

Para aquellos que trabajan o han trabajado en el Sector Público, no es una novedad cuando se menciona que los salarios en este sector tienen grandes inconsistencias. La verdad es que la lógica salarial que se sigue en el Sector Público es muy diferente a la que se sigue en el Sector Privado. A veces, estas inconsistencias son justificadas, aunque conllevan un alto costo en términos de productividad.

Realmente son dos los principales vicios que afectan la administración salarial del Sector Público: el “aplanamiento” salarial y la inflexibilidad administrativa. Ambos tienen orígenes claramente identificables, y hasta cierto punto son entendibles, dada la naturaleza del Sector Público. El problema radica en que ambas situaciones se han convertido en paradigmas, lo cual obstaculiza la generación de un cambio al respecto, sin embargo, existen acciones concretas que se podrían implementar para eliminarlas.

Baja Amplitud Salarial (aplanamiento)

La particularidad más evidente de los salarios en el Sector Público, es la poca distancia que existe entre el salario más bajo y el salario más alto de una institución, es decir, por ejemplo, el número de veces que se debe multiplicar el salario del auxiliar de limpieza para obtener el monto que se le paga a un director general. En el Sector Público, esta relación oscila alrededor de las 13 veces, mientras que en el Sector Privado pueden encontrarse valores de 25 a 30 veces. El hecho que los salarios de los puestos más bajos estén cerca de los puestos de mayor jerarquía, en principio, no es un problema, siempre y cuando todos tengan un nivel de remuneración competitivo. El verdadero problema es que, en el Sector Público, la relación es baja debido a que los puestos de menor jerarquía están claramente por arriba del promedio del mercado salarial privado, mientras que los puestos directivos están muy por debajo de éste.

Lo anterior es causado por la inherente influencia de la política en las decisiones del tema salarial, el cual es extremadamente sensible cuando se trata de lograr simpatía y apoyo. Recordemos que la gran mayoría de servidores públicos se encuentran ocupando posiciones operativas y de apoyo administrativo. Muchas veces, la presión sindical que ejercen estos grupos es suficiente para obligar al Gobierno a realizar ajustes salariales lineales, es decir, un

monto fijo para todo el mundo. Esto naturalmente alimenta la distorsión, pues en porcentaje, el incremento es muchísimo más alto en los puestos bajos que en los directivos. Gradualmente, se ha llegado a una “inequidad interna” que limita enormemente al Sector Público el poder ser competitivo en los niveles directivos, y cuando decimos “competitivo”, nos referimos a remuneración y calidad profesional por igual.

Lo más inquietante de esta problemática, es que no existe una verdadera justificación para ello. Si partimos de que la gran mayoría del costo salarial en el Sector Público está



en los niveles bajos de la estructura jerárquica, el costo de mejorar los salarios en los niveles directivos es relativamente bajo, es decir, representaría una proporción pequeña del total del gasto salarial del Sector. La controversia, mas bien, se centra en justificar una mayor compensación a un grupo directivo que quizás no esté a la altura. El tema se vuelve un círculo vicioso: pagamos mal por que no tenemos calidad directiva, o no tenemos calidad directiva por que pagamos mal. He ahí donde se complica el tema.

Sistemas Antiguados

Las distorsiones salariales internas que nacen por una mala relación entre compensación y niveles de responsabilidad, no es propiedad exclusiva del Sector Público. Incluso en el Sector Privado existen siempre casos de personas que devengan una remuneración superior a la de otras que desempeñan puestos de mayor responsabilidad o complejidad. El problema realmente se da cuando no

existe flexibilidad para corregir estas situaciones. Normalmente, el Sector Público maneja una política presupuestaria muy controlada, para evitar un mal uso de los fondos públicos. Esto desemboca en un control de plazas como unidades presupuestarias, es decir, las plazas son en sí una partida del presupuesto, imposibilitando que se puedan modificar los salarios sin recurrir a la creación y modificación de plazas.

Dado que la creación y modificación de plazas es un proceso tardado y muchas veces imposible, la situación se ve agravada con el hecho que, para incrementar salarios, las instituciones públicas acostumbran asignar plazas para la ejecución de trabajos que no tienen ninguna, o poca relación, con el objeto para el cual se creó la misma. Luego de varios años de este tipo de "gestión de salarios", el desorden en las compensaciones se vuelve significativo.

La realidad es que esta situación se puede resolver fácilmente. Basta hacer un cambio en la lógica presupuestaria, y en lugar de presupuestar la plaza, presupuestar la masa salarial. En otras palabras, asignar a cada institución un monto determinado de dinero para administrar sus salarios, restringiendo, naturalmente, que puedan excederse de dicho monto. Ahora bien, existe una condicionante. Las instituciones tendrían que contar con sistemas de valoración y clasificación de cargos efectivos y cuidadosamente administrados. De esta forma, es la institución quién determina cuánto pagar a cada empleado, en función de su nivel de responsabilidad y la complejidad del cargo, teniendo flexibilidad en cuanto a la creación y eliminación de plazas.

Si bien, el cambio sugerido anteriormente pudiese parecer radical, a la larga el impacto en la productividad sería significativo, pues existiría la posibilidad de prescindir de muchas plazas poco necesarias, para fortalecer salarialmente

las más críticas, haciendo posible el atraer personal más calificado, lo cual se traduciría en un mejor servicio para el ciudadano.

La Fuerza de la Inercia

Los problemas anteriores no son nuevos. Al menos en los años que tenemos trabajando con organizaciones de todo giro, y en buena medida en aquellas del Sector Público, la situación a cambiado poco. La verdad es que cambiar organizaciones del tamaño de las que pertenecen al Estado requiere de mucho trabajo, pues la inercia operativa que existe es tal que cualquier nueva iniciativa que se desee implementar implica un desgaste enorme. Aunado a lo anterior, debemos reconocer que muchos de los cambios sugeridos requieren de legislación y apoyo político para implementarse.

¿Existe entonces futuro para la administración salarial del sector público? De presentarse un gobierno cuyo plataforma tenga como prioridad el tema, sin duda existe la posibilidad. Ahora bien, como en todo cambio que buscan incrementar la productividad y la eficiencia, existirá un costo político, y a fin de cuentas en el mundo político, la política sigue siendo la base para la toma de decisiones. El panorama no es alentador.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Síto: www.desisa.com