



REINTERPRETANDO EL PRINCIPIO DE PETER

Que la empresa no llegue a su propio nivel máximo de incompetencia.

El Principio de Peter, formulado por Laurence J. Peter en 1969, dice que en una organización jerárquica, “todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.” Esto significa que las personas son promovidas en función de su buen desempeño en un puesto, pero eventualmente llegarán a un cargo para el cual no tienen las habilidades necesarias y, por lo tanto, dejarán de ser competentes.

De este principio se desprenden dos consecuencias alarmantes:

- Con el tiempo, todos los puestos tienden a ser ocupados por empleados que no son competentes para desempeñarlos.
- El trabajo valioso lo hacen quienes aún no han llegado a su nivel de incompetencia.

En cierta medida, esto puede explicar y sustentar en parte porqué hay organizaciones que pierden competitividad y posicionamiento en el tiempo. ¿Será por falta de estrategia? Probablemente la respuesta sea un ruidoso Sí, pero quizá no como falta de estrategia para el negocio sino falta de estrategia para la gestión del talento humano.

Las empresas menos estratégicas están normalizando un fenómeno que atenta contra su propia existencia. En resumen, el fenómeno observado es que las personas pueden seguir ascendiendo incluso después de demostrar incompetencia, alcanzando un nivel máximo donde su ineptitud se enmascara. La falta de sistemas de gestión humana impiden que la incompetencia limite el ascenso y hace que se valore más la lealtad que el resultado.

LOS EJECUTIVOS QUE OCULTAN SU INCOMPETENCIA LO HACEN MEDIANTE MICROGESTIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES.

¿POR QUÉ LA INCOMPETENCIA NO SIEMPRE DETIENE EL ASCENSO?

EL SESGO DE LA LEALTAD SOBRE LA COMPETENCIA

En organizaciones con estructuras rígidas o culturas jerárquicas, la fidelidad a superiores o a la institución se prioriza sobre el mérito. Ejemplo: empresas familiares donde sus miembros ascienden por nexos sanguíneos, no por habilidades, perpetuando roles donde la incompetencia se tolera a cambio del control.

EL ARTE DE OCULTAR DEFICIENCIAS

Habilidades blandas como manipulación política, gestión de percepciones o delegación excesiva permiten a individuos enmascarar su incompetencia técnica. Esto trae de la mano una pregunta obligada: ¿y la ética? La mala comunicación de la gerencia con sus mandos medios es un catalizador de este fenómeno.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN OBSOLETOS

Según la consultora McKinsey, las empresas deben invertir en habilidades humanas clave como pensamiento crítico, creatividad, colaboración e inteligencia emocional para afrontar los cambios tecnológicos y de mercado. Ello implica la necesidad de migrar las evaluaciones de talento hacia un enfoque más integral y prospectivo.

ESTADO DE INERCIA OPERATIVA

Este no es un fenómeno exclusivo de la gestión gubernamental. La burocracia y la resistencia al cambio permiten que figuras incompetentes mantengan posiciones de poder a expensa de la eficiencia. La gente sigue ascendiendo sin tener las calificaciones que lo sustente, pero el sistema es incapaz de detenerlo.

Lo dicho hasta aquí nos debe llevar a comprender que según el Principio de Peter, no se trata realmente de que las personas van a llegar a un nivel de incompetencia absoluta, sino de incompetencia relativa hasta que alcancen un máximo. La pregunta es: ¿qué se puede hacer?

LIDERAZGO DELEGATIVO COMO ANTÍDOTO ESTRATÉGICO

La reinterpretación del Principio de Peter como un ascenso hasta el nivel máximo de incompetencia exige soluciones sistémicas de gestión humana. Aquí, el liderazgo delegativo emerge no solo como un estilo de gestión, sino como un mecanismo de filtro organizacional que puede ayudar a mitigar la promoción de incompetentes y preservar la capacidad estratégica sostenible.

El liderazgo delegativo es un estilo de liderazgo que se caracteriza por otorgar a los colaboradores autonomía y responsabilidad para tomar decisiones y gestionar sus tareas, mientras el líder actúa como facilitador y guía, enfocándose en el desarrollo y formación del capital humano. Es hacer que la gente crezca, aprenda y se desarrolle. Este enfoque potencia la capacidad estratégica de la empresa porque:

- Fomenta el crecimiento de habilidades y competencias en los colaboradores.
- Impulsa la formación de líderes internos.
- Genera un ambiente de aprendizaje continuo y colaboración.
- Contribuye a la sostenibilidad y ventaja competitiva de la organización.



¿POR QUÉ EL LIDERAZGO DELEGATIVO NEUTRALIZA EL PRINCIPIO DE PETER?

Este estilo de liderazgo sirve como un modelo generador de confianza estructurada. Al priorizarlo, las organizaciones convierten el Principio de Peter en un fenómeno evitable ya que los incompetentes máximos no pueden sobrevivir en entornos donde la autonomía exige resultados tangibles, no solo lealtad. Los líderes deben cambiar el paradigma de que delegar es perder control. Nada más alejado de la realidad, ya que el objetivo no es dejar a los colaboradores hacer lo que les plazca sino de desarrollarlos y empoderarlos para que puedan realizar sus funciones con un mínimo de supervisión y un alto potencial de efectividad. Su efecto sobre el Principio de Peter es claro porque:

- *Lo neutraliza* identificando mejor las competencias reales de las personas. Se expone la capacidad real de los empleados para gestionar recursos, tomar decisiones bajo incertidumbre y liderar sin supervisión constante.
- *Lo neutraliza* reduciendo los ascensos motivados por "lealtad ciega". Se premia la competencia y no la fidelidad, amiguismo o parentesco. Los candidatos deben demostrar habilidades concretas en entornos de autonomía, filtrando a quienes dependen de redes de influencia.
- *Lo neutraliza* generando una cultura de aprendizaje continuo y colaborativo. Esto pone en evidencia a aquellos que no tienen los conocimientos, aptitudes y competencias para aportar al crecimiento del equipo. De esta forma se eliminan los "incompetentes enmascarados".

ALGUNAS RECOMENDACIONES ÚTILES

1. Evaluar competencias mediante desafíos autónomos. Asignar proyectos críticos con mínima supervisión para observar habilidades de gestión de crisis, priorización e innovación.
2. Gestionar acciones tácticas con niveles de autonomía controlada. Deje espacio para que los equipos tomen decisiones presupuestarias y estratégicas, con objetivos y métricas claras.
3. Vincule promociones y ascensos a la capacidad de delegar. Un líder que no sabe delegar es un candidato de riesgo.
4. Incluya evaluaciones 360° en todos los niveles jerárquicos. Esto genera compromiso con los procesos del equipo.



Panamá, 24 de mayo, 2025 - Autor: ORLANDO FUJITSUBO G., es Coach Empresarial y de Finanzas Personales Certificado por el ICC y Maxwell Leadership. Creador del Ecosistema para el Éxito y autor de la serie de autocoaching financiero LIDERA tu Legado Financiero Familiar. Fundador y Coach Senior de la firma de consultoría y formación humana ÉXITO INTEGRAL. Es docente universitario y emprendedor. Redes Sociales: @orlandofujitsubo / Email: lidera@orlandofujitsubo.com