

GESTIÓN DE INCOMPETENTES

RESEÑA DEL LIBRO DE GABRIEL GINEBRA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Harto ya de leer tópicos poco operativos uno detrás de otro en la moderna bibliografía sobre gestión de organizaciones, la llegada de este descarado libro es un soplo de aire en el mundo editorial del management. Es un libro de tan fácil leer que hace al lector sentir la apariencia de superficialidad y podría pensarse que es otro libro sobre ratones en busca de queso; sin embargo no es así, la profundidad de sus ideas y contenidos son palpables, pero es responsabilidad del lector el profundizar.

He tenido la oportunidad de trabajar con Gabriel Ginebra, el autor. Filósofo y doctor universitario es un pozo de sabiduría y recorre la vida como si fuese un DVD con patas registrando y analizando cada uno de los detalles de su entorno. Su experiencia es por ello rica, singular y profunda, y además, su activo e inquieto cerebro es capaz de desgranar sutilmente y con ironía esta realidad. Su habilidad con la pluma le permite transmitírnosla eficazmente. Su intensa vida académica y amplia cultura humanista podría haber hecho pensar que el libro iba a ser un tocho indigerible de citas de Kant, Sócrates y Rousseau, sin embargo debería ser para cualquier manager un manual de sobremesa de los que excita la mente y quita el sueño.

El libro arranca en su primera parte con una reflexión: todos somos incompetentes, nosotros y los que nos rodean, y simplemente debemos trabajar en hacerlo lo mejor posible en cada momento. La competencia no hace falta gestionarla, funciona sola. La labor del directivo tiene que ver con la incompetencia.

La imagen mental que se tiene de un directivo es la de un señor atareado, delante de un PowerPoint y una audiencia, que mantiene reuniones con gente trajeada y que anda deprisa de un lado para otro colgado de su móvil. La imagen de un señor reflexivo volcado en el desarrollo de su equipo es un paradigma poco frecuente. Trabajar y desarrollar personas es pesado, por eso es frecuente que un Director General nuevo opte por despedir a buena parte del equipo directivo actual para traer a los suyos.

Y tras las reflexiones iniciales arranca la segunda parte del libro donde se da la explicación del **método FOUGI**. Un método basado en la identificación de una jerarquía de 10 incompetencias básicas a las que el directivo se debe enfrentar. Cada incompetencia tiene su propia medicina y es responsabilidad del directivo aplicarla. De esta manera, no tiene sentido despedir a una persona cuando lo que hay que hacer es formarla, ni dedicar más tiempo a formar a una persona cuando ha mostrado con creces su falta de voluntad en aprender.

1. **La nimiedad:** ¿Vale la pena tratar la incompetencia? Si no es grave o no afecta en el momento actual a los resultados igual es mejor no hacer nada. Hay jefes que saltan por todo.
2. **El despistado:** ¿Es consciente la persona de su incompetencia? Debes hacerle ver de manera objetiva sus fallos, quizás con eso baste si hay voluntad para que la persona reaccione.

3. **El teórico:** ¿Entiende realmente qué debería hacer? Sí, se sabe toda la teoría pero en el día a día no es capaz de aplicarla; quizás sea mejor explicar cómo aplicar ese conocimiento en una situación dada.
4. **El torpe:** ¿Lo intenta pero no le sale? Hay que entrenarle, acompañarle en el proceso de aprendizaje, quizás estés delegando en exceso y esa persona precise de mayor acompañamiento.
5. **El asfixiado:** ¿Es posible que a pesar de explicar, formar y entrenar la persona no rinda? Sí, y puede ser debido a que la persona está desbordada, que asume más responsabilidades de las que puede ejecutar. Hay gente que tiende a hacerlo. Quizás tengamos que reorganizar tareas.
6. **El caradura:** ¿Le compensa a la persona trabajar bien? Hay que ir con cuidado, en organizaciones hacerlo bien implica que te carguen “muertos” y si trabajar no es lo tuyo... Hay gente que son auténticos artistas en moverse en la cuerda floja entre el ocio y la incompetencia. No les compensa trabajar pues no tienen incentivo para ello. Como contrapartida tienes a los “bobo” (en catalán dos veces buenos): son los que lo hacen todo tan bien que les cargan todos los trabajos a ellos, con el riesgo de que se conviertan en unos asfixiados.
7. **El distraído:** ¿Tiene problemas personales? En ocasiones las personas no rinden simplemente porque sus problemas les comen las energías. Hay que comprender si los problemas son coyunturales y saber esperar apoyando a la persona en lo necesario.
8. Y 9. **El pasota y el deprimido.** Los que no quieren, pero pueden y saben y los que piensan que ni pueden ni saben. A los primeros hay que exigirles, mientras que a los segundos toca animarles.
10. **El Incapaz.** No puede, ni logra aprender ni desarrollar las habilidades necesarias. En este caso y sólo después de haber superado los anteriores 9 pasos tocaría o reubicar o despedir. En muchos de los casos las personas tenemos talentos ocultos de los que no merece la pena que la organización prescindiera. Simplemente hay que saber dónde nos pueden ser de utilidad.

Si me preguntasen sobre cuál es la temática del libro, yo diría que habla de ética, pero eso llevaría a muchos a no comprarlo, sin embargo es así. Es un libro práctico sobre cómo colocar la humildad, la reina de las virtudes directivas, en el centro de nuestra acción. Lo mejor de todo es que lo consigue.

El método FOUGI, es un esqueleto del que cuelgan con elegancia anécdotas, algunas de ellas tan increíbles como hilarantes, teorías y frases célebres, proporcionando un esquema simple que podemos aplicar de continuo en el día a día.

El resumen anterior de los diez puntos clave difícilmente le hará justicia, pues lo que el libro nos ofrece son cientos de casos que nos ayudan a identificarnos a nosotros mismos como directivos actuando de manera incompetente. Hace años que conozco el Fougí y si eres capaz de suprimir tus reacciones iniciales frente a las supuestas incompetencias de los que nos rodean, parar y respirar, y

empiezas a moverte en el esquema anterior, descubrirás que tú tampoco eres tan incompetente como los demás piensan.

La III parte del libro es un compendio de técnicas que nos permiten aplicar el método. El primer capítulo es introductorio, pero anima al directivo a adoptar el rol de maestro que acompañe a su equipo en ese proceso. Habla del sentido de oficio como ejemplo de lo que debería ser la labor directiva. El herrero ha sido herrero y ha aprendido desde entre el gremio como aprendiz y el directivo lo mismo, está en el gremio de la gestión y debe ser guiado en ese proceso. Su oficio es el de dirigir personas, y aspira a llegar a ser el gran maestro de la cadena ejecutiva, eso lleva sus años.

Y finalmente **las cuatro grandes técnicas**:

1. Cómo abroncar desde la compostura y recato emocional.
2. Aprender a pedir por favor.
3. Agradecer el trabajo bien hecho.
4. Disculpar y perdonar.

Cuatro técnicas básicas que por simples despreciamos, pero que realizadas con excelencia nos acercan a la excelencia.

A muchos les podrá parecer una solemne majadería el ejercer la humildad y a otros tantos se les pasará por la cabeza que ellos no destacan por su soberbia sino por su cercanía a la gente. Yo en mi experiencia personal puedo constatar lo anterior, sin embargo síntomas de prepotencia se encuentran en excesiva abundancia en nuestra sociedad. Decía Gandhi que una sociedad se juzga por cómo trata a sus animales, pues la labor directiva se juzga por cómo un directivo asentado en su poderoso trono trata a sus empleados, quizás el trato a proveedores lo refleja mejor todavía. En tu trato con las personas, asegurarte de que has seguido el FOUGI como guía para tu actuación y te garantizará el éxito, estoy seguro de ello.

Hace dos años publicaba Gabriel una entrada en mi blog “improsofía” titulada “Aprenda a gestionar incompetentes”, desde entonces ha estado luchando por publicar este libro y en la medida de lo posible ha recibido mi apoyo, a pesar de lo cual no ha sido fácil la gesta. Supongo que en el proceso habrá encontrado docenas de incompetentes del mundo editorial, pues no darse cuenta de la brillantez que encerraba entre sus páginas es un claro síntoma de incompetencia. Y no hacía falta leer demasiado del libro para darse cuenta de su bondad, tal como arrancaba su primer post del blog con el que comienza el libro, con fuerza. La idea sintética:

“Si vive rodeado de incompetentes, lo más probable es que usted sea el principal de ellos”.

No explico nada más. La facilidad de lectura de “Gestión de Incompetentes” justifica el tiempo invertido en ello. Una mañana es suficiente, después a la mesilla de dormir y a digerirlo.