

Usted sabe quiénes son.

Y si no lo sabe, no le quepa duda de que el resto sí. Son los incompetentes. La principal frustración de todos: "¡Esta división funcionaría tan bien si no fuera por ese tipo!". En casi cualquier departamento u oficina hay alguien a quien evitar, alguien a quien nadie quiere involucrar en los proyectos importantes, que vuelve la vida de todos un poco más difícil, que frena al resto del grupo.

Su identidad no es un secreto para nadie, salvo para él mismo. Y, sin embargo, nadie sabe qué hacer con él. Por supuesto que no se le pueden confiar tareas importantes; pero la gente parece cumplir con el trabajo sin contar con su ayuda. No hizo nada que merezca un despido, de manera que ahí está. Los demás seguirán evitándolo, lo mantendrán lo más desinformado posible y se quejarán porque la compañía acepta cobijar incompetentes.

La bibliografía de recursos humanos sobre el desempeño se centra en la motivación, en los riesgos, las recompensas y los incentivos. La consecuencia está implícita, pero es clara: todas las personas que trabajan para usted, desde las de menor hasta las de mayor jerarquía, son capaces de cumplir con las expectativas. Pero no lo hacen, por la razón que fuese: falta de incentivo financiero, de espíritu de equipo, de una capacitación adecuada o de una supervisión atenta. No estoy hablando de individuos que socavan adrede el funcionamiento diario de la organización. Me refiero a quienes no pueden hacer aquello para lo cual usted los contrató.

Pasaron 36 años desde que Laurence J. Peter acuñara el ya famoso "Principio de Peter": "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia". Esto quiere decir que la gente recibe una promoción tras otra hasta que su nuevo puesto exige más que lo que puede dar, y a

partir de entonces permanece en ese cargo para siempre. En consecuencia, después de varios ciclos, cualquier empresa será administrada por personas que, como mínimo, son algo incompetentes.

El incapaz característico

¿A qué nos referimos cuando decimos que alguien es un incompetente? Intentemos una explicación: un incompetente es alguien que se define por sus errores.

Todos cometemos errores: tomamos una decisión equivocada o aplicamos mal un criterio. La mayor parte de ellos pasan inadvertidos. Pero en algún momento el fracaso se convierte en la norma, e incluso en la característica que define a una persona. Puede tratarse de la acumulación de decenas de proyectos que resultaron un poco por debajo de lo esperado; puede ser la catástrofe única que, en una sola tarde, hizo añicos nuestra imagen pública. En todo caso, cuando los demás empiezan a hablar de nosotros como el

De profesión, INCOMPETENTE

En todas las empresas hay ineptos en cargos gerenciales. Y la tendencia va en aumento.

Quizá sea hora de modificar la cultura jerárquica basada en las promociones.

Por Matthew Budman

tipo que lo hace todo mal, uno es un incompetente. Pero, como esta caracterización se basa en la percepción de otras personas, no sabemos si en realidad somos unos ineptos. Sería más adecuado, entonces, definir a la incompetencia en sí como la simple incapacidad para cumplir con el trabajo.

La ineptitud no es difícil de encontrar. Como dice el coautor de Laurence Peter, Raymond Hull, en la introducción del libro *The Peter Principle's*: "Por todas partes veo una incompetencia desenfrenada, una incompetencia triunfante". Inepto es desde el empleado administrativo que archiva mal las facturas importantes, hasta el gerente de fondos de inversión que compra caro y vende barato. Está la ineptitud que uno no siempre puede ver pero que resulta evidente, como la iniciativa de marketing que consigue el efecto opuesto al buscado o la máquina de café que nunca funciona y nadie repara. Y existe la incompetencia fenomenal que llega a los periódicos:

el enorme fraude contable que pasó inadvertido para los auditores y la desastrosa fusión corporativa que no se aprobó como correspondía.

La ineficacia corporativa adopta muchas formas. Un empleado que atiende a los clientes puede carecer de las aptitudes básicas para el buen desempeño de su tarea: redactar, usar computadoras, ser simpático. A un gerente —quizás promovido de una posición en la cual era competente— puede faltarle todo lo anterior y también muchas otras habilidades. Puede ser distante, desorganizado, detallista al punto de ser insufrible, incapaz de dirigir una reunión con eficiencia o aplazar eternamente las decisiones. Un supervisor incompetente con responsabilidades clave es capaz de hacer estragos con una mala presentación, un retraso en la confección de un presupuesto, un crédito mal asignado o una oportunidad desperdiciada.

En los niveles superiores, el problema no radica tanto en las aptitu-

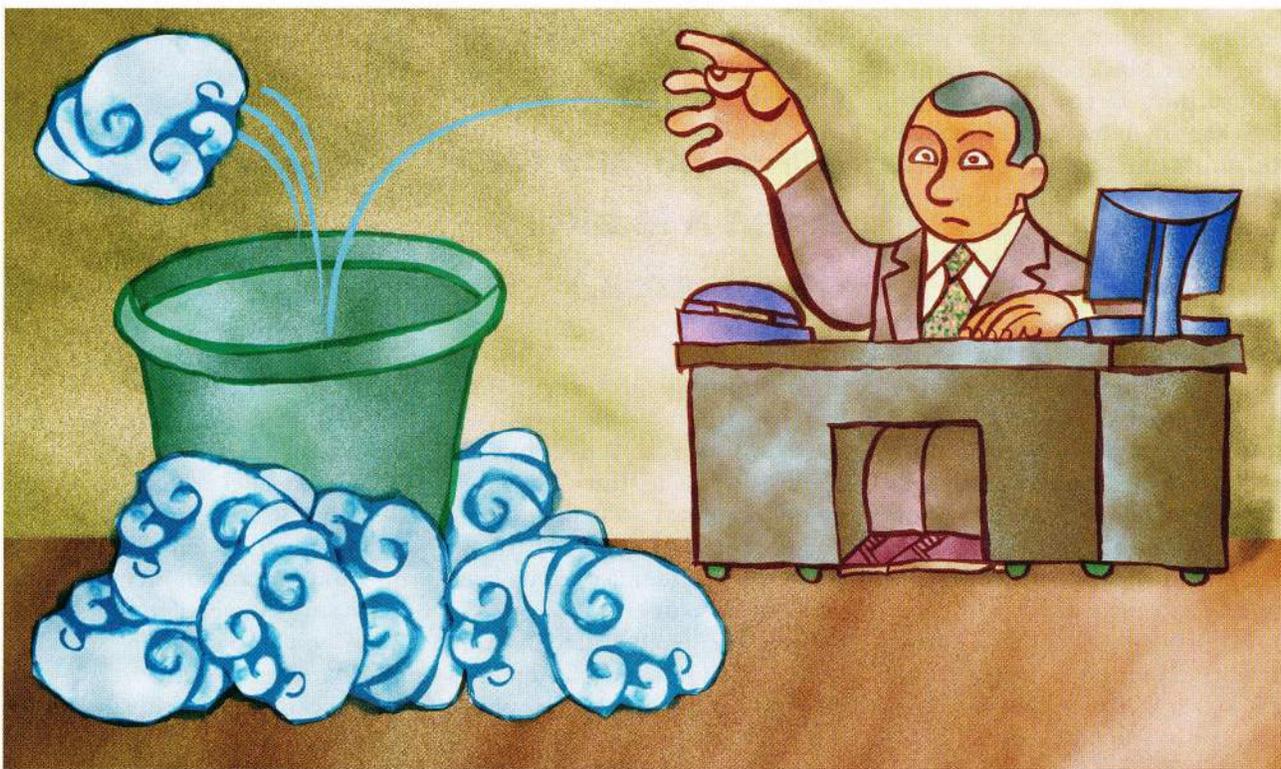
Matthew Budman es director ejecutivo de *The Conference Board Review*.

des o la mala gestión interpersonal como en el criterio. Los ejecutivos dependen por completo de la calidad de sus decisiones, de su claridad para prever los resultados y de las ganancias que se consiguen con sus medidas. No hacen falta muchas pérdidas para que los observadores empiecen a cuestionarse si el ejecutivo es una persona capaz o no.

Si el inepto es uno mismo

Como observa el psicólogo y profesor de marketing de la New York University, Justin Kruger: "Hoy en día, nadie es inepto en todo". Una persona no alcanza el cargo más alto sin demostrar competencia en varias aptitudes fundamentales. Podemos decir con certeza que hay una multitud de terrenos en los que la mayoría de nosotros no somos incapaces.

Sin embargo, hay una afirmación inversa: así como nadie es in-



capaz en todos los campos, nadie es apto para todo. Y según el Principio de Peter, con el tiempo, la mayoría de las personas llegarán a cargos para los cuales son congénitamente ineficaces. Como comenta el consultor en recursos humanos Bill Catlette, “en algún momento de nuestra vida, todos somos incompetentes: puede ser en el trabajo o quizás en el hogar”.

El punto es que el mundo laboral es cada día más complejo. A medida que las empresas se expanden por el globo, los departamentos y las unidades de negocios tienen exigencias cada vez mayores, pero cuentan con menos empleados. Entonces, cuando aparece un nuevo proyecto, el compromiso necesario de tiempo y energía se suma a la ya larga lista de tareas de alguna persona.

Se espera que sepamos hacer un poco de todo, desde redactar informes sin errores —ya no lo hacen las secretarías—, hasta supervisar más personal —faltan gerentes medios— y llenar facturas online, debido a la carencia de asistentes administrativos. Más compromisos asumimos, más tareas postergamos. Esto genera demoras, dificultades de funcionamiento y problemas para alguien en la oficina de al lado. Es así como nacen las consideraciones de incompetencia que se difunden por toda la compañía.

Además está la cuestión de las tareas múltiples, que nos convierten a casi todos en torpes y desmemoriados. Tal como demostraron las investigaciones de los últimos cinco años, cuando se pasa de una tarea a otra —por ejemplo, de estudiar una hoja de cálculo a revisar el correo electrónico— perdemos tiempo y concentración.

El problema se exagera a medida que aumenta la complejidad de las tareas; a mayores obligaciones, más cambios de una a otra y mayores probabilidades de malinterpre-

INCOMPITENCIA



“Pese a la creciente popularidad de los tests de personalidad laboral, se siguen nombrando gerentes que no están a la altura de su tarea.”

tar un informe, archivar mal un papel o enviar un e-mail a una persona equivocada. Y esto por no mencionar las distracciones permanentes que trajo la tecnología. Pocos tienen la fuerza de carácter como para ignorar la catarata incesante de correos entrantes y los sitios web que se actualizan sin parar, entre otras tantas cosas. Al menos en alguna ocasión, todas las personas se sienten abrumadas.

En resumen, el mundo laboral de

hoy es un hacedor de incompetentes. Y la situación tiende a agravarse: como los departamentos tienen poco personal, siempre falta gente a la hora de cumplir con las tareas y los plazos. Hay pocas personas en quienes delegar, y no alcanzan las horas de la semana para capacitarlas.

¿Saben que lo son?

El Principio de Peter sostiene que la jerarquía misma, a través de los ascensos, transforma a empleados capaces en jefes ineficientes. Además, la incompetencia genera más incompetencia. Los malos gerentes asignan tareas a las personas equivocadas, y obligan a otros a exceder sus zonas de responsabilidad.

Pese a la creciente popularidad de los tests de personalidad laboral, las compañías siguen nombrando gerentes que no están a la altura de su tarea. Algunos nunca llegarán a ser buenos jefes, no importa a cuántos seminarios asistan y qué cantidad de libros de Ken Blanchard hayan leído.

El escritor y cómico británico Ricky Gervais redefinió al mal jefe en su comedia de 2001, *The Office*, en la que el protagonista, David Brent, gerente de una oficina, distrae a su personal con bromas fuera de lugar, imposibilita el trabajo de un instructor en servicio al cliente y ofrece una letanía de excusas mentirosas a su supervisor. “Recuerdo cuando, cuatro años atrás, le hablamos a Jon Plowman (jefe de Comedia de la BBC) acerca del personaje —contó Gervais a la BBC News Online—. Plowman nos preguntó: ‘¿Pero por qué un hombre tan incompetente habría de conservar su puesto?’. ‘Jon’, le dije, ‘¿por qué no vas a echar un vistazo por el edificio?’.”

Una característica intrínseca del personaje de David Brent es el hecho de que se cree un gerente efi-

caz, pese a que sus subordinados directos lo miran con desconfianza y a que su jefe lo regaña seguido a puertas cerradas. Pero, en el mundo real, ¿los ineptos saben que lo son? Según Peter, no: “Muchos empleados no se dan cuenta de que alcanzaron su nivel de incompetencia. Están ocupados todo el tiempo, nunca pierden sus expectativas de conseguir nuevas promociones, y así se mantienen felices y saludables”.

Las investigaciones respaldan la afirmación de que, en general, los incompetentes no son conscientes de su ineptitud. “Hay muchos terrenos de la vida —como por ejemplo, el básquet— donde la incompetencia es evidente, tanto en nosotros mismos como en los demás —explica el psicólogo Justin Kruger—. Pero en otros campos, la gente no siempre la reconoce. Se tiende a sobrestimar la propia capacidad, y en mis estudios he observado que las personas incompetentes no tienen conciencia de que lo son.” Y está claro que también son incapaces de juzgar la capacidad de los demás; otra mala noticia para una organización que ascendió a un gerente hasta su nivel de incompetencia.

En un artículo reciente del *Chronicle of Higher Education*, el coautor ocasional de Kruger, David Dunning, profesor de psicología de Cornell, se lamenta por la confianza exagerada de los incompetentes, y recomienda a los docentes que contrarresten la tendencia a través de autoexámenes y feedbacks frecuentes.

El consultor en RR.HH. Catlette insiste en que, por lo general, los incompetentes saben que lo son. “Eso los tortura —sostiene—. Son como un ciervo ante los faros de un coche: tienen miedo de hacer algo, y de lo que pasará si alguien los descubre.” Pero reconoce que hay excepciones: “También están aquellos que se consideran verdaderas leyendas”.



“Los estudios y las investigaciones respaldan la afirmación de que, en general, los incompetentes no son conscientes de su ineptitud.”

No se puede despedir a todos

Si el trabajo no se hace y nada hay de malo con el cargo en sí, la persona no puede cumplir con su tarea o no quiere hacerlo. Es decir, puede ser inepta o perezosa. En este último caso, el problema se resuelve con el tradicional sistema de incentivos. Si se trata de la primera opción, hay dos posibilidades: la persona no puede desempeñar ese trabajo en particular, o no es capaz de hacer trabajo alguno.

Peter hace una distinción entre los incompetentes comunes —la gran mayoría de los empleados— y los “superincompetentes”, cuyos errores causan verdaderas dificultades que no pueden resolverse. Las muestras de ineptitud habitual, agrega, raras veces alcanzan para que las organizaciones decidan hacer algo.

Estos individuos son un caso perdido. ¿Y qué pasa con el resto? Pocas compañías tienen algún antecedente de castigar —o capacitar o asesorar— a los que apenas mantienen la cabeza fuera del agua. Las empresas despiden personal cuando no tienen más remedio. La orden suele venir de arriba, y sus objetivos son financieros, no de desempeño. Como los despidos son algo desagradable, no es sorprendente que sean el último recurso para llegar a una solución.

Pero, incluso si la tradición los volviera más aceptables, hay diversos motivos por los cuales usted no puede despedir a todos los incompetentes:

- Tienen esposas, hijos e hipotecas, y usted es muy consciente de la desdicha que generarían los despidos.
- No hay garantía de que el reemplazante sea más competente.
- Es probable que usted no haya documentado de forma adecuada las causas del mal desempeño, y podrían hacerle un juicio.
- No está un 100 por ciento seguro de que los verdaderos incompetentes sean los empleados y no sus supervisores.
- Usted se arriesga a una situación muy embarazosa si se desprende de algunos de los ejecutivos promovidos con más frecuencia.
- En realidad no causan tanto daño; si lo hicieran, ¡usted ya los habría despedido!

No le queda alternativa: debe manejar una organización plagada de ineptos, ¿verdad? Bueno, no del todo. El problema fundamental es

que la gente fue a parar a los puestos equivocados. Para revertir la situación, debe esforzarse en verificar que sus empleados ocupen los cargos para los cuales sean más aptos.

Claro que usted ya lo sabía. Al final, la parte más importante del trabajo de un alto ejecutivo es elegir a las personas indicadas para cada puesto. Pero lo diremos una vez más: cada gerente incompetente fue promovido al puesto que ocupa. ¿Entonces? El sistema debe estar errado. La cultura jerárquica basada en las promociones no marcha bien.

Póngale freno

El Principio de Peter funciona porque, como señala el mismo Peter, la jerarquía de cualquier organización se apoya en la autopreservación, y la incompetencia tiende a mantener el statu quo.

Entonces cambiemos la jerarquía. No hablo de una reestructuración drástica del diseño organizacional al estilo de W.L. Gore & Associates, una empresa en la que no existen los jefes. Bastaría con encontrar la manera de distinguir los ascensos de las recompensas por buen desempeño; alterar el patrón de buenos empleados que progresan sin cesar hasta que dejan de ser buenos empleados.

“Tenemos que reexaminar con sumo cuidado la manera en que se promueve a la gente en las organizaciones”, señala Catlette, coautor de *Contented Cows Give Better Milk*. Y añade: “Si alguien trabajó bien en un lugar durante 10 años, deberíamos brindarle posibilidades preferenciales, como elegir sus días libres y cosas así, pero no ascenderlo a un cargo que exige otras habilidades. Por algo las enfermeras no son promovidas a neurocirujanas”.

En primer término, ¿por qué la gente quiere un ascenso? Es obvio: en las compañías, los más encumbrados reciben mayores sueldos, más privilegios y mejores oficinas, junto con beneficios menos tangi-

bles, como el reconocimiento a su capacidad o la deferencia de los demás, y la oportunidad de dar otro paso más en el futuro. Pero no hay motivo por el que no puedan ofrecerse al menos algunos de esos beneficios sin que vayan de la mano de un ascenso.

Es cierto, no hay muchos ejemplos de empleados que ganen más que sus jefes, con notables excepciones en algunas profesiones y en los deportes: una famosa columnista especializada en tecnología puede ganar más que su editor en jefe; y, por ciento, tanto el jugador de béisbol Derek Jeter, como el de fútbol americano Tom Brady, ganan más que sus entrenadores, Joe Torre y Bill Belichick. Pero en estos casos, los “trabajadores” tienen una

“Como la jerarquía de cualquier organización se apoya en la autopreservación, la incompetencia tiende a mantener el statu quo.”

habilidad excepcional y producen logros cuantificables. No son equivalentes al típico empleado corporativo de nivel intermedio que, aun si merece reconocimiento, no siempre es apto para jefe. Y, de todos modos, la pregunta se mantiene: ¿por qué un empleado excelente sólo puede aspirar a un sueldo mejor y a los privilegios de un gerente si asume las responsabilidades específicas de un supervisor?

Todos sabemos lo que suele pasar cuando la oportunidad de un ascenso lleva al desastre. Tomemos un ejemplo clásico del Principio de Peter: el gerente de ventas renuncia, y la organización busca al reemplazante dentro del mismo equipo. Fred, el mejor vendedor, es ascendido a jefe de sus ex colegas, pero resulta ser un pésimo gerente. Como resultado de esa equivocada designación, la compañía perdió a su mejor vendedor, el equipo de ventas se ve perjudicado por una mala dirección, y Fred —demasiado incompetente como para recibir nuevas promociones— queda atascado en un puesto para el cual no está capacitado, y obstaculiza el camino de otros que podrían ocuparlo.

Cuando ya es tarde

A esta altura, usted podría repensar la manera en que maneja las promociones y tratar de contener la propagación de ineptos en su organización. Pero esto no sirve para mejorar el estado actual de la compañía. ¿Qué hacer con los individuos que fueron ascendidos más allá de su nivel de competencia? Trabajamos tratando de esquivarlos. No les asignamos proyectos importantes o con plazos muy rigurosos. Y, sobre todo, intentamos convertirlos en el problema de algún otro. Los apartamos de nuestro camino, por decirlo de alguna manera. Aunque todos sabemos qué implican estas promociones “laterales”: un ascenso con responsabilidades vagas, una posición poco clara en la jerarquía y ningún subordinado de importancia. Esto representa un fracaso por ambas partes, y no hay nada menos eficiente ni productivo en una organización. Pensemos en el mensaje: personas incapaces que son recompensadas con posiciones más altas, y que trabajan menos con un sueldo mayor.

Enfrentada con una situación insostenible, una empresa puede llegar a reestructurar todo el cuadro jerárquico con tal de eliminar un de-

partamento, dispersar lo más posible a los empleados y apartar al supervisor incompetente que nadie tuvo el coraje de despedir.

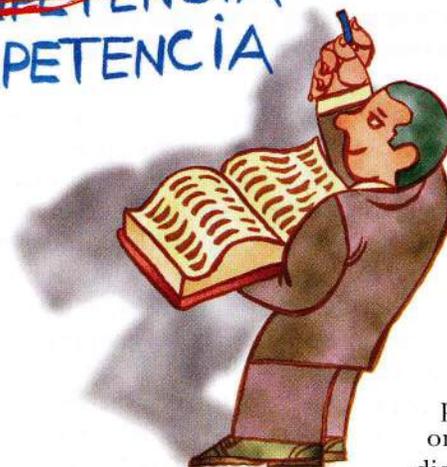
Sin duda, podemos entender por qué el equipo directivo recurre a soluciones tan desesperadas. En todos los niveles, el factor común de la ineptitud es que el problema, cualquiera que sea, no puede resolverse con una exhortación, un seminario de capacitación de un día de duración o un curso online. No importa cuántos libros inspiradores se lean ni cuántas simulaciones de situaciones laborales se realicen. Las insinuaciones amables no cambiarán la situación, ni lo harán las amonestaciones firmes. Es imposible incentivar a la gente para que sea criteriosa.

¿Puede hacerse algo? “Hay muchas cosas que podríamos —y deberíamos— estar haciendo con cada empleado cuya carrera avanzó más allá de su capacidad”, revela Catlette. “Si lo identificamos rápido, antes de que quede estigmatizado con el rótulo de ‘inepto’, tendremos la posibilidad de trabajar con él, de cambiarlo de puesto o de dejarlo partir con dignidad.”

La dificultad se basa en nuestra fuerte resistencia cultural a bajar a la gente en la escala jerárquica con tanta facilidad como la hacemos ascender. Catlette dice que se trata de una cuestión de percepción y velocidad. “Depende de que seamos mucho más rápidos para comprender que no funciona. Cuando la persona queda marcada a fuego por la percepción interna de que está fracasando, ya es demasiado tarde para actuar”, declara.

¿Y qué pasa con el problema de las tareas múltiples que generan incompetentes? Si hay una solución, radica en conseguir que los departamentos y los equipos de trabajo sean

~~INCOMPETENCIA~~
~~INCOMPETENCIA~~
~~INCOMPETENCIA~~
INCOMPETENCIA



“El problema se basa en nuestra resistencia cultural a bajar a la gente en la escala jerárquica con tanta facilidad como la hacemos ascender.”

más flexibles y mantengan procesos más fluidos, de modo que las responsabilidades y las tareas puedan intercambiarse con sencillez.

Respecto de la administración del tiempo y los peligros de las tareas múltiples, la educación puede contribuir. Si la gente comprende cuánto menos productiva es al tratar de hacer muchas cosas distintas, hará un esfuerzo para concentrarse en una tarea a la vez. Y, en verdad, ¿a quién de

nosotros no le vendría bien una sesión de asesoramiento sobre administración del tiempo?

Arranque de raíz

Revertir la situación por completo exigiría una revisión drástica de las cadenas de mando, las especificaciones laborales y las estructuras departamentales. Demandaría una transformación de la cultura corporativa, de la forma de pensar acerca de los logros y del puesto que se ocupa. Pero es poco realista pensar que una organización establecida, tradicional y jerárquica tomará las medidas necesarias para hacer semejante cambio.

De cualquier modo, un poco de flexibilidad no vendría mal. Por ejemplo, permitir que las personas renuncien a las tareas que no pueden manejar y acepten más de aquellas para las cuales están capacitadas. El tema de la retribución económica es crucial para restar importancia a los ascensos. Según las encuestas, los empleados no se sienten molestos por los sueldos exorbitantes de los presidentes ejecutivos, pero, en parte, ése es el motivo por el cual aspiran a alcanzar la cumbre. Saben que es el único camino hacia la buena vida en el mundo corporativo, y ésta es una de las razones por las cuales hay tantos gerentes ineptos. Si las organizaciones pueden ofrecer muchas de las recompensas sin asociarles las tareas de supervisión —lo que reducirá la avidez por dar el gran salto—, y si se esmeran en trabajar con los empleados para que las responsabilidades coincidan con la capacidad y la ambición, habrán dado un gran paso para eliminar, no sólo la incompetencia, sino también su causa. ●

© Gestión/
The Conference Board Review