T.I.S asignadas, dispersión de consultas y la población asignada al personal de área. A continuación, se pueden comprobar las retribuciones del personal estatuario de 2017 del Servicio Aragonés de Salud.

CUADRO V
COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD (FACTOR FIJO)

<b>B) EN ATENCION PRIMARIA</b>		
<b>1) POR EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
1º.- EN EQUIPO DE ATENCION PRIMARIA		
COORDINADOR DE ENFERMERÍA DE E.A.P.	242,49	2.909,88
ENFERMERA DE E.A.P.	242,49	2.909,88
ENFERMERA DE ATENCIÓN CONTINUADA EN A.P. - NIVEL 1	391,38	4.696,56
ENFERMERA DE ATENCIÓN CONTINUADA EN A.P. - NIVEL 2	481,29	5.775,48
ENFERMERA DE ATENCIÓN CONTINUADA EN A.P. - NIVEL 3	571,19	6.854,28
T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA -AP	215,62	2.587,44
2º.- PERSONAL DE ÁREA DE ATENCION PRIMARIA		
RESPONSABLE DE ENFERMERÍA DE EQUIPOS	499,40	5.992,80
MATRONA DE ÁREA (1 ZONA BÁSICA DE SALUD)	242,49	2.909,88
MATRONA DE ÁREA (1 ZONA BÁSICA DE SALUD) CON TURNICIDAD	242,49	2.909,88
MATRONA DE ÁREA (2 ZONAS BÁSICAS DE SALUD)	242,49	2.909,88
MATRONA DE ÁREA (2 ZONAS BÁSICAS DE SALUD) CON TURNICIDAD	242,49	2.909,88
MATRONA DE ÁREA (3 O MÁS ZONAS BÁSICAS DE SALUD)	242,49	2.909,88
MATRONA DE ÁREA (3 O MÁS ZONAS BÁSICAS DE SALUD) CON TURNICIDAD	242,49	2.909,88
ENFERMERA ESPECIALISTA EN SALUD MENTAL -AP	420,50	5.046,00
ENFERMERA ESPECIALISTA EN SALUD MENTAL CON TURNICIDAD -AP	420,50	5.046,00
FISIOTERAPEUTA DE ÁREA (1 ZONA BÁSICA DE SALUD)	242,49	2.909,88
FISIOTERAPEUTA DE ÁREA (2 ZONAS BÁSICAS DE SALUD)	242,49	2.909,88
FISIOTERAPEUTA DE ÁREA (3 O MÁS ZONAS BÁSICAS DE SALUD)	242,49	2.909,88
ENFERMERA DE APOYO A LA ATENCIÓN PRIMARIA	420,50	5.046,00
ENFERMERA DE ENLACE	472,08	5.664,96
ENFERMERA DE E.S.A.D.	472,08	5.664,96
T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA (APOYO)	215,62	2.587,44
3º.- RESTO DE PERSONAL DE ATENCION PRIMARIA		
ENFERMERA ANTIGUO SISTEMA EN CONSULTAS	242,49	2.909,88
TÉCNICO SUPERIOR EN HIGIENE BUCODENTAL	262,03	3.144,36
TÉCNICO SUPERIOR EN RADIODIAGNÓSTICO -AP	262,03	3.144,36
T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA (ANTIGUO SISTEMA)	215,62	2.587,44
T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA (ANTIGUO SISTEMA) CON TURNICIDAD	215,62	2.587,44
4º.- EN SERVICIOS DE URGENCIAS		
ENFERMERA DE C.C.U. Y U.M.E.	420,50	5.046,00
ENFERMERA DE C.C.U. Y U.M.E. CON TURNICIDAD	420,50	5.046,00
ENFERMERA DE S.U.A.P.	420,50	5.046,00
ENFERMERA DE S.U.A.P. CON TURNICIDAD	420,50	5.046,00

**2) POR EL NUMERO DE T.I.S. ASIGNADAS.**

Coordinador de Enfermería de E.A.P. y Enfermera de E.A.P., por el número de T.I.S. asignadas.  
Valor de la T.I.S. (euros/mes) según la dispersión del puest:

G - 1	G - 2	G - 3	G - 4
0,110335	0,222010	0,248498	0,300765

**3) POR DISPERSION DE CONSULTAS**

Coordinador de Enfermería de E.A.P. y Enfermera de E.A.P., por Dispersión de Consultas  
Retribuye la mayor carga asistencial derivada de la asignación de más de un núcleo periférico en el que el personal de enfermería de Equipo de Atención Primaria deba pasar consulta durante el mismo día. La retribución mensual se establece en función del número de localidades / consultas asignadas, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

3,23 euros \* Número de Puntos

Nº de puntos =  $0,8 * (n^{\circ} \text{ consultas/mes} - 20) + 0,2 * (n^{\circ} \text{ localidades} - 1)$

**4) POR POBLACIÓN ASIGNADA A PERSONAL DE ÁREA**

**MATRONA DE ÁREA**

Euros/mes en función del número de Zonas Básicas de Salud y de la población asignada

Número de mujeres mayores de 14 años	1 Zona Básica	2 Zonas Básicas	3 Zonas Básicas
Menos de 5.000	183,38	263,74	349,52
De 5.001 a 6.500	227,45	293,01	381,25
De 6.501 a 8.000	271,04	322,20	413,03
Más de 8.000	309,82	385,87	447,46

**FISIOTERAPEUTA DE ÁREA**

Euros/mes en función del número de Zonas Básicas de Salud y de la población asignada

Población asignada	1 Zona Básica	2 Zonas Básicas	3 Zonas Básicas
Hasta 25.000	120,73	202,96	287,45
De 25.001 a 30.000	150,24	232,47	314,67
De 30.001 a 35.000	179,75	261,96	344,15
Más de 35.000	269,74	349,75	373,68

Sin embargo, donde más se ha desarrollado el complemento de productividad es en los departamentos en los que el rendimiento se puede vincular de manera directa con los resultados económicos. El ejemplo más claro es el del servicio de **Inspección de la**

**Agencia Tributaria**, departamento especialmente propicio para la implementación del complemento de productividad, puesto que de normal la actividad inspectora repercute en la consecución de mayores recursos económicos a través de sanciones o de regulación al alza de los tributos, lo que permite destinar parte de esos recursos a remunerar de forma complementaria a los miembros del servicio.

En este caso, para 2018 la Agencia Tributaria ha elevado el bonus de productividad un 38% siempre que la cantidad bruta del IVA obtenida hasta noviembre sea de 90.800 millones de euros, una cantidad 11.000 millones por encima de la establecida para el año pasado.

De esta forma, un inspector con más de dos años de antigüedad tiene un salario bruto anual de cerca de 80.000 euros y ya está sujeto a otras fórmulas de productividad. El cumplimiento óptimo de este plan extraordinario de productividad le puede reportar unos 3.000 euros más al año. En el caso de los Técnicos, la horquilla retributiva se mueve entre los 40.000 y los 60.000 euros al año, y pueden ingresar hasta 2.500 euros extra con este plan<sup>9</sup>.

Como ejemplos de administraciones de menor tamaño, debo hacer referencia al **Ayuntamiento de Los Realejos, en Tenerife**, que lleva desarrollando desde 2011 un sistema de evaluación del desempeño especialmente eficiente a la hora de cuantificar la productividad del empleado público.

Este sistema expresa en puntos el logro de los objetivos de las unidades municipales. Los empleados comienzan el periodo de evaluación con un saldo de 100 puntos, que se incrementa a medida que consiguen los objetivos. Los puntos obtenidos al final de cada ejercicio se traducen en un valor económico en función de la financiación disponible para ello en cada una de las áreas de servicio municipales.

El desempeño incluye aspectos grupales y se establecen indicadores diferentes para cinco grupos de trabajadores:

- personal administrativo,
- policía local,
- personal de limpieza, mantenimiento y conserjes de colegios,
- ordenanzas, notificadores y telefonistas,

---

<sup>9</sup> Fuente: Diario Expansión

- trabajadores sociales, equipo de menores, auxiliares de ayuda a domicilio, animadores y monitores.

Como ejemplo, adjunto los indicadores de productividad establecidos para el personal administrativo en el Reglamento de Productividad de los Empleados Públicos<sup>10</sup>

ANEXO – GRUPO I – PERSONAL ADMINISTRATIVO						
Criterios para la evaluación del desempeño grupales (Hasta -50 puntos de pérdida por incumplimientos)						
Criterio	Ámbito	Definición	Periodo evaluación	Objetivo	Penalizaciones	Puntos reducible s
01	Atención Ciudadana	Atención telefónica 010	01/01 – 23/12	Se fija como objetivo que el número de llamadas atendidas o rescatadas del 010 sea superior al 90% a nivel de centro gestor. Durante el mes de noviembre todos los centros gestores deben remitir a la Plataforma Multicanal la información y documentación necesaria para poder tener operativa la Página Web municipal en el mes de enero de 2011.	Cada punto porcentual (1%) que esté por debajo de dicho objetivo se penalizará con la pérdida de 1 punto	-30
02	Calidad en la prestación de servicios	Volcado de información en la Página Web	01/11/2010 al 23/12/2010		Si dicha información es remitida en su totalidad no habrá penalización en este apartado, en caso contrario se penalizará con la pérdida de 20 puntos	-20
Criterios para la evaluación del desempeño individuales (Hasta -50 puntos y posibilidad de ampliar +30)						
Criterio	Ámbito	Definición	Periodo evaluación	Objetivo	Penalizaciones	Puntos reducibles
01	Actividad diaria	Inasistencia efectiva al puesto de trabajo	01/01 – 23/12	El periodo de inasistencia efectiva al trabajo durante el año natural por tiempo superior a 20 días (salvo permiso por asuntos particulares, vacaciones o similar), con excepción de que la causa sea accidente de trabajo, maternidad, intervención quirúrgica que requiera un periodo de recuperación mayor, no podrá superar el número de días establecidos	Si la inasistencia al puesto de trabajo supera: Inasistencia entre 21 y 25 días → -15 puntos. Inasistencia entre 26 y 30 días → -20 puntos. Inasistencia superior a 30 días → -30 puntos.	-30
02	Iniciativa en la formación	Acciones formativas recibidas o impartidas en horario de tarde	01/01/2010 al 23/12/2010	Hasta el 23 de diciembre cada empleado público tendrá la opción de elegir entre: a) Impartir, en horario de tarde, una acción formativa de 6 horas sobre un tema relacionado con su puesto de trabajo. b) Asistir a acciones formativas impartidas por otros Empleados Públicos hasta completar un total de 20 horas. Aquellos empleados públicos que actualmente perciben alguna cantidad en concepto de	La no impartición de 6 horas de acciones formativas ni la asistencia a las 20 horas formativas supondrá la pérdida del total de los puntos asignados a este apartado (20 puntos). <b>Horas recibidas: De 0 a 19 horas → -20 puntos. 20 horas → 0 puntos. De 21 a 40 → +10. De 41 a 99 horas → +15 y &gt; 100 horas → +20</b> <b>Horas impartidas: De 0 a 5: → -20</b>	-20 a +20

<sup>10</sup> Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife núm. 30, miércoles 23 de febrero de 2011.

## **6. CONCLUSIÓN**

La investigación realizada arroja unos resultados bastante evidentes respecto a la vinculación de los salarios a la productividad en el sector público. Lo cierto es que, en consonancia con lo expuesto por el Informe de Expertos sobre el Estatuto Básico del Empleado Público de 2005, nos encontramos ante uno de los puntos más débiles del sistema, ya que este complemento retributivo no ha cumplido con el objetivo para el que estaba pensado, como era el de incentivar a los empleados públicos por la obtención de resultados.

Si bien el sistema establecido legalmente dota de medios a las distintas Administraciones Públicas para establecer un sistema eficiente, puesto que transfiere a cada Administración la competencia para definir los conceptos por los que se debe retribuir al empleado público en función de su productividad, de forma que permite la total adaptación de este instrumento a las distintas características de cada organismo, lo cierto es que peca por diseñar un marco demasiado general, lo que ha provocado que con los años el complemento de productividad se haya visto desnaturalizado, y ello por varios motivos.

En primer lugar, porque la negociación colectiva ha impulsado que se aplique de forma igualitaria, mientras que los responsables públicos han tratado de evitar conflictos y han aceptado criterios no vinculados con la productividad para otorgar y mantener este complemento.

Además, se ha empleado excesivamente para finalidades distintas a las contempladas en la norma. De este modo, la presencia en el puesto de trabajo, la prolongación del horario, el desempeño de funciones especiales, el trabajo en jornada de tarde, y en muchos casos incluso un trato de favor, han servido como criterios determinantes para otorgar este complemento.

Todo ello ha hecho que el complemento de productividad se perciba como una retribución fija, de reparto lineal o proporcional que apenas ha discriminado según el desempeño de los empleados públicos; en conclusión, podemos afirmar que el salario no está vinculado a la productividad en la función pública, lo que resulta coherente con los objetivos planteados inicialmente de dilucidar si el complemento de productividad efectivamente estaba cumpliendo las funciones que el legislador perseguía con su instauración.



Pese a que en los últimos años están apareciendo iniciativas para desarrollar sistemas integrados de evaluación del desempeño en diferentes ámbitos de la Administración, con la previsión de vincularse a diferentes recompensas (véase el ejemplo del Ayuntamiento de Realejo o la Inspección de Hacienda), lo cierto es que se debe dar un giro de 180 grados a la concepción de este complemento para hacer que funcione correctamente.

Resulta evidente que la implementación de estos sistemas requiere un componente técnico aplicado a cada Administración, que permita diseñar adecuadamente los sistemas para que sean equitativos, transparentes y objetivos, acordes con los objetivos que se pretenden conseguir. Además, se hace necesaria una voluntad política, así como una consideración por parte de los representantes de los trabajadores y de los sindicatos para asumir la función diferenciadora de esta retribución, velando más por su aplicación equitativa que por un uso igualitario de la parte económica destinada a dicho cometido.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA, F. (1993). “La evaluación en el sector público”. *Ekonomiaz* 26. Páginas 94-103.
- ARRIBAS LÓPEZ, E. (2012) “El complemento de productividad en la Administración General del Estado (1): normativa de aplicación, características diferenciales y aspectos competenciales”. *Actualidad Administrativa*, nº 17, páginas 1.950-1.983.
- BETTER BE YOURSELF CONSULTORÍA. La evaluación 360º Feedback. <http://betterbeyourself.blogspot.com/>
- CARRERAS BAQUER, O, MORRÓN SALMERON, A (2018) Por qué crece menos la productividad. Departamento de Macroeconomía y Mercados Financieros, Área de Planificación Estratégica y Estudios, CaixaBank. Páginas 1-3.
- CARTA, P., POU BELL, V (2018) “Productividad y eficiencia del sector público español”. BBVA Research, Observatorio económico. Madrid. Páginas 1-5.
- CORTÉS, J.V. (2009). “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados* 1, Quincena 15–29, página 36, Tomo 1.
- ECHEBARRÍA K. (2011). “Crisis fiscal y empleo público en España: algunos datos para la reflexión”. En R. Jiménez Asensio, ed. *En el empleo público en Aragón y tendencias de futuro. Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública XIII*. Zaragoza: Gobierno de Aragón, Departamento de Presidencia, páginas 53-64.
- FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2011). La productividad sectorial en España: una perspectiva micro. *Informes 2011. Economía y Sociedad*. Bilbao: Fundación BBVA.
- GALINDO, C. (2011). Entrevista: La evaluación del desempeño en la AGE. *Boletín de Función Pública INAP*, 5. Páginas 5-14.
- INE (2018). Encuesta de Población Activa (EPA). Madrid.
- JIMÉNEZ ASENSIO, R., VILLORIA, M. Y PALOMAR, A. (2009). *La dirección pública profesional en España*. Madrid, Barcelona, Buenos Aires: IVAP. Marcial Pons. Páginas 30-50.
- JANÉ ROCA, P. (2017): “La evaluación de la productividad del empleado público: el caso de la Administración de la Generalidad de Cataluña”, Barcelona, páginas 24-28.

- MARTÍNEZ DE ITA, M.E. (2014) “El concepto de productividad en el análisis económico”. Páginas 3-15.
- MARX, K. (1876). *El Capital*, Alemania.
- MAURI MAJÓS, J. (2011). “La negociación colectiva en el desarrollo legislativo tras el Estatuto Básico del Empleado Público y, en particular, en el Anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón”. Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública, XIII. Zaragoza: Gobierno de Aragón.
- PASTORA CALLE, V. (2011): “La evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. Aproximación a algunos de sus aspectos más destacados” *Revista CEMCI*, Nº 10, páginas 14-16.
- PADILLA RUIZ, P. (2008): “El complemento de productividad y la evaluación del desempeño en la Ley 7/2007. Hacia la calidad en la gestión pública”. *Diario La Ley*, Quincena del 15 al 19 de septiembre, páginas 1-11.
- QUESNAY, F. (1766). *Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans*, Diare, París.
- SÁNCHEZ MORÓN, M. (2008). *Comentarios a la Ley Del Estatuto Básico Del Empleado Público*. Valladolid: Editorial Lex Nova.
- SMITH, A (1776). *La Riqueza de las Naciones*, W. Strahan & T. Cadell, Londres.