

**EL PRINCIPIO Y LAS FORMULAS DE PETER.
SU APLICACABILIDAD EN LA REALIDAD
ORGANIZACIONAL COSTARRICENSE**

EL PRINCIPIO Y LAS FÓRMULAS DE PETER. SU APLICABILIDAD EN LA REALIDAD ORGANIZACIONAL COSTARRICENSE.

Msc. Flory Fernández Chaves*
Licda. Rocío Chacón Espeleta

1. INTRODUCCIÓN

En el proceso de gestión de los recursos humanos es de suma importancia tanto la selección adecuada del personal, como la evaluación posterior de su desempeño, ya que dada la escasez de recursos con que cuentan las empresas, no es racional su desaprovechamiento en términos de rendimiento.

Lo anterior por cuanto:

"La calidad de los administradores eficaces es uno de los factores más importantes para lograr el éxito continuado de cualquier organización. Por consiguiente se desprende necesariamente que la selección de los administradores es uno de los pasos más críticos en todo el proceso global administrativo." (Koontz y Weihrich: 1994: 370)

Pero no basta con seleccionar adecuadamente al personal, ya que aún con los mejores sistemas se pueden cometer errores y las personas escogidas pueden no dar el resultado esperado; lo que nos hace pensar de inmediato en si son o no competentes para desempeñar las funciones asignadas.

Asunto del que se encarga el doctor Lawrence Peter en sus obras "El Principio de Peter" y "Las Fórmulas de Peter", donde nos hace tomar conciencia de un tema, presente en todas las actividades humanas organizadas, como es el de la competencia.

Para la evaluación de sus postulados, en la presente investigación primero se lleva

a cabo una confrontación de sus ideas, con las posiciones teóricas de otros tratadistas administrativos y luego se realiza un trabajo de campo en treinta y un empresas e instituciones ubicadas en las provincias de San José, Alajuela y Puntarenas, para determinar su aplicabilidad en el medio organizacional costarricense durante la década de los años noventa.

Tal evaluación es necesaria en la actual situación de crisis por la que atraviesa la economía de Costa Rica, donde las empresas e instituciones se ven obligadas a racionalizar el uso de los escasos recursos disponibles, especialmente del recurso humano, considerado como el más valioso con que cuenta cualquier organización.

Recurso cuya satisfacción es muy importante, tanto para sí mismo, como para el contexto en el que se desenvuelve, debido a que la conciencia de su competencia o incompetencia afecta a todas las esferas de su actividad, estén estas dentro o fuera de su lugar de trabajo.

2. POSTULADOS FUNDAMENTALES DE PETER

Dentro del proceso administrativo, la integración de personal tiene como propósito fundamental identificar y posteriormente conseguir las personas idóneas para cada puesto de la estructura organizacional.

* Profesora Catedrática de la Universidad de Costa Rica. Escuela de Administración de Negocios.

Para cumplir con dicho propósito debe previamente seleccionar, entre los posibles candidatos, aquellos con mayores perspectivas de desempeñar de un modo eficaz y eficiente, las tareas que el puesto demanda.

Pero aún los más sofisticados mecanismos de selección pueden producir resultados inefectivos, colocando personas en posiciones en las cuales no pueden dar el rendimiento deseado; con las consiguientes desventajas tanto para el individuo involucrado, como para la institución que equivocadamente lo nombró.

Esta situación, que trasciende las estructuras organizativas y abarca todos los aspectos de la sociedad humana, ha sido analizada profundamente por el doctor Peter, quien ha dedicado más de treinta años a estudiar el tema de la incompetencia.

Para ello se ha abocado a investigar las diferentes maneras en que las personas pasan de un nivel a otro dentro de cualquier jerarquía organizacional y lo que sucede después; llegando a la conclusión de que, con el tiempo, todas pasan de una posición de competencia a una de incompetencia, donde no pueden desarrollar adecuadamente lo que se espera de ellas.

A ese descubrimiento lo llama "el Principio de Peter" y lo define en los términos de que: *"en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia."* (Peter y Hull: 1981: 28)

Con las inevitables consecuencias de desempeño chapucero, que deteriora la ejecución efectiva de las actividades de

la organización en la que está inserto.

Lo llama "principio" en el sentido de tendencia o generalización y no algo que sea del todo inevitable; ya que posteriormente recomienda una serie de técnicas con las que se puede evitar llegar al nivel de incompetencia y lograr mantenerse desempeñando efectivamente las posiciones alcanzadas.

A esa serie de técnicas las llama "fórmulas" y aclara que su finalidad es la de:

"lograr la felicidad en todos los aspectos de la vida. Esto se consigue mediante la autorrealización o mediante la aplicación de sus mejores potencialidades, al tiempo que sorteas las asechanzas de la incompetencia." (Peter: 1979: 10)

Consiguiendo a su vez un mejoramiento global de la sociedad humana.

Dichas técnicas pretenden aumentar el conocimiento de la incompetencia, proteger la propia competencia, actuando a favor de ella y lograr felicidad personal y eficiencia profesional, desarrollando todo un programa para la autorrealización y eludiendo de ese modo los posibles niveles de incompetencia.

El método usado por el doctor Peter para comunicar su descubrimiento es relatarlo en forma humorística, desde una perspectiva satírica sobre la condición humana y el modo en que nos hemos organizado para resolver nuestros problemas.

En sus propias palabras aclara:

"que la sátira es una forma de escribir en la que el mensaje es serio y el método es decir es humorístico. el objetivo es decir la verdad de una manera graciosa." (Peter: 1988:82)

Aclarando por jerarquía: "toda organización cuyos miembros o empleados se hallan dispuestos por orden de rango, grado o clase." (Peter y Hull: 1981:28) y como corolario que: "con el tiempo todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones." (Peter y Hull: 1981: 29)

Lo cual no le resta seriedad a su enfoque, sino que más bien contribuye con una nueva manera de presentar y de analizar el fenómeno administrativo; sustrayéndolo de los estilos tradicionales, con aires académicos y sumamente técnicos, que caracterizan a la mayoría de los tratados sobre temas administrativos.

3. EVALUACION TEORICA DE LAS IDAES DE PETER

A pesar del tiempo transcurrido desde que el doctor Peter formuló su "principio", son muy escasos los tratadistas administrativos que toman en cuenta sus ideas, ya sea para apoyarlas o para refutarlas. Unos de los pocos que hacen referencia directa a sus ideas y consideran la formulación de su "principio" como un aporte al moderno pensamiento sobre administración son Koontz y Weihrich, quienes en su libro señalan el "Principio de Peter" y lo resumen brevemente, ubicándolo como una contribución reciente al campo administrativo.

Las ideas del "principio" son resumidas por ellos apuntando que:

"Peter sugirió que, a la larga, las personas ascienden a un nivel donde son incompetentes y ya no resulta posible un ascenso ulterior. Lamentablemente, esto puede dar como resultado organizaciones con personal incompetente." (Koontz y Weihrich: 1994: 43)

Tal competencia o incompetencia ha sido analizada desde otros campos, aparte del puramente administrativo, ya que es casi de sentido común el hecho de cuestionar si alguien es capaz o no de relacionarse adecuadamente con el medio que lo rodea y de reconocer que el aprendizaje juega un importante papel en dicho proceso de relación.

Ahora bien,:

"no todas las sociedades tienen las mismas ideas de lo que la competencia encierra, como tampoco proporcionan las mismas oportunidades para su desarrollo. Dadas esas variaciones, podemos esperar que se den diferencias correspondientes en las pautas de la motivación social" (Swartz: 1975: 249).

Lo que ocasiona que el fenómeno de la competencia/incompetencia puede ser visto como algo no problemático o natural o inevitable, según el punto de vista de la persona que lo contempla.

Tal es el caso de Kast y Rosenzweig quienes en su libro sobre administración en las organizaciones, hacen alusión a la creencia de que el hombre moderno está burocratizado y que por lo tanto se supone que es pacífico y programable, además de incompetente; dado que su comportamiento está dirigido por otros en vez de estar autodirigido.

Luego de hacer referencia directa a las ideas del doctor Peter, al que califican de "alarmista" por sus conclusiones acerca de la utilidad que tiene el hombre burocrático, apuntan que, al igual que en el caso de los otros tratadistas alarmistas y sus investigaciones:

"la investigación no ha sustentado dichas implicaciones. En realidad, la investigación realizada hasta ahora parece refutarlas." (Kast y Rosenzweig: 1992: 340)

En este sentido, consideran que el comportamiento administrativo apropiado es algo así como "el individualismo firme y creativo", donde la cooperación es imprescindible, pero dando también oportunidad a puntos de vista diferentes, con las expresiones individuales necesarias.

Stanley Babson a su vez, es otro tratadista administrativo a quien le preocupa la obsolescencia del recurso

humano, al que ve en términos de su vida productiva útil; lo considera como un activo y no un gasto, y como tal debe tomarse en cuenta al llevar a cabo los análisis financieros tradicionales.

Hace alusión concreta a las ideas del doctor Peter, pero relacionándolas en términos de la depreciación que sufre el "activo humano", que ya no contribuye a la eficiencia de la empresa y se convierte en un "círculo rojo" o miembro que no aporta.

Considera que:

"esto quizá sea así en gran medida; el principio de Peter se ocupa del mismo fenómeno. Incluso es posible que el hombre se deprecie en el mercado de su utilidad hasta el grado de que el costo extra de su pensión llegue a ser inferior a su mantenimiento en la nómina más allá de su valor real para la empresa." (Babson: 1978: 106-107)

Para su solución apunta que si ese momento llega, lo que se debe hacer no es retirarlo de la corriente productiva, sino tratarlo igual como se trata un producto que ya no tiene demanda; esto es, degradarlo.

A Terry y Franklin también les preocupa el asunto de la incompetencia, pero la conciben en términos de "sobrecarga de demanda", entendiéndolo por ello la situación de una persona, que aunque trabaje a su máxima capacidad, no puede cumplir con todas las exigencias requeridas por el puesto que ocupa.

Ese orden de ideas está de acuerdo con el enfoque del doctor Peter, a quien le conceden la virtud de reflejar veracidad en sus planteamientos, sin embargo, opinan que:

"El principal punto débil de su razonamiento es desde luego, que se ignora la habilidad de la persona para progresar. Muchas personas progresan al ir ascendiendo. Por otra parte, otras no progresan, o cuando mucho, progresan muy poco. En alguna parte, para toda persona, hay un trabajo más grande que ella, pero el trabajo puede no estar en la jerarquía de la persona y, por tanto, esa persona nunca será promovida a él." (Terry y Franklin: 1992: 320)

A pesar de esa diferencia en sus enfoques, consideran valioso el aporte del doctor Peter desde el punto de vista del comportamiento humano en las organizaciones.

Sólo lamentan que sea más usado para explicar el comportamiento de los demás, antes que el propio, sobre todo porque la generalidad de las personas desean ser promovidas, sin ponerse a pensar acerca de su grado de competencia para cumplir competentemente con las exigencias de sus nuevos puestos.

Una posición ligeramente distinta es la adoptada por José Leñero, costarricense consultor en administración de empresas, al referirse al "Principio de Peter" en términos que, si bien reconoce su importancia y aplicabilidad en nuestro medio latinoamericano, no ignora que su enfoque es deficiente en cuanto a recomendaciones sobre qué hacer en caso de incompetencia evidente en varios empleados a la vez.

Estima que:

"Peter mantuvo su recomendación por la forma de proceder individual, pero no entra al estudio del liderazgo que se debiera ejercer para despertar en los subalternos un espíritu de equipo triunfador, condición indispensable para que las empresas de hoy alcancen la excelencia que les asegure su permanencia en el mercado y que les permita dar su cuota de aporte al bienestar de la comunidad." (Leñero: 1989: 78)

En todo caso, ya sea que se mencionen directamente las ideas de Peter o se cuestione la competencia en otros términos, el hecho fundamental es que:

"si un administrador tiene éxito en su puesto, este mismo éxito conducirá a su ascenso a una posición más alta, con frecuencia una que requiera aptitudes que no posee. Este tipo de promoción quizá implique un trabajo que está más allá de las posibilidades del administrador. Aunque no se debe pasar por alto la posibilidad del crecimiento individual, el principio de Peter puede servir como advertencia para no tomar a la ligera el proceso de selección y promoción." (Koontz y Weihrich: 1994: 379)

Lo que nos obliga a considerar seriamente las consecuencias nefastas que puede tener para una organización el hecho de que las personas no se seleccionen idóneamente, con base en un adecuado proceso de selección, reclutamiento y promoción.

4. ASPECTOS METODOLOGICOS

En el presente estudio se desea investigar la aplicabilidad del Principio de Peter en los medios empresarial e institucional costarricense; para ello se acude a analizar treinta y una empresas (Ver Anexo A) ubicadas en diferentes partes del territorio nacional.

Para la recolección de información se acudió a dos fuentes principales:

1. Revisión bibliográfica de tratadistas administrativos, en aras de confrontar sus posiciones con los postulados de nuestro autor.
2. Trabajo de campo, mediante entrevista semiestructurada (Anexo B) a los jefes de personal de las empresas e instituciones seleccionadas, con el objeto de estudiar la aplica-

bilidad del Principio de Peter.

La entrevista semiestructurada es la técnica escogida, con el afán de que los funcionarios encargados del personal, puedan opinar ampliamente sobre la percepción que tienen acerca del Principio de Peter, tanto en su propia empresa o institución, como en el medio costarricense en general.

En cuanto a la escogencia de las empresas e instituciones a investigar, esta se llevó a cabo considerando áreas cercanas a la Sede de Occidente y a la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica; se utilizó el tipo de muestreo no aleatorio, donde se hace una subdivisión del mismo en muestreo por conveniencia y muestreo intencional o de juicio.

En el primero "lo que se hace es escoger los elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir" mientras que en el segundo "los selecciona a una persona con experiencia y conocimiento amplio de la población en estudio." (Quintana: 1978: 11)

Las empresas e instituciones seleccionadas deben tener como requisitos fundamentales el contar con no menos de veinte empleados y el tener establecida dentro de la estructura formal una oficina de personal, con un funcionario encargado específicamente de la misma.

Las empresas investigadas pueden ser agrupadas tomando en cuenta diferentes categorías para su clasificación:

a) por el régimen de su propiedad:	<u>31</u>	<u>100%</u>
- Cooperativas	7	23%
- Empresas Mercantiles	14	45%
- Instituciones Públicas	10	32%
b) por el número de sus empleados:	<u>31</u>	<u>100%</u>
Menos de 100	14	45%
De 100 a menos de 500	10	32%
Más de 500	7	23%

c) por su ubicación geográfica:	<u>31</u>	<u>100%</u>
San José	8	26%
Alajuela	18	58%
Puntarenas	5	16%

d) por la rama de su actividad:	<u>31</u>	<u>100%</u>
Agricultura	1	3%
Industrias manufactureras	10	32%
Electricidad, gas y agua	1	3%
Comercio	8	26%
Transporte	1	3%
Establecimientos financieros	4	13%
Servicios	6	20%

5. EVALUACION PRACTICA DE LAS IDEAS DE PETER

Las respuestas obtenidas fueron codificadas de acuerdo con cada una de las categorías usadas para la clasificación, encontrándose que de todas ellas, el régimen de propiedad era la que arrojaba los resultados más significativos; por lo cual se decidió tomarla como base para la evaluación práctica de las ideas del doctor Peter.

El grado de conocimiento del principio de Peter es notable en las cooperativas y en las instituciones públicas, mientras que su escaso o nulo conocimiento predomina en las empresas mercantiles.

Cuadro N°. 1
Conocimiento del Principio de Peter

CONOCIMIENTO	COOPS.	EMP.MERC.	INSTIT.	TOTAL PUBL.
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Ampliamente	71	36	70	55
Un poco	29	57	30	42
No S/No R.	-	7	-	3

La razón para estos resultados puede deberse en parte a que, tradicionalmente, el sector privado costarricense no ha sido capaz de absorber a los nuevos profesionales, dado que en las ramas de agricultura, industrias manufactureras y comercio es donde se ofrecen las ocupaciones principales, por lo menos en cuanto a la cantidad de puestos de trabajo generados se refiere.

Por lo que el sector público es el único capaz de aceptar a los nuevos sectores profesionales, con orientación más intelectual que manual en su formación; además, usualmente en este tipo de institución se fomenta la superación de sus empleados, ya sea dentro o fuera de ella.

La opinión con respecto a la aplicabilidad en el medio empresarial costarricense arroja resultados muy interesantes, ya que en este caso son los entrevistados de las empresas mercantiles los que en su gran mayoría opinan que sí está presente en todas las empresas. Mientras que los de las cooperativas opinan que se da tanto en el sector público, como en todas las empresas y la mitad de los de las instituciones públicas evaden la respuesta o no contestan del todo.

Cuadro N°. 2

Aplicabilidad en el medio empresarial costarricense

APLICABLE	COOPS.	EMP.MERC.	INSTIT.	TOTAL PUBL.
TOTAL	100%	100%	100%	100%
En todas las empresas Solo en el Sector Público	43	72	20	48
No S/No R.	43	14	30	26
	14	14	50	26

Conclusiones que inducen a pensar si los representantes de las empresas mercantiles están reflejando cuán conscientes