

## VIDA EN LA OFICINA

# ¿Puede ser jefe un incompetente?

Venderse como la mejor opción y el indiscutible don de la elocuencia hace que algunas personas ejerzan puestos para los que no están capacitados. La apariencia y el carisma también contribuyen a este ascenso. **Por Montse Mateos**

Es más que probable que en alguna ocasión se haya planteado si la incompetencia es un grado para poder acceder a un puesto de responsabilidad, sobre todo si aprecia que su jefe no cumple con los mínimos para un liderazgo eficaz. Otra cuestión que puede quitarle el sueño es ver cómo aquellos colegas, en apariencia menos preparados, escalan posiciones a pesar de todo. El canal para lidiar con esta y otras situaciones es analizar el origen. Conviene saber qué es la incompetencia, porque quizá esconde alguna virtud que, en algunos casos, hace que los profesionales avancen en su carrera. Jesús Alcoba, director de La Salle School of Business y autor de *Génesis* (Ed. Alienta), asegura que “el verdadero incompetente no es el que no sabe, sino el que no sabe que no sabe”. Este trabalenguas sirve para ilustrar que la ignorancia es la clave de la incompetencia llevada hasta el límite.

Sin embargo, Genoveva Vera, *coach* ejecutiva y experta en liderazgo, recuerda que “es importante tener en cuenta que una persona puede ser incompetente en una actividad, pero en otra ser muy competente. De ahí la importancia de saber si las capacidades de las personas son las adecuadas para desempeñar un puesto”.

También Puri Paniagua, *digital & tech regional head Iberia & Latam* de Pedersen and Partners, cree que la mala organización o el mal desarrollo de la compañía son los culpables de que personas ineficaces lleguen a liderar un equipo, simplemente porque existen empresas que premian algunas características para ascender que no sirven para el nuevo puesto: “Quizá te promocionan por capacidad comercial, y te asignan un grupo, pero eres individualista y no sabes organizar al equipo, o no te interesa”. De una y otra manera, conviene estar preparado. ¿Por qué los incompetentes pueden llegar a jefes?

## La seducción

El estrés, la desmotivación y los bajos resultados de un equipo son los detonantes de un liderazgo incompetente en opinión de Tomás Chamorro-Premuzic. Autor de *¿Por qué tantos hombres incompetentes se convierten en líderes?* (Ed. Empresa Activa) es profesor de psicología empresarial del University College en Londres y de la Universidad de Columbia y cree que la incompetencia tiene un poder de seducción: “Se disfraza o camufla bajo la autoconfianza, la soberbia, el carisma y el narcisismo. Eso no es culpa de los líderes, sino de quienes juzgan el talento para el liderazgo. Nos dejamos guiar por las apariencias, tanto en la política como en el ámbito corporativo, en lugar de evaluar objetivamente rasgos como la empatía, el conocimiento, y la inteligencia emocional”.

Alcoba menciona la lealtad incondicional como parte del juego. “Puede convertir la incompetencia en un vi-



rus infeccioso, porque aún hay jefes que prefieren a un colaborador fiel e incompetente a uno competente y librepensador”. Mientras que Vera habla del gran instinto de supervivencia que caracteriza a los negligentes. Entre los canales para mantenerse a flote menciona su capacidad para venderse como la mejor opción y estar dispuestos a hacer lo que le mande su jefe.

## La convicción

En esta tribu de negligentes, incompetentes, ineficaces, ineptos o simplemente ignorantes, también están los convencidos de sus carencias suficientemente hábiles para convertirlo en una virtud. Marta Romo, socia directora de BeUP, explica que para ello basta con reconocer que se necesita ayuda. “Y esto, que es mostrar nuestra vulnerabilidad, nos acerca

La ineficacia suele camuflarse bajo la autoconfianza, la soberbia o el narcisismo

La mala organización o el mal desarrollo de la compañía son los culpables de premiar la ineptitud profesional

a los demás y lejos de debilitarnos, nos fortalece. Es necesario ser muy valiente para reconocer la propia incompetencia. Este comportamiento es propio de las personas que quieren aprender y, desde mi punto de vista, es clave para seguir creciendo tengamos la edad que tengamos”.

Chamorro-Premuzic afirma que para un líder resulta muy difícil dar ese paso, “podría tratar de corregirlos, pero eso requiere *feedback* y la voluntad de cambiar”. Comenta que “una de las paradojas del *coaching* es que funciona muy bien con quienes no lo necesitan tanto, porque la curiosidad por el *feedback* y el deseo de cambiar requieren humildad y autocrítica, y eso no se encuentra usualmente en quienes son incompetentes; y muy mal con quienes realmente lo necesitan”.

## El carisma, un vehículo de persuasión

Ser tocado por la varita del carisma convierte a cualquier profesional en incuestionable. “La gran admiración que los seguidores tienen por los jefes carismáticos hace que no se atrevan a cuestionarlos porque los consideran perfectos, por eso es necesario que su incompetencia se haga tan evidente que sea difícil sostenerlos. Diría que, más que ‘alimentar’ la incompetencia, el carisma la mantiene”, explica Genoveva Vera, *coach* ejecutiva y experta en liderazgo. Competentes en carisma e incompetentes en habilidades. Adolfo Ramírez, asesor en transformación digital e innovación, cree que probablemente estamos

rodeados de ellos y que quizás la respuesta para resolver el dilema esté en el resultado que obtenga, “y éste tendrá que ver, posiblemente, con el equipo del que se rodee”. Puri Paniagua, de Pedersen and Partners, identifica carisma con la capacidad de caer bien a los demás, lo que facilita el ascenso. Y, en este punto, reflexiona sobre la figura de Angela Merkel: “Es una persona con poco carisma aparente. No le importa su imagen, es sencilla, lleva siempre el mismo traje en distintos colores, pero es altamente efectiva. Pero es una excepción, en general, se confunde carisma con excelencia, con capacidad”.

## Cómo convivir con la negligencia

- Optar por la sumisión para sobrevivir en un entorno dominado por la ineficacia resulta nocivo tanto para los equipos de trabajo como para el futuro de cualquier empresa. Según Jesús Alcoba, director de La Salle School of Business, “si su exceso de confianza o su egocentrismo han hecho que el líder no sea cuestionado, el equipo queda por completo en sus manos, lo cual puede ser la antesala del desastre”. Añade que “lo más peligroso para un líder es, siempre, la gratificante sensación de poder que infunde la obediencia. Puede llegar a ser adictiva, porque los seres humanos somos muy sensibles a las inyecciones de autoestima”.

- Exceso de confianza y egocentrismo son algunas de las cualidades que menciona Tomás Chamorro-Premuzic en su libro. Cree que son muy fáciles de observar, “pero no entendemos lo tóxicas que son. Deberíamos apostar por la humildad, el bajo perfil, y el conocimiento y la curiosidad. Pero al parecer nos aburren esas cualidades. Queremos líderes entretenidos aunque sean incompetentes”.

- Cuando la incompetencia se manifiesta en uno de los miembros de un equipo de trabajo, Marta Romo, socia directora de BeUP, apuesta por la empatía como herramienta de convivencia. Recomienda entender la situación y a la otra persona, aplicar el pensamiento concreto, definir muy bien en qué tarea o tareas no es competente para evitar generalizaciones injustas. “También es importante gestionar el tema con discreción e incluso ofrecer tu ayuda”.

- Y si de sobrevivir se trata, conviene no olvidar que la incompetencia es intrínseca al ser humano y, en mayor o menor grado, se manifiesta a lo largo de la carrera. Por esta razón, Genoveva Vera, *coach* ejecutiva y experta en liderazgo, subraya que cuando realizamos actividades para las que no estamos preparados, nos hacemos unos incompetentes. Los ineficaces nacen y se hacen cuando no son capaces de reconocer que no están preparados para desempeñar determinadas actividades”.