



knowsquare .

SERGIO MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

7 DE NOVIEMBRE DE 2014

GESTIÓN DE INCOMPETENTES

RESEÑA DEL LIBRO DE GABRIEL GINEBRA – PARTE II

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

La idea central del libro es que todos somos incompetentes, y es esa falta de competencia la que tenemos que gestionar cuando dirigimos personas. El libro se divide en tres partes, la primera, ya publicada en Know Square, el autor la dedica a explicar qué considera él gestionar personas, y por qué es tan importante. En la segunda, también publicada en el mismo trabajo, nos presenta su catálogo de incompetencias, así como la forma de tratarlas. Esta última parte del libro se centra en herramientas genéricas para la gestión de personas.

Parte III: Herramientas para gestionar la incompetencia.

Todo directivo debe ser un maestro, en el doble sentido de la expresión: maestro como alguien que sabe, y maestro como alguien que sabe enseñar. En un directivo, lo más habitual es que la autoridad formal vaya precedida y acompañada por el plus de experto.

Cómo llegamos a saber, cómo nos convertimos en un “studioso” que dice el autor, en alguien con agudo interés en buscar conocer las cosas, en alguien, en palabras de Séneca, que no estudia para saber algo más, sino para saber algo mejor. Para ser alguien que sabe y que enseña, conviene repasar las estrategias básicas para acelerar el aprendizaje cotidiano:

1. Imitar al amigo listo. Copiar del que sabe. Sublimamos el ser original. Casi todas las innovaciones se ha desarrollado partiendo de la imitación.
2. Pide Consejo. Pedir consejo es difícil. Implica una actitud humilde y un ritmo paciente de trabajo.
3. “*Toma y Lee*”. Muchos profesionales destacados han empezado con la lectura de un buen libro. Conviene ir al libro fundamental, no al derivado, los primeros autores, suelen ser más persuasivos.
4. Acude a los clásicos. Es preciso conocer la tradición de cada profesión.
5. Pide que te cuenten los trucos. La idea de compartir experiencias, de la que nacieron los círculos de calidad, será siempre la mejor estrategia para avanzar rápidamente en nuestra labor cotidiana. Compartir lo que funciona, advertir los fallos habituales y conocer las prácticas inmediatas de éxito.
6. Afila el hacha. Tal y como Stephen Covey propone en su libro sobre los *7 hábitos de la gente altamente efectiva*, como último de los hábitos fundamentales. Esto es, de tanto en cuanto detenerse a pensar cómo estamos haciendo las cosas, y ver si los resultados obtenidos, son los esperados, ver si se pueden hacer de manera más eficiente.

Para mandar personas es necesario adoptar un enfoque educativo. En los gremios medievales estaba muy presente la dimensión educativa, así se distinguía en orden creciente de profesionalidad entre aprendices, oficiales y maestros, estos últimos como se ha dicho, con ese doble significado del que más sabe, y del que enseña. El director de personas debe enseñar a trabajar en una cosa concreta, transmitir sentido de oficio, profesionalidad, ilusionar con el negocio.

Para alcanzar la excelencia hace falta dedicar tiempo a aprender y también a enseñar. El autor propone 5 asignaturas profesionales en la empresa.

1. Dominar la técnica de cada negocio. Es decir lo que le hace distinto de otra actividad.
2. Fomentar el gusto por el trabajo. No hablamos tanto de trabajar en lo que nos guste, sino hacer que nos guste aquello en lo que trabajamos.
3. Desarrollar la vocación profesional. Se trata de fomentar la conciencia de oficio, de trabajo para toda la vida. Cuando uno está en su lugar, todo el trabajo tiene sentido: hace bien lo que hace (dimensión productiva), le gusta hacerlo (motivación intrínseca), es útil a terceros (dimensión servicio) y siente orgullo profundo de estar ayudando a los demás (motivación trascendente)
4. Poner Fundamentos. Enseñar a trabajar es enseñar a mirar, ayudar a observar la realidad laboral que se tiene delante, mostrar las categorías fundamentales que permiten entender. Hay que entender y transmitir los conceptos y la estructura de las actividades. Para alcanzar solidez profesional hay que poner buenos cimientos. No conviene ir aprisa, ni buscar resultados desde el primer día. Es preciso volver a la base. Aprender los fundamentos de cada arte laboral.
5. Hacer descubrir el sentido de las cosas. Cuando mandamos algo a alguien es necesario explicar por qué se manda, cual es la utilidad de ese trabajo. Es la cuestión de la motivación trascendente.

Existen otras dos recomendaciones del autor. Una, el ser especialista de algo en concreto, otra preparar un plan de “estudios” de temas que deben conocer nuestros empleados. Estos temas deben huir de la generalidad, no hablar de comunicar mejor, sino de escribir informes más claros, o presentar temas con más energía. Y enfocar estos aprendizajes desde un punto práctico y no teórico.

Además de ser maestro en su doble acepción, existen otras habilidades que debemos dominar. Debemos saber corregir, felicitar y dar las gracias, así como saludar, pedir por favor, pedir disculpas y perdonar

Comenzamos por el primer bloque, corregir, felicitar y dar las gracias.

Reprender en forma justa y en el momento adecuado, puede ser conveniente, justo y necesario. La crítica, nos ayuda a mejorar, el autobombo a empeorar. Comentar los errores, decir lo que no funciona, oír cosas que duelen, no debe verse como algo negativo, y no debemos ponernos a la defensiva cuando suceda. Para lograr que una bronca tenga su efecto educativo y beneficioso, deberemos concentrarnos tanto en el fondo como en la forma.

Cuestiones de fondo de la bronca:

1. ¿Seguro que hay que reprender?, es necesario llegar a ella o basta con un simple advertimiento.
2. ¿Vale la pena corregir?, existe proporción entre la contundencia de la medida y la gravedad del problema. La bronca no puede ser algo habitual. Una clave para ver la gravedad es la frecuencia. La corrección es más propia ante errores repetidos. La

gravedad de un asunto viene marcada por las consecuencias que tenga para el negocio, por su repercusión en terceros o para el propio empleado.

3. ¿A quién reprender? Hay que reprender a la persona que toca, y en el momento que toca, no indiscriminadamente. En este punto hay que valorar si el candidato a la reprimenda conoce y entiende lo que se le pide, y si será capaz de cambiar.
4. ¿Para qué reprender? El objetivo de una buena reprimenda es corregir y educar.

Cuestiones de forma en la bronca:

1. ¿Cuándo reprender?, por un lado es necesario que haya proximidad entre el mal comportamiento y su corrección, pero también hay que tener paciencia, saber esperar, para no caer en el apasionamiento. Estar sereno cuando se lleve a cabo.
2. ¿Dónde reprender? En general deberíamos tender a que las represiones sean en privado y las alabanzas en público.
3. ¿Cómo reprender? Una represión debe estar bien preparada y documentada, basada en un buen diagnóstico. Para ello nada mejor que estudiar el rendimiento en un periodo dilatado, revisar el currículum y consultar a otras personas. Es necesario corregir la conducta respetando a la persona. Cuando corriamos debemos ir al grano y mostrar hechos evidentes e indiscutibles.

Es importante corregir en una atmósfera de confianza y humildad. Conviene acabar la reprimenda concretando en un plan de mejora. Dar la oportunidad al acusado de rehabilitarse; para eso lo hacemos. La reprimenda será bien acogida cuando suceda en un ambiente de reciprocidad. Si nunca podemos decir al jefe qué hace mal, este no tendrá autoridad para decirnos siempre que hacemos mal nosotros.

Agradecer, elogiar y felicitar son las herramientas complementarias del reprender y corregir. No debemos caer en el agradecer cualquier cosa, sino el hacerlo con sentido. El principal agradecimiento que se espera de un jefe es el reconocimiento de la calidad y eficacia de nuestro trabajo: decir a cada empleado los beneficios alcanzados gracias a su trabajo. La forma de agradecer también es importante.

1. Agradecimiento escrito. Una carta manuscrita, un email, un sms, un post-it pueden ser excelentes herramientas. Cuanto menos “oficial” sea, mejor.
2. Agradecimiento telefónico. Llamar para agradecer es todavía más eficaz
3. Agradecimiento verbal. Desde el punto de vista emocional, la comunicación verbal es siempre la más definitiva e insustituible. En cuanto al momento, podemos dejar pasar algo de tiempo, pero no esperar mucho. Dependiendo de la entidad del trabajo, el agradecimiento deberá llegar en el mismo día o antes de acabar la semana. El esperar al día siguiente, transmite un mensaje de interés que perdura, frente a la felicitación inmediata.

4. Regalos y Eventos. Los regalos son una buena herramienta. De nuevo cuanto más personalizados mejor. Hay empresas que han implantado procesos formales de reconocimiento. Como siempre, todo aquello que se formaliza, pierde fuerza.

Saludar, pedir por favor, pedir disculpas y perdonar, completan el cuadro de herramientas emocionales para gestionar empleados.

Saludar y despedirse es tenerse en cuenta. Se trata de un abre puertas de la buena relación entre jefe y empleado. Lo peor que se puede decir de un directivo, o de cualquier persona, es que no saluda. Es vivir ignorándose, vivir con desconocidos.

Pedir por favor puede parecer innecesario en la relación jefe empleado, las cosas se tienen que hacer porque es parte de su trabajo, pero no es sólo una consideración, sino también una invitación a que el empleado ponga de su parte cómo puede hacerse el trabajo. Un buen ejemplo de esta idea lo tenemos en la versión inglesa del por favor en estos casos, *how do you feel about that?*

Dejamos para el final el pedir disculpas y el perdonar como un todo uno. Lo primero, el disculparse, implica reconocer el error, la incompetencia, y la intención de subsanarlo, de que no vuelva a ocurrir. Lo segundo el perdón, implica la aceptación de que todos tenemos algo de incompetentes, pero que sabemos hacerlo mejor. Disculpa y perdón funciona en ambas direcciones en la relación jefe empleado, y cuanto más natural resulte mejor.

A modo de resumen, si queremos destacar una competencia directiva sobre las demás, esta será la humildad. Nuestro talento directivo será directamente proporcional a nuestro talento profesional, pero inversamente proporcional a nuestro ego. Todo esto apunta a un nuevo modelo de mando. Al concepto de Directivo Pacífico. Un directivo que sabe esperar, que no juega a máximos ni a la excelencia. Que pretende ser sólo suficientemente bueno, y adaptar su talento a la situación. No aspira a tener todas las respuestas y evita parecer demasiado listo, en pro de consolidar la buena relación con los demás.

Concluye el libro con una lista de 25 películas, donde se puede aprender muchas de las ideas que se han ido mostrando a lo largo del texto.

© Sergio Martínez Hernández

© Know Square S.L.