

El Principio de Peter

Por qué no siempre ascender es la mejor decisión

Hay libros que impresionan por su complejidad, y otros que lo hacen por todo lo contrario. *El Principio de Peter* pertenece claramente al segundo grupo. Es un libro breve, fácil de leer y con una idea central muy simple, pero al mismo tiempo tremendamente potente.

La tesis que plantea es conocida: en muchas organizaciones, las personas tienden a ascender hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Es decir, alguien va promocionando porque hace bien su trabajo actual, hasta que llega a un puesto para el que ya no está tan preparado. Y ahí aparece el problema.

Puede sonar exagerado o incluso un poco irónico, pero cualquiera que haya pasado años trabajando en empresas, equipos o estructuras jerárquicas sabe que la reflexión tiene bastante sentido. De hecho, probablemente todos hemos visto casos parecidos. Personas brillantes en su puesto original que, después de ascender, dejan de rendir igual. No porque sean malas profesionales, ni mucho menos, sino porque el nuevo puesto exige capacidades distintas.

Y ahí está la clave.

Ser bueno en un puesto no garantiza ser bueno en el siguiente

En el mundo profesional seguimos arrastrando una idea que parece lógica, pero que muchas veces no lo es: si alguien destaca en su función, lo normal es ascenderlo. Parece casi la evolución natural. Como si hacerlo bien hoy fuese una garantía de que también lo hará bien mañana en un escalón superior.

Pero la realidad no funciona así.

Un gran técnico no tiene por qué convertirse en un gran responsable de equipo. Un excelente comercial no tiene por qué ser un buen director comercial. Un operario muy resolutivo no tiene por qué disfrutar ni destacar como encargado. Y una persona muy eficaz en la ejecución no siempre encaja en un rol de coordinación, planificación o liderazgo.

Cada puesto tiene una naturaleza distinta. Unos requieren profundidad técnica, otros gestión de personas, otros visión global, otros capacidad de decisión, otros orden, otros templanza, otros comunicación. No todo el talento es igual, y no todas las capacidades crecen en la misma dirección.

Por eso, cuando una empresa asciende por inercia, en lugar de promocionar con criterio, corre el riesgo de cometer un error silencioso pero importante.

El ascenso como premio: una costumbre muy extendida

Muchas veces, el ascenso no se plantea realmente como una decisión organizativa, sino como una forma de premiar a alguien. Se considera casi la manera más evidente de reconocer su esfuerzo, su implicación o su rendimiento. Y aunque la intención puede ser buena, el resultado no siempre lo es.

Porque promocionar a una persona no debería ser solo un reconocimiento. Debería ser también una decisión pensada en términos de encaje.

Cuando una empresa asciende a alguien únicamente porque se lo ha ganado en su puesto anterior, sin analizar si el nuevo rol se ajusta a su perfil, puede generar tres problemas a la vez: pierde a un gran profesional en su función original, coloca a alguien en una posición para la que quizá no está preparado y, además, debilita el rendimiento del equipo que pasa a depender de esa nueva figura.

Lo más delicado es que esto no siempre se ve de inmediato. A veces al principio parece que todo funciona, porque la persona ascendida mantiene durante un tiempo la inercia del buen desempeño anterior. Pero poco a poco aparecen las señales: dificultad para delegar, problemas para coordinar, mala gestión de prioridades, incomodidad en la toma de decisiones, tensiones con el equipo o falta de visión global.

No es un problema de voluntad. Muchas veces tampoco lo es de inteligencia o compromiso. Es, simplemente, un problema de encaje.

No todo el mundo tiene que mandar para ser valioso

Este es, quizá, uno de los mensajes más importantes que deja el libro y que más sentido tiene en la gestión de empresas: no todo el talento tiene que acabar en un puesto de mando.

Durante años se ha transmitido la idea de que crecer profesionalmente equivale a subir en el organigrama. Como si la meta natural de cualquier persona competente fuera dirigir a otras. Pero no siempre es así, ni para la empresa ni para el propio profesional.

Hay personas que aportan un valor extraordinario desde la especialización. Personas con un conocimiento profundo de su oficio, con criterio técnico, con capacidad de resolver problemas reales, con experiencia acumulada y con una fiabilidad que sostiene parte del negocio. Convertirlas en mandos por sistema no siempre mejora la organización. A veces, incluso la empeora.

Y además hay otra cuestión que no se dice lo suficiente: no todo el mundo quiere ascender. Hay profesionales que prefieren seguir haciendo aquello que dominan, sin tener que entrar en dinámicas de gestión de equipo, presión organizativa o exposición constante a decisiones difíciles. Y esa preferencia no debería interpretarse como falta de ambición. A veces es todo lo contrario: es madurez, autoconocimiento y claridad sobre dónde puede aportar más valor cada uno.

Liderar no es solo saber más

Otro error bastante común es pensar que un buen líder es, simplemente, alguien que sabe mucho del trabajo que realiza su equipo. Y aunque el conocimiento técnico ayuda, liderar va mucho más allá.

Liderar implica comunicar bien, ordenar prioridades, corregir sin romper, escuchar, tomar decisiones a tiempo, sostener presión, coordinar personas distintas, detectar problemas antes de que escalen y tener la serenidad necesaria para actuar cuando las cosas se complican. También implica entender que el rendimiento colectivo no depende solo de lo que uno sabe hacer, sino de cómo consigue que otros funcionen mejor.

Ese cambio no es pequeño. Es un cambio de naturaleza.

Por eso, muchas promociones fracasan no porque la persona no valga, sino porque se confunde dominio técnico con capacidad de liderazgo. Y son dos planos diferentes.

El coste de una mala promoción

Cuando se promociona mal, el coste suele ser mayor de lo que parece.

No solo se resiente la persona que asciende, que puede sentirse insegura, desbordada o fuera de sitio. También lo nota el equipo, que empieza a perder referencias claras. Y, por supuesto, lo nota la empresa, que ve cómo un puesto clave deja de estar bien cubierto mientras el anterior también se debilita.

A eso se suma un efecto todavía más peligroso: la desmotivación. Porque cuando una organización convierte el ascenso en la única forma visible de reconocimiento, transmite un mensaje muy limitado. Parece decir que solo progresa quien sube de puesto, y que quedarse en una función técnica o especializada es estancarse. Eso puede empujar a muchas personas a buscar responsabilidades que en realidad no desean o para las que no encajan.

Una empresa sana debería saber reconocer de más de una manera.

Crecer no siempre significa ascender

Quizá una de las reflexiones más útiles que se pueden sacar de *El Principio de Peter* es esta: crecer profesionalmente no siempre significa subir un escalón en el organigrama.

También se puede crecer ganando autonomía, crecer especializándose más, convirtiéndose en referente técnico, asumiendo proyectos complejos, formando a otros, participando más en decisiones importantes sin necesidad de cambiar de puesto.

De hecho, muchas empresas mejorarían mucho su gestión del talento si entendieran que existen caminos de desarrollo distintos. No todo tiene que acabar en jefe, coordinador, responsable o director. Hay otras formas de aportar, otras formas de avanzar y otras formas de construir una carrera sólida.

Esto es especialmente importante en negocios donde el conocimiento práctico, la experiencia y el oficio tienen un peso enorme. En esos entornos, mover a alguien de su lugar natural solo porque “toca ascenderlo” puede ser un error estratégico.

La importancia del encaje

Al final, la gestión de personas tiene mucho que ver con una palabra que a veces se pasa por alto: encaje.

No se trata solo de valorar si alguien es bueno o no. Se trata de entender en qué posición, con qué nivel de responsabilidad y en qué tipo de función esa persona puede rendir mejor, sentirse más segura y aportar más al conjunto.

Cuando una organización entiende esto, empieza a tomar mejores decisiones. Deja de ver el ascenso como un automatismo y empieza a verlo como lo que realmente es: una decisión relevante, con impacto humano y empresarial.

No se trata de frenar a nadie. Tampoco de limitar carreras. Se trata de afinar mejor. De observar mejor. De distinguir entre mérito, potencial, especialización, liderazgo y madurez. Y eso exige criterio.

Un libro antiguo con un mensaje todavía muy actual

Lo interesante de *El Principio de Peter* es que, pese a los años que tiene, sigue describiendo muy bien algo que continúa ocurriendo. Cambian las herramientas, cambian los modelos de empresa, cambian los sectores y cambian las formas de trabajar, pero ciertas dinámicas humanas siguen siendo bastante parecidas.

Seguimos premiando a veces sin analizar bien. Seguimos confundiendo rendimiento con encaje. Seguimos pensando que ascender es siempre avanzar. Y seguimos olvidando que una buena organización no es la que mueve gente por sistema, sino la que coloca a cada persona donde más valor puede generar.

Ese es, seguramente, el verdadero fondo de la cuestión.

Porque una empresa no mejora solo por tener más estructura, más departamentos o más niveles jerárquicos. Mejora cuando toma mejores decisiones sobre las personas. Y una de las más difíciles, aunque a veces no lo parezca, es saber cuándo alguien debe ascender... y cuándo no.

Reflexión final

A veces, la decisión más inteligente no es promocionar a alguien. Es darle reconocimiento, recorrido, autonomía y valor sin sacarlo del lugar donde realmente marca la diferencia.

Y eso no es frenar su crecimiento. Es gestionarlo mejor.

Por eso, aunque *El Principio de Peter* sea un libro pequeño y antiguo, sigue mereciendo la pena. Porque obliga a pensar en algo muy actual: cómo distinguir entre hacer bien un trabajo y estar preparado para el siguiente.

Y esa diferencia, en muchas empresas, lo cambia todo.