

EQUiBOCADOS



Luis BRITO CRUZ*

Por naturaleza, todos los seres humanos estamos expuestos a cometer errores, nadie es perfecto. Por un error, ocasionalmente, las cosas salen mal, pero, ¿qué pasa cuando continuamente se cometen errores y sólo ocasionalmente acertamos? Entonces nos volvemos ineficientes y afectamos el desempeño de las organizaciones en las que participamos. Así es como existen profesores de lenguas extranjeras que no pronuncian correctamente el idioma que enseñan, abogados que defienden a su cliente con argumentos incoherentes, mecánicos que no entienden de motores, y un sin fin de gente que realiza inadecuadamente sus actividades.

Ello quizá se deba a que por cada empleo existente en el mundo habrá alguien, en algún lugar, que no podrá hacerlo correctamente.

Pero... ¿por qué existe la incompetencia? Esta fue la pregunta que se plantearon Laurence Peter y Raymund Hull a finales de los sesentas, y de cuya respuesta constituyeron un Principio al que llamaron de *incompetencia ocupacional*.¹

“En una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia” (Ibid, p. 28).

De acuerdo con este principio, todos los seres humanos, en el inte-

rior de la jerarquía² a la que pertenecemos, ocupamos un nivel que corresponde a nuestra capacidad para desempeñar las responsabilidades y obligaciones que el puesto implica, observándose una relación directa entre competencia y nivel ocupado.

Quien muestra competencia para hacerse cargo de mayores obligaciones es ascendido en la escala a un nivel superior, hasta el punto en el cual se ponga en evidencia su incompetencia para hacer frente a las exigencias del nuevo nivel en el que se sitúa, ya que para ello requiere de mayor capacidad y preparación, pero, dadas las limitantes físicas, intelectuales, emocionales o sociales que presente el individuo, le será en extremo difícil superar esta situación y quedará estancado en el puesto definitivo.

Por ello, se puede decir que la competencia lleva dentro de sí misma la semilla de la incompetencia. Las mismas cualidades que llevaron a alguien

a ocupar un puesto son las mismas que terminan por impedirle nuevos ascensos, presentándose en el individuo el «síndrome de colocación final»; en el cual se observan indicios médicos que generalmente son una lista de todo tipo de malestares físicos como: insomnio, úlceras pépticas, hipertensión, estreñimiento, jaquecas, impotencia sexual, vértigo, etcétera. “Todas estas dolencias son típicas del éxito y pueden presentarse sin la existencia de ninguna enfermedad orgánica” (p. 98).

El síndrome suele manifestarse también en el ámbito psicológico, adquiriéndose tics y extraños hábitos de comportamiento, junto con la auto-compasión, manías y todo tipo de fobias; incomodando al afectado al grado de entrar en un estado quejumbroso, en el cual evoca los “viejos

* Adscrito a la Dirección de Investigación Tecnológica y Proyectos con Sectores Externos. Coordinación General de Investigación y Estudios Avanzados, UAEM.

1. Peter, L. y Hull, R. (1974). El Principio de Peter. Ed. Plaza & Janes, S. A., México.

2. Entiéndase por jerarquía a todo tipo de organización humana, sea laboral, familiar, militar, etcétera, en las cuales los individuos se clasifican por grados, rangos o clases.

tiempos”, en los cuales sus obligaciones eran menores y su estado de ánimo y salud no estaban deteriorados.

En este caso, el individuo ha llegado al nivel de incompetencia, lo que equivale a realizar un trabajo deficiente, frustrar con ello a los compañeros y erosionar la eficacia de la organización. Y no es que el individuo sea un inútil. Ocurre que el puesto que ocupa no es el adecuado conforme a su nivel de competencia. Trabaja en el lugar equivocado.

Sin embargo, por instinto de superación, hay quienes se esfuerzan por ser más competentes y, consecuentemente, por acceder a nuevos ascensos. Pero ello, en la mayoría de los casos, representa una paradoja. Los individuos se convierten en supercompetentes, lo cual muchas veces es más recusable que la incompetencia; es decir, si la incompetencia ordinaria generalmente no es causa de despido en un trabajo (sólo un obstáculo para el ascenso), la supercompetencia, por trastornar la jerarquía, puede conducir a menudo al despido. De tal forma que los supercompetentes, pese a tener más capacidad que el resto de los individuos, al igual que los superincompetentes están expuestos a ser excluidos como extremos de la escala jerárquica.

Desde el punto de vista estadístico, se puede observar que la distribución probabilística de algunas características antropométricas, sociales y otras, como el nivel de competencia, es parecida o aproximada a una curva normal, aunque bien puede tener

otras tendencias distributivas. Los valores de la media aritmética, mediana y modo, para este tipo de curva, son iguales y constituyen el punto central donde también el grueso de la población se concentra, en este caso los moderadamente competentes, exactamente en el intervalo que resulta de sumar y restar una desviación estándar a la media aritmética, lo cual representa, en teoría, 68.26%, cuando la curva es estrictamente normal (véase figura 1).

Los intervalos laterales donde se ubican los incompetentes, por un lado, y los competentes, por el otro, ocupan juntos 27.18% del área total bajo la curva, lo cual significa que poco más de trece de cada cien personas son incompetentes y a los que se les atribuyen la mayoría de los inconvenientes que se traducen finalmente como deficiencia de las organizaciones a las que pertenecen.

Finalmente, en los extremos de la curva, se localizan los superincompetentes y los supercompetentes, en una mínima cantidad, pues aproximadamente dos personas de cada cien muestran superincompetencia, y otras dos la posición contraria (ver figura 1).

Aunque parezca extraño, también se presenta otro tipo de incompetencia llamada *compulsiva* y se presenta cuando algunas personas competentes, estando ya en la cumbre de la jerarquía a la que pertenecen, no encuentran más grados superiores en los que puedan alcanzar su nivel de incompetencia, optando por buscar en otro ambiente y dentro de otra

jerarquía, las condiciones que les permitan llegar a tal nivel.

Para Peter, evitar a toda costa llegar a la colocación final es la solución al estado de incompetencia, y uno de los medios para lograrlo es el *método de incompetencia creadora*, donde se emplean técnicas que causan en pequeña escala malas impresiones al inmediato superior de la jerarquía, quien valora el trabajo y decide los ascensos, descalificando a uno para ser candidato a nuevos ascensos. Lográndose con ello permanecer en el nivel de competencia deseado “creando la impresión de que uno ha alcanzado ya su nivel de incompetencia” (p. 128), y manteniendo así la felicidad y la salud, puesto que no se presenta ninguno de los síntomas antes mencionados.

Estas indicaciones se encaminan a lograr que quienes hayan alcanzado su nivel de incompetencia se mantengan ocupados en forma inofensiva, sin causar problemas al resto de la jerarquía y obteniendo al mismo tiempo una satisfacción personal.

Evalúe su desempeño laboral y pregúntese si el puesto que ocupa es el adecuado para usted. Quizá aún sea competente para ascender o tal vez ha alcanzado ya su nivel de incompetencia. Piense en los inconvenientes que puede acarrearle un ascenso y en que éste podría ser el último, estancándolo en un estado de mediocridad o de inconformismo. Y recuerde “La felicidad duradera sólo puede obtenerse evitando el ascenso final” (p. 79). •



