
Gestión de incompetentes

Resumen del libro de
Gabriel Ginebra

Adrian Latorre Crespo

Contenido

Introducción	2
Parte I Reconocer la incompetencia propia y ajena.....	3
Todos somos incompetentes	3
La insoportable levedad de dirigir personas	3
Director de personal o director de personas	4
Parte II Diagnosticar incompetencias: el Modelo Fougi.....	5
Minucias, no	6
El despistado feliz.....	6
El hiperactivo miope.....	6
El teórico	6
El torpe	7
El asfixiado.....	7
El bobo y el caradura.....	7
El distraído.....	7
El deprimido y el pasota	8
El incapaz.....	8
Parte III Herramientas para gestionar la incompetencia	9
Un directivo, un maestro	9
Corregir al que yerra	9
Es de bien nacido ser directivo agradecido.....	10
Conclusiones	11

Introducción

En nuestra sociedad tenemos el concepto deformado del directivo: nos imaginamos una persona joven, guapa, esbelta, con un MBA y un traje. Pero en la realidad los jefes distan bastante de esa imagen. Tan solo tenemos que pensar en diferentes empresarios de éxito de nuestro país: Amancio Ortega, Pepe Hidalgo, Cesar Alierta, Botín. ¿Dan la imagen de directivos competentes?

En este libro vamos a tratar la Gestión de Personas. Pero realmente, la gestión de trabajadores es fundamentalmente una Gestión de Incompetentes. De la misma manera que los directivos no son como imaginamos, tampoco nuestros colaboradores responden al estereotipo de anuncio de empleo que se busca: gente creativa, comunicativa, ilusionada y que trabaje en equipo por poco dinero. Al contrario, usualmente encontraremos trabajadores superficiales, despistados y caraduras.

Así pues, en este libro se aprenderá a lidiar con la incompetencia, no solo porque es más numerosa, si no porque la competencia apenas hay que gestionarla. Todos somos incompetentes porque somos mejorables, porque estamos siempre en un proceso de aprendizaje.

Una persona puede fallar por falta de orientación o por falta de recursos, por poco entrenamiento, por incapacidad o sencillamente por agotamiento. Sin un buen diagnóstico del problema que afecta a nuestro trabajador correremos el riesgo de realizar un diagnóstico erróneo y empeorar la situación.

En este trabajo vamos a repasar como Gabriel Ginebra ataca cada uno de estos problemas y comentaremos las posibles soluciones que ofrece.

Parte I Reconocer la incompetencia propia y ajena

El primer paso y más importante de todo el proceso es empezar a reconocer la propia incompetencia ya que es la que más cuesta reconocer. Todo el mundo sabe lo que hacen mal nuestros compañeros, pero no nos paramos a pensar de sobre lo que hacemos mal.

Todos somos incompetentes

Todos deseamos tener excelentes trabajadores. Tenemos buenas intenciones, pero si no se dirige bien nos veremos envueltos en conflictos irresolubles. El equilibrio muy frágil, ni todo el mundo es bueno, ni no nos podemos fiar de nadie. Así pues, cada persona es diferente, por lo que hemos de **tratar a cada persona de forma diferente**.

Básicamente, para realizar una buena dirección hay que:

- dedicar más tiempo a las personas
- conocer a los subordinados individual y personalmente
- diagnosticar qué le pasa a cada uno
- enseñarles a trabajar y
- saber premiar, castigar y agradecer

Pero hay que tener una cosa clara: solo si empezamos a conocer y reconocer nuestras propias incompetencias, empezaremos a aprender a gestionar a la gente que depende de nosotros.

¿Por qué decimos esto?

Todos hemos tenido en nuestro momento jefes, y la mayoría no han sido competentes.

Diversos estudios indican unas cifras demoledoras:

- 2 de cada 10 personas quieren irse de su empresa (sin decírselo al jefe)
- 6 de cada 10 hablan mal de su compañía fuera de ella
- 9 de cada 10 no se sienten responsables de los resultados
- 1 de cada 10 está orgulloso de trabajar en su empresa
- 4 de 10 no aguantan a su jefe
- 3 de 10 considera que trabaja bajo una dirección incompetente

En definitiva, **no nos vamos de una empresa, huimos de un jefe**. Por lo que si queremos tener trabajadores competentes, un primer paso es ser un buen jefe.

La insoportable levedad de dirigir personas

Normalmente no nos dedicamos a gestionar el personal correctamente porque no hay una exigencia concreta a esa tarea. **Dirigir personas es un proceso lento**, luce poco. Otro problema es que ya no se enseña a dirigir en las universidades: en ADE tan solo el 25% de las materias son enfocadas a enseñar a dirigir una empresa, el resto economía (32%), matemáticas (25%) y resto (18%).

Dirigir personas es realmente pesado. Si chillas a una máquina no pasa nada pero si lo haces a una persona, ésta puede sentirse ofendida, herida, y puede que quizás de manera irreparable. Puedes pagarle más y que se ofenda, alabarlo y que se hiera, insultarle y que se motive. **Cada**

uno es diferente, son personas que sienten y padecen. No sabemos cómo afectarán nuestras acciones.

Director de personal o director de personas

Podemos observar una proliferación de programas de desarrollo de recursos humanos para obtener estudios y mejoras sobre los empleados. Pero en realidad

- Tenemos 1 programa de comunicación pero persiste la sensación de que no se nos escucha
- Tenemos 1 sistema de evaluación pero el empleado no se siente reconocido
- Tenemos cursos de formación, pero cuando hace falta alguna habilidad no la tenemos.

Los programas pierden su intención motivadora y formativa y pasan a ser una obligación más. Y eso es justamente lo que no queremos.

Uno de sus características es que son demasiado generales, cuando lo que queremos es concretar. La regla es sencilla: “si no se concretiza no se realiza”. Para poder gestionar personas necesito concretar qué quiero transmitir, con qué palabras o de qué manera quiero que llegue el mensaje.

Vivimos bajo la imagen de la gran empresa, aquella en la que los problemas se tratan con estadísticas. Realmente se debería vivir con la **mentalidad de pequeña empresa**, en la que cada empleado y cara tiene nombre y apellidos. Las personas no se dirigen con conceptos de informes, si no con relaciones. Es distinto tener una reunión con quién te has tomado un café que con alguien con él que nunca has hablado.

Una vez tenemos claros estos primeros puntos, veamos cómo podemos empezar a diagnosticar incompetencias en nuestra empresa.

Parte II Diagnosticar incompetencias: el Modelo Fougi

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 a la larga todo el mundo acabe en la lista negra. Y el gran problema: que incluso acabemos expulsando a los que tienen gran talento.

En principio, si un trabajador sabe hacer una cosa, la querrá hacer bien. Es muy importante **distinguir el no sé del no puedo**. Así pues, Gabriel Ginebra propone un modelo para evaluar qué tipo de empleado problemático tenemos delante: el Modelo Fougi



Analícemos con más detenimiento este modelo.

Minucias, no



Primero nos hemos de preguntar si vale la pena. Muchos problemas no valen la pena tratar debido a que:

- no afectan al resultado del trabajo
- no tienen arreglo
- el esfuerzo para arreglarlo no compensa la mejora obtenida

Hay que señalar los defectos si hay un tratamiento posible. Si no, es únicamente una carga y una humillación para el trabajador. Intentando solucionar problemas falsos crearemos problemas auténticos.

El despistado feliz



Un posible problema es que el empleado no sea consciente de su problema. En este caso, la acción directiva correcta sería advertirle, hacerle consciente de su incompetencia para enderezar su rumbo.

El hiperactivo miope



Puede que el empleado intuya que algo no funciona bien, pero no sepa dar con el problema. En este caso, el directivo ha de explicar.

“Decir que se haga un trabajo, no implica que se haya entendido aunque se ponga cara de entenderlo”

Un empleado puede pensar que debe apotar más y resulta que va demasiado deprisa. Todo empleado tiene un tiempo de aprendizaje en el que el directivo debe estar explicando lo que quiere de él, qué se pretende.

El teórico



Otros en cambio entienden de que va el trabajo, qué han de hacer, pero no saben cómo hacerlo. En este caso un buen directivo a de ayudar aportando ideas y concretando lo que quiere

El torpe



También existe la diferencia entre saber hacerlo y hacerlo bien. El empleado puede entender perfectamente el problema y cómo hacerlo, pero realmente no lo sabe hacer. Para saber hacer se ha de practicar.

“Solo se aprende haciéndolo (y equivocándose)”

Un buen entrenamiento del empleado por parte del directivo exige paciencia, disciplina, labor, cercanía y sobretodo tiempo y espacio para equivocarse.

El asfixiado



Si un trabajador entrenado, que se le ha explicado bien el trabajo y que lo entiende no alcanza sus objetivos, es probable que se deba a que no pueda conseguirlo por falta de recursos.

“You can do anything but not everything”

No hay que confundir la capacidad abstracta de hacer una cosa, con la capacidad física de realizarla.

Una solución nunca es la presión y la exigencia que quemará al empleado. En su lugar, el jefe ha de proporcionar los recursos al empleado, tanto materiales (ordenador, espacio, mesa) como abstractos (tiempo, personas, consejos, contactos).

El bobo y el caradura



Hay ocasiones que el empleado entiende, puede y sabe trabajar bien, pero no le compensa hacerlo. No saca nada positivo si lo hace bien, pero tampoco nada negativo en el caso contrario. El directivo debe asegurarse que toda acción tenga consecuencia. Hay que aprender a castigar sin despedir, pero también premiar sin subir el sueldo.

El distraído



La falta de rendimiento laboral puede deberse a razones extralaborales. Un trabajador le puede interesar todo pero empezar a fallar, no concentrarse, etc. En este caso, como directivo deberemos apoyar o bien esperar.

El deprimido y el pasota



Otra causa de bajada del rendimiento laboral es la desmotivación. Hay que distinguir 2 tipos de desmotivados: los que no quieren, pero pueden y saben y los empleados abatidos que ni pueden ni saben. Hay que dar motivaciones positivas a estos últimos y motivaciones negativas (palos) a los primeros.

El incapaz

Si llegamos al final de todas estas incompetencias y seguimos sin encontrar solución al problema de nuestro empleado entonces llega el momento de pensar en que al trabajador le falta capacidad para el puesto. Será el momento de eliminar o reubicar.

Esta solución es la más extrema. Es muy importante haber descartado todas las otras opciones. Más vale retener al incapaz más tiempo que prescindir de una persona capaz demasiado pronto.

Una vez visto los diferentes tipos de incompetentes, veamos unas cuantas herramientas para enfrentarnos a cada caso.

Parte III Herramientas para gestionar la incompetencia

Un directivo, un maestro

Todo directivo debe ser un maestro, entendiéndolo como alguien que sabe y que enseña a sus alumnos. Si uno aspira a dirigir personas, has de ser un experto en la materia. Gabriel Ginebra nos da unos cuantos consejos para empezar a ser un buen maestro

- Imita a un buen modelo
- Pide consejo
- Lee: un buen libro puede cambiar muchas cosas
- Acude a los clásicos: cocina en Francia, cerámica en Castellón, estadística en Madison y empápate
- Pide que te cuenten trucos

Como hemos dicho anteriormente, un jefe a de dominar los temas que trata. Podríamos hablar de 5 asignaturas que todo directivo ha de tener

- Dominar la técnica de cada negocio: ha de conocer hasta el mínimo detalle de su sector
- Fomentar el gusto por el trabajo
- Desarrollar la vocación profesional
- Poner fundamentos: para alcanzar la solidez profesional hay que poner buenos cimientos
- Hacer descubrir el sentido de las cosas

Pero la labor de un directivo no solo se basa en formar y gestionar correctamente a sus empleados, un jefe también ha de saber corregir cuando es necesario.

Corregir al que yerra

Hay momentos en los que hay que corregir. Como bien dice el autor,

“Corregir es ineludible para ejercer de director”

Pero cuidado, la reprimenda es un instrumento delicado y hay que usarlo con precaución. En nuestra cultura empresarial hay poca tradición de corregir, pero recibir una bronca indica que a uno se le considera que puede hacerlo mejor.

“La crítica te ayuda a mejorar, el autobombo a empeorar”

Pero como hemos dicho antes, hay que tener cuidado al echar una bronca. Un fallo de tono o una frase inoportuna puede tener un efecto devastador. Antes de empezar una reprimenda, nos deberíamos hacer las siguientes preguntas

- **¿Vale la pena corregir?** Una bronca no puede ser un hecho habitual. Se ha de legir el motivo por el que se hace.
- **¿A quién reprender?** Hay que reprender a la persona que toca y en el momento que toca.
- **¿Para qué reprender?** Hay que tener claro el objetivo que se desea obtener. Corregir y educar han de ser los dos principales objetivos.

- **¿Cuándo reprender?** Es muy importante hacerlo en el momento justo. No es lo mismo por la mañana que por la tarde, lunes o viernes, un día cualquiera o la víspera de navidad.
- **¿Dónde reprender?** No es lo mismo en la oficina que en la calle, de pie o sentado. Deberíamos reprender en privado y alabar en público pero normalmente es al revés.
- **¿Cómo reprender?** Una represión debe estar bien preparada y documentada, basada en un buen diagnóstico. Una bronca nunca debe salir de un pronto. No es suficiente argumentos simples, hay que estructurarlo para decir cuál es el problema y donde está su gravedad.

Pero de la misma manera que un directivo a de corregir, un jefe ha de premiar el buen trabajo.

Es de bien nacido ser directivo agradecido

Agradecer, elogiar y felicitar son herramientas complementarias del reprender y corregir citadas anteriormente. Pero como sucede con la bronca, hay que dosificar los agradecimientos. Un agradecimiento debe darse a una persona concreta, por un motivo concreto y en un instante preciso.

Dicho agradecimiento debería ser auténtico y personal y con él podemos conseguir un aumento de la motivación del empleado. Hay diferentes tipos de agradecimientos que se pueden realizar:

- **Agradecimiento por escrito:** carta, email, sms o sencillamente un post-it. Curiosamente, cuanto más formal sea el documento, menos fuerza tendrá. De la misma manera, un mismo email destinado a varias personas tiene poco impacto.
- **Agradecimiento telefónico:** mucho más eficaz ya que es instantáneo, personal y directo.
- **Agradecimiento verbal:** un agradecimiento “cara a cara” es la forma más efectiva desde un punto emocional.
- **Regalos y eventos:** los regalos son también una buena herramienta. Pueden darse en ocasiones como la culminación de una etapa o proyecto.

Conclusiones

A lo largo del libro hemos visto los puntos esenciales que debería tener un directivo, los diferentes casos a los que se puede enfrentar y finalmente las diferentes herramientas que tiene a su disposición para tratar los problemas.

Hemos visto que el devenir de la empresa y los trabajadores va muy ligado al carácter del directivo. Así pues, un primer punto imprescindible para un buen jefe es ser lo más humilde posible: ha de ser capaz de reconocer sus debilidades y sus carencias para poder hacer frente a ellas.

El siguiente punto importante a recordar es que un directivo ha de centrarse en sus empleados. Cada uno es diferente y reaccionará a las diferentes situaciones de manera inesperada. Más vale tomarse el tiempo de conocer a cada uno de ellos para crear un buen ambiente de trabajo.

Después de ver cada tipo de incompetente que hay y las maneras de enfrentarse a ellos, hemos visto por último que un directivo ha de saber corregir y premiar en los momentos justos para poder motivar y conseguir un buen funcionamiento de la empresa.

Podríamos resumir la situación con una ecuación final

$$\textit{Talento directivo} = \frac{\textit{Talento que se tiene}}{\textit{Talento que se cree que se tiene}}$$