

Gestión de incompetentes

Un enfoque innovador de la gestión de personas

Gabriel Ginebra

Prólogo de Javier Fernández Aguado



Libros de Cabecera

Gestión de incompetentes

Un enfoque innovador de la gestión de personas

Gabriel Ginebra

1ª edición: septiembre 2010

© 2010 Gabriel Ginebra

© 2010 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, ático

08007 Barcelona (Spain)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo y Francisco López

ISBN: 978-84-937757-1-1

ISBN Digital: 978-84-937757-2-8

Índice

- [Prólogo](#)
- [Introducción](#)
- [Parte I: Reconocer la incompetencia propia y ajena](#)
 - [1. Con estos bueyes hay que arar: todos somos incompetentes](#)
 - [2. La insoportable levedad del dirigir personas](#)
 - [3. Director de personal o director de personas](#)
- [Parte II: Diagnosticar incompetencias: el Modelo Fougi](#)
 - [4. Un modelo para diagnosticar incompetencias](#)
 - [5. Minucias, no](#)
 - [6. El despistado feliz](#)
 - [7. El hiperactivo miope](#)
 - [8. El teórico](#)
 - [9. El torpe](#)
 - [10. El asfixiado](#)
 - [11. El bobo y el caradura](#)
 - [12. El distraído](#)
 - [13. El deprimido y el pasota](#)
 - [14. El incapaz](#)
- [Parte III: Herramientas para gestionar la incompetencia](#)
 - [15. Un directivo, un maestro](#)
 - [16. Corregir al que yerra](#)
 - [17. Es de bien nacido ser directivo agradecido](#)
 - [18. Unos jefes que perdonan, saludan y piden por favor](#)
 - [19. Conclusión: sólo sé que no sé nada](#)
- [Anexo: Selección de 25 Incompetentes de Película](#)
- [Créditos de disculpa y agradecimiento](#)

Prólogo

Conocí a Gabriel Ginebra en los albores de la década de los ochenta. Ambos estudiantes en una universidad del norte de España, mantuvimos largas conversaciones sobre las propias inquietudes intelectuales. Luego, la vida profesional nos separó y sólo volvimos a encontrarnos cuatro lustros después. Los dos habíamos recorrido para entonces docenas de miles de kilómetros por medio mundo. Desde entonces mantenemos una fluida relación, fundamentalmente a través del correo electrónico. Y también, cuando las circunstancias lo permiten, en algún restaurante de Barcelona o Madrid, pues es en esas ciudades donde residimos cada uno.

Prologar una obra de Gabriel es un privilegio. Es grande mi admiración por su trabajo y también por sus cualidades personales, entre las que se cuenta la ilusión permanente por trasladar al mercado ideas y modos de ver que no son siempre políticamente correctos. Es más, en un momento como el actual en el que en bastantes de las más altas instancias públicas parecen situarse personajes merecedores del título aportado por Gabriel, a algunos les parecerá excesivamente turbulento. Esa capacidad de retar ha sido siempre propia del autor, desde hace muchos años. Al menos, desde que yo le conozco.

El libro que el lector tiene entre las manos contiene, esto sí, mucho de heterodoxo. Entre otros motivos, por la combinación que conjuga de elementos académicos con anécdotas, experiencias vitales e incluso noticias de prensa.

Como podrá comprobar enseguida, las páginas se devorarán, pues el método empleado permite una gran agilidad al intercalar, entre las ideas que vertebran, numerosas digresiones que ilustran las cavilaciones. Muchas de ellas son au-

tobiográficas, y este detalle siempre contribuye a la viveza de las mismas tanto en fondo como en forma.

Empuja el autor a que todos empleemos un buen espejo para contemplar nuestro comportamiento antes de dedicarnos a juzgar *inmisericordemente* a los demás. Bien ha calado en lo extendido que se encuentra en nuestro país, y en muchos otros, esa bajeza llamada difamaciones y calumnias. ¡Ojalá sus propuestas contribuyan a que disminuya esa perversa costumbre de calificar habitualmente del peor modo posible a cada uno de los colegas, y también a directivos y subordinados!

Bien se explica en el texto que la dirección de personas es una ciencia que tiene también mucho de arte. Quien se limite sólo a los elementos artísticos nunca podrá gobernar bien, pues hay técnicas que han de conocerse y aplicarse para que pueda hablarse con pleno sentido de un buen gobierno. Pero la acumulación de técnicas de poco serviría si falta humanidad y sentido común.

El estilo rebelde del texto gustará a muchos y ojalá no disguste a nadie. Gabriel no se anda por las ramas. Con aparente suavidad en la forma —y no siempre— lanza andanadas que han de doler a quienes no se esmeran por mejorar en sus competencias directivas y/o profesionales. Es más, en alguna ocasión da la impresión de que, con su proverbial cordialidad, estuviera haciendo las cuentas con tristes sucesos de su propia biografía. Al hacerlo sin acritud, resultan ilustrativos y para nada ofensivos.

El lenguaje no sofisticado de la obra facilitará a todos la lectura. No hay que ser un experto en dirección de personas y organizaciones (*management*) para entender este libro. Es más, puede ser de interés para cualquiera que esté implicado en el devenir de una organización. Aun más, me atrevo a señalar que incluso quienes nada tienen que ver con estructuras institucionales también encontrarán ense-

ñanzas válidas en las siguientes páginas, pues en cada una de ellas se arraciman experiencias y conocimiento cercano a la realidad, no elucubraciones.

Esta obra contribuye a replantearse la necesidad de prepararse de forma consistente para el gobierno de personas, quizá una de las actividades más complicadas, pues —repi—to— no sólo reclama conocimientos técnicos, sino también predisposición para mejorar el propio comportamiento. Me gusta proponer que el primer sistema de gobierno que existió (y que todavía demasiados aplican) es la DPA o Dirección Por Amenazas. Desde ese procedimiento al actual DPH o Dirección Por Hábitos, que tantas empresas están implantando, es larguísimo el trecho recorrido. La diferencia esencial es que una DPH reclama siempre una DPE. A saber: una dirección mediante el ejemplo personal, que reclama ineludiblemente esfuerzo y compromiso.

En las siguientes páginas, el lector encontrará muchos guiños para animarse a afrontar el apasionante reto de entender a la persona en su complejidad, evitando el error de conceptualizar al ser humano como una realidad simple. Me gusta subrayar que todos los movimientos que en el siglo XX más daño han originado a la personas —comunismo, fascismo, nazismo, castrismo, etc.— proceden en su último fundamento de tratar de proponer que el ser humano es un elemento escueto, no sofisticado. Quien lo vuelve a intentar acaba siempre por dañar al hombre.

Se ha dicho que son los poetas los encargados de convertir prados en patrias. Quienes dirigen personas no deberían olvidar nunca que el componente de ilusión, de entusiasmo..., forma parte de la preparación ineludible con la que debe contar quien aspire a dirigir personas sin limitarse a exigir destempladamente comportamientos, que —así reclamados— acaban por tornarse rutinarios.

En la coctelera en que este libro consiste se entreverán citas y apreciaciones procedentes del ámbito de la religión. No es frecuente que suceda en este tipo de textos. Anticipo que —en mi opinión— la práctica totalidad de las citas han sido traídas oportunamente a cuento.

Por mi parte sólo me queda felicitar de todo corazón al autor, deseando que dentro de poco tiempo vuelva a deleitarnos con sus reflexiones. Gabriel es un representante destacado de ese colectivo de autores que quedan incluidos dentro de ese movimiento, pendiente de estructuración formal, que ha sido calificado como Escuela Española del Management. La práctica totalidad de sus miembros destacados, y me consta que también Gabriel en breve plazo lo estará, se encuentran encuadrados en los exclusivísimos clubs de profesionales en torno a Top Ten Business Experts (www.toptenbusinessexperts.com).

El libro de Gabriel es mucho más —insisto— que un libro de autoayuda. La mayor parte de los que pueden quedar calificados de ese modo son transitorios y apenas cuentan con contenido real. Gabriel Ginebra, con un formato amable que algunos podrían confundir con la mera autoayuda, contribuye en realidad y de forma consistente a la búsqueda de cimientos sólidos para la propia existencia.

Javier Fernández Aguado, *Socio Director de MindValue*

Introducción

Elogio de la incompetencia

Tenemos un concepto deformado del directivo. Nos lo imaginamos joven, guapo y esbelto, luciendo un traje impecable. Hablando por el móvil en inglés, en una terminal de aeropuerto. Tiene carrera universitaria y MBA. Sabe marketing y finanzas, y construye gráficos en *Powerpoint* para su próxima reunión. Es extremadamente competente.

Volvamos ahora la mirada hacia quienes nos rodean cada día en la oficina, hacia los jefes de carne y hueso que hemos tenido, y hacia nosotros mismos. ¿Nos acercamos a la imagen descrita o quedamos a mucha distancia?

Pensemos también en los empresarios con nombre y apellidos que conocemos, en Amancio Ortega (Zara), Pepe Hidalgo (Air Europa) o en Francisco Martín Frías (MRW). ¿Transmiten una imagen de ultracompetentes? ¿Nos los imaginamos con una *sonrisa profidén* y un *cuerpo danone*, conduciendo un deportivo de lujo por las costas de la Riviera?, o ¿más bien son personas pegadas al terreno, con aire desaliñado, sencillos, de perfil algo gris, con tendencia a la calvicie y que les incomoda la corbata?

Hemos sublimado tanto la tarea y competencia de los directivos, que no los reconocemos si nos topamos con ellos en el autobús o en la cola del supermercado. Cuesta imaginarlos paseando por cualquier pueblo. Y cuesta sobre todo, verse formando parte de ese club tan elitista.

Ante esta imagen de directivo sofisticado, endiosado, autosuficiente, que sabe todo y tiene respuesta para todo. Reivindicamos un concepto de jefe que no llega a todo, con

dudas, que vive de intentos, que alberga la presunción íntima de su permanente personal incompetencia, de estar siempre comenzando.

Este libro quiere ayudar a salvar esta distancia entre el concepto ideal de directivo —transmitido en los modelos y libros de empresa— y la responsabilidad cotidiana de mandar. Hablamos poco de jefes, y demasiado de líderes, de estrategia y de motivación. Tanto discurso ingenuo de comunicación y las bondades del *win-win*, han hecho olvidar el dificultoso arte de mandar, que inaugurara Henry Fayol hace casi un siglo, con sus agudos preceptos como: Tener un conocimiento profundo del personal, Inspeccionar periódicamente el cuerpo social, No dejarse absorber por los detalles, Hacer que reine la laboriosidad y la abnegación, Dar buen ejemplo o Eliminar a los incapaces.

La Gestión de Personas es fundamentalmente Gestión de Incompetentes, porque tampoco nuestros colaboradores responden al estereotipo de anuncio de empleo que busca: gente creativa, comunicativa, ilusionada y que trabaje en equipo por poco dinero. A nuestro alrededor —junto a buenas cualidades— no podemos ocultar la superficialidad, el despiste, la precipitación. El caradura que cada vez da menos y pide más... y encima se queja. Hemos de lidiar con la incompetencia, no sólo porque es más numerosa, sino porque la competencia apenas hay que gestionarla.

Este es un libro tremendamente optimista, que defiende que lo podemos hacer mejor, que lo mejor es enemigo de lo bueno. Alberga cierto tono crítico —como su autor— pero no derrotista. Es más irónico que cínico: el optimista cree que vivimos en el mejor de los mundos posibles, el pesimista teme que eso sea cierto. Cuentan que, en la España franquista, un ministro de industria acudió al propio jefe del gobierno Francisco Franco pidiéndole inversiones para mejorar la RENFE (la red de ferrocarriles). Y el gallego —mirán-

dole condescendiente— respondió: señor ministro, la RENFE es inmejorable.

Todos somos incompetentes porque somos mejorables, porque estamos siempre en proceso de aprendizaje. Queremos quitar a la incompetencia su matiz más peyorativo. A largo plazo no triunfan los más brillantes, sino los talentos medios que vencen la pereza habitualmente. Y en cambio el romanticismo del todo el mundo es bueno suele acabar mal.

En este libro pretendemos aterrizar los conceptos de jefe y de empleado, para poder después elevar su realidad. Un competente es un incompetente insuficientemente diagnosticado. Pero un incompetente es también un alto potencial insuficientemente trabajado. No somos tan buenos como nos pensamos, pero podemos ser mejores de lo que creemos.

Descubrirse en el reino de los incompetentes infunde paz, como me manifiestan los lectores del manuscrito. Y transmite un sentimiento de esperanza para emprender el proceso de mejora personal, y para asumir también la responsabilidad de mejorar a quienes nos rodean. Con estos bueyes hay que arar.

Gestionar Personas como ciencia

Vivimos en la empresa una absoluta falta de rigor cuando analizamos su activo más importante: las personas. Aquí todo vale y todo el mundo piensa que sabe. La buena actitud y la comunicación se presentan como la aspirina que resolverá cualquier dificultad que pueda presentarse.

No hay derecho. Esta misma mañana analizaba con directores generales una promoción problemática, y una misma persona defendía que el fallo era la persona elegida, el procedimiento ejecutado y la circunstancia. Nadie criticaba

a nadie en clase, y todos decían estar de acuerdo, a pesar de defender posturas tan dispares como mantener al trabajador en su puesto, degradarlo o despedirlo.

Las consecuencias de estos desatinos están a la vista. Como en la liga de fútbol, se despide al entrenador cuando el equipo va mal, sin aclarar si esa era la causa. Justo ahora acaba la liga española 2009-2010, y de los equipos flojos justo se han salvado los únicos que no han cambiado de entrenador durante la temporada (Rácing y Málaga). Y en cambio descienden los que lo han hecho: el Jerez, Tenerife y Valladolid.

Aspiro a ir construyendo una auténtica ciencia de gestionar las personas, aunque no sea ciencia exacta. Que en un partido de fútbol pueda pasar de todo a priori, no significa que todo tenga igual probabilidad de pasar. Como le gusta decir a un conocido directivo: la pelota no entra por casualidad.

Una persona puede fallar por falta de orientación o por falta de recursos, por poco entrenamiento, por incapacidad... o por agotamiento.

Como muestra el televisivo Dr. House, sin un buen diagnóstico no daremos con un buen tratamiento, quemaremos a la gente y el problema aumentará.

¿Qué encontraréis en este libro?

La estructura de contenidos es simple y orgánica, articulada en 3 partes bien definidas:

- I. Reconocer la Incompetencia propia y ajena
- II. Diagnosticar la Incompetencia
- III. Tratar la Incompetencia.

Parte I: Reconocer la Incompetencia propia y ajena.

Reconocer la propia incompetencia es el inicio de toda sabiduría. Mi experiencia formativa muestra como cuesta reconocer los fallos. Tenemos en la cabeza una larga lista de qué hacen mal los colegas, pero no nos atrevemos a pensar de igual manera para nosotros.

Un primer capítulo incita a tener el coraje de ver cómo somos como gestores de personas y a reconocer que lo hacemos mal. Especialmente si descubrimos que sufrimos del Síndrome de Verse Rodeado de Incompetentes.

El siguiente capítulo analiza cómo el paradigma dominante sobre la actividad directiva relega la gestión de personas a un segundo plano. Y cómo la formación de empresa mayoritaria más bien desorienta, entre otras cosas porque abusa de las matemáticas.

El tercer capítulo invita a aproximarnos con renovado interés a las personas con nombre y apellidos que nos rodean. Pasando tiempo con ellos, escuchándoles cara a cara; para descubrir todo el talento encerrado en los sintalento.

Parte II: Diagnosticar Incompetencias

Cualquier planteamiento científico empieza con un buen diagnóstico. Muchos clasifican a sus empleados como buenos si hacen las cosas bien y malos si las hacen mal. A los primeros hay que premiarlos, y a los segundos echarlos. Con un planteamiento así no es extraño que —tarde o temprano— acabemos todos en la lista negra. Incluso, que acabemos expulsando a los de gran talento, quedándonos con los más parados.

Los competentes son todos de la misma forma, los incompetentes tiene formas variadas. En esta parte central del libro se enhebran diez cortos capítulos que presentan una galería de personajes (el teórico, el asfixiado, el torpe, el distraído, el pasota, etc.) con sus respectivos tratamientos. Es un modelo algorítmico de descarte sucesivo, partiendo de los problemas más fáciles que mejor olvidar, hasta el inevitable despido.

Este afán por profundizar en el diagnóstico diferencial (una editorial rechazó mi manuscrito porque no tenían sección de medicina) permite ampliar el repertorio tópico de tareas directivas con actividades como: proveer recursos para el equipo, explicar el trabajo, entrenar, ayudar a concretar o esperar que pase un mal momento personal.

Parte III: Tratamiento de Incompetencias

El mal regusto que puede haber dejado enfocar en el diagnóstico y ver de todo, queda compensado por la buena noticia de que todo tiene tratamiento en gestión de personas. La tercera parte es un zoom sobre algunas herramientas de gestión de personas que deberían revalorizarse.

En primer lugar Enseñar a Trabajar. La mayor parte de los problemas llamados motivacionales, provienen de frustraciones o inseguridades causadas por no saber trabajar.

La bronca educativa es también un importante recurso directivo que analizamos con detalle y con método —básicamente tomado de Aristóteles—. Y acabamos con dos capítulos sobre palancas de gestión emocional del colaborador: Pedir por favor, Agradecer el trabajo bien hecho, Disculpar y perdonar.

Hacia el final, abogamos por dejarse llevar por el principio de la disculpa, como fórmula inmediata para apostar siempre por la gente que tenemos.

El libro acaba con una sorprendente reformulación del talento directivo.

¿Cómo leer el libro?

Es mucho más fácil contar cómo he escrito el libro que cómo se debe leer: porque tiene una vida autónoma más allá de su autor. Su núcleo original procede de materiales elaborados para cursos de desarrollo de habilidades. Es por tanto material de trabajo, enfocado al auto-análisis y a su inmediata aplicación, de ahí su tono incisivo y militante. Supongo que puede utilizarse con esa finalidad.

Por eso me ha sorprendido cuando me han dicho que se lee de un tirón: "sólo he parado para cenar" me confesaba alguien. Aunque resulte un libro de *fast read*, no es en absoluto un libro de *fast cook*. Hay libros que se cuecen en una noche, se escriben en una semana, se leen en un retraso de Iberia, y permiten poner una muesca en el número de libros que uno ha leído. Nada más lejos de éste.

Aunque sea de fácil lectura no es un texto facilón, de leer y tirar. No es tampoco un texto irónico, aunque pueda resultar hasta divertido. Mi intención era hacer lo más opuesto al fenómeno de *¿Quién ha robado mi queso?*

Su elaboración ha sido larga, se ha escrito de forma reposada, pensando, casi meditando. En su aparente sencillez esconde conceptos de muchos quilates que asoman sólo en parte.

Alberga la intención seria de llegar al corazón de la gestión de personas. Y para ello recurre antes que nada a la realidad, que siempre supera a la ficción, y es más tozuda e interesante que sus apresurados comentaristas.

He acudido a la sabiduría popular y a los clásicos del pensamiento, en quienes he encontrado ideas más frescas y