

Primera actividad práctica: Análisis del caso

Las dos actividades prácticas de este módulo operan sobre el método del caso. En esta primera actividad tendréis que, una vez leído el texto, detectar las situaciones que, en vuestra opinión, son constitutivas de áreas de riesgo, según las instrucciones que aparecen al final del mismo.

La calificación total de esta actividad y la siguiente suman 20 puntos, por lo que el máximo de esta prueba es de 10 puntos.

Con vistas a la City

Ricardo López apuraba su té en el confortable y elegantemente amueblado salón principal del amplio alojamiento que el Ministerio le había asignado desde que había tomado posesión en su nuevo cargo. Acceder a los puestos en el exterior era, hasta hace poco, un sueño inalcanzable para él; sin embargo, lo había conseguido por una serie de oportunidades que él había sabido aprovechar. Tenía que disfrutar el momento, pensaba orgulloso de sí mismo, mientras esperaba que llegaran desde el aeropuerto dos compañeros de promoción (con sus respectivas parejas) a los que había invitado a que se alojaran unos días con él. Invitaría también a otros colegas, pensó, ¡hay que tener amigos hasta en el infierno!

Al mirar su billetera de piel de canguro, los acontecimientos de estos meses le pasaron por la memoria como si se tratara de una película

Junio, 2014

Hacía tres años que Ricardo López había ingresado en un Cuerpo correspondiente al Subgrupo A1 y, después de un primer destino de entrada, accedió a un puesto de consejero técnico en una Dirección de Estudios y Normativa de un organismo público. En dicho puesto, Ricardo estaba feliz. En primer lugar, porque el cometido se adaptaba mucho a su preparación académica (Licenciado en Derecho) y, en segundo lugar, porque por sus habilidades personales, prefería una tarea de contenido netamente técnico. En el momento de acceder a ese puesto, tenía 28 años, y se consideraba una persona tímida y con poca experiencia. En esas condiciones, se sentía a gusto dedicado al análisis de asuntos jurídicos en la soledad de su despacho. “Prefiero tener en frente sólo a mi ordenador y las bases jurídicas para analizar los asuntos que me corresponden; por lo que veo, dan muchos menos problemas que las personas”, pensaba en ocasiones. Su dedicación al trabajo le había ganado fama de profesional concienzudo.

No es que Ricardo no tuviera aspiraciones. No le había pasado inadvertido el hecho de que el funcionario que ocupaba un puesto de vocal asesor se jubilaría en dos años. “Ese sería un puesto ideal para mí”, se decía a sí mismo con alguna frecuencia.

Julio, 2014

Un día, Ricardo fue convocado por el máximo responsable del organismo: el Sr. S..... Ricardo estaba preocupado pues era conocido por todos la fama de persona exigente (o intransigente) del Sr. S...; de hecho, en los últimos dos años, había cambiado varias veces a los responsables de su gabinete y del resto de las unidades dependientes. Por un lado, no admitía ni el más mínimo fallo y, por otro, era conocido que no se implicaba en absoluto en los asuntos del organismo, ya que su máxima preocupación era hacerse un hueco en el panorama literario.

Pues bien, una vez que Ricardo entró en el despacho del Sr. S..., éste le dijo lo siguiente:

“Ricardo, he seguido muy directamente tu trayectoria profesional; tu Director está muy contento contigo, dice que eres una persona capaz, seria y que cumples todos los objetivos que te propones. Por ello, he decidido que pases a ser el nuevo responsable de la División de Relaciones Internacionales. Sé que hablas perfectamente inglés y francés y dado que eres joven, podrás dar un aire nuevo a esa División, que hasta ahora, es sólo un cementerio de elefantes”.

Ante esta observación, Ricardo sólo acertó a preguntar, tímidamente, por el relevo del funcionario que dirigía la División; a lo cual, se le respondió que su antecesor había sido cesado por tener un perfil rígido y burócrata que lo hacía incapaz de responder a las necesidades de dicha División.

Ricardo tuvo que balbucear unas palabras de agradecimiento señalando que era un honor para él ser elegido para el cargo, que aceptaba este reto con optimismo y que, por supuesto, esperaba cumplir las expectativas imponiendo una nueva impronta a la unidad; pero en su fuero interno, no estaba nada seguro de ello.

“Un momento, Ricardo, voy a adscribirte a un compañero vuestro, Carlos F..... No sé si lo conoces. Ha tenido pequeños problemas de entendimiento en su anterior puesto, y me ha pedido que le eche una mano; te será muy útil. Tiene mucha experiencia, es un zorro viejo y...bueno, además es una persona que goza de prestigio en el sector cultural porque, como sabes, es un experto en la Administración Española del S. XIX, sobre la que está escribiendo una monografía que va a editar “Librerix”. Por supuesto, Ricardo, aprovéchate de Carlos pero no le des mucha carga de trabajo porque tenemos interés en que la monografía salga a tiempo y esto, ya sabes, requiere dedicación ...”

La sensación de Ricardo era confusa, por un lado, estaba contento; por otro, temeroso de si iba a ser capaz de cumplir con su cometido y, por otro, ¿qué esperaba el Sr. S. que hiciera con el tal Carlos...? Estaba cerrando la puerta del despacho, cuando Lola, la secretaria del Sr. S... le dijo:

“Por cierto Ricardo, ahora que te vas a encargar de la nueva División, ¿no te ha comentado nada el Jefe de los expositores de los libros que se encuentran en la entrada del edificio? Es que le ha sorprendido que no estuviera su libro. Es un poco fuerte, ¿no?”

Ricardo la miró con ojos desorbitados y tímidamente, balbuceó: *“Seguramente no está porque en el expositor sólo aparecen los libros institucionales del organismo o aquellos otros que tienen relación con nuestras competencias. Y, según tengo entendido, el Jefe escribe narrativa, ¿no?”*

¡Es novela histórica!-gimió Lola-No es una novelita; obtuvo el accésit del premio “Libriax” de este año. ¡Es culturaaaaa!

Ricardo pidió excusas pensando qué argumentos iba a esgrimir para imponer esa “novela histórica” en el expositor de un organismo cuyas competencias no tienen nada que ver con las andanzas de un templario durante el reinado de Alfonso I el Batallador.

Agosto, 2014

Durante ese mes de agosto, mientras se tramitaban los papeles de su nombramiento, Ricardo pensaba mucho en la decisión que había tomado, aunque, en realidad, no estaba tan seguro de que él realmente hubiera “tomado” una decisión.

En primer lugar, Ricardo no se sentía con madera de líder; era joven, tímido e inexperto en el mundo laboral. El trabajo que él estaba desempeñado, en el que sólo tenía relaciones con papeles, era el que le satisfacía; de hecho, le ponía nervioso hablar en los comités de dirección. Además, no tenía ninguna necesidad de promocionarse, ni económica ni personalmente. Intuía que el puesto no era fácil por lo que había dicho el Director del organismo, ya que en el argot administrativo, “cementerio de elefantes”, quiere decir, funcionarios mayores, con el “colmillo retorcido”, inamovibles en sus rutinas y poco dispuestos a flexibilizar sus pautas de conducta. Entonces, se preguntaba, ¿por qué había tenido que aceptar el puesto? O, mejor dicho, ¿por qué no le había dicho, educadamente, que gracias, pero que no...?

Septiembre, 2014

Ricardo empieza el curso incorporándose a su nuevo cargo en la División de Relaciones Internacionales. Es una unidad pequeña, integrada por los siguientes funcionarios:

- **Rosa** es la subdirectora adjunta. Tiene 49 años y lleva diez en el mismo puesto. Se muestra muy colaboradora con él, incluso servicial. De hecho, le informa de que puede llamarle a cualquier hora, incluso fuera del horario de la jornada laboral.
- **José** es consejero técnico. Tiene 62 años y 25 de antigüedad en la unidad. Cuenta con un currículum impresionante, que él mismo proclama, dado que ha ocupado puestos directivos de relevancia en el pasado.
- **Paco**, de 40 años, es correcto con él, pero le nota nervioso y, de hecho, en su primera entrevista, a los pocos minutos de conocerle, se ausenta alegando que tiene una gestión personal que hacer.
- **Carlos**, de 61 años, es la nueva incorporación a que se refirió el Director del organismo. Encantador, culto y... dedicado a sus cosas.
- **Ana**, de 45 años, es la secretaria del Subdirector
- Cinco funcionarios/as auxiliares

Octubre, 2014

Después de un mes en su cargo de Subdirector, las cosas parecían marchar razonablemente bien en la División. El primer síntoma de que las cosas no son tan sencillas se presenta con motivo de una reunión de tres días en Copenhague, en la que tiene que estar presente alguien de la Subdirección. Ricardo no sabe a quién enviar y reúne a Rosa, José, Paco y Carlos para tomar la decisión.

La reunión es desoladora: Rosa le dice que, por supuesto, ella está dispuesta a cualquier trabajo que haya que hacer... menos viajar, ya que tiene tres hijos pequeños, y no puede ausentarse tantos días de casa.

José se excusa, dado que él no habla inglés.

Por lo que respecta a Paco, este alega que no puede ir, dado que es profesor asociado en la Universidad, con autorización de compatibilidad, y no puede faltar a sus clases.

Respecto a Carlos, no puede ir porque tiene que entregar los primeros capítulos a la editorial y no puede “perder” el tiempo

Está claro que es Ricardo el que tendrá que ir a Dinamarca.

Así que le encarga a Ana, su secretaria, que gestione, con una compañía de bajo coste, el vuelo y el hotel. Sin embargo, Ana le desaconseja esta opción, comentándole que todos los viajes que se hacen en la División se contratan, siempre, a través de la agencia de viajes “YYY”; que, según dice Ana, al parecer todo son ventajas: ajustan los precios a las dietas que perciben los funcionarios, consiguen hoteles céntricos y están acostumbrados a los cambios de última hora. Ricardo se deja aconsejar y deja en Ana que se encargue de todo.

Diciembre 2014

Se acercan las fechas de Navidad y, una mañana, un mensajero trae al despacho dos aparatosos paquetes. Uno, para Ana, que ella no abre en ese momento, y otro, para Ricardo

Ricardo abre el suyo, que contiene una botella de champán francés y dos copas de cristal. Le acompaña una tarjeta de la agencia “YYY”. Ricardo se siente incómodo, recuerda las clases de Derecho Penal en la Universidad, las conferencias sobre ética pública que recibió en el curso de prácticas en el Instituto Nacional de Administración Pública y decide devolverlo; pero Ana, sonriéndole, le quita importancia y le tranquiliza diciéndole que es un detalle intrascendente, que todas las empresas obsequian algo por Navidad a sus clientes y que devolverlo sería inadecuado. Ricardo lo considera, sopesa la situación y ante el temor de parecer poco experimentado, decide aceptar el regalo.

Marzo 2015

Ricardo tiene una perspectiva bastante clara de la situación. No solamente no puede contar con nadie para hacer los viajes, (ya se sabe que Rosa tiene hijos, José no sabe inglés, Paco es profesor asociado y Carlos está a otra cosa...) sino que, además, el trabajo ordinario se le está retrasando, ya que él tiene que acudir a todas las reuniones internacionales. El personal técnico trabaja bien, pero por diferentes motivos no completan las jornadas laborales necesarias para tramitar todo el trabajo pendiente.

Y es que Rosa siempre tiene algún niño malo, o ha de acudir al médico o al colegio o, de repente, ella misma es víctima de algún episodio vírico. José no tiene problemas de niños pequeños, pero aunque tiene que trabajar dos tardes a la semana, lo cierto es que con frecuencia llama a la oficina a excusarse, alegando visita médica o la prolongación de alguna comida con amigos, etc.

Respecto a Paco, observa que asiste a la Universidad en horario de oficina; Ricardo se sorprende porque sabe que la Ley de Incompatibilidades exige que la actividad de profesor asociado se realice siempre fuera del horario de la actividad principal. Sin embargo, cuando advierte a Paco de esta circunstancia, éste le responde que todo el mundo se ausenta de su trabajo para dar las clases y que no debe preocuparse porque lo que está haciendo no es en beneficio propio, sino de la Universidad e incluso de la propia División, ya que ello le sirve de reciclaje profesional y que, de todas formas, ¿qué importancia tiene que se ausente unas horas del despacho si luego lo suple fuera de la jornada establecida?

Por lo que se refiere a Carlos, aunque nadie cuenta con él para nada, su horario escandaliza a Ricardo. Aparece a las 11 de la mañana y cuando Ricardo, tímidamente, le pregunta el motivo de su retraso, él argumenta que cumple perfectamente las 40 horas, dado que se marcha muy tarde de la oficina.

Por lo que respecta al personal auxiliar, observa que éstos se ausentan con bastante frecuencia, y que, concretamente, su secretaria, llega tarde la mayoría de los días. Cuando Ricardo le recrimina por estos retrasos, ella replica que debería llamar la atención a los técnicos, que ganan más que ella y que tampoco cumplen la jornada legalmente establecida.

Ricardo sabe que no puede seguir con esta situación, ya que su autoridad se desmorona, pero no tiene muchas vías de solución, ya que los funcionarios están por concurso de méritos y no los puede remover salvo por las causas establecidas en la Ley. Tampoco espera que ellos voluntariamente opten a otros puestos, dado que llevan tiempo en la División. En consecuencia, Ricardo opta por no imponerse ante el personal, pues piensa que ello no le acarrearía ninguna ventaja práctica, enrarecería aún más el ambiente y, además, su personal podría boicotear el trabajo.

Por otro lado, reconoce que el personal de la Subdirección sí tiene habilidades que le son favorables. Rosa tiene una preparación técnica inmejorable, además de su disponibilidad permanente (salvo para los viajes). José es una persona muy respetada en la unidad, por lo que gestiona admirablemente los conflictos interpersonales, solventando en algunos casos los errores de dirección de Ricardo y sabiendo motivar al personal en casos de necesidad. En cuanto a Paco, no obstante sus continuas ausencias, reconoce que, en momentos de gran presión, se lleva trabajo a casa, incluso en fines de semana, lo cual le es especialmente útil. Finalmente, es consciente de que tiene en Carlos un valedor ante el Director, por lo que intenta dejarle tranquilo.

Julio 2015

Durante los siguientes meses, Ricardo opta por ejercer una dirección de perfil bajo, sin dar órdenes, asumiendo él todo el trabajo y explotando sus habilidades sociales para que la gente esté a gusto y cooperen con él.

Un día, el Sr. S. convoca a Ricardo y le encarga que, de manera urgente, organice un encuentro con personalidades relevantes de la Unión Europea.

Ricardo desconoce cómo ha de organizarse este tipo de actos y se lo comenta a su secretaria para saber cómo se han resuelto estos problemas en anteriores ocasiones. La secretaria le informa que, generalmente, la Oficialía Mayor propone a una empresa que ya tiene experiencia en celebración de estos actos.

Cuando Ricardo va a comunicar con la Oficialía Mayor para que, como otros años, contacte con dicha empresa, José intenta persuadirle para que proponga otra empresa de catering distinta, “XXX, S.A.” cuyo dueño es conocido suyo y que tiene experiencia en este sector. Al principio, Ricardo duda, pero José le dice que dado que el importe de este contrato es menor, no hay ningún problema en que el responsable de ese evento, o sea Ricardo, proponga a la Oficialía Mayor una empresa de su confianza que le garantiza un buen servicio y una oferta económica ajustada.

Ricardo sopesa las razones y, además de por la persistencia de José, considera que efectivamente el importe es menor, por lo que no le parece censurable acudir a otra empresa, aunque sea una en la que tiene algún interés José. Además, esta pequeña gestión puede facilitarle sus relaciones con José en el futuro.

Felizmente el evento constituye un éxito, y el Director le felicita por la organización. Unos meses más tarde, después del verano, el responsable de la empresa invita a Ricardo y a José a comer para celebrar dicho éxito en un restaurante muy conocido de la ciudad. La charla es distendida, y, en ningún momento, Ricardo se siente presionado por la empresa para obtener nuevos encargos.

Septiembre 2015

Ricardo vuelve de las vacaciones con ansias nuevas, deseando ejercer de jefe y gestionar las situaciones que no le gustan. Por ello, habla con Paco acerca de la necesidad de que modifique el horario en la Universidad para que no colisione con el de la unidad. Contrariamente a lo que él pensaba, Paco no plantea ninguna objeción y le asegura que hablará con el Jefe del Departamento para que le modifique el horario.

Una semana después, Paco le dice a Ricardo que el Departamento tiene problemas para modificar el horario de sus clases, así que el Vicedecano quiere tener una reunión para que Ricardo le indique cuáles son los horarios menos perjudiciales para la marcha de la Subdirección. De esta forma, se reúnen los tres y el Vicedecano, después de mostrar a Ricardo el cuadrante de los profesores, del que se deduce la imposibilidad de hacer modificaciones, le dice a Ricardo que tiene vacante una plaza de profesor asociado y que, debido a su currículum, podría ser desempeñada por él.

De esta forma, Ricardo acaba dando clases en la Universidad en una jornada que, piensa, no es demasiado perjudicial para su Subdirección, de 9 a 10 de la mañana, ya que el Director no suele nunca llamarle a despachar antes de esa hora. Por lo que respecta a Paco, mantiene su horario en las mismas condiciones que el curso pasado.

Diciembre 2015

Ricardo recibe, antes de las vacaciones de Navidad, un regalo de la empresa “XXX, S.A.” consistente en una billetera de piel de canguro con el logotipo de la empresa. Así que llama a su responsable para agradecerse lo aprovechando para decirle que, seguramente, en los próximos meses, les contactará para que organicen otro encuentro como el anterior.

Asimismo, recibe de la agencia de viajes “YYY” otro regalo, pero que ya no le incomoda. De hecho, está contento con esa agencia, ya que sus viajes personales también los gestiona a través de ellos y obtiene buenos precios. Todo controlado.

Mientras la empleada del hogar abre la puerta a sus invitados, Ricardo se siente bastante satisfecho sobre el modo en que se han desarrollado los acontecimientos. A pesar de las dudas acerca de su capacidad de liderazgo, ha estado al frente de un equipo, con resultados satisfactorios. Los pequeños conflictos a los que se había enfrentado se resolvieron aceptablemente. En esos meses había aprendido también a ser más flexible, y ahora pensaba que aplica criterios más amplios y adaptados a la realidad.

Instrucciones para la realización del caso:

Contenido.- Se elaborará un informe descriptivo, en el que se identificarán las situaciones de riesgo, haciendo referencia a los aspectos informales de esa organización.

Formato: El informe tendrá una extensión máxima de 2.500 palabras

Criterios de calificación:

- No se presenta documento alguno: 0 puntos
- Elaboración de un documento descriptivo sin valoraciones personales: hasta 5 puntos.
- Elaboración de un documento con valoraciones personales: hasta 10 puntos.