

Soy Gustavo Genuso, ingeniero nuclear y emprendedor social. El 8 de diciembre del 2015 asumí la intendencia de la ciudad de Bariloche y goberné por el término de 2 mandatos. Quiero compartirle mis aprendizajes. Estas son mis historias. ¿Te acordás la frase célebre o al menos que fue famosa por el tiempo y las circunstancias de los funcionarios que no funcionan?

Seguro que lo que lo recordas. Bueno, yo te quiero hablar de lo contrario, de los funcionarios que sí funcionan, pero, porque siempre opero, tienen algunas características particulares que, bueno, es necesario que quienes lideran, quienes conducen, puedan abordarlas para que los que funcionan, que sí funcionan, funcionen mejor. En la gestión de gobierno te va a hacer habitual ser parte de un equipo y podés ser quien lidera la gestión, o quizás estés en un cargo menos jerárquico, pero siempre, indistintamente del cargo, vas a tener a otros funcionarios a cargo que tendrás que conducir, que dirigir, que liderar. Y de eso quiero hablarte, de los funcionarios que que vas a tener a cargo. ¿Qué te vas a encontrar?

O quizás pueda que en lo que sigue te identifiques, sí, sí estoy en lo cierto, con alguno de los tipos de funcionarios de los que te quiero contar. Pero vamos a aclarar algunas cosas para que no se confunda. En lo que sigue te voy a describir 10 tipos de funcionarios, y quizás si se me ocurre una chapa, 10 tipos de funcionarios, te decía, políticos, con el que te podés encontrar y hablaré de las partes más problemáticas de eso, las cuestiones que complican a ese funcionario. Pero no es todo, el funcionario es un todo y seguramente de los que yo estoy pensando, de los que saco los ejemplos, su parte positiva supera mucho a lo que te quiero contar para que tengas en cuenta. El número 10 funcionarios que lleva de título este capítulo o este episodio, bueno, es caprichoso.

Y las categorías se basan en mi experiencia, no forman parte de ningún estudio psicológico porque lo que no tienen ninguna rigurosidad científica. Pero sí, al menos hay alguna cuestión empírica, experimental, lo que he vivido, y que ha sido producto de la reflexión, que realmente eso es lo que te cuento en cada episodio de este podcast, cómo reflexiono lo que he vivido en la función pública. Pero seguramente si estás en la gestión, algo de lo que te digo te va te va a resonar. También me gusta decir que encasillar no es bueno, y no lo pretendo hacer, no es lo que pretendo. Es más, como te decía antes, seguramente las personas pueden tener una mezcla de estas características que a veces responden al contexto en el que se desempeña.

O sea, yo te voy a decir 10 características que algunas personas, yo mismo, podemos tener en alguna circunstancia, en algún momento, algunas de estas características y eso hacen a nuestro todo como persona. Pero bien, no demos más vueltas porque si no me lo paso anunciando lo que todavía no sabés qué voy a decir. Entonces empecemos. Una vuelta más antes de empezar. Soy realmente apasionado por la gestión de gobierno y por eso estos 100 un tip para gobernar.

Y ahora sí, vamos a lo nuestro. Empecemos con las 10 características de funcionarios con las que te podés encontrar en tu gestión. La primera categoría es la que yo le llamo, le he dado a llamar, los renunciadores seriales. Hay funcionarios que tienen siempre la renuncia en la punta de la lengua. Cuando no les gusta alguna de las declaraciones del líder, cuando no les gusta alguna decisión del que lidera, del que conduce, cuando buscan apoyo para una idea y no lo consiguen, cuando tienen alguna atención con el personal, te presentan la renuncia o te amenazan con renunciar.

Y mi actitud, que la aprendí, frente al renunciador serial es aceptar la renuncia inmediatamente. Y pueden pasar 2 cosas, realmente no se sienta bien en el lugar que está, que lo supere la presión, y la verdad que en ese caso es mejor dejarlo ir para que no se haga más daño a sí mismo y tampoco a la gestión, porque termina lastimando la gestión. O lo que puede pasar es que use la renuncia para lograr algún objetivo, para estacionar en el buen sentido, para lograr que vos tomes una decisión que por ahí no estabas decidido a tomar, para sacar provecho de que seguramente es un buen funcionario, no lo querés dejar ir, y cedés. Y en este caso tampoco te conviene que se quede, porque esa extorsión va a ir creciendo y frente a tu punto débil, que es no querer desprenderse de un funcionario, esa esa presión realmente te va a jugar en contra. Así que aceptale la renuncia inmediatamente, pero por las dudas guárdatela en algún cajoncito algunas horas.

Si declina la renuncia, si te llama y dice, no, la verdad que me arrepiento, etcétera, es porque se quiere quedar. Y te aseguro que nunca más amenazará. Y si realmente se sentía mal y no retira la denuncia, es lo mejor para él o para ella, ya que no hay que estar en los lugares donde no queremos estar. Me tocó vivir las 2 situaciones, y no se crean que reaccioné tan rápido. Con la primera situación tardé unas cuantas renunciaciones en ponerle freno, y con la segunda también me demoré en dejar que el funcionario salga de un lugar que lo estaba destruyendo realmente, que le causaba mucho estrés.

Te lo cuento para que no cometas mis mismos errores. La próxima categoría que anoté es el funcionario que yo le llamo sí jefe. Es el funcionario que nunca cuestiona una orden, que está esperando que le digan qué hacer y ejecutarlo tal cual se lo dijeron. Puede que no te des cuenta, pero recarga tu propia tarea. Al fin y al cabo, vos estás asumiendo su responsabilidad, y lo que necesitás son funcionarios que conozcan su área de trabajo muy en profundidad y que puedan poner en sano debate una instrucción, una orden, para mejorarla y, por lo tanto, mejorar la gestión.

Tiene solución. Se puede ir resolviendo en el día a día, empezando a ayudarlo que cuestione tu orden a partir de pedirle su opinión franca y que te diga cómo haría tal o cual cuestión antes de que vos le des tu propia mirada. Eso sirve como para ir haciendo que ganen seguridad y que pueda debatirte y que pueda aconsejarte

desde ese debate. Vayamos al tercer tipo, creo, ¿no? Sí, el tercero, al que yo así simbólicamente le llamo el Escondedor.

Y me pasó, mire, yo creía que estaba todo bien, que esa área funcionaba muy bien en su relación con la comunidad y con el personal, y por supuesto, cada vez que le preguntaba al responsable cómo andaba su gestión, siempre me decía con un gestito con la mano de 10. Y a veces nos pasa que quien lidera se puede descuidar si cree que un área de trabajo camina bien y relaja de alguna manera inconscientemente los sistemas de seguimiento de procesos. Y un día, el día menos pensado, estalla todo por el aire. Hasta puede ser que te enteres por terceros o por los diarios, porque el escondedor sigue escondiendo y quizás el escondedor pasa de escondedor a escondido. No aparece.

Si tenés un sistema de planilla, sistema de seguimiento, de proceso y gestión, lo recomendable es aplicarlo profesionalmente y teniendo la voz de las personas claves del área, y no solo de la persona que te suele estar contando, su propia y pre aversión que, en general, disimula los problemas, disimula los errores. No para que los otros sean, digamos, chismosos del área, sino para tener un panorama completo, porque si no te puede pasar que el escondedor logre su objetivo y un día te encuentres con un problema que creías que no que no existía. Ahí te puedo ayudar. Si te contactas, te puedo ayudar en cuestiones de seguimiento, de proceso, de cuestiones que te van a ayudar mucho a que el escondedor no se esconda. Sigamos, sigamos, sigamos.

Vayamos ahora por el que yo creo que se cree que es el único que trabaja. Yo le digo el primero de mayo, no sé si aplica, pero porque es el que dice el único funcionario que trabaja en este equipo soy yo. Y pasa eso, Yo tenía un funcionario en la gestión, 1 muy bueno, muy trabajador, que creía que era el único que se esforzaba y trabajaba y desdeñaba lo que hacían sus compañeros. Sus compañeros, según esa mirada, no aportaban como él era capaz de hacerlo. Por supuesto que esto genera mucho ruido en el equipo y, sobre todo, en las reuniones de equipos.

Si hasta yo cometí el error de espaciar algunas reuniones para minimizar conflictos cuando lo que hay que hacer es todo lo contrario, hay que resolver los conflictos. O, por lo menos, tener una estrategia para comunicar bien que todas las partes son importantes, porque estamos hablando de un todo. No nos sirve que 1 crea que hace todo y los otros no hacen nada, porque primero no es cierto. Todas las partes son importantes en una gestión. Se necesita que todos trabajen para que los engranajes, digamos, lleven a a buen movimiento.

Y también no hay que evitar la conversación personal con el quejoso para, objetivamente, ponerlo en la situación que nosotros creemos que es la situación real. El que sigue es un tema complicado, este sí creo que es el más complicado de todos para poder explicarlo, pero no lo quiero esquivar. Es el que cree que

debería estar en tu lugar o que debería estar si está en un lugar subordinado, en el lugar de su jefe inmediato. Cree que no sabe cómo, pero cree que ese lugar era para él, no donde él está. Este funcionario que existe es aquel que no entiende por qué, como dice la canción de Miguel Gallardo, ahí se me nota la edad, porque otro ocupa su lugar.

Él cree que el lugar del líder debiera ser su lugar, y muchas veces conscientemente, pero otras inconscientemente, comienza una velada competencia que reciente relaciones y reciente al equipo mismo. Porque incluso hay partes del equipo que empiezan a formar bandos, etcétera. La solución a este conflicto claramente, claramente está en manos de quien lidera. Si el funcionario es realmente valioso en su función, y hablábamos de funcionarios que sí funciona, y lo que queremos es retenerlo, hay que establecer reglas de convivencia muy claras que no hay que sobrepasar. Y si eso no es posible, es preferible prescindir del funcionario, se va a resentir el equipo y, por lo tanto, la gestión de gobierno.

El próximo es el próximo funcionario del que le quiero hablar, no el funcionario, de las características del funcionario, son una partecita del todo, pero que bueno, que 1 puede ir mirando para corregirla, para discutirla, para mejorarlas. El próximo es el que yo le llamo el Figureti. ¿Se acuerdan de ese sketch que había en el programa de Tinelli? Bueno, el Figureti, el que se dice estoy construyendo mi imagen. Este funcionario considera que el paso por la función que está llevando adelante es un trampolín para su carrera política posterior y utiliza el cargo para construir visibilidad.

Esto no está del todo mal si eso no afecta a la gestión. Y muchas veces esto último sucede. Habla más de lo que debe con los medios, promete cosas que no están a su alcance, presenta todos los logros como propios y no como parte de un equipo. En fin, creo que usted sabe de qué estoy hablando. Y hay herramientas de trabajo que permiten corregir esta situación, pero no siempre es fácil, menos cuando se acercan tiempos electorales y estos funcionarios están en búsqueda de que alguien lo mire para un cargo electivo.

Pero créame que hablando, conversando, marcando situaciones, apostando a lo importante que es la gestión en equipo, se puede enmendar esta situación. Siempre le va a salir el figuretti de adentro y frente a una cámara y, bueno, va a tratar de estar presente. Pero se puede hacer que su discurso se modere en función de trabajar en equipo y no de su propio beneficio. Si crees que te interesan estos temas y que te puedo aportar en el día a día gestión, busca material, comunícate con nosotros en www.GustavoGenuso.com. Créeme que podemos tener muchas cosas que te que te van a ayudar.

Pero bueno, sigamos con lo nuestro. El otro funcionario que yo pude detectar, o las características que tienen algunos funcionarios, es el que le llamo el insaciable.

O estoy para más, no es el que cree que tiene que estar en tu lugar, ¿no? No, vamos a diferenciarlo, es el que él cree que está para más, que donde está es un puesto que no le corresponde, en el sentido de que se siente que puede estar para otro puesto de mayor responsabilidad. Y quizás es cierto, hay algunos funcionarios que creen con fundamento que están para un cargo opuesto superior.

Ustedes viven reclamando por esa situación, que él está para más, que hay una secretaría que se va a liberar y tendría que ir él, que una subsecretaría que se dejaba Kanti, la verdad, que él tendría que estar ahí. Y no está mal que muestren visión, ganas de crecer, pero eso puede impactar en que al no estar conforme en dónde está, resienta la propia gestión que está haciendo en el lugar que está y, por lo pronto, resienta todo el equipo. Hay que explicarle muy bien, asertivamente, por qué él cree que en ese momento está en el mejor lugar que puede estar. Fundamentalmente porque para la gestión es el mejor lugar. Mí me tocó personalmente explicarle a un funcionario que claramente desde su capacidad, su trayectoria, estaba para mayores responsabilidades porque yo le había dado un cargo en otras gestiones, en una gestión subalterna a lo que él sentía que tenía que estar, y le expliqué que era para que él pueda reafirmar los lazos con la comunidad, ya que él venía de otras gestiones que habían estado con cierto desgaste, y a mí me parecía que tenía que reafirmar los lazos con la comunidad, hacerse ver de otra manera, salir del encasillamiento que podía llegar a tener.

La verdad que eso fue lo que pasó. A medida que el tiempo fue transcurriendo y él sí, realmente fue ascendiendo porque lo merecía, me agradeció haber empezado de abajo. No siempre acierto, otras veces seguramente me equivoqué tratando de hacer algo parecido. Pero si él más o menos maneja la situación, va viendo entre 60, como he dicho en otros episodios, bueno, la verdad que él puede minimizar los errores. Viene ahora el funcionario que yo le llamo el que sirve a 2 señores.

Y empiezo con esta cita bíblica, que fue la respuesta de Jesús a alguien que le preguntó sobre el tema, y él le dijo, no se puede servir a 2 señores. En ese caso era a dios y al dinero, ¿no? No es este caso. Sucede que muy a menudo en la política, las alianzas que se conforman para llegar al espacio de poder, ceden lugares a diferentes grupos políticos y, por lo tanto, accede a un cargo político, algún funcionario, cuyas fidelidades partidarias están en otro lugar. Lo primero que hay que reclamar en ese funcionario es idoneidad, eso no es negociable para ninguno.

Eso es una condición necesaria. Pero también tiene que tener presente que cuando se pone la camiseta de la gestión, deja en un cajoncito durmiendo la otra, la de la fidelidad partidaria. No puede ser que frente a una decisión del gobierno que forma parte o del que lidera la gestión tenga que preguntarle su espacio qué hace. Les puedo asegurar que eso tiene poca vida y no quiero entrar en situación como también pasa, en la situación que también pasa, que es la de boicotear a su

propio gobierno para cumplir con sus fidelidades partidarias. Conozco intendentes que esta situación le costó mucho, incluso la reelección.

Así que no se puede servir a 2 señores. Vayamos ahora al funcionario o al que tiene una partecita como funcionario de el que yo tipifico como el que nunca es culpable o el yo no fui. Este funcionario es el que siempre tira la pelota afuera, o peor, es el que ante cada problema en su gestión busca culpables, internos o externos. Nunca es su responsabilidad. Esto evita que reflexione sobre su accionar y pueda remediarlo.

Se necesita estar atento, muy atento, porque en general es sutil para poner todo afuera de su responsabilidad y podemos tardar algún tiempo en darnos cuenta. Corresponde al que lidera, al que conduce, usar herramientas para ayudarlo a reflexionar y poder separar el afuera de su propio accionar. Se puede, y el funcionario, aunque cabecere un poco, lo termina agradeciendo. Y llegamos al número 10, que no quiere decir el Messi, sino el número 10 de todos los que vengo enunciando. Y a este yo le llamo al sobrepasado, seguro que usted lo ha visto.

Quizás a usted mismo le pasó, a mí me pasó muchas veces. Ojeras permanentes, cara de sazón, despeinada, despeinado, arrastrando toneladas de papeles que se le van cayendo y siempre apurado. Es el típico funcionario que no puede separar lo urgente de lo importante, y tiene grandes problemas para delegar. No quiero decir que la gestión sea un lecho de rosa y no aunque haya estrés o presiones, eso sucede y esa situación la hemos vivido y la van a vivir todos. Pero lo que quiero decir que no debe ser la regla.

Tenemos que saber trabajar en equipo para que no nos lleve la ola. Ahí hay un episodio en el que yo hablé de esto en en este podcast que se llama, que habla del mar de ansiedades, generar certezas en un mar de ansiedades o generar paciencia en un mar de ansiedades. Hay mucho que le podemos aportar a este funcionario para que su dedicación y ganas de trabajar sea más eficiente. Hay mucho que podemos aportarle en términos de cómo organizar su trabajo, cómo delegar. La verdad que también ahí si si entran a nuestra web tienen mucho material o pueden acceder, pueden pedirnos mucho material para poder trabajar esto con el funcionario que, si sigue así de sobrepasado, va a terminar yéndose de la gestión o va a terminar siendo ineficiente, porque cuando 1 se estresa, se pasa de estrés, la ineficiencia está presente a la vuelta de la esquina.

Lo que hemos hablado hasta aquí, por supuesto que no es privativo solo del sector público, y podemos también encontrarlo en el sector privado, en las organizaciones sociales, etcétera. Aparece en muchos lugares. Y partimos, y lo quiero recalcar, iniciamos hecha charla diciendo que son funcionarios que funcionan, por lo que está en el rol del líder poder mejorar los aspectos que le complican la función. Por eso le hablo a usted que seguramente, si me está

escuchando, es porque conduce algún equipo de trabajo, porque tiene que liderar. Me acordé de algo, que se lo digo antes de despedirme.

Le voy a dar una chapa. Le voy a dar una chapa porque me vino a la mente una chapa, medio viejo el término, pero seguro que sabe de qué estoy hablando, de un agregado más, gratis. La chapa era En mi época se compraba el azúcar suelta y me ponía un kilo, la almacenaba en un paquetito, y de chapa me daba 2 terrones. Bueno, le voy a hablar de la chapa. Me faltó hablar de un funcionario que defino como el intenso.

Sí, se encontró con ese, con 1 muy intenso que está siempre movilizándose, que quiere hacer cosas. Y este tipo de funcionario a veces cae en que cree que toda la gestión está a su servicio y que sus prioridades están por encima de todos los demás. Quiere todo ya, exige, compromete, sobrepasa la línea de mando buscando sus objetivos, entonces hace unos líos. Sí, tiene la virtud de querer que todo salga, pero eso muchas veces, y fíjense que este fue el eje de toda mi charla en este episodio, muchas veces reciente el trabajo en equipo. Y esa es la base de una buena gestión, el equipo.

No nos olvidemos nunca. Seguiremos en otros episodios hablando de los funcionarios y de otras cuestiones que seguramente tienen que ver, como decía hasta recién, con el equipo. Pero hasta aquí llegamos hoy. Aquí termina esta historia. Muchas gracias por escucharnos.

En la descripción del episodio disponen del link a la página www.gustavogennuso.com donde encontrarán información de gran utilidad, propuestas de formación y capacitación y muchos tips para gobernar. Hasta la próxima y no se olvide que Camino se hace al andar. Caminemos.