

«Un directivo debe reconocer su propia incompetencia, eso le dará autoridad»

Gabriel Ginebra
Coach de
alta dirección

«No necesitamos ser Superman, si eres consciente de cuáles son tus limitaciones, te puedes centrar en lo que sabes hacer y puedes ser más eficaz en tu parcela»

■ ANA MORIYÓN

OVIEDO. El catalán Gabriel Ginebra, coach de alta dirección, speaker, formador de directivos y asesor empresarial, imparte mañana en Oviedo un seminario bajo el título '¿Cómo gestionar la incompetencia en las organizaciones?'. Entiende que el primer paso para una gestión eficaz es reconocer la propia incompetencia, reniega de la perfección y señala como uno de los principales errores de las empresas el exceso de organización. **–Su propuesta de gestión empresarial se basa en que todos somos incompetentes. Eso no es fácil de digerir.**

–Curiosamente, cuando más subes en la escala jerárquica, menos se reconoce la propia incompetencia. Es el caso de los políticos que, aunque ahora parece que están cambiando un poco las cosas, no son capaces de reconocer los errores. Y eso, tanto en política como en el mundo empresarial, nos evoca al efecto Titanic. Un gran barco que se consideraba invulnerable y que, en su viaje inaugural, estuvo condenado al fracaso.

–Entonces, ¿hay que superar la incompetencia, o tenemos que aprender a convivir con ella?

–Un poco las dos cosas. Hay que saber convivir con ella, sin escandalizarnos ni tratar de eliminarla de un día para otro de raíz, pero a la vez hay



Gabriel Ginebra, formador de directivos, ofrece mañana martes una conferencia en Oviedo. ■ E. C.

que fijarse un horizonte de trabajo real y asumible para tratar de superarla. Lo fácil para un gestor es echar al trabajador que consideramos incompetente, pero ésa no es la solución. Con tiempo y una caña se puede minimizar esa incompetencia.

–En su último libro 'El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo' reflexiona sobre que, precisamente, la búsqueda de la excelencia conduce a la incompetencia.

–Cuando vivimos en la burbuja de la excelencia, cuando en una empresa no se aceptan los fallos, se crea un clima irrespirable, y lo que se consigue es generar un castillo de falsedades porque la gente se ve obligada a no reconocer las cosas como son. Y ocurren cosas como las del maquinista del libro que no quería que le penalizaran por llegar con 80 segundos de retraso, aceleró y acabó estrellando el tren matando a más de 200 personas. La empresa debe aceptar la imperfección y no exigir a los empleados objetivos inalcanzables. Aunque este punto ha mejorado algo con la crisis.

–¿Son ahora menos estrictas las empresas?

–Hace años si no presentabas un crecimiento mínimo del 10% es que ibas muy mal. Ahora empieza a permitirse un cierto margen en este sentido. Se empiezan a reconocer los propios errores y a replantearse las estrategias de forma más tranquila, para que el número de descarrilamientos sea menor.

–Usted habla de la técnica de los alcoholicos anónimos. ¿En qué consiste?

–Los alcoholicos se ponen metas a corto plazo. Se proponen cada día que hoy no van a beber, mañana ya se verá. Creo que ésa es la idea, dar pequeños pasos y centrarnos en objetivos a corto plazo, en lugar de en grandes metas, que se definen en el mes de septiembre y al llegar a navidad da vergüenza ya recordar.

–En sus libros y escritos insiste en que uno de los principales errores de las empresas es precisamente el exceso de organización.

–Existe una ineficacia por exceso de gestión. El otro día, por ejemplo, tenía que tomarme un antibiótico y para saber cómo tomármelo tenía que leer un prospecto con cientos de advertencias. Al querer ofrecer una información tan completa, se consigue el efecto contrario, el prospecto se vuelve inútil. En las empresas ocurre algo parecido, quieren planificarlo todo tanto, medirlo todo, informar de todo y al final nadie tiene tiempo para hacer nada. En las empresas hay un exceso de normativas que nadie lee y que, por supuesto, nadie aplica. Mi recomendación es seguir el efecto bikini: menos es más.

–¿En qué consiste?

–Reducir cantidad, para aumentar en intensidad. En las empresas hay un exceso de papeles y gestiones que se hacen por hacer, que no añaden valor. Visitas comerciales que se hacen sistemáticamente sin expecta-

«La idea es dar pequeños pasos y marcarse objetivos a corto plazo, en lugar de grandes metas»

«En las empresas hay un exceso de papeles y gestiones que se hacen por hacer»

tivas, o reuniones rutinarias que todo el mundo está esperando que acaben mientras consulta el móvil. Es preferible reunirse con menos frecuencia para que estos encuentros tengan más contenido y nos dé más tiempo para aplicar lo acordado. Esto se aplica a todos los niveles, también al político, porque estos dicen que van a hacer 300 cosas aunque saben que no tienen capacidad para ellas. Sería más efectivo que prometieran 30 y las hicieran. Queremos demostrar que somos perfectos y capaces de todo y al final no cumplimos nuestros compromisos, y eso nos hace más incompetentes.

–Ha comentado en varias ocasiones que en este país el número de 'jefes' en algunas empresas es desproporcionado.

–En España, en comparación con

PERFIL

Galardonado con el premio Mejor Libro de Empresa 2012

Gabriel Ginebra es socio de Abantia Group, director del área de Managing (in)Competence, y autor de varios libros empresariales de éxito. Entre sus publicaciones destacan 'Gestión de Incompetentes' (Libros de Cabecera, 2011) y 'El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo' (Conecta, 2012), que fue elegido como Mejor Libro de Empresa 2012. Tiene un master en Dirección de Empresas, es doctor en Organización de Empresas por IESE, y ha sido profesor en casi una docena de universidades españolas, entre las que destacan IESE, EADA, Pompeu Fabra, Rovira i Virgili, y el CEU.

otros países germánicos, el porcentaje de mandos respecto al personal técnico y de primera línea está desproporcionado, y es algo que además genera un elevado coste. No es extraño entonces que se eliminen algunos cargos directivos y no pase nada. A veces hay muchos jefes y pocos indios. Convendría al menos que los jefes tuvieran más visión de indio. ¿No os parece que el parlamento funcionaría mejor con 35 diputados en lugar de con los 350 actuales?

–¿Cuál es el principal consejo que usted le da a los directivos?

–Que cierre la pantalla del ordenador y mire más el producto y a las personas. Y sobre todo que reconozca ante los demás su propia incompetencia porque eso le dará mayor autoridad. Igual que los políticos, que a mis ojos cuando alguno reconoce que se ha equivocado, adquiere prestigio.

–Precisamente estamos en un momento de numerosas dimisiones políticas...

–Parece que la ola de dimisiones se ha extendido, pero hasta ahora mi impresión es que dimiten todos menos los que mandan. Es fácil dimitir cuando estás en la oposición, cuando dimites de entrar en una cosa que ni siquiera ha empezado, pero prácticamente no hay nadie que haya dejado una cuota de poder alta. Es importante saber dimitir.

–¿A qué se refiere?

–Hay que dimitir de determinadas parcelas para poder centrarse en otras, quizá hay que dimitir de aprender chino, de estar al día en nuevas tecnologías... No necesitamos ser un Superman. Si eres consciente de cuáles son tus limitaciones, y reconoces que no puedes hacerlo todo, te puedes centrar en lo que sabes hacer, pedir ayuda y ser más eficaz en tu parcela.

–¿Se atreve a poner como ejemplo de gestión alguna empresa?

–HP o MRW durante mucho tiempo consiguieron una cultura de la cercanía. Hoy en día empresas como Desigual, Mercadona o Mayoral muestran también buenas prácticas de lo que yo considero buena gestión. Imaginarium, por ejemplo, puede ser ejemplo de amor al producto que venden, y Novartis ha hecho bastante por tener unos profesionales que trabajen más pacíficamente.

JDO. DE LO MERCANTIL N.2 DE OVIEDO

EDICTO
D. ANDRÉS PRADA HORCHE, Secretario Judicial del Jdo. de lo Mercantil n.2 de Oviedo, por el presente, hago saber:

1º.- Que en los autos seguidos en este Juzgado en la SECCIÓN I DECLARACIÓN CONCURSO 52/2014 (MESA 2), se ha dictado a instancias del deudor "PAVIMENTOS ICAMEG S.L.", con CIF B-33029893, y con domicilio en LOS LLEROS S/N DE LAS ROZAS - CANGAS DE ONÍS, AUTO DE DECLARACIÓN DE CONCURSO VOLUNTARIO, en fecha 20 de mayo de 2014.

2º.- Se ha nombrado como Administrador Concursal a Dª Ana Belén Ferreira Diz, el cual ha designado al objeto de que los acreedores efectúen la comunicación de créditos prevista en el artículo 85 de la Ley Concursal y cualquier otro acto de comunicación con la Administración Concursal, el siguiente domicilio postal: AVDA DE GALICIA 17 ENTREPANTA A -33005- OVIEDO, teléfono 985237577, fax 985963719 y la siguiente dirección electrónica: concursocameg@gmail.com debiendo dirigir los acreedores concursales sus comunicaciones de créditos y cualquier otra comunicación, a una u otra, a su elección.

Dicha comunicación deberá presentarse ante el Administrador Concursal en el plazo de QUINCE DÍAS a partir de la última fecha de publicación de este edicto, que se ha acordado publicar en el BOE y EL COMERCIO.

3º.- El deudor "PAVIMENTOS ICAMEG S.L.", conservará las facultades de administración y disposición sobre su patrimonio.

4º.- Que los acreedores e interesados que deseen comparecer en el procedimiento deberán hacerlo por medio de Procurador/a y asistidos de Letrado/a (artº 184.3 Ley Concursal).

En OVIEDO, a 3 de junio de dos mil catorce.
EL SECRETARIO JUDICIAL.