

GABRIEL GINEBRA AUTOR DE "GESTIÓN DE INCOMPETENTES"

“Todos somos incompetentes, pero de distinta forma”

Josep Lluís Alonso

Autor del libro “Gestión de incompetentes”, este consultor y profesor de diversas escuelas de negocio y universidades, está impactando con su análisis de la incompetencia y la manera de combatirla. Recientemente estuvo en el Sant Cugat International Business Club, donde presentó esta obra.

El título de su libro es tan directo como provocador. ¿Con qué intención?

Quiero romper el discurso del autobombo y la ultracompetencia en el que hemos estado inmersos un par de décadas. Dónde unos jóvenes engominados planteaban un plan estratégico e impulsaban cualquier negocio en un par de años. De unos consultores que obtenían grandes honorarios por recomendar vaguedades como que una constructora definiera su visión, misión y valores.

»Hay que reconocer que no sabemos, ni podemos hacerlo todo. Ser bueno en tu trabajo es una labor paciente, callada, labor de toda una vida.

¿Cómo define usted a la persona incompetente?

Alguien es incompetente –a diferencia de incapaz– cuando por cualquier razón no alcanza a lograr lo que se le propone. Todos somos incompetentes, pero lo somos de distinta forma en las distintas tareas.

»Aunque el planteamiento original es para directivos, no deja de sorprenderme la acogida transversal que está teniendo. Los lectores me dicen que les es útil en su casa, en la educación de sus hijos, para un entrenador de baloncesto, para la pastoral de un sacerdote... sin olvidar la política.

En su opinión, ¿quiénes serían los incompetentes responsables de la crisis económica mundial?

El libro está más centrado en la relación one-to-one de una persona con su jefe. Hay un segundo libro que finalmente tuve que descartar, que trataba más la dimensión de grupo. Ser un individuo competente es difícil, pero seguirlo siendo en los vericuetos estructurales y organizativos es para nota.

Inténtelo.

La crisis es cuestión de ritmo y de medida. Hemos ido demasiado aprisa: comprando, contratando, gastando y planificando. No teníamos los mimbres, ni el dinero, ni la mano de obra, y ahora nos resentimos de todo esto. Y se pone al descubierto lo que ya éramos. No debería buscarse un culpable único. Los estados de ánimo colectivos antiguamente se asignaban a los espíritus del aire. Nos hemos animado unos a otros, y no ha habido autoridad ni reflexión que se atreviera a ponerle el cascabel al gato... ¡era tan agradable vivir tan bien! Todos somos responsables.

FRASES

“Zapatero es un claro ejemplo de alguien que llega arriba porque todas las personas de más talento han descarrilado”

“Todos somos responsables de la crisis. ¡Era tan agradable vivir tan bien!”

“Sandro Rosell no es un gran comunicador. Esto le honra”

Mójese. Muchos tienen la convicción de que Zapatero es un gran incompetente. ¿Usted qué opina?

Procuro no hablar mucho de política, menos de políticos; no tienen la importancia que les concedemos. El ciclo económico-empresarial supera sus años de mandato. Zapatero es un claro ejemplo de alguien que llega arriba porque todas las personas de más talento habían descarrilado por algún motivo. Pero nadie ha dicho que el mejor llegue a ser jefe.

¿No me responde?

En relación a la crisis tuvo una primera época de pasividad –no me importa que los políticos dejen hacer si no están seguros de que lo que van a hacer no estropea más cosas que las que arregla– para acabar con un último año de medidas espasmódicas, muy al dictado de gobiernos superiores. Quería arreglar mucho en el poco tiempo que le quedaba. Al final tiró la toalla. Le faltó reflexión en la “pasividad” y fortaleza en la aplicación de medidas. Y por encima de todo entender que la economía no mejorará con medidas sólo económicas. Hace falta un liderazgo de mayor orden.

Pero no es el único responsable, claro..

El nivel de incompetencia política viene de lejos. Un aeropuerto en cada capital de provincia no se hace en dos días, ni un AVE, ni tantas universidades, ni promoción de artistas sin interés... Aquí la idea de que la obra pública y la policía la pagamos todos no está todavía implantada.

Y sobre Rajoy, ¿qué opinión le merece a nivel de competencias?

Hace tiempo que en España cada dirigente está peor preparado que su antecesor, sea del partido que sea. Debo estar haciéndome mayor, pero no entiendo por qué dejamos de lado a tanto talento sénior. Si un político de 50 años tiene que tener en su equipo a gente más joven que él vamos dados. No saben gestionar gente con más

prestigio y edad que ellos. Está viciado el proceso de chimenea para subir, de camarilla de ayudantes fieles sin personalidad aparente. En fin, no nos enemistemos con quién será el próximo presidente. Démosle un voto de confianza. Cómo se llega al poder es muy distinto de cómo se ejerce. Pep Guardiola fue un apaño de última hora en una situación crítica para Laporta y allí está.

¿Cómo ha jugado el papel de opositor?

Como oposición la dinámica partidista es letal. Nadie del PP puede estar de acuerdo en nada de lo que diga alguien del PSOE, aunque tenga la razón y viceversa. Están en desacuerdo antes de abrir la boca. Así es imposible avanzar. Sólo se piensa en derribar. La presión exitosa del PP por adelantarse las elecciones ha paralizado la iniciativa del país. Sería bueno, como pasa en EE.UU., que pudiera haber en un gobierno personas de otro color político. En Alemania hay gobierno de coalición.

¿Le parece que el modo en que han acabado las cajas de ahorros tiene alguna relación con la competencia del gobernador del Banco de España?

Se habla poco de la economía productiva –mire cualquier periódico– y mucho de economía financiera. La mejor política económica financiera es la que no se nota, o la que no se hace. Yo creo que esta crisis les ha venido grande, y se han tomado medidas más por presión o por impacto mediático que de fondo.

¿Y ya está?

Me parece muy lamentable haber tirado por la borda 50 años de keynesianismo. El gobierno debiera moderar en tiempos de exaltación y exaltar en tiempos de moderación: ¿qué nos queda ahora una vez hemos recortado? Todo es política de denominador. Me parece lamentable que nos hayamos cargado más de 100 años de unas finanzas de carácter mutuo, las cajas. ¿Reestructuración o destrucción?

¿Guardiola sería un paradigma de jefe competente?

Guardiola es un ejemplo mundial de muchas de las cosas del libro, que está dedicado a él, aunque fue escrito cuando sólo llevaba dos meses en el banquillo: no caer en el triunfalismo, agradecer el trabajo, valorar el oficio, política de castigos. Encarna como nadie el juego de equipo, el “con estos bueyes hay que arar”, que es uno de los lemas del libro. ¿Sus incompetencias? Que no se acaba de crear su propio modelo: yo hubiera hecho menos fichajes en los últimos años. Y dicen que se estresa demasiado.

¿Entre Laporta y Rosell, advierte incompetencias? ¿paralelismos?

Conozco a Laporta desde hace años antes de que nadie le conociera, es un clásico ejemplo del éxito al éxito hasta el fracaso final. Laporta es un “bon



Gabriel Ginebra tiene seguidores muy diversos, no sólo de empresa. A. TALLÓN

jan”, con un principio de empatía interesante y de trabajo e inquietud. Es curioso cómo lo mismo que le llevó a vencer, con su propuesta horizontal de amor al club y evitar el vedetismo, le haya pasado a él. Se ha peleado con todos los que fueron sus mejores colaboradores. La situación ha ido tan lejos que no sé cómo podría calmarse otra vez. Pero daría cualquier cosa porque así fuera.

¿Y Rosell?

Rosell, en la medida en que no se crea que es alguien, lo hará bien. No es un gran comunicador, esto le honra. Pienso que debería tener más seniority, parece que está trabajando en ello. Debería liberarse de viejas rencillas que no están a la altura de un presidente.

Póngame un ejemplo de gestor competente, sin tacha.

Soy muy reacio a dar nombres. Me viene a la cabeza la anécdota de ese monje que daba gracias a Dios porque llevaba toda la vida luchando por ser humilde y finalmente lo había conseguido. Jim Collins habla de ejemplos de empresarios discretos de éxito, ¿un oxímoron? Sólo me atrevo a mencionar a Francisco Martín Frías de MRW, y a Steve Jobs –fallecido esta semana– con sus grandes éxitos y fracasos. Son algunos de mis directivos de culto conocidos.

En su currículum leo que usted desarrolla el modelo de Líder Pacífico. ¿Podría explicar de qué se trata?

“Despacito y buena letra, el hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas” decía Teresa de Jesús. A ver si tomamos lección de la crisis. Vivimos acelerados, con la sensación de que no lo hacemos bien, pero sin pararnos a pensar. Preferimos ir rápido antes

Muy interactivo

» Gabriel Ginebra (Barcelona, 1962) es licenciado en Filosofía y Letras y Doctor en Organización de Empresas y MBA por Iese. Ha dirigido proyectos de consultoría y formación “in company” en muchas empresas. Es profesor de habilidades directivas de la Universitat Abat Oliba. Mantiene una gran interacción con sus lectores a través de twitter y LinkedIn, blog y email (gabriel.ginebra@iese.net). Casado y padre de siete hijos, entre sus gustos figuran la montaña, la bici, buscar setas, leer a Tolstói y Kundera, el cine de Coppola y Kubrick y la música de Ramon Muntaner, Pat Metheny y Bon Jovi.

que ir al sitio adecuado: ridículo. Es lo que se llama pereza activa. Para saber a dónde dirigirse hay que detenerse.

¿Qué propone?

Defiendo un modelo de gestión de ciclos más largos, con menos presión, que piensa que “més val boig conegut que savi per conèixer”, que trabaja en silencio, que espera con calma el momento en sazón; qué hace lo que debe y está en aquello que hace.

No es el modelo que impera...

Desafortunadamente el modelo educativo que imponemos a nuestros jóvenes va en sentido totalmente opuesto: mucha actividad, mucha competitividad, ciclos muy cortos, sin tiempo para sedimentar nada, sin límites ni holguras... una auténtica carrera o guerra en la que se dejan el alma por el camino. Leed por favor a Carl Honoré.