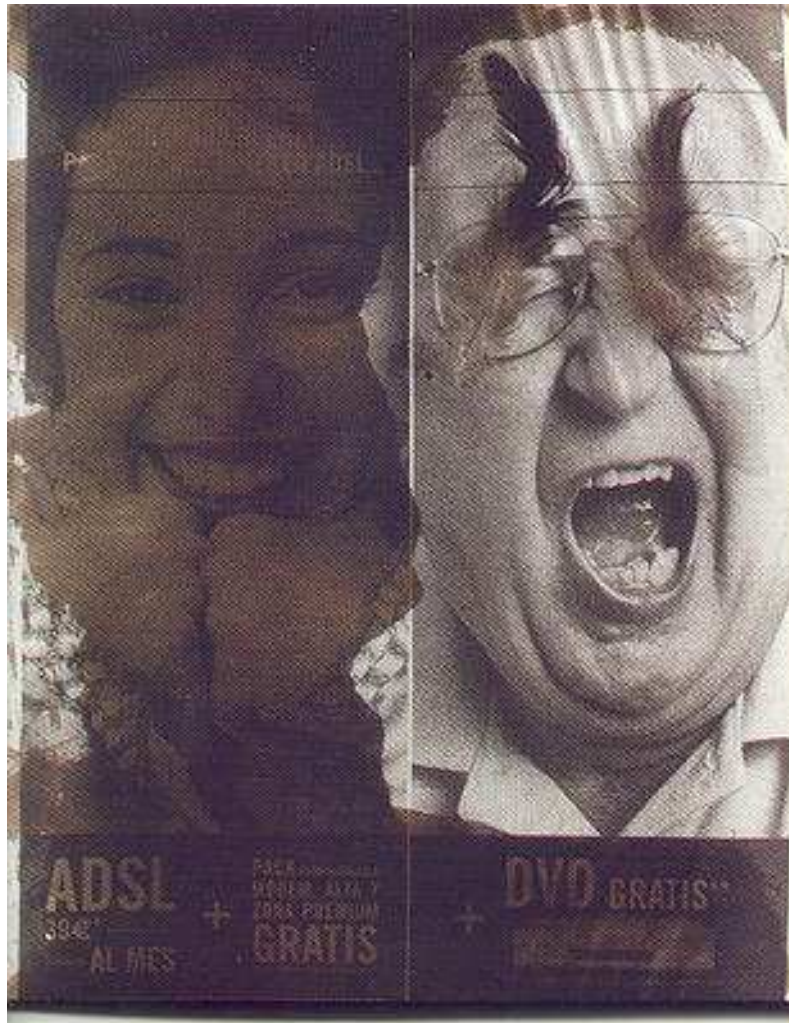


Gabriel Ginebra, filósofo y doctor en organización de empresas

Experto en incompetentes



...//...El afán de perfeccionismo nos hace incompetentes...//...

...//...las organizaciones se han vuelto hiperactivas e histéricas, porque se crean problemas sin necesidad. ...//...

...//...Fracasamos por pequeñas nimiedades: por no saber escucharse, no encajar una humillación, faltas de agradecimiento, no aprender el arte de la comprensión....//...

50 años. Barcelonés. Casado, tengo 7 hijos. Fui profesor del Iese, la Pompeu Fabra, URV y ahora de habilidades directivas en la Universitat Abat Oliba. Ecologista, creo en la economía de la comunión, en lo local, el oficio, el producto y el profesional de cercanía. Soy católico.

Somos más incompetentes de lo que creemos?

Sí, y nuestras empresas también. Hay una infinitud de incompetencias organizativas diarias a

las que estamos demasiado acostumbrados.

...

Procedimientos de objetivos que no orientan; verificaciones inútiles; programas de calidad que son papel mojado; cargos que sólo se "ejercen" nominalmente. Reuniones, llamadas, correos electrónicos ineficaces...

Abrumador.

Hay que planificar sin decimales. El exceso de gestión nos lleva a descarrilar, perjudica nuestro trabajo y nos hace incompetentes.

La empresa sufre megalooencefalia.

Cierto, **muchos supervisando y pocos trabajando**. Una cúpula de directivos que planifican y revisan demasiado lastra la empresa.

Es usted casi cruel.

La filosofía de la excelencia hace que las empresas busquen profesionales absolutamente preparados que luego decepcionan.

Los que mandan suelen tener la sensación de estar rodeados de incompetentes.

Y no se equivocan, pero se olvida de que ellos también lo son.

¿Pues qué hacemos?

Reconocer la incompetencia, propia y ajena, y a partir de ahí gestionarla. Y eso, en lo que a empleados se refiere, exige trabajar con horizonte. No se trata de cambiar de personas sino de cambiar a las personas.

Eso es ingenuo.

Hablo de recuperar sus microhabilidades, todo eso que no sale en los currículum: saber convencer, tener paciencia, contestar bien al teléfono... Y también hay que reducir sus objetivos, no exigirles más de lo que pueden dar. Es decir, actuar de forma opuesta a las empresas barrocas.

¿Las que tienen departamento de "gestión de la complejidad", como Seat?

Esas, las que están más pendientes del proceso que del resultado. Empresas cargadas de objetivos y sistemas formales de comunicación que curiosamente no consiguen recoger las opiniones valiosas de los empleados.

¿Ese es el panorama general?

Sí, **las organizaciones se han vuelto hiperactivas e histéricas, porque se crean problemas sin necesidad.**

Muchos problemas existen porque se plantean.

Si sobre un asunto se llegan a convocar varias reuniones, esas acabarán por ser más importantes que su contenido. Son muchos los comités de calidad que conozco en los que se

habla de todo excepto de la calidad.

Ya.

Existen auténticos especialistas en decir qué se debería hacer y qué se debería haber hecho que bloquean cualquier actividad porque todo tienen que consultarlo o pedir a alguien que lo revise. El sistema barroco acaba generando sus propios problemas y potenciando a los cabezas cuadradas.

Defínamelos.

Todos esos personajes mediocres en su profesión pero pulidos en el arte del procedimiento. Las organizaciones barrocas acaban dejando en un segundo lugar a las personas con más oficio o creatividad. Ya ve, en la mayoría de las empresas, por querer hacer las cosas demasiado bien, acaban haciéndolas absolutamente mal.

La excelencia conduce a la incompetencia, dice usted.

Sí, y es peligrosa. La mentalidad de ser sobradamente competentes es inseparable de los grandes accidentes. Ryujiro Takami, maquinista de la West Japan Railway Company, aceleró el tren para ganar 80 segundos y ahorrarse el rígido programa de reeducación para maquinistas impuntuales. El resultado fueron 100 muertos y 500 heridos.

¿La exigencia de perfección los mató?

La empresa había reducido a 17 minutos un recorrido de 25, el margen de maniobra era mínimo. El Titanic era tan perfecto y rápido que en el viaje inaugural forzaron las máquinas para llegar un día antes.

La soberbia les hizo naufragar.

Es un patrón general de los grandes accidentes. El mayor de toda la historia, Chernobil, se debió al departamento de seguridad de la propia central: se propusieron una prueba de seguridad extrema totalmente innecesaria que no estaba en ningún protocolo.

¿El síndrome del demasiado tiempo libre?

Muy común: inventan actividades y procedimientos innecesarios para su propia supervivencia en la empresa.

¿Y cuáles son los errores más comunes de los directores generales?

No bajar a la planta para realizar actividad directa. Desconfianza en su equipo, lo que les lleva a rodearse de una camarilla que les hace la pelota y que tienen cargo pero no trabajo, aunque lo disimulen. Un directivo es lo que vale dividido por lo que se lo cree.

¿Qué propone?

Ser conscientes de que nos equivocamos cada día más de siete veces. Ser directivo significa dedicarse profesionalmente a hablar con la gente: propongo un plan de citas con cada empleado. Más ejecutivos con oficio y menos MBA. Y no olvidar el efecto bikini: menos es más.

¿Qué hago con mi incompetencia?

Fracasamos por pequeñas nimiedades: por no saber escucharse, no encajar una humillación, faltas de agradecimiento, no aprender el arte de la comprensión...

--

Podar

Ha dirigido proyectos de consultoría y formación para empresas, bagaje que le llevó a reflexionar sobre la incompetencia, así nació Gestión de incompetentes (cómo diagnosticarla y cómo tratarla, en empleados y jefes). En El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo (Conecta) ahonda en el tema, en cómo es posible que la inteligencia individual acabe convertida en incompetencia colectiva, cómo complicamos la gestión hasta convertir la empresa en obesa, hiperactiva e ineficaz. Pone un ejemplo que me encanta: la gestión convierte la actividad de podar árboles en: anunciar la poda, pedir permiso para podar, planificar la poda, podar, revisar la poda, redactar el informe, presentarlo...

24/09/2012 - Ima Sanchís/ La Vanguardia