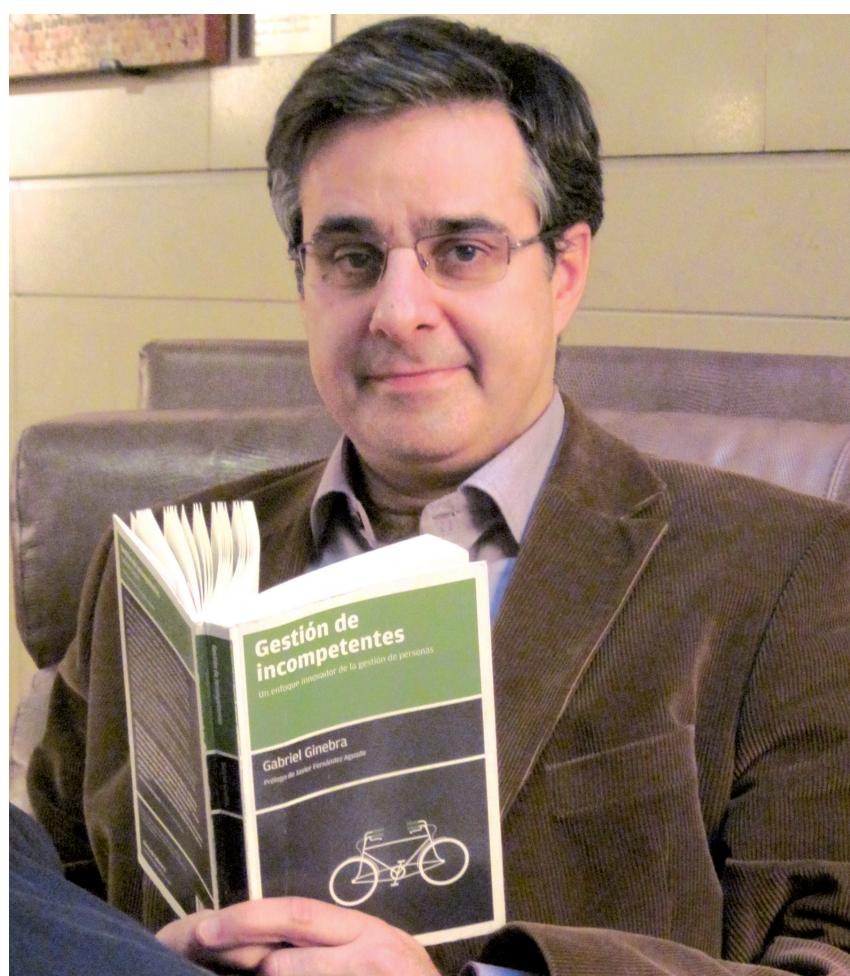




ENTREVISTA A GABRIEL GINEBRA,
autor del libro *Gestión de incompetentes*

“Las empresas buscan un trabajador que no existe”

Aceptar que uno mismo es un incompetente cuesta, pero Gabriel Ginebra ha encontrado la manera de reconocerlo y de intentar tratarlo. *Gestión de incompetentes* es un libro dirigido tanto a jefes como a trabajadores, más bien a los primeros, ya que es suya la responsabilidad de gestionar la incompetencia de sus trabajadores y reconocer la suya.



Lleva muchos años trabajando como trainer, coach y speaker, ¿durante todos estos años no se ha cruzado con nadie competente?

Con la lectura del libro da la impresión de que me he encontrado más incompetentes que competentes, también porque con el tiempo uno vive situaciones muy diversas. También es verdad que hay distintos roles dentro de las organizaciones, y el rol crítico creo que lo tengo más interiorizado. La respuesta sería que sí que hay competentes pero han quedado tapados por la presunción que todo el mundo es competente. El problema surge cuando no hay contraste, y si a un jefe porque ha estudiado o porque viene de una gran empresa ya nadie valora lo que hace sino que se da por supuesto que es bueno, a partir de ese momento es difícil de captar la incompetencia. El otro día salía Nadia Comaneci, la que consiguió el primer diez en gimnasia, y decía que no se puede ser excelente más que en una determinada época de tu vida y en un momento determinado.

Evidentemente, hay mucha competencia pero también rodeada de valles llenos de incompetencia, y esa mezcla es lo que hace que realmente se pueda aprender.

Y esa incompetencia de la que estamos hablando, ¿se transmite? ¿Dónde se forja?

La incompetencia se forja con la actividad. Esto es como los equipos de fútbol en el mes de septiembre antes de empezar la liga, todos son un conjunto de virtudes. ¿Cuándo se forja la incompetencia? Pues en las primeras jornadas de liga cuando se va descubriendo que te van

marcando goles. De hecho, la forma normal de aprender es equivocándose, es por eso que la actividad forja la incompetencia, y es en esa misma incompetencia consciente donde se puede iniciar un proceso de recuperación y adquirir algunas competencias.

Entonces dentro de los equipos de trabajo la incompetencia también se transmite o es independiente en cada individuo?

Creo que la imitación y la contaminación, buena y mala, son una realidad de las cuales se habla poco en las empresas



y organizaciones. En el fondo el modelo de análisis de los trabajadores es individual. Por ejemplo, ahora mismo tenemos dos equipos de fútbol importantes, con presupuestos importantes, pero que apuestan por estrategias distintas. En el caso de la época de Cruyff con el Ajax fue como si se creara de golpe una generación de grandes jugadores y no es así. En realidad se creó un fenómeno de grupo que hizo que todos los que vivieron esa experiencia sean mejores que la media. Evidentemente, la incompetencia y la competencia son fruto de la mimética y de ver cómo trabajan otros.

De acuerdo con esto, en la gestión de personas, como en el fútbol es mucho mejor crear talento que no comprarlo. ¿Por qué?

En realidad hay dos factores. Uno es muy calculable y es que el talento comprado fuera es más caro, como toda actividad: tú te puedes hacer la cena o la puedes ir a comprar fuera, pero independientemente de otros factores te saldrá más caro. En ese sentido, siguiendo con los símiles deportivos los grandes equipos de todos los deportes compran talentos que han fabricado otros, entonces el valor añadido está en crear ese talento.

De todos los tipos de incompetencia, ¿cuál abunda más en el marco laboral actual?

Esto depende de los entornos empresariales y de los sectores. De hecho estoy haciendo estudios transversales para ir midiendo este efecto, es decir, para ver en una empresa determinada que incompetencia domina, compararlo con otros sectores, etc. Yo por destacar una, destacaría un mal que abunda mucho en nuestro entorno, que es el incompetente teórico. Ese que sabe cómo hay que hacer las cosas pero que no las ha hecho nunca, no se ha entrenado, no ha dedicado tiempo a ponerlas en práctica. Entonces esta es una incompetencia difícil de detectar porque el teórico se cree sabio y da lecciones cuando debería recibirlas. También hay un punto de falta de humildad importante que hace que esa persona no tenga la paciencia ni la humildad para poder aprender. Creo que esta es una incompetencia muy frecuente e importante.

Los jefes se incluyen dentro de los incompetentes. ¿Cómo lo hace un trabajador que lee

este libro para convivir laboralmente con un jefe incompetente?

Una buena estrategia sería repartir el libro (*rié*), pero no sólo el libro sino también sus ideas entre el entorno. Porque efectivamente la incompetencia no se puede gestionar individualmente, y eso supone romper ciertas barreras. Una persona me comentaba que tenía el libro en su despacho y le daba la vuelta porque si lo veían los trabajadores parecería que los consideraba a todos unos incompetentes o, incluso, que él mismo es el incompetente, con lo cual no se sabe qué es peor. Yo creo que el estilo aparentemente cínico y crítico que tiene el libro, cuando se estudia a fondo, se descubre que, en realidad, es un libro tremadamente optimista pero que efectivamente requiere un entorno de confianza, de saber reconocer las cosas, de no tener miedo a equivocarse y de no tener miedo a volver a empezar como si fuera la primera vez.

En el libro, critica las cualidades que buscan las empresas a la hora de seleccionar el personal. ¿Hay que cambiar su perspectiva del trabajador modelo? ¿Hacia dónde vamos?

Hay un proceso de engaño colectivo. Las empresas buscan unos trabajadores perfectos, con unos anuncios que exigen alta motivación, iniciativa, capacidad de trabajo, disponibilidad y además con mucha juventud y mucha experiencia. Con lo cual, las empresas buscan un trabajador que no existe y eso fuerza al propio candidato a inflar su currículum.

Dicen ser alguien que no son...

Efectivamente, con lo cual la empresa se engaña con la propuesta y luego más dura es la caída. Con el tiempo se encuentra que eso no es lo que buscaban, pero es que tampoco es eso lo que existe. En ese sentido, me gustaría subrayar la línea de la concreción, o sea, una persona sólo puede ser un líder empático si toca de pies en el suelo. Para empezar porque será líder en un determinado contexto, para unas determinadas personas y hasta cierto punto. Yo reivindico mucho la necesidad de volver a unas competencias más pegadas al terreno. Debemos dejar de lado las habilidades tipo empatía, liderazgo e incluso comunicación; y traducirlas en hablar por teléfono, saber escribir, habilidades muy cotidianas.

Leyendo el libro, los lectores pueden identificar unos cuantos jefes que hayan tenido. Eso los convierte en incompetentes. ¿Qué le diría a esa persona?

Pues que empieza el camino de la sabiduría porque ha sido capaz de reconocer la incompetencia, que inicialmente es verla en los otros, y eso le ha llevado a ver lo ajeno y reconocer lo propio. A partir de aquí puede empezar un camino de largo recorrido. Pero uno de los problemas es que tenemos excesivo culto a la juventud, y la vida es muy larga. La vida de una persona es más interesante de los 45 a los 55 años, que no de los 25 a los 35; y hay un camino largo e interesante donde van a pasar muchas cosas, van a haber altos y bajos, y donde hay mucho que aprender.

“Destacaría un mal que abunda mucho en nuestro entorno, que es el incompetente teórico. Ese que sabe cómo hay que hacer las cosas pero que no las ha hecho nunca”

Y haciendo referencia a estos altos y bajos, ¿cuando alguien se encuentra en una fase competente puede predecir la bajada al valle de la incompetencia?

Normalmente acudimos al médico cuando vemos que hay algo que aparentemente no funciona. En una ocasión vino a consultarme una empresa que le iban bien las cosas y su pregunta fue: ¿cómo es que me van bien las cosas? Bueno, pues este es el gran reto. Como dijo San Ignacio: en tiempo de desolación nunca hacer mudanza, es decir, hay que intentar cambiar las cosas cuando tenemos margen, no cuando se acerca la tormenta. Esto me lleva a una idea interesante, que es la tendencia errónea a valorar a nuestros colaboradores. Cuando alguien comete un error llega el jefe y le echa la bronca, con lo cual si anímicamente ya estaba mal va a estar peor. En cambio cuando las cosas han salido bien el jefe les da una palmada. Y precisamente ese jefe tiene que hacer lo contrario, en los momentos malos saber dar la palmada y animar, y en los momentos altos tiene que dar un pequeño aviso porque pueden peligrar en un futuro.