

UN CONFLICTO CONVENIENTE

Maria del Carmen Lopez Jiménez

La importancia del diseño.

En la Administración Pública las distintas funciones se realizan por las unidades que las tienen atribuidas. De esta forma, la gestión de los temas de personal se lleva a cabo por el servicios y departamento de personal, a cuyo frente se encuentra normalmente un directivo que suele desempeñar, además, otras funciones como la contratación administrativa, la administración general y la coordinación de otros servicios. Esto, que habitualmente es así, se complica en la a veces intrincada organización administrativa cuando no se sabe o no se ha previsto dentro de una estructura quién tiene atribuida la tarea, peligrando la tranquilidad de las personas y de la organización.

Durante años, el departamento de personal de la Delegación Provincial de Deporte de Alicante, además de encargarse de los temas del personal destinado en la Delegación, se ocupó también de tramitar los asuntos de personal de los empleados de la Ciudad Deportiva, con quienes compartían sede. La Ciudad Deportiva, a pesar de su volumen, y de que tenía atribuidas la gestión de sus sus propias competencias, no contaba a nivel provincial con una estructura propia para la tramitación de los asuntos de personal, aunque dependía orgánicamente de la Delegación Provincial.

En materia deportiva con el paso del tiempo, la mayoría de las competencias que afectan a la ciudadanía se habían ido concentrando en la Ciudad Deportiva cuyo fin de promoción deportiva y desarrollo de la cultura física de la población se fue traduciendo en la gestión de la casi totalidad de las instalaciones deportivas, gestión de solicitudes de acceso a las mismas, control, gestión de tasas y precios públicos, organización de actividades formativas, contratación de diverso personal,....., dedicándose a ello más de 200 personas desde la misma sede o desde los distintos espacios deportivos de las diferentes Zonas. Por contra, la Delegación Provincial, si bien seguía gestionando numerosos e importantes permisos, autorizaciones y licencias de centros y actividades, así como el Registro de entidades deportivas o el Centro de Rendimiento a nivel provincial, había visto mermadas sus funciones de atención masiva y directa a la ciudadanía, teniendo en esos momentos unos 100 empleados.

Evidentemente esa falta de unidad de personal en la Ciudad Deportiva creó una importante disfuncionalidad que, no obstante, y durante mucho tiempo, fue resuelta a la perfección. El departamento de personal de la Delegación, bajo la dirección del Secretario, Alberto Hernández, se ocupó de esas competencias, asumiendo en su ejercicio las indicaciones y criterios de Mara Gómez, Coordinadora de la Ciudad Deportiva. Las relaciones personales entre ambos era muy buena, compartiendo, además, la idea de que, si bien existía esa anomalía, en la responsabilidad de los dos estaba el funcionamiento adecuado de los distintos servicios, siendo la gestión de personal algo instrumental pero muy importante, que podía realizarse bajo la supervisión del jefe del de personal de la Delegación, experto en la materia con más de 20 años de servicio, que disfrutaba del reconocimiento de los compañeros y compañeras, y que también compartía, al igual que la Delegada esa idea de efectivo funcionamiento de la organización, por encima de las disfuncionalidades existentes, debidas a un diseño probablemente mal ejecutado. Ya habían comunicado a los Servicios Centrales en diversos escritos la problemática, que lógicamente conocían, para que se realizaran las pertinentes modificaciones y que ellos no podían subsanar.

Mara Gómez, con libertad absoluta acudía al departamento para interesase los asuntos de su personal, e incluso, daba las indicaciones que consideraba oportunas, y que eran atendidas por el jefe del departamento. Todo ello, era, en numerosas ocasiones objeto de conversación entre el equipo directivo. Se comentaban los temas más problemáticos y cómo se habían solucionado o se podían solucionar.

La llegada.

Transcurrido el tiempo, y reiterados las comunicaciones a fin de subsanar la falta de esa unidad, sin que el problema se hubiese resuelto, se produjeron unos hechos significativos que tendrían consecuencias en la organización, tanto en las personas como en las funciones.

Alberto Hernández abandonó su puesto y en su lugar fue nombrada Victoria Gil que entendía la gestión administrativa de forma diferente. El hecho de que la Ciudad Deportiva no contase con esa unidad no debía suponer que esas tareas fuesen asumidas por la Delegación, cuyos efectivos, incluso, se habían visto mermados. Además, el jefe de personal se había jubilado, ocupando su lugar un funcionario que no estaba de acuerdo con llevar a cabo esas gestiones. Haría lo que le correspondía, con esfuerzo, esmero, responsabilidad y dedicación, pero estrictamente eso. Un poco de este mismo

pensamiento era Victoria Gil. Había llegado, tras dejar un importante cargo, para gestionar todo lo que correspondiese, sin límites de horario, volcada en aprender todo lo necesario de las competencias de la Delegación, pero no más. Personal, al fin y al cabo, no era más que una parte. Consideraba que las funciones eran ya demasiado amplias, y estaba convencida de que no debía hacer algo que no le correspondiese, aunque entendía perfectamente el problema con el que se encontraría la Ciudad Deportiva, sin estructura administrativa para la gestión de personal, y con un altísimo número de empleados, de muy distinta naturaleza, lo que hacía más compleja la gestión. Pero también consideraba que los servicios centrales habían tenido bastante tiempo para resolver esa cuestión, y no lo habían hecho. Esa inactividad no podía suponer un traslado de responsabilidad a ella, y por ende al resto del personal.

Antes de tomar la decisión, ya pensada, de reorganizar el departamento de personal suprimiendo la gestión correspondiente a la Ciudad Deportiva, se reunió con la Delegada a la que le contó todos los inconvenientes, y convenciéndola de la problemática que podría implicar realizarla. Sería mejor, también para la Ciudad Deportiva, que la Coordinadora, con personal propio, y ella a la cabeza, creara una unidad que gestionase los temas de personal, control horario, vacaciones, permisos, licencias, tomas de posesión, ceses, ...Ella tenía mucha experiencia, y buen talante, y así se evitarían muchos problemas y se forzaría a que, si hacía falta, se crease, por fin, una estructura adecuada.

Mara Gómez, por aquellos días, muy ocupada, como de costumbre, ya vislumbraba que las cosas en ese ámbito estaban próximas a cambiar. En esos momentos, además, se había producido un cambio normativo por el que se ampliaban sus funciones. Más actividades a la ciudadanía debían desarrollarse, y con el mismo personal. Sin embargo, no se había aprovechado la ocasión para subsanar el problema de crear esa una unidad que tanta falta les hacía.

El volumen de trabajo diario estaba siendo agobiante y las cosas no parecía que fuesen a mejorar. Delegaba, tenía buenos colaboradores, pero desde hacía tiempo sopesaba casi cada día la posibilidad de dejar el puesto. Le había dedicado demasiado tiempo, y demasiado esfuerzo. Siempre guiada por la vocación de servicio público y porque realmente le gustaba lo que hacía y el ambiente que se había creado.

Cambios cada vez más cerca

Un lunes por la mañana del mes de enero, tras las vacaciones de Navidad, mientras

organizaba el trabajo de la semana, Victoria Gil entró en su despacho diciendo que tenían que tratar algunos temas, especialmente el del departamento de Personal. Después de pensarlo mucho, de estudiarlo concienzudamente, y manifestando todos los inconvenientes que ya fueron expresados a la Delegada, y también las ventajas que atisbaba para el futuro, le dijo que lo mejor sería que en un par de meses, se hiciese cargo de la gestión de personal. La decisión era firme.

Aunque lo esperaba, de hecho, ya lo habían comentado en algunas ocasiones informalmente, incluso con la Delegada, Mara Gómez no podía dar crédito a lo que acababa de ocurrir. Tenía un problema. Y tenía la sensación de que se encontraba sola para enfrentarse al mismo.

En numerosas ocasiones, por aquello de fijarse en el ejemplo ajeno, contactó con otras provincias. Y aunque en cada lugar habían resuelto la situación de distinta manera, solía ser el departamento de personal de la Delegación el que se hacía cargo de la gestión de personal de la Ciudad Deportiva.

Si ponía las cartas sobre la mesa resultaba que: Habían pasado 10 años, los mismos que ella llevaba allí, desde que se creó una estructura administrativa que carecía de los puestos para realizar las funciones de personal. Se habían venido realizando, de una manera u otra por la colaboración de otra estructura no obligada a ello, esa situación había sido comunicada en repetidas ocasiones a quienes podían propiciar el cambio, era lógico que los empleados que prestaban la colaboración, con su jefa al frente, no quisieran continuar en esa situación. Por otra parte, el personal de la Ciudad Deportiva, en relación a las funciones a realizar, era bastante escaso, y debía estar preferentemente al frente de los servicios de atención a la ciudadanía que estaban distribuidos por toda la provincia, a veces con verdaderas dificultades para cubrirlos.....¿Qué hacer?

De alguna forma desde que Mara Gómez supo lo que se avecinaba, dejó que la noticia se expandiese y llegase a todo el personal. Mejor que se supiese el problema, y se dio varias opciones:

1-Quizás había llegado el momento de marcharse. Cuando lo pensaba tenía la sensación de que todo eran ventajas. Estaría más tranquila, podría dedicarse más a su familia, a sus hijos que la demandaban y a los que, de alguna forma, pensaba, siempre ponía excusas; podría retomar actividades para las que siempre le faltaba tiempo... Lo pensaba una y otra vez, pero se sabía incapaz de abandonar el barco en esas circunstancias. Una y otra vez también pensaba en qué hacer para resolver el problema...En fin, si pasaba algún

tiempo, y esa cuestión quedaba resuelta, ya se plantearía la posibilidad de marcharse. No estaría mal darse un descanso.

2. Podía enfrentarse a Vitoria Gil e intentar que todo quedase como estaba. Podía buscar el apoyo de la Delegada, que, en todo caso era la máxima responsable, y que tomara partido convenciéndola de que lo mejor era que todo continuara igual. Además, en otros sitios continuaban de la misma forma. Lo había comprobado, incluso. No hacían las cosas a reglamento. Podrían seguir así hasta que se creara una estructura adecuada. De esta forma, aunque admitía que había un problema, no se generaría otro, del que no se conocían las consecuencias. Se le ocurría que el cambio podía acarrear perder efectivos de atención a la ciudadanía, además, el trabajo que se dejase de hacer, lo deberían hacer otras personas, necesidad de formación, y buscar quienes serían los formadores, además, y lo peor, ¿y si la nueva unidad no funcionaba?? Lo pensó y pensó, y consideró que lo había intentado de una forma razonable. Victoria Gil había tomado una decisión firme, de alguna forma, incluso, entendía su postura, aunque de estar en los zapatos de ella creía que no habría optado por tomar esa decisión y generar esa distorsión. Además, pensó, si seguían como antes, se podría generar inestabilidad en cualquier momento. Las dos eran mujeres de carácter, temperamento y de criterios firmes. No sabía siquiera si el departamento de personal, y su actual jefe, soportarían dos jefas en estas circunstancias. Reflexionó y comprendió que tampoco ella quería continuar con esta dependencia.

3. Comunicaría la situación de forma inmediata a los servicios centrales, y que dijese qué hacer, al fin y al cabo, el problema era de ellos, que, además, no lo habían resuelto. Tampoco esa opción arreglaría la situación. No obstante, por supuesto, lo comunicó. Mostraron sorpresa ante la reacción de Victoria Gil. Informaron que darían los pasos que fuesen necesarios para arreglar el conflicto, cuanto antes, aunque ya advertían de lo complicado de la solución. Tampoco Mara Gómez podía dar crédito ante esa reacción. Le pareció poco comprometida.

3. podía contactar con algunas personas, tres o cuatro, a las que encomendar esas tareas, le correspondiesen o no, y crear una unidad propia. Además, ello supondría actuar con autonomía y no deber "favores".

Un nuevo rumbo

Consideró reflexionando sobre ello, que sólo ese último camino era viable; ¿Cómo hacerlo? Podía, no cabía ninguna duda, obligar a varias personas a realizar esas

funciones sin más. Los empleados se mostraban muy celosos de sus tareas, y probablemente, el hecho de cambiarlos de sitio y de forma urgente originaría rechazo y mal ambiente. No quería eso. Tenía muy buena relación con muchos compañeros, y quizás algunos estarían dispuestos.

Reunió a los miembros de su equipo directivo, que también estaban afectados, ya que deberían de prescindir de efectivos, para crear esa unidad y expuso el problema, y la posible solución. Aunque con algún comentario algo disconforme, la Coordinadora estuvo firme. En esta situación, le correspondía priorizar actuaciones. Lógicamente los cambios se harían en la forma que afectase menos al servicio, a las actividades que hacían y a las personas, y admitía propuestas, ya que ellos conocían mejor a su gente y podrían hacer propuestas teniendo en cuenta sus perfiles y sus circunstancias. Además, les propuso, que también, aprovechando el cambio había llegado la hora de estudiar y valorar las distintas cargas de trabajo, de forma que la atribución de las tareas que pudiesen dejar de hacerse se repartiera de la mejor forma. Pensaron quienes podían estar interesados en formar parte de esa nueva unidad. Para elegir a los posibles candidatos se tendría en cuenta que el cambio pudiese originarles algún beneficio, no económico, pues eso resultaba imposible, más bien un aliciente, una motivación en participar en un proyecto nuevo, con las dificultades que conlleva y con la autonomía de la que dispondrían para la organización del mismo, o que por algún motivo les viniese bien el cambio.

La gestión de personal es una tarea específica para la que se necesita formación, quizá hubiese alguien con experiencia, además sería interesante que alguna persona de perfil técnico estuviese dispuesta a asumir la coordinación del equipo. También se podía valorar el conocimiento y soltura en algunas herramientas informáticas, y, sobre todo, debían ser personas comunicativas, creativas, con capacidad de autoorganización, y a las que le resultase atractivo participar en la creación de este proyecto. Tendrían la oportunidad de aportar su propia impronta, sus propios criterios, contando siempre con ella, que, aunque no al 100%, pensaba dedicarle buena parte de su tiempo, liderar e implicarse en el plan. Estaría pendiente, accesible, asumiría la responsabilidad y los errores que se pudiesen cometer. Transmitiría tranquilidad en este sentido para que las personas pudiesen sentirse seguras y apoyadas.

En esta situación, Mara y Victoria acordaron que el equipo de la Delegación formaría a los nuevos gestores de personal, tutorizándolos hasta que pudiesen realizar su trabajo de forma autónoma. El equipo de la Delegación se mostró muy conforme en ello.

Dicho y hecho. En pocos días convocó a varias personas de forma individual. Habló con

ellas, les explicó personalmente las circunstancias, la oportunidad de participar en el proyecto y su idea de este, y agradeció la escucha. Aunque la selección se hizo de forma pormenorizada, la oferta no fue aceptada de igual manera. Hubo quien prefirió descartar la invitación, por variados motivos, a no ser que se le obligara a ello, situación que desde el principio se descartó.

Sin embargo, cuatro personas se mostraron muy satisfechas. Agradecieron que se pensara en ellas. Para alguna, ese trabajo le facilitaba recoger a sus hijos del colegio, además se sentía valorada y podría aportar al grupo su experiencia anterior como gestora de recursos humanos. Otras, personas especialmente creativas, veían un reto en iniciar una tarea que se aventuraba más variada que la que hacían antes y que les aportaría conocer temas nuevos, conocer la normativa por la que se regía el personal, estar habitualmente en contacto con el grupo... todo eso les ilusionaba. Papel muy importante jugó una de las técnicas que aceptó, aunque con ciertas dudas, ya que se veía sin autoridad, realizar la tarea de coordinación. Su puesto de trabajo no era de jefa, pero el grupo asumió que la coordinación era necesaria y que Mara Gómez no podía realizar esa tarea de forma cotidiana. Muy importante fue saber que contaban con el apoyo y la confianza de ella. Estaría accesible en todo momento. Con la ayuda de los antiguos compañeros del departamento de personal, que se prestaron a ello sin ningún problema, aprenderían lo que había que hacer y cómo hacerlo.

En dos meses el equipo empezó a trabajar, y en unos meses más empezaron a ocuparse de los asuntos de personal de forma autónoma.

Aunque el nuevo escenario repercutió en la carga de trabajo de determinados servicios y tareas y en un primer momento se recibió con recelos, aprovechar esta ocasión para valorar la distribución fue una oportunidad que tuvo una incidencia positiva más allá de las personas implicadas, que se adaptaron en muy breve espacio de tiempo con total normalidad.

Crear este grupo fue una experiencia altamente motivadora. El Equipo funcionó correctamente. Aprendieron con mucho esfuerzo y con muchas ganas. Las reuniones con la Coordinadora fueron periódicas, y siempre que había un problema, atender al grupo fue lo primero. Se creó una dinámica de trabajo muy ágil. Diseñaron procedimientos que favorecían la comunicación con el resto de los trabajadores, que se vieron muy bien atendidos. El correo electrónico, el teléfono..., funcionaba constantemente para las consultas. Se evitaron trámites innecesarios.

De hecho, muchas de las herramientas que puso en práctica el grupo fueron adquiridas

por el antiguo equipo de Personal, con el que las relaciones, además, fueron fluidas y de apoyo continuo, manteniendo reuniones, para tratar problemas comunes, intentando buscar soluciones con unificación de criterios, a las que a veces acudían Mara Gómez y Victoria Gil, cuya relación personal y profesional también mejoró.