

12

Octubre 2024
CP-2024-12

**INSTRUCCIONES GENERALES
PARA TODAS LAS PARTES**

Antonio Bracons, el jefe transaccional

Xavier Ballart

Joan Subirats

UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona

Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:

<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>

How to quote this case.

Ballart, Xavier & Subirats, Joan (2024). Antonio Bracons, el jefe transaccional. Case Program Series Ref. CP-2024-12.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0) which permits noncommercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

Authors

Joan Subirats

Xavier Ballart (Full Professor Universitat Autònoma de Barcelona)

UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona

Facultat de

Ciències
Polítiques
i de Sociologia



IGOP
Institut de
Govern i
Polítiques
Públiques

CONTENT

Los diferentes roles	4
Papel de LUIS CARDONA, Gerente del hospital.....	4
Papel de ANTONIO BRACONS. Director de administración y recursos humanos del hospital.	6
Instrucciones para el profesorado	7

IMPORTANTE:

1. Este caso incluye instrucciones para profesorado. No repartir esta sección a los alumnos.

Los diferentes roles

Papel de LUIS CARDONA, Gerente del hospital

Hace un momento has pedido a Bracons, director de finanzas y personal del hospital que venga a tu despacho. Bracons es un personaje clave en la dirección del hospital que es uno de los cuatro hospitales con mayor complejidad del país. Además de ser un administrador clave al centralizar dinero y personal es un excelente analista de datos con ideas innovadoras. Es una persona muy motivada, dedica muchas horas al trabajo, es inteligente y con gran capacidad de iniciativa, además de ser una persona de toda confianza.

Bajo la dirección de Bracons se han iniciado nuevos proyectos de digitalización de la administración del hospital, de transparencia y evaluación de la calidad de la asistencia, de la prescripción farmacéutica y de la investigación que se realiza en el hospital en línea con lo que pide el Departamento de Sanidad. A raíz de la mejora de la calidad de la información y de los análisis de datos, junto con la parte financiera, el hospital ha mejorado de forma significativa la relación con las instituciones de las que depende. Además, tienes que reconocer que, tras muchos años de relación, os habéis ido haciendo amigos.

Has llamado a Bracons a tu despacho porque te han ofrecido ser el Presidente de la Fundación del hospital y del Consejo de Gobierno. Crees que Bracons podría sustituirte y ser el próximo gerente. Sin embargo y pesar de todas sus cualidades, Bracons parece tener problemas de relación con sus empleados, tanto aquellos con los que trabaja de forma más directa como con el conjunto de empleados del hospital, incluidos los sindicatos. Muchos de los jóvenes que entraron a trabajar en su servicio de economía y finanzas o en el de análisis de datos, así como algunos administrativos de grado medio se niegan a trabajar con él, o bien no duran más de seis meses en el hospital. Algunos han llegado a calificar a Bracons de dictador. A la mayoría no les gusta su estilo muy del sector privado basado en la idea de motivar a través de la promesa de recompensa y de la gestión por excepción lo que significa que siempre está corrigiendo a sus empleados, cuando a él le

parece que las cosas van mal o se desvían de los procedimientos y resultados que estima correctos. Muchos de sus empleados escogieron trabajar en el hospital por su misión social y porqué querían mejorar la gestión en el sector público, pero no necesariamente en un ambiente que puede estar muy cargado de tensión con amenazas de despido incluidas si no se consiguen los objetivos.

Te gustaría promocionar a Bracons al puesto gerente porque es muy eficaz y sería una garantía de sostenibilidad financiera para el hospital. Probablemente sea la persona mejor preparada para este puesto. Su conocimiento del sector y sus habilidades para la gestión pública resultan evidentes.

Pero a la vez tienes miedo de que, debido a su estilo y carácter, su nombramiento como gerente acabe generando problemas o incluso tengan que sacarlo del hospital, "transferirlo" a otro hospital o buscarle un puesto menos visible. Alguna vez el mismo Bracons te ha sugerido la posibilidad de ser promocionado a gerente y tú ya le habías ido dejando claro que para ser gerente debía cambiar su manera de hacer. Al Consejo de Gobierno y otros organismos de control no les interesa un gerente que les genere problemas con el personal. Al contrario, quieren un gerente con mano izquierda, esto es, habilidad para encontrar soluciones y evitar problemas de todo tipo.

En las últimas semanas y meses se ha ido marchando bastante gente joven del servicio de Bracons. El problema, lo tienes claro, es su estilo y su carácter personal. Difícilmente Bracons, a su edad, cambiará de carácter, pero quizás sí pueda aprender a trabajar con un estilo más cercano al tuyo. A ti te gusta el liderazgo transformacional desde que oíste hablar de él en un curso de gestión en la UAB. El liderazgo transformacional se fundamenta en cuatro dimensiones. Las dos primeras "idealized influence" y "inspirational motivation" consisten en transmitir un fuerte sentido de propósito social y de misión colectiva así como el orgullo por trabajar en la organización, el respeto y la confianza. Para ello es necesario que Bracons trabaje en sus habilidades como comunicador y que cambie un poco de chip. Le costará menos transmitir sus expectativas de

un alto desempeño. La tercera y cuarta dimensión del liderazgo transformacional dirigen la atención del líder hacia el empleado como individuo. Con la "intelectual stimulation" se pretende estimular el comportamiento orientado a solucionar problemas, mientras que con la "individualized consideration", el líder debe reconocer las distintas necesidades individuales de sus empleados..., algo que no parece que se le dé muy bien a Bracons.

¿Debería el hospital buscar a alguien fuera de la organización para el puesto de gerente? ¿Será Bracons un buen continuador de tu propia gestión?

Últimamente has tenido mucho trabajo y vas con un poco de retraso en tus papeles, así que si Bracons te habla del último cuadro de mando con los indicadores de calidad de la atención asistencial y de la calidad en la prescripción médica e investigación tendrás que responderle que nos has tenido tiempo de leer mucho y que sólo has visto las primeras tablas y gráficos.

En este momento, Bracons entra en tu despacho y tu acabas unas notas en las que planteas:

- Dilema: o cambia o no podrá ser el nuevo gerente
- ¿Cómo le puedo ayudar a cambiar su estilo?
- ¿Cambiaría con un curso de liderazgo transformacional o de trabajo en equipo?
- ¿Vamos a perder gente buena si él pasa a ser el gerente? ¿Nos la va a liar?

Papel de ANTONIO BRACONS. Director de administración y recursos humanos del hospital.

Hace unos minutos te han notificado que el gerente del Hospital, Cardona, quiere verte en su despacho. Según te acercas a su despacho te preguntas por qué querrá verte y se te ocurren dos posibilidades.

Puede ser que Cardona quiera comunicarte que te van a hacer gerente pues ya hace tiempo que notas que muchos de sus comentarios e indicaciones van en esta línea. De hecho, ya te dijo el primer día que, si tu trabajo como director de administración y recursos humanos iba bien, en unos años serías un serio candidato al puesto. Los resultados demuestran que te mereces la promoción. La organización del hospital ha mejorado, has sabido controlar las finanzas que siempre habían sido un problema, has sabido adecuar la estructura y actividad del hospital a los recortes en el presupuesto y al mismo tiempo has podido contratar más personal médico de primera línea. El cumplimiento de objetivos con el Departamento de Sanidad ha ido mejorando y el hospital se sitúa entre los que mejores resultados pueden mostrar en el portal de transparencia.

También podría ser que Cardona quisiera comentarte algunos de los informes que le enviaste y sobre los que aún no te ha dicho nada. Hace algunas semanas le enviaste una propuesta sobre una nueva forma de seleccionar personal, tanto médico como administrativo, en la que has ido trabajando. A pesar de las crisis, has podido ofrecer mejoras salariales para atraer personal cualificado en puestos clave y montar un programa con el que poner a prueba al personal y así identificar y, en la medida de lo posible, eliminar al personal incompetente o irresponsable. También le enviaste justo la semana pasada los indicadores de calidad de la atención asistencial y de calidad en la prescripción médica y en la investigación.

A pesar de sentirte orgulloso de cómo ha ido las cosas, te continúa preocupando el problema de la baja calidad de los cuadros medios de la parte de administración y finanzas. Últimamente has ido perdiendo algunos de estos cuadros lo que bien se podría considerar como una oportunidad ya que en la mayoría de los casos más bien estuviste contento de ver como se marchaban. Salvo alguna excepción, consideras que tenían poco sentido

de la responsabilidad y no eran tan buenos. La mayoría ocupaba puestos de trabajo por encima de sus cualidades y ninguno de ellos merecía ser promocionado. Tu filosofía en este sentido es clara. Para quedarse y promocionar en tu unidad hay que cumplir con los objetivos. Si se cumple, hay recompensa. Si no se cumple, hay que trabajar más, rectificar lo que no se haya hecho bien y los que no sean capaces, mejor que se vayan a otra unidad o directamente fuera del hospital.

La relación con los que no son tan buenos ha supuesto un constante desgaste de tus energías ya que has intentado mejorar su rendimiento, lo que en pocas ocasiones no han sabido apreciar. Por mucho que te dedicas, enseñándoles o incluso amenazándoles, tenías que acabar rehaciendo una buena parte de su trabajo para asegurarte que estaba bien hecho. En muchos casos, sus "distracciones" hubieran costado miles de euros al hospital si no hubieras estado vigilante y corregido sus errores. Sólo por esto, ya te deben la promoción.

En fin, Cardona es casi como un buen amigo y disfrutas trabajando en el hospital. Ahora entras en su despacho, mentalmente te planteas lo que le quieres comentar:

- El problema de la baja calidad del personal que nos llega
- La necesidad de mejorar por nuestra parte el sistema de recompensas y de penalizaciones en función del rendimiento objetivo
- Contratar más gente con una formación más próxima a la mía, que entienda cómo se trabaja aquí
- ¿Para cuándo mi promoción? Retribución en función del rendimiento, posibilidad de premios por el ahorro generado al hospital manteniendo el nivel de cumplimiento de objetivos fijados por el Departamento de Sanidad

Instrucciones para el profesorado

Este caso está pensado para una clase de gestión de recursos humanos en el sector público o en el tercer sector y debería tomar en consideración las limitaciones que, en particular experimenta el sector público para desarrollar esta función. El caso plantea las ventajas e inconvenientes de adoptar un estilo más transaccional o transformacional de liderazgo por lo que estos tipos de liderazgo deberían haberse explicado antes. El profesor puede plantear si es posible cambiar el estilo de liderazgo con formación. También puede defender la necesidad de compatibilizar algunos aspectos de ambos estilos. Se recomienda la búsqueda previa de literatura sobre "transactional" y "transformational leadership" en revistas del ámbito de "Public Administration".

En la práctica, el caso se puede desarrollar formando grupos de dos personas en los que cada una asume el rol de una parte. Los alumnos mantienen una conversación por espacio de un tiempo prudencial y al final de la conversación se pueden comparar los temas tratados por los diferentes grupos y los resultados obtenidos por las personas que asumieron un mismo rol en distintas parejas, además de extrapolar sobre la conveniencia de adoptar un estilo de uno u otro tipo o de carácter híbrido.



12

Octubre 2024
CP-2024-12

Antonio Bracons, el jefe transaccional

Xavier Ballart

Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:

<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>



UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona