



PETER Y JANIGER

LILA ISABEL FRANCO
PRESIDENTA DE FACTOR HUMANO-CARACAS



después de que Murphy dijo: “Todo lo que pueda ir mal, irá mal”, el principio puede ser una de las leyes más conocidas en el mundo gerencial. En los años 70, Lawrence Peter se encontró con el fenómeno común de que en las organizaciones, la mayoría de la gente sube hasta llegar a un nivel de incompetencia.

Lamentablemente, se quedan allí, lo cual redundo en que perdemos un buen técnico, operario o especialista y ganamos un mal supervisor o gerente.

Otros autores, más cínicos, han redefinido el principio como que la gente sube hasta un estado de incompetencia, porque es igual al grado de ignorancia de sus jefes. Así, los jefes no saben ni pueden determinar las verdaderas competencias de su jefe.

Oscar Janiger, psiquiatra, tiene otra variación sobre el mismo tema: los empleados se elevan hasta donde están sus propias ansiedades. Esa es la Ley de Janiger: las personas solemos llegar a un punto en nuestra vida laboral/profesional en el que sentimos que ya no vale la pena jugar el juego (seguir las reglas, las formas, esperar esos resultados). Eso suele pasar cuando nos enfrentamos a situaciones que afloran asuntos psicológicos difíciles.

Conscientemente, podemos plantearnos continuar, pero inconscientemente, nos retiramos. Muchas veces, es producto de experiencias anteriores, en las que nos atrevimos con temor y los resultados fueron poco satisfactorios.

Cuando enfrentamos un reto/oportunidad que, de alguna forma, nos recuerda situaciones ansiosas y muy posiblemente un fracaso del pasado, nuestra medida de competencia propia está muy relacionada con esa ansiedad y percepción de fracaso. Nos protegemos de volver a vivir esa situación de ansiedad/fracaso inhibiéndonos: no nos desempeñamos a nuestra capacidad (ni siquiera mínima). Esto es una versión de la profecía del autocumplimiento.

Destaquemos que la Ley de Janiger no tiene nada que ver con nuestra real capacidad, sino que frenamos nuestra expresión creativa o productiva por nuestros miedos al fracaso, éxito, ridículo, rechazo, etc. Pronto, terminamos teniendo la ansiedad en sí misma y nos paralizamos frente a las mejores oportunidades personales y profesionales.

En lo profesional es más fácil de ver: nos ofrecen una promoción, un traslado, un proyecto, que es una oportunidad de oro para demostrar nuestras capacidades. De repente, nos asustamos, perdemos la autoconfianza y

Hablemos de Gerencia

encontramos miles de razones para rechazar la oferta, enmascarando nuestro miedo bajo la prudencia o la estrategia a largo plazo. La verdad es que somos víctimas de la Ley de Janiger.

En lo personal pasa lo mismo, nos hemos enamorado de alguien excepcional. La relación llega hasta el punto de que debemos decidir si vivir o casarnos con esa persona. En el pasado, y quizás doloroso presente, convivir o casarnos con alguien trajo dolor, frustración y ansiedad. Paro en seco. Nos negamos poder explorar siquiera la visión de esa nueva etapa con esa persona.

Frente a una situación a merced de la Ley de Janiger, tenemos dos opciones:

*Retirarnos, sucumbir a ese límite de ansiedad que la experiencia nos determinó: no puedo liderizar el proyecto, sólo contribuyo. No puedo casarme con ella, seremos novios indefinidamente. O ir más abajo del límite y me retiro del proyecto. Saboteo la relación de pareja.

*Perseverar, aceptar el reto, y lidiar con la ansiedad. Así, podemos subir el umbral de ansiedad, es decir, la próxima vez lo que nos angustie estará a una escala mayor. Hemos crecido.

Peter dice que si estamos en una posición en la que somos ineficientes es porque nos llevaron allí, fuimos muy buenos donde estábamos y “nos castigaron” con la promoción. Janiger destaca que Peter puede estar en lo cierto, pero que muchas veces nuestra incompetencia se debe más a nuestra ansiedad que a la incompetencia misma. Es más, es probable que no seamos incompetentes, sino que nos hagamos incompetentes como un mecanismo de protección contra la ansiedad que nos causa el nuevo reto. Y, lo que Janiger ni Peter



consideraron, si la nueva situación, además, nos genera culpa (carga que quería mi amigo, mi pareja se sentirá mal si la dejo por esta nueva persona, actividad poco valorada en mi familia, etc.), el mecanismo se hace mucho más complejo: llamémoslo el Ciclo interminable de Janiger-Peter-Franco; o sea, mi ansiedad (Janiger) me hace sentir incompetente (Peter), por ende, culpable (Franco), lo cual retroalimenta mi ansiedad. **E**

lilafranco@telcel.net.ve

(*) *Presidenta de Factor Humano*



Ideario de don Simón Rodríguez

Los discípulos estúpidos son hijos del rigor; pero no se entiendan por rigor los azotes, sino la privación de la libertad de que se abusa, y de las satisfacciones que se desean. Observando lo dicho sobre faltas, se evitan azotes y arrestos: el maestro no es verdugo ni alcaide.

CONSEJOS DE AMIGO- O. C., II, 9.

Dénseme los muchachos pobres, o dénseme los que La Inclusa (casa de expósitos) bota porque ya están grandes, o porque no puede mantenerlos, o porque son hijos legítimos. Reducido así mi amor propio a los límites en que debe encerrarse, hará todo el bien que alcance hacer, y los caballeros serán los que los padres no vieron, y lo que ellos no esperan ver, que es: un hombre que conoce sus derechos, cumpliendo con sus deberes, sin que sea menester forzarlo ni engañarlo.

SOCIEDADES AMERICANAS EN 1828 – O. C., I, 214.