



odio los lunes /

## Cómo lidiar con un trabajador incompetente que cree ser brillante

Quienes experimentan el 'efecto Dunning-Kruger' tienen problemas para reconocer sus limitaciones. Una situación habitual de difícil solución.

Por **M. Victoria S. Nadal**

**A**l contrario de lo que sucede con los empleados que sufren el síndrome del impostor (nunca se sienten lo suficientemente buenos para su puesto), otros están convencidos de que son brillantes cuando en realidad su desempeño es insuficiente o, en el mejor de los casos, solo normal. No son conscientes de sus limitaciones, les cuesta reconocer sus errores y creen que nunca necesitan ayuda para hacer bien su trabajo. Este sesgo cognitivo está relacionado

con un desajuste en la percepción que los empleados tienen de sí mismos.

Fueron los psicólogos David Dunning y Justin Kruger, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Cornell (Nueva York), quienes detectaron este síndrome por primera vez en cuatro investigaciones que llevaron a cabo en los años 90. A partir de entonces se le conoce como *efecto Dunning-Kruger*.

Sus resultados, publicados en la revista científica *Journal of Personality and Social Psychology*, mostraron que

cuanto mayor era la incompetencia de la persona, menos consciente era de ella. Al contrario, aquellos trabajadores más competentes y capacitados eran los que, paradójicamente, más tendían a infravalorar sus habilidades.

Como conclusión, las personas más incompetentes son también más incapaces de darse cuenta de su torpeza y tienden a no poder reconocer las capacidades de los demás. Esta idea cuadra con la experiencia de Elisa Sánchez, psicóloga laboral que lleva



años impartiendo cursos para desarrollar habilidades como la capacidad de hablar en público. “Es algo que llevo observando desde hace mucho tiempo. Aquellos a los que se les da peor tienen una actitud más autosuficiente, prepotencia y excesiva seguridad en ellos mismos. No ven que lo han hecho mal, incluso cuando los errores son obvios, como un tartamudeo”, explica Sánchez. “Pero no solo eso, además son muy hirientes cuando les toca evaluar a otros compañeros que lo hacen mucho mejor que ellos. No son capaces de ver lo bueno en otros”.

### EL ORIGEN DEL PROBLEMA

Las personas que sufren este sesgo tienen dificultades para evaluar objetivamente sus habilidades: su principal problema es la falta de autoconocimiento. Suelen tener una imagen distorsionada de sí mismos, al menos en el área laboral. “Lo que ellos perciben no encaja con lo que ven quienes están a su alrededor”, explica Sánchez.

A veces no ven sus limitaciones y otras no quieren verlas. Sus inseguridades les llevan a negar o rechazar cosas que no quieren aceptar de ellos mismos porque les resulta doloroso o no les gusta. Como el que no es capaz de darse cuenta de que tartamudea al hablar en público. “También hay temor a lo que vean y juzguen los demás. Si no lo digo yo, si lo niego, si actúo como si lo estuviera haciendo bien, quizá los demás no se den cuenta de lo que hago mal”, ejemplifica Sánchez.

A este cóctel se le suman algunos rasgos de la personalidad que también pueden influir, como el narcisismo, y los problemas de autoestima. Es la pescadilla que se muerde la cola porque para tener una autoestima sana es importante tener una imagen precisa de las virtudes y limitaciones propias.

Esta situación influye directamente en el trabajo del equipo y en el rendimiento de los empleados. Los trabajadores que no son conscientes de sus limitaciones tienden a abarcar muchas más tareas de las que pueden completar, también por la necesidad de agradar o de sentirse valiosos para los demás. No son conscientes del tiempo que les va a llevar y no son

realistas con la planificación. “Esto hace que no rindan bien y que no se cumplan los plazos. Puede sobrecargar de trabajo a otros, generar estrés y conflictos”, enumera Sánchez. “No se puede mirar hacia otro lado. Un trabajador con esta falta de autoconocimiento es peligrosísimo, mucho más que una persona desmotivada”.

### UNA DIFICULTAD HABITUAL

Muchos líderes se han encontrado en la situación de dirigir a alguien que sufre esta dificultad. De hecho, para Liz Kislik, consultora que ha dedicado los últimos 30 años a ayudar a organizaciones a superar sus obstáculos con la gestión de recursos humanos, es “uno de los problemas de desempeño más frecuentes y agotadores” que ha observado en su carrera.

Está de acuerdo en que el precio de obviar este problema es demasiado alto. “Si los jefes no abordan la situación, el trabajo del empleado no mejorará y la organización perderá el valor de un miembro del equipo que podría prosperar si se le brinda el apoyo adecuado”, explica Kislik. Una de las consecuencias de que el jefe no haga nada al respecto es el riesgo de que el resto de trabajadores piensen que “el líder parece tolerar el trabajo deficiente y puedan desmotivarse”.

Los jefes pueden ayudar dando indicaciones y *feedback* claro, aunque para ello tendrán que trabajar su asertividad para aprender a comunicar los errores sin herir y hacer elogios con cuidado. Para un empleado que ya tiene una imagen exagerada de su propio desempeño, los elogios pueden confirmar su idea de que todo lo que hace es excelente. “Lo idóneo es conectar los comentarios positivos con otras cosas que, desde el punto de vista de la organización, es necesario intentar cambiar”, recomienda Kislik.

Las recomendaciones también incluyen evaluar de la forma más objetiva posible a esa persona, para que no sienta que las correcciones son solo una opinión de los demás, sino que están basadas en datos. “Es necesario mostrarlo de la forma más neutra y objetiva, para facilitar que aprenda y se desarrolle”, detalla Sánchez. ■



Ilustraciones de Carmela Caldart

## + PARA CONOCERSE MEJOR



### / VÍDEO

**Por qué la gente incompetente cree ser increíble.** La investigación psicológica sugiere que no somos muy buenos para evaluar a nosotros mismos con precisión. De hecho, con frecuencia sobrestimamos nuestras propias habilidades. En este vídeo de animación, David Dunning, uno de los primeros psicólogos en definir el síndrome Dunning-Kruger, ahonda con sus propias palabras sobre este sesgo.



### / 'APP'

**Uniks** es una red social que permite recibir *feedback* de compañeros de trabajo, amigos y familiares. Esta información externa, bien enfocada, permite al usuario tener una imagen más clara y comparar lo que piensa de sí mismo con lo que otras personas perciben. El proyecto está tutelado por un equipo de expertos de recursos humanos y desarrollo de personas y equipos. Los servicios están orientados tanto a empresas como a instituciones académicas.



### / CURSOS Y TALLERES

**Taller práctico de autoconocimiento.** Este curso *online*, impartido por Udemy, está enfocado a cualquier ámbito de la vida, no solo al profesional. Propone como objetivos llegar a conocer bien los rasgos de la identidad personal, aprender a reconocer fortalezas y debilidades y priorizar las necesidades, lo que podría ayudar a tener una imagen más clara de uno mismo. Su duración es de 30 días.