



Un síndrome muy revelador

Quien se lamenta de estar al mando de un hatajo de inútiles transmite un mensaje de incapacidad personal. "Un directivo que considera que la mitad de sus colaboradores son incompetentes, es que él lo es", dice Ginebra.



JOMA

LA IMPERFECCIÓN, SIGNO DE NORMALIDAD

Cómo convivir con incompetentes

Debemos aceptar las limitaciones propias, dejar de ver sólo lo malo de nuestros colegas y esforzarnos en realizar un ejercicio de autocrítica



Jordi Goula

Cuántas veces no habremos pensado en una reunión de trabajo: ¡Dios mío, qué cantidad de incompetentes tengo a mi lado! Es mi juicio desde mi propia perspectiva. Pero puede que alguno de ellos esté pensando lo mismo de mí. Es su perspectiva. Cuidado, pues, con los juicios sobre la incompetencia, porque estamos en un terreno muy resbaladizo. En el fondo todos tenemos nuestra parcela de incompetencia. Hacer un acto de humildad, reconocerla y trabajar para mejorar es muestra de obligación, aunque no es algo que guste hacer, ni, por supuesto, que se desarrolle demasiado. Malo, porque "ese paso es el inicio de toda sabiduría, aunque mi experiencia formativa muestra cómo cuesta reconocer los fallos. Tenemos en la cabeza una larga lista de lo que hacen mal los colegas, pero no nos atrevemos a pensar de igual manera de nosotros", afirma Gabriel Ginebra, profesor de habilidades directivas en la Universi-

tat Abat Oliba CEU, que está muy preocupado con este tema, hasta el punto que le llevó a escribir un libro, en cierta forma profético, hace un par de años, sobre ello: *Gestión de incompetentes* (Libros de Cabecera, 2010).

Su punto de partida, su idea de la incompetencia es clara. "Si a tu alrededor ves muchos incompetentes, puede que el principal incompetente seas tú", apunta. El montaje de falsedades que hay alrededor de la empresa ayuda al espejismo. Desde el estereotipo de directivo hasta las mentiras desde la selección... "Ni todos los directivos tienen cuerpos Danone y son cracks, ni las empresas cuentan sus miserias. La empresa vende al entrevistado un trabajo que muchas veces es una ilusión y este maquilla su currículo para aparentar ser mejor. Hay un doble engaño. El resultado no puede ser otro que la frustración al cabo de poco tiempo, con el consiguiente despilfarro de tiempo y recursos", añade.

Su hilo de pensamiento, tras realizar la autocrítica, pasa por denunciar cómo la actividad directiva relega la gestión de personas a un segundo plano y cómo la formación de empresa mayoritaria, más bien desorienta... por exceso de matemáticas. "No me ser-

Galería de personajes y recetas

Gabriel Ginebra presenta el repertorio de las diez incompetencias que considera fundamentales, ordenadas desde la más leve (irrelevante) a la más grave (incapacidad). El espíritu que lo impregna, ante todo, es el de no descartar apresuradamente a nadie. "Al último estadio, que coincide con el del descarte, no debería llegar más del 15% de los presuntos incompetentes. ¡No despidas a las primeras de cambio! enséñeles, concrételes, déles recursos...". En cada caso plantea un título caricaturesco que responde a una clasificación analítica (no puede, no sabe, no quiere...).

1. Peccata minuta. "Diagnosticamos nimiedad (incompetencia irrelevante) con los problemas que más vale dejar correr por alguna razón. Ante la peccata minuta, la acción más eficaz es olvidar, pasar por alto el incidente".

2. El despistado feliz. "Podemos tener un empleado que trabaja mal, que no es consciente de ello y que vive feliz. Su problema está en su zona ciega, no lo ve. En ese caso la acción directiva pertinente es advertirle de la existencia del problema".

3. El hiperactivo miope. "Puede que el empleado intuya que la cosa no marcha y que no entienda lo que está haciendo mal. No sabe dónde se equivoca exactamente y cómo reaccionar. Lo correcto en este caso es explicar".

4. El teórico. "Algunos entienden bien en qué consiste el trabajo, pero no saben cómo hacerlo. Es la tendencia académica que algunos directivos no pueden o no saben quitarse de encima. En ese caso, la acción directiva eficaz es dar ideas y ayudar a concretar".

5. El torpe. "A veces confundimos el saber cómo hacer con el saber hacer. Nuestro entorno empresarial está poblado de expertos que adoptan como cómo deben trabajar los demás, aunque ellos no lo saben hacer. Para saber hacer, es imprescindible practicar".

6. El asfixiado. "Más empleados de los que reconocemos no cumplen porque no tienen sufi-

ciente tiempo, medios o apoyos. Si encontramos empleados asfixiados, superados por las circunstancias, la solución es conseguir recursos".

7. El caradura y el bobo. "Hay empleados que entienden, pueden y saben trabajar bien, pero no les compensa hacerlo. No sacan nada positivo por actuar bien, ni pasaría nada malo si actuaran mal. Contra los caraduras hay que retirar las consecuencias positivas de trabajar mal. Hay bobos que salen perjudicados por trabajar bien. Les pasan más trabajo y pueden equivocarse más. Hay que eliminar las consecuencias negativas de trabajar bien".

8. El distraído. "La falta de rendimiento laboral puede proceder de razones extralaborales. Cuando un trabajador está lastreado por este tipo de problemas personales la solución es apoyar o esperar".

9. El deprimido y el pasota. "Hay que distinguir dos tipos de desmotivados: los que no quieren, pero pueden y saben (pasotas y rebotados), y los abatidos, que piensan que no pueden ni saben. A los primeros hay que exigirles, mientras que a los segundos, toca animarles".

10. El incapaz. "Llegamos al final del repertorio y hemos agotado las hipótesis disculpatorias y seguimos sin encontrar una explicación convincente de lo que le pasa a nuestro personaje. Llegamos al momento de pensar que a esta persona le falta capacidad para el puesto. La decisión eficaz será eliminarle o reubicarle".

vían los libros de gestión que estudiaba, me aburrían profundamente, y los programas de mejora que implantábamos en las empresas, a menudo no mejoraban las cosas. Todo era tan formal y abstracto... Siempre cosas para hacer, partiendo del supuesto de que ya se hacía bien. Llegué a la conclusión de que los sistemas formales de evaluación no saben recoger la valoración real directa ni la opinión de jefes y empleados. Y por supuesto, me cansó ver la contradicción entre cultura de la excelencia que se postula con la miseria cotidiana de las oficinas", prosigue.

Para Ginebra, los competentes son todos de la misma forma, los incompetentes no. Con ellos plantea (véase recuadro) una galería de personajes en forma de modelo algorítmico de descarte sucesivo y con un lema muy claro: no descartar a nadie antes de tiempo. Y afirma que "un competente es un incompetente insuficientemente diagnosticado. Pero un incompetente es también un alto potencial insuficientemente trabajado". También asegura que "descubrirse en el reino de los incompetentes transmite un sentimiento de esperanza para em-

Un competente acostumbra a ser un incompetente insuficientemente diagnosticado

prender el proceso de mejora personal y asumir también la responsabilidad de mejorar a quienes nos rodean". En el fondo, el mensaje es que hay que trabajar con lo que tenemos, "con estos buenos hay que arar".

Y explica qué herramientas valorizar en la gestión de personas. Primero, enseñar a trabajar. "La mayoría de los problemas llamados motivacionales provienen de frustraciones e inseguridades causadas por no saber trabajar". Cuenta las excelencias de la bronca educativa y de las palancas de gestión emocional: pedir por favor, agradecer el trabajo bien hecho, disculpar y perdonar...".