

GRANDES LIBROS DE MANAGEMENT

3ª sesión

ONLINE

25/ABR, 2023

7:00 PM (CEST)

ÚNETE A LA SESIÓN

Documento de trabajo preparado por Carlos M. Moreno, PhD

Gestión de incompetentes. Un enfoque innovador de la gestión de personas (2010)

Gabriel Ginebra

Libros de Cabecera: Barcelona.



EL AUTOR

Gabriel Ginebra (1962) Es Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Navarra, es MBA y Doctor en Organización de Empresas por IESE Business School – University of Navarra. Es escritor, profesor universitario, consultor senior y conferenciante de éxito. En la actualidad es Socio-Director de su propia consultora, *Managing (In)Competence*.

Ha publicado: *Pagar bien y no solo con dinero: Guía para acertar en la remuneración* (2005); *Gestión de incompetentes. Un enfoque innovador de la gestión de personas* (2010); *El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo: Por qué nos volvemos incompetentes y cómo gestionarlo* (2012); *Gestionar sin prisas. Únete a la revolución slow* (2020).

Referencias sobre el autor

<https://es.linkedin.com/in/gabrielginebra>

Sitios web

<https://gestiondeincompetentes.com/quien-es-gabriel-ginebra/>

<https://managingincompetence.com/gabrielginebra/>

<https://twitter.com/GabrielGinebra>

EL LIBRO: ESTRUCTURA Y UNA VALORACIÓN

Estructura

El libro arranca con un Prólogo de Javier Fernández-Aguado, Socio Director de *MindValue* al que le sigue la Introducción del propio autor donde se comenta lo que el lector se va a encontrar en este libro y cómo se ha de leer. El libro está dividido en tres partes.

La Parte I –**Reconocer la incompetencia propia y ajena**- tiene tres capítulos: El 1, se titula “Con estos bueyes hay que arar: todos somos incompetentes” y ya nos introduce en el concepto de incompetencia que irá acompañando al lector a lo largo de todo el libro; en el 2, parafraseando a Milan Kundera, explica “La insoportable levedad del dirigir personas”; y en el 3 plantea la disyuntiva entre “Director de personal o director de personas”.

La Parte II –**Diagnosticar incompetencias: el Modelo Fougi**- recorre desde el capítulo 4 “Un modelo para diagnosticar incompetencias” donde comenta el Modelo Fougi hasta el 14 “El incapaz”, la última de las caracterizaciones de diferentes ‘personalidades’ que se pueden encontrar en una organización. En los capítulos anteriores, había descrito los rasgos de “El despistado Feliz” (capítulo 6), “El hiperactivo miope” (capítulo 7), “El teórico” (capítulo 8), “El torpe” (capítulo 9), “El asfixiado” (capítulo 10), “El bobo y el caradura” (capítulo 11), “El distraído” (capítulo 12) y “El deprimido y el pasota” (Capítulo 13). En el capítulo 5 –“Minucias, no”- comenta la nimiedad, incompetencia irrelevante porque tiene que ver “con los problemas que más vale dejar correr por alguna razón” (p. 62).

La Parte III –**Herramientas para gestionar la incompetencia**- nos lleva del capítulo 15 –“Un directivo, un maestro” hasta el 19 que es la “Conclusión (socrática): sólo sé que no sé nada” pasando por el capítulo 16, “Corregir al que yerra”, el 17, “Es de bien nacido ser directivo agradecido” y el 18, “Unos jefes que perdonan, saludan y piden por favor”.

Si el lector se fija en buena parte de los enunciados de los capítulos, podrá encontrar una serie de enunciados que apuntan a

una serie de principios llenos de sentido común, algunos de ellos apoyados en el refranero popular.

El libro finaliza con un Anexo donde se seleccionan 25 películas para ilustrar, visualizar, valga la redundancia, "Incompetentes de Película" y con unos "Créditos de disculpa y agradecimiento".

Una valoración

Una vez leído el libro, nos damos cuenta de lo mucho que se ha disfrutado con su lectura. Es un libro que 'entra' muy bien. En primer lugar, por el contenido, sin duda, tan retador como lleno de sentido común, una vez que el lector se para a pensar, dos veces, lo que Ginebra expone. En más de una ocasión, deja 'descolocado', es decir, saca al lector de su posible zona de confort. Escribe Javier Fernández Aguado en el Prólogo: "Es grande mi admiración por su trabajo y también por sus cualidades personales, entre las que se cuenta la ilusión permanente por trasladar al mercado ideas y modos de ver que no son siempre políticamente correctos". Y decimos bien que Ginebra 'expone' porque el libro está escrito de manera amena y ágil, de hecho, estableciendo un diálogo –el autor escribe 'debate'– con el lector.

En segundo lugar, porque lleva, continuamente, al lector a la concreción de lo que está afirmando. (Se)Trata de bajar al terreno de realidades concretas, manteniendo un pulso continuo con generalidades que llevan a pocos lugares, por no decir que a ninguno.

En tercer lugar, el texto combina muy bien la experiencia del autor en el mundo de las organizaciones y empresas con las lecturas propias de quien es conocedor del mundo universitario. Por último y no menos importante, los múltiples ejemplos, anécdotas, experiencias propias o ajenas, que ilustran magníficamente un texto que –gustará o no– pero que no dejará indiferente a su potencial lector. En nuestro caso, nos mantuvo en vilo en todas sus páginas como si una novela de misterio se tratase. ¡Anímense a leerlo!

ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO A MODO DE RESUMEN PARA COMENTAR

"Revindicamos un concepto de jefe que no llega a todo, con dudas, que vive de intentos, que alberga la presunción íntima de su permanente incompetencia, de estar siempre comenzando". (p.7)

¿Qué busca en un 'jefe' de su empresa?

"Hemos de lidiar con la incompetencia, no sólo porque sea más numerosa, sino porque la competencia apenas hay que gestionarla" (p. 8)

Podría poner algún ejemplo de cómo ha 'lidiado' con la incompetencia en la empresa?

"Todos somos incompetentes porque somos mejorables, porque estamos siempre en proceso de aprendizaje (...) Un competente es un incompetente insuficientemente diagnosticado. Pero un incompetente es también un alto potencial insuficientemente trabajado. No somos tan buenos como nos pensamos, pero podemos ser mejores de lo que creemos". (pp. 12-13)

¿Nos podría comentar algún aprendizaje de la empresa post-COVID?

"Todos los directivos quieren gestionar bien a su personal, pero hay que reconocer que son pocos los que lo consiguen". (p. 26)

¿Nos puede poner algún ejemplo concreto de cómo gestionan el personal en VertiSub?

"Las personas se unen por grandes motivos, pero fracasan por pequeñas nimiedades: por no saber escucharse, no encajar una humillación, fastidios habituales, faltas de agradecimiento...". (p. 19)

En su opinión, ¿qué factores concretos unen a las personas de una empresa?

"No se puede pedir que las cosas salgan bien desde el inicio, hay que poder equivocarse, volver a intentarlo y tener segundas oportunidades. Hay que poder reivindicar, de alguna manera, el derecho a la incompetencia, y el derecho a la equivocación, aunque a algunos le suene raro". (p. 21)

¿Nos podría comentar algún ejemplo de segunda oportunidad en su empresa?

"...para lograr mejores resultados que la competencia consiste en sacar a los empleados del montón, mayor partido que la competencia: hacer crecer el talento de quien no tiene talento". (p. 26)

¿Cómo 'hacer crecer el talento de quien no tiene talento'?

"Como decía un amigo, con tanto liderazgo nos hemos olvidado de mandar". (p. 48)

En base a su experiencia de empresa, ¿en qué consiste mandar?

"Más que de vida personal deberíamos hablar de personalizar la gestión de personas. Atender y descubrir las motivaciones profundas que mueven a cada uno" (p. 95)

En base a su experiencia de empresa, ¿cómo 'atender y descubrir' las motivaciones profundas de los colaboradores?

CODA FINAL

"Hay que creer en la gente con nombres y apellidos". (p. 28)

"Siempre ha ocurrido lo mismo: el que trabaja, por muy recta y limpia que sea su actuación, fácilmente levanta celos, suspicacias, envidias" (p. 101)

"La humildad es la competencia directiva esencial; de forma especial en lo que se refiere a gestionar personas". (p. 170)

ORGANIZAN:



COLABORAN:

