



LA LLEGADA DE LOS NUEVOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES (A)

La concejalía estaba a pleno rendimiento. Se percibía que llevaban trabajando hacía ya bastante tiempo. Y el ambiente que se respiraba era bueno. ¿Qué hora era?

Eran las nueve horas y treinta minutos de la mañana en el despacho del concejal del área de régimen interior y de personal del Ayuntamiento. Como todos los días, terminaba la reunión que mantenía el concejal con su asesor técnico para revisar la agenda del día, analizar los temas que debían resolver, priorizarlos y tratar asuntos pendientes.

Era conocido en la concejalía que tanto el concejal como su asesor empezaban la mañana a las ocho en punto con esta reunión diaria. Los primeros días, después de la toma de posesión de sus cargos, eran los primeros en llegar, incluso ya se ha convertido en anécdota que el primer día tuvieron que esperar a que el policía municipal que custodiaba el edificio les abriera la puerta, pues todavía no había llegado nadie. Pasados los primeros momentos de desconcierto, se había convertido en una norma que la concejalía de personal funcionase desde las ocho de la mañana como un reloj. Algo insólito para el resto de la organización.

En estos momentos finales de la reunión, se encontraban charlando animadamente en el despacho sobre un tema recurrente todos los días y que preocupaba más de lo normal tanto al concejal como al asesor.

Concejal: «En concreto, estamos hablando de unos 250 nuevos ingresos que se incorporan dentro de dos semanas. ¿Tienes la lista de los puestos vacantes que pueden ocupar?»

Caso preparado por Trinidad Yera, bajo la supervisión del Profesor José Ramón Pin, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Abril de 2004.

Copyright © 2004, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 22/4/04

- Asesor: «Sí. En este mes toman posesión exactamente 243 técnicos del grupo A, que se incorporan a cargos de responsabilidad en todas las áreas del Ayuntamiento. La media de edad es de 28 años y todos van a ser jefes de departamento. Si lees detenidamente, te darás cuenta que en realidad constituyen puestos de máxima relevancia en el Ayuntamiento. Son las jefaturas de los departamentos que más influencia y capacidad de decisión tienen en la organización.»
- Concejal: «Por eso me preocupa el tema. Eligen por orden de puntuación en la oposición, ¿verdad?»
- Asesor: «Sí, y eso nos asegura que, desde luego, desde el punto de vista conceptual, las personas que los van a ocupar son las mejores y mejor preparadas de todas las que pueden acceder, además de estar actualizadas ciento por ciento en sus conocimientos. Acuérdate que en esta oposición se introducía, por primera vez, la actualización completa del temario.»
- Concejal: «...departamento de formación, departamento de régimen interior, departamento de gestión de personal, de relaciones institucionales, departamento de atención al ciudadano, jefatura de servicios asistenciales, de protección medioambiental, de edificación y patrimonio, departamento de servicios sociales, de salud pública... Es que cada uno de los departamentos que nombro posee una importancia vital para la organización. Todos tienen a su cargo un gran número de personas, manejan un gran presupuesto, transmiten imagen corporativa con sus acciones, o las tres cosas a la vez. Tengo la sensación de que no podemos dejar pasar por alto estos nombramientos.»
- Asesor: «Bien, me informaré más sobre el asunto y seguimos hablando.»

Así se dio por finalizada la reunión de ese día.

En este área, los directores de servicio y la mayoría de los jefes de departamento se encontraban en sus despachos desde primerísima hora de la mañana, pues no era extraño que en el transcurso de estas reuniones necesitasen conocer algún dato o quisieran escuchar el punto de vista del técnico afectado y lo consultasen con el responsable inmediato.

También se empezaba a observar un hábito nada habitual en esta organización y que sorprendía a los que desconocían lo que estaba pasando en el área. Las puertas de los despachos, que antes estaban siempre cerradas, empezaban a verse entornadas. Esta costumbre se podía achacar al asesor del concejal, que cuando necesitaba un dato o información, igual llamaba para que bajara el interesado que subía él a su despacho. No prestaba demasiada atención a las relaciones jerárquicas para estos temas puntuales y, además, como decía él, «el movimiento despeja la cabeza».

En contra de lo esperado, este cambio de costumbres no había supuesto una alteración negativa en los ánimos de la gente. Al contrario, los jefes de departamento comentaban entre sus compañeros «el madrugón» y los «paseos» que les provocaban el nuevo concejal con cierto aire de orgullo.

Conversaciones como éstas se empezaban a escuchar en el desayuno con cierta frecuencia:

Jefe de departamento de otra área: «¡Pues menuda faena os ha tocado con este nuevo concejal! Si se descuida, solicita a régimen interior que le instalen una cama en su despacho para trabajar de continuo».

Jefe de área de personal: «Bueno tampoco hay que exagerar. Viene a las ocho, que es la hora de entrada. No hace nada excepcional».

Jefe de departamento: «Ya, pero menuda pesadez estar pendiente de sus caprichos horarios para contestarle a sus dudas».

Jefe de área: «No es así exactamente. En realidad, lo que hace es llamarnos para consultar con nosotros algún tema o pedirnos opinión sobre algún proyecto concreto. A mí no me desagradaba, al contrario, si te soy sincero, me encanta que me llame para escuchar mi criterio. Además, tenemos comprobado en el área que si el planteamiento que le hacemos le convence, no tiene problema en aplicarlo de inmediato. Fíjate, casi me siento mal la semana que no me ha llamado a consultarme algo. Cuando estoy en su despacho me siento útil y valorado».

El nuevo concejal de personal provenía del mundo empresarial privado y estimaba que había que cambiar algunas costumbres del funcionamiento y la estructuración del trabajo de una organización como ésta. Entre toda la documentación que tenía sobre su mesa, destacaba una fotocopia tamaño cartulina con unos datos extraídos del CIS que constantemente le recordaban dónde debía mejorar. Según sus propias palabras: «Esta cartulina me marca el norte». Debo trabajar en involucrar al personal en la modernización y flexibilización de la organización.

Imagen de la Administración del Estado

	Valores de 1 a 5		Valores de 1 a 5
Eficaz	2,2	Cercana al ciudadano	2,0
Autoritaria	3,0	Burocrática	3,5
Lenta	3,5	Participativa	2,0
Profesional y competente	2,5	Receptiva	1,8

Fuente: CIS, 1993.

El alcalde, máxima autoridad en temas de personal y responsable de elegir a este concejal como parte integrante de su equipo de gobierno, le había dado una única instrucción muy sencilla: «Quiero que el Ayuntamiento esté preparado para asumir los nuevos cometidos que la sociedad global que está surgiendo nos demanda. Quiero mejor servicio, de más calidad, que cubra las necesidades que solicitan nuestros clientes, y preciso una organización flexible, que responda con innovación y rapidez. Y necesito gente que se entusiasme con la idea, crea en ella, se sienta parte de ella y trabaje motivada para conseguirlo».

Este requerimiento no era casual. La mejora de los servicios públicos, cada vez más, era una petición que los ciudadanos demandaban con insistencia.