

Introducción

por **RAYMOND HULL**

Como escritor y periodista, he tenido excepcionales oportunidades de estudiar las actividades de la sociedad civilizada. He investigado y escrito acerca del Gobierno, la industria, los negocios, la educación y las artes. He hablado, Y escuchado atentamente, con miembros de muchos oficios y profesiones, con personas de todas las clases sociales.

He observado que, con raras excepciones, los hombres manejan chapuceramente sus asuntos. Por todas partes veo incompetencia pujante, incompetencia triunfante.

He visto un puente de mil doscientos metros de longitud desplomarse y caer al mar porque, pese a repetidas revisiones y verificaciones, alguien había frangollado el plano de un pilar sustentador.

He visto a urbanistas supervisar el desarrollo de una ciudad en la zona de crecidas de un gran río, donde es seguro que se verá sometida a inundaciones periódicas.

No hace mucho leí la noticia del derrumbamiento de tres gigantescas forres refrigeradoras de una central eléctrica británica: costaron un millón de dólares cada una, pero no eran lo bastante sólidas para resistir un fuerte golpe de viento.

Observé con interés que al terminarse la construcción del estadio cubierto de béisbol de Houston, Texas, se descubrió que resultaba particularmente inapropiado para la práctica de ese deporte: los días de sol, los jugadores no podían ver la pelota al quedar deslumbrados por el resplandor de las claraboyas.

Advierto que los fabricantes de aparatos electrodomésticos tienen por norma el establecimiento de delegaciones regionales de servicio, en la expectativa justificada por la experiencia, de que muchos de sus aparatos se estropeen durante el plazo de garantía.

Habiendo escuchado las quejas de innumerables automovilistas sobre los defectos hallados en sus coches nuevos, no me sorprendió enterarme de que se ha comprobado que aproximadamente la quinta parte de los automóviles producidos por las principales fábricas en los últimos años tienen defectos de fabricación potencialmente peligrosos.

No quisiera que se me tomara por un resentido ultraconservador que clama contra los hombres y las cosas contemporáneas sólo porque son contemporáneos. La incompetencia no conoce barreras de tiempo ni de lugar.

Macaulay da una imagen, tomada de un informe de Samuel Pepys, de la Armada británica en 1684. "La administración naval era un prodigio de despilfarro, corrupción, ignorancia e indolencia ... no podía fiarse de ningún cálculo... no se cumplía ningún contrato ... no se ejercitaba ninguna autoridad... Algunos de los nuevos buques de guerra estaban tan podridos que, a menos que fuesen rápidamente reparados, se hundirían antes de soltar amarras. Los marineros recibían su paga con tan poca puntualidad que se daban por contentos si encontraban algún usurero que les comprara sus vales con un cuarenta por ciento de descuento. La mayoría de los navíos en servicio se hallaban al mando de hombres carentes de conocimientos marítimos."



Figura 1. En la expectativa de que muchos de sus aparatos se estropeen durante el plazo de garantía

Wellington, examinando la lista de oficiales que le habían sido asignados para la campaña de Portugal de 1810, dijo: "Sólo espero que el enemigo tiemble como yo cuando lea la lista de sus nombres."

El general de la Guerra de Secesión americana Richard Taylor, hablando de la batalla de los Siete Días, observó- "Los jefes confederados no tenían más conocimientos sobre la topografía del terreno situado a un día de marcha de la ciudad de Richmond que los que poseían sobre la del África Central."

Robert E. Lee se lamentó amargamente en una ocasión:

"No puedo conseguir nunca que se cumplan mis órdenes."

Durante la mayor parte de la Segunda Guerra Mundial, las Fuerzas Armadas británicas combatieron con explosivos muy inferiores, a igualdad de peso, respecto a los contenidos en las bombas y granadas alemanas. Ya en 1940, los científicos británicos sabían que la económica y sencilla adición de un poco de aluminio pulverizado duplicaría la potencia de los explosivos existente pero este conocimiento no fue aplicado, hasta finales de 1943.

En la misma guerra, el capitán australiano de un buque hospital hizo revisar los depósitos de agua de la nave después de haberse efectuado determinadas reparaciones, y descubrió que su interior había sido pintado con minio. Todos los hombres que se encontraban a bordo se habrían envenenado.

Estas cosas, y centenares de otras parecidas, las he visto, oído y leído. He aceptado la universalidad de la incompetencia.

He dejado de sorprenderme cuando un cohete lunar no consigue despegar del suelo porque ha sido olvidado algo, porque algo se rompe, algo no funciona o algo estalla prematuramente.

Ya no me deja atónito observar que un consejero matrimonial a sueldo del Gobierno es homosexual.

Ahora espero que los estadistas se revelen incompetentes para cumplir sus promesas electorales. Doy por supuesto que, si hacen algo, probablemente será llevar a la práctica las promesas de sus adversarios.

Esta incompetencia ya sería bastante enojosa si se hallara limitada a las obras públicas, la política, los viajes espaciales y otros campos igualmente vastos y remotos de la actividad

humana. Pero no existe tal limitación. Se encuentra también a nuestro lado, constituyendo un omnipresente y pestífero fastidio.

Mientras escribo esta página, la mujer del apartamento contiguo está hablando por teléfono. Puedo oír todas y cada una de sus palabras.

Son las diez de la noche, y el hombre del apartamento vecino del otro lado está acatarrado y se ha acostado temprano. Oigo su tos intermitente. Cuando se da la vuelta en la cama, oigo el chirrido de los muelles, No vivo en una casa de huéspedes barata, éste es un moderno y caro bloque de apartamentos, construido en cemento. ¿Qué es lo que falla en la gente que lo construyó?

El otro día, un amigo mío compró una sierra para metales, la llevó a su casa y empezó a cortar un cerrojo de hierro. A la segunda pasada, la hoja saltó se rompió la ranura en que estaba encajada en la empuñadura, de tal modo que no pudo volver a ser utilizada.

La semana pasada, quise utilizar un magnetófono en el escenario de la sala de actos de una escuela superior. No pude conseguir energía eléctrica para hacerlo funcionar. El encargado del edificio me dijo que, en el año que llevaba allí, le había sido imposible encontrar un conmutador que diera corriente a los enchufes del escenario.

Estaba empezando a pensar que no se hallaban conectados a la red.

Esta mañana salí a comprar una lámpara de mesa. En un gran establecimiento de muebles y accesorios encontré una lámpara que me gustaba. El dependiente iba a envolverla, pero le pedí que la probara primero. (Me estoy volviendo previsor.) Evidentemente, no estaba acostumbrado a probar aparatos eléctricos, porque tardó mucho en encontrar un enchufe. Finalmente, enchufó la lámpara, ¡y no pudo encenderla! Probó otra lámpara del mismo modelo, y tampoco se encendió. Toda la remesa de lámparas tenía conmutadores defectuosos. Me marché.

Recientemente, encargué sesenta metros cuadrados de fibra de vidrio aislante para una casita de campo que estoy restaurando. Permanecí junto al empleado, para cerciorarme de que anotaba correctamente la cantidad. ¡En vano! La casa suministradora me pasó una factura por setenta metros cuadrados ¡y despachó noventa!

La educación, a menudo tenida como remedio para todos los males, no parece constituir remedio para la incompetencia... En este terreno, la incompetencia llega a grados extremos. Uno de cada tres graduados de escuela superior no sabe leer al nivel normal del quinto grado. Es ya habitual que los colegios universitarios den lecciones de lectura a los recién ingresados. En algunos colegios, ¡el veinte por ciento de los alumnos de nuevo ingreso no saben leer lo suficientemente bien como para entender sus libros de texto.

Yo recibo correo de una gran Universidad. Hace quince meses, cambié de domicilio. Envié a la Universidad el habitual aviso: mi correo siguió llegando a la dirección antigua. Tras dos avisos más de cambio de domicilio y una llamada telefónica, efectué una visita personal. Señalé con el dedo en sus registros la dirección ,antigua, dicté la nueva y vi cómo la anotaba una secretaria. El correo continuó llegando a la antigua dirección. Hace dos días se produjo una nueva evolución. Recibí una llamada telefónica de la mujer que me había sucedido en mi antiguo apartamento y que, naturalmente, había estado recibiendo mi correo de la Universidad. También e acaba de trasladarse de domicilio, ¡y mi correo de la Universidad ha empezado ahora a llegar a su nueva dirección!

Como he dicho llegué a resignarme a esta omnipresente incompetencia. Pensaba, sin embargo, que si se pudiera descubrir su causa, tal vez se encontrara un remedio. Así, pues, empecé a hacer preguntas.

Escuché muchas teorías.

Un banquero culpaba a las escuelas: "Hoy día los chiquillos no aprenden métodos de trabajo eficaces. "

Un maestro culpaba a los políticos: "Con semejante falta de eficiencia en la sede del Gobierno, ¿qué puede esperarse de los ciudadanos? Además, se oponen a nuestras legítimas demandas de adecuados presupuestos de educación. Si pudiéramos tener una computadora en cada escuela..."

Un ateo culpaba a las Iglesias: "... adormeciendo al pueblo con sus fábulas de un mundo mejor y distrayendo su atención de las cosas prácticas ... "

Un eclesiástico culpaba a la Radio, el cine y la televisión: "... muchas distracciones de la vida moderna han alejado a las gentes de las enseñanzas morales de la Iglesia".

Un sindicalista culpaba a los empresarios: "... demasiado codiciosos para pagar un salario vital. Con este salario de hambre un hombre no puede tomarse interés por su trabajo".

Un empresario culpaba a los sindicatos: "El obrero ya no se preocupa hoy día..., no piensa más que en aumentos de salario, vacaciones y pensiones de retiro."

Un individualista dijo que los sistemas de seguridad social engendran una actitud general de despreocupación. Una asistente social me dijo que la relajación moral en el hogar y la disgregación de la familia origina irresponsabilidad en el trabajo. Un psicólogo dijo que la represión temprana de impulsos sexuales produce un deseo subconsciente de hacer las cosas mal, como expiación por los sentimientos de culpabilidad. Un filósofo dijo: "Los hombres son humanos; siempre habrá accidentes."

Una multitud de explicaciones diferentes, es tan mala como la ausencia de toda explicación. Empecé a tener la impresión de que nunca comprendería a la incompetencia.

Entonces, una noche, en el vestíbulo de un teatro, durante el segundo entreacto de una obra mediocrementemente representada, yo estaba refunfuñando contra los actores y directores incompetentes y entablé conversación con el doctor Laurence J. Peter, un científico que ha dedicado muchos años al estudio de la incompetencia.

El entreacto fue demasiado breve para que él hiciera algo más que excitar mi curiosidad. Después de la función, fui a su casa y permanecí hasta las tres de la madrugada escuchando su lúcida y sorprendentemente original exposición de una teoría que al fin daba respuesta a mi pregunta: "¿Por qué incompetencia?"



Figura 2. La represión temprana de los impulsos sexuales produce un deseo subconsciente de hacer las cosas mal

El doctor Peter exoneraba a Adán, a los agitadores y al accidente, y denunciaba una característica de nuestra sociedad como perpetradora, y premiadora de la incompetencia.

¡La incompetencia explicada! Mi mente se iluminó ante la idea. Quizás el paso siguiente fuera la eliminación de la incompetencia.

Con su característica modestia, el doctor Peter se había conformado hasta el momento con hablar de su descubrimiento con unos cuantos amigos y colegas y dar de vez en cuando alguna conferencia sobre su investigación. Su vasta colección de casos de incompetencia, su brillante galaxia de teorías y fórmulas en torno a la incompetencia, no habían aparecido jamás en letras de molde.

- Es posible que mi Principio beneficiara a la Humanidad - dijo Peter -.- Pero estoy terriblemente ocupado con la enseñanza y los trabajos en colaboración; están, luego, las reuniones de los comités de Facultad y mi continua investigación. Quizás algún día clasifique el material y lo prepare para su publicación, pero en los próximos diez o quince años, simplemente, no tendré tiempo.

Puse de relieve el peligro de un retraso excesivo, y al fin el doctor Peter accedió a una colaboración: él pondría a mi disposición las notas y el manuscrito de su extensa investigación; yo lo condensaría todo en un libro. Las páginas que siguen presentan la explicación del profesor Peter de su Principio, el más penetrante descubrimiento social psicológico del siglo.

¿Se atreve usted a leerlo?

¿Se atreve usted a enfrentarse, en una deslumbrante revelación, a la razón por la cual las escuelas no otorgan sabiduría, por qué los Gobiernos no pueden mantener el orden, por qué los tribunales no imparten justicia, por qué los planes utópicos nunca engendran utopías?

No decida a la ligera. La decisión de seguir leyendo es irrevocable. Si lee, jamás podrá recuperar su actual estado de bienaventurada ignorancia; jamás volverá a venerar inconscientemente a sus superiores ni a dominar a sus subordinados. ¡Jamás! El Principio de Peter una vez conocido, no puede ser olvidado.

¿Qué gana usted con seguir leyendo? Venciendo la incompetencia en usted mismo, y comprendiendo la incompetencia en los demás, puede usted realizar más fácilmente su trabajo, conseguir ascensos y ganar más dinero. Puede evitar penosas enfermedades. Puede convertirse en un conductor de hombres. Puede disfrutar de su ocio. Puede agrandar a sus amigos, confundir a sus enemigos, impresionar a sus hijos y enriquecer y revitalizar su matrimonio.

En resumen, este conocimiento revolucionará su vida..., quizá la salve.

Así, pues, si tiene usted el valor suficiente, continúe leyendo, anote, aprenda de memoria y aplique el Principio de Peter.

INDICE

PRÓLOGO, por Laurence J. Peter

INTRODUCCIÓN, por Raymond Hull

Capítulo Primero. **EL PRINCIPIO DE PETER**

Capítulo Segundo. **EL PRINCIPIO EN ACCION**

Capítulo Tercero. **EXCEPCIONES APARENTES**

Capítulo Cuarto. **IMPULSO Y ASCENSO**

Capítulo Quinto. **EMPUJE Y ASCENSO**

Capítulo Sexto. **SUBORDINADOS Y DIRIGENTES**

Capítulo Séptimo. **JERARQUIOLOGIA Y POLITICA.**

Capítulo Octavo. **INDICIOS Y PREFIGURACIONES**

Capítulo Noveno. **LA PSICOLOGIA DE LA JERARQUIOLOGIA**

Capítulo Décimo. **LA ESPIRAL DE PETER**

Capítulo Undécimo. **LA PATOLOGIA DEL ÉXITO**

Capítulo Duodécimo. **INDICIOS NO MÉDICOS DE COLOCACION FINAL**

Capítulo Decimotercero. **SALUD Y FELICIDAD EN EL CA CERO. POSIBILIDAD 0
SUEÑO, FANTÁSTICO?**

Capítulo Decimocuarto. **INCOMPETENCIA CREADORA**

Capítulo Decimoquinto. **LA EXTENSION DARVINIANA**

Léxico

NOTA SOBRE LAS ILUSTRACIONES

Capítulo Primero

EL PRINCIPIO DE PETER

Empiezo a pensar que hay gato encerrado
Miguel De Cervantes

Cuando yo era pequeño, se me enseñaba que, los hombres de posición elevada sabían lo que hacían. Se me decía: "Peter, cuanto más sepas, más lejos llegarás." Así, pues, continué estudiando hasta graduarme y, luego, entré en el mundo aferrado firmemente a estas ideas y a mi nuevo título académico. Durante mi primer año de enseñanza, me sorprendió descubrir que numerosos maestros, directores de escuelas, inspectores e interventores parecían ser indiferentes a sus responsabilidades profesionales e incompetentes para el cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, la preocupación principal de mi director era que todas las persianas se hallaran al mismo nivel, que hubiera silencio en las aulas y que nadie pisara ni se acercara a los rosales. Las principales preocupaciones del inspector se reducían a que ningún grupo minoritario, por fanático que fuese, resultara jamás ofendido, y que todos los impresos oficiales fueran presentados dentro del plazo estipulado. La educación de los niños parecía estar muy alejada de la mente del administrador.

Al principio pensé que esto se debía a un defecto especial del sistema escolar en que yo daba clases, por lo que solicité ser destinado a otro distrito. Cumplimenté los impresos especiales, adjunté los documentos exigidos y me sometí a todos los trámites burocráticos. ¡Pocas semanas después, me fue devuelta mi solicitud con todos los documentos!

No, no había nada malo en mis credenciales; los impresos estaban correctamente cumplimentados; un sello oficial mostraba que habían sido recibidos en perfecto estado. Pero la carta que les acompañaba decía: "Los nuevos reglamentos establecen que estos impresos no pueden ser aceptados por el Departamento de Educación a menos que hayan sido certificados en el servicio de Correos para garantizar su entrega. Le ruego que vuelva a cursar la documentación al Departamento, cuidando esta vez de hacerlo por correo certificado."

Empecé a sospechar que el sistema escolar local no poseía el monopolio de la incompetencia.

Al pasar la vista en derredor, advertí que en todas las organizaciones había gran número de personas que no sabían desempeñar sus cometidos.

Un fenómeno universal

La incompetencia ocupacional se halla presente en todas partes. ¿Se ha dado usted cuenta?

Probablemente, todos nos hemos dado cuenta.

Vemos políticos indecisos que se las dan de resueltos estadistas, y a la "fuente autorizada" que atribuye su falta de información a "imponderables de la situación". Es ilimitado el número de funcionarios públicos que son indolentes e insolentes; de jefes militares cuya enardecida retórica queda desmentida por su apocado comportamiento, y de gobernadores cuyo innato servilismo les impide gobernar realmente. En nuestra sofisticación, nos encogemos virtualmente de hombros ante el clérigo inmoral, el juez corrompido, el abogado incoherente, el escritor que no sabe escribir y el profesor de inglés que no sabe pronunciar. En las Universidades vemos anuncios redactados por administradores cuyos propios escritos administrativos resultar lamentablemente confusos, y lecciones dadas con voz que es un puro zumbido por inaudibles e incomprensibles profesores.

Viendo incompetencia en todos los niveles de todas las jerarquías, políticas, legales, educacionales e industriales, formulé la hipótesis de que la causa radicaba en alguna característica intrínseca de las reglas que regían la colocación de los empleados. Así comenzó mi reflexivo estudio de las formas en que los empleados ascienden a lo largo de una jerarquía y de lo que les sucede después del ascenso.

Para mis datos científicos, fueron recogidos centenares de casos. He aquí tres ejemplos típicos.

SECCIÓN GOBIERNO MUNICIPAL, CASO N° 17

J. S. Cortés¹ era encargado de la conservación y el mantenimiento en el departamento de obras públicas de Buenavilla. Los funcionarios municipales le tenían en gran estima. Todos alababan su perenne afabilidad.

"Me agrada Cortés -decía el superintendente de obras-. Tiene buen juicio, y siempre se muestra atento y afable."

Este comportamiento resultaba adecuado para el puesto que ocupaba Cortés: no era de su incumbencia hacer política, así que no tenía por qué manifestarse en desacuerdo con sus superiores.



Fig. 3. En nuestra sofisticación, nos encogemos virtualmente de hombros ante el clérigo inmoral.

El superintendente de obras se jubiló, y Cortés le sucedió. Cortés continuó estando de acuerdo con todo el mundo. Transmitía a su encargado cualquier sugerencia que le llegaba desde arriba. Los conflictos de política resultantes, y el continuo cambio de planes, no tardaron en

¹ Se han cambiado algunos nombres, a fin de proteger al culpable.

desmoralizar al departamento. Llovían las quejas por parte del alcalde y los demás funcionarios, los contribuyentes y el sindicato de trabajadores.

Cortés continua diciendo "sí" a todo el mundo, y lleva presurosamente mensajes de un lado a otro entre sus superiores y sus subordinados. Nominalmente es superintendente, pero en realidad hace el trabajo de un mensajero. El departamento de conservación suele cerrar con déficit el presupuesto, y, sin embargo, no llega a cumplir su programa de trabajo. En resumen, Cortés, un encargado competente, se convirtió en un superintendente incompetente.

SECCIÓN INDUSTRIAL DE SERVICIOS, CASO N° 3

E. Diestro era un aprendiz excepcionalmente trabajador e inteligente del taller de reparaciones "G. Reece y Compañía", y no tardó en ascender a mecánico especialista. En este puesto, demostró una extraordinaria habilidad para diagnosticar oscuras averías e hizo gala de una paciencia infinita para arreglarlas. Fue ascendido a encargado del taller.

Pero aquí su amor a la mecánica y a la perfección se convierte en un inconveniente. Empezará cualquier tarea que le parezca interesante, por mucho trabajo que haya en el taller. "Vamos a ver qué se puede hacer", dice. No dejará un trabajo hasta quedar plenamente satisfecho de él. Se entromete constantemente. Raras veces se le encuentra en su puesto. Generalmente, está con la nariz metida en un motor desmantelado, mientras el hombre que debería estar haciendo ese trabajo se encuentra de pie a su lado mirando, y los demás obreros permanecen sentados esperando que se les asignen nuevas tareas. Como consecuencia, el taller se halla siempre sobrecargado de trabajo, siempre desorganizado, y los plazos de entrega se incumplen con frecuencia.

Diestro no puede comprender que al cliente medio le importa muy poco la perfección. ¡Lo que quiere es que le devuelvan puntualmente su coche! No puede comprender que a la mayoría de sus hombres les interesa menos los motores que los cheques de su sueldo. En consecuencia, Diestro se ve siempre en dificultades con sus clientes o con sus subordinados. Era un mecánico competente, pero ahora es un encargado incompetente.

SECCIÓN MILITAR, CASO N° 8.

Consideremos el caso del famoso y recientemente fallecido general A. Buenaguerra. Sus modales cordiales y sencillos, su desdén hacia las pejiugeras de los reglamentos y su indudable valor personal le convirtieron en el ídolo de sus hombres. Él les condujo a muchas y merecidas victorias.

Cuando Buenaguerra fue ascendido a mariscal de campo tuvo que tratar, no con soldados corrientes, sino con políticos y generalísimo aliados.

Le era imposible ajustarse al protocolo necesario. No podía pronunciar las cortesías adulationes convencionales. Discutía agriamente con todos los signatarios y dio en pasarse días enteros tendido en su remolque, embriagado y sombrío. La dirección de la guerra pasó de sus manos a las de sus subordinados. Había sido ascendido a un puesto para cuyo desempeño era incompetente.

¡Una pista importante!

Con el tiempo, vi que todos estos casos tenían una característica común. El empleado había sido promovido de una posición de competencia a una posición de incompetencia. Comprendí que, tarde o temprano, esto podría sucederle a cualquier empleado en cualquier jerarquía.

SECCIÓN CASOS HIPOTÉTICOS, CASO N°1.

Supongamos que es usted dueño de una fábrica de moldeo de píldoras, "Píldoras Perfectas, S. A.". Su jefe de personal muere de una úlcera perforada. Necesita usted un sustituto.

Usted, naturalmente, vuelve la vista a los moldeadores de que dispone.

La señorita Ovalo, la señora Elipse, el señor Cilindro y el señor Cubo manifiestan todos diversos grados de incompetencia. Quedarán, como es lógico, descalificados para el ascenso. Usted elegirá en igualdad de circunstancias a su moldeador más competente, el señor Esfera, y le ascenderá a jefe de personal.

Supongamos ahora que el señor Esfera acredita su competencia como jefe de personal. Más tarde, cuando su supervisor general, Rombo, ascienda a gerente, Esfera, será elegible para ocupar su puesto.

Si, por el contrario, Esfera es un jefe de personal incompetente, no obtendrá más ascenso. Ha llegado a lo que yo llamo su "nivel de incompetencia". Seguirá donde se encuentra hasta el final de su carrera.

Algunos empleados, como Elipse y Cubo, alcanzan un nivel de incompetencia en el grado más bajo, y nunca son ascendidos. Otros, como Esfera (suponiendo que no sea un jefe de personal satisfactorio), lo alcanzan después de un solo ascenso.

E. Diestro, el encargado del taller de reparaciones, alcanzó su nivel de incompetencia en el tercer grado de la jerarquía. El general Buenaguerra alcanzó su nivel de incompetencia en la cúspide misma de la jerarquía.

De este modo, mi análisis de centenares de casos de incompetencia ocupacional me llevó a formular *El Principio de Peter*:

**EN UNA JERARQUIA, TODO EMPLEADO
TIENDE A ASCENDER HASTA SU NIVEL
DE INCOMPETENCIA**

¡Una nueva ciencia!

Habiendo formulado el Principio, descubrí que, inadvertidamente, había fundado una nueva ciencia, la jerarquiología, el estudio de las jerarquías.

El término "jerarquía" fue empleado originariamente para describir el sistema de gobierno de la Iglesia por medio de sacerdotes escalonados en grados. El significado actual incluye a toda organización cuyos miembros o empleados se hallan dispuestos por orden de rango, grado o clase.

La jerarquiología, no obstante ser una disciplina relativamente reciente, parece tener una gran aplicabilidad en los campos de la administración pública y privada.

¡Esto se refiere a usted!

Mi principio es la clave para la comprensión de todos los sistemas jerárquicos y, por tanto, para la comprensión de la estructura toda de la civilización.



Figura 4. Unos pocos excéntricos tratan de no verse implicados en jerarquías

Unos cuantos excéntricos tratan de no verse insertos en jerarquías, pero todos cuantos participan en el comercio, la industria, el sindicalismo, la política, el Gobierno, las Fuerzas Armadas, la religión y la educación se hallan inmersos en ellas. Todos se encuentran regidos por el Principio de Peter.

Desde luego, muchos de ellos pueden conseguir uno o dos ascensos, pasando de un nivel de competencia a otro nivel superior de competencia. Pero la competencia en ese nuevo puesto les califica para otro nuevo ascenso. Para cada individuo, para usted, para mí, el ascenso final lo es desde un nivel, de competencia a un nivel de incompetencia²

En consecuencia, dado un lapso de tiempo suficiente, y supuesta la existencia de un suficiente número de grados en la jerarquía, todo empleado asciende a, y permanece en, su nivel de incompetencia. El Corolario de Peter dice:

Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.

¿Quién hace girar las ruedas?

Naturalmente, rara vez encontrará usted un sistema en el que todos los empleados hayan alcanzado su nivel de incompetencia. En la mayoría de los casos, se está haciendo algo para contribuir a los ostensibles fines para los que existe la jerarquía.

El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.

² Los fenómenos de “sublimación percuciente” (al que suele aludirse con la expresión “ser botado hacia arriba”) y el “arabesco lateral” no son, como podría creer el observador superficial, excepciones al principio. Son solamente pseudoascensos y serán examinados en el Capítulo Tercero

Capítulo Segundo**EL PRINCIPIO EN ACCIÓN**

Contar cuentos de la escuela
J. Heywod

Un estudio de una jerarquía típica, el sistema escolar de Buenavilla, pondrá de manifiesto cómo funciona el Principio de Peter dentro de la profesión docente. Estudie este ejemplo a fin de comprender cómo opera la jerarquiología dentro de toda organización.

Comencemos por los simples maestros. Para este análisis los agrupo en tres clases: competentes, moderadamente competentes e incompetentes.

La teoría de la distribución predice, y la experiencia lo confirma, que los maestros se hallarán desigualmente distribuidos en estas clases: la mayoría en la clase moderadamente competente, y las minorías en las clases competente e incompetente. Este gráfico ilustra la distribución:

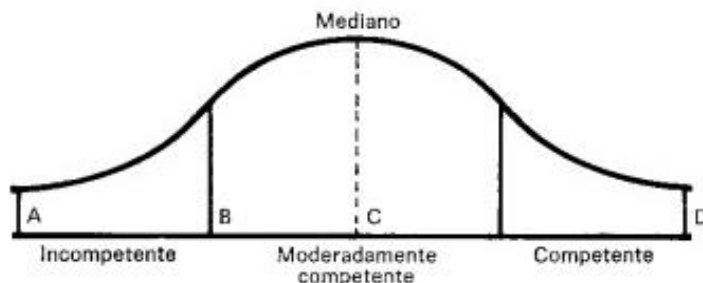


Figura 5. Gráfico de distribución

El caso del conformista.

Un maestro incompetente no es elegible para el ascenso. Rafaela F. Fiel, por ejemplo, había sido una estudiante extremadamente conformista. Las tareas que se le encomendaban se reducían a tomar extractos de libros de texto o periódicos, o realizar transcripciones de las disertaciones de los profesores. Siempre hacía exactamente lo que se le decía, ni más, ni menos. Estaba considerada como una estudiante competente. Se graduó con mención honorífica en la Escuela Normal de Buenavilla.

Al ocupar el puesto de maestra, enseñó exactamente lo que le había sido enseñado a ella. Seguía escrupulosamente el libro de texto, el plan de estudios y los horarios de clases.

Su trabajo se desarrolla perfectamente, salvo cuando no es posible acudir a ninguna regla o precedente. Por ejemplo, cuando reventó una cañería de agua y se inundó el suelo del aula, la señorita Fiel continuó dando su clase hasta que el director entró apresuradamente y rescató a los alumnos.

- ¡Señorita Fiel! clamó -. ¡En nombre del superintendente! Hay diez centímetros de agua en esta aula. ¿Por qué están todavía aquí sus alumnos?

- No he oído la señal de alarma por la campana - replicó ella -. Yo presto atención a esas cosas. Usted lo sabe. Estoy segura de que usted no ha hecho sonar la campana.

Desconcertado ante la fuerza de su contundente non sequitur, el director invocó una disposición del reglamento de régimen interior de la escuela que le otorgaba facultades para adoptar medidas de urgencia en una circunstancia extraordinaria, y condujo a los empapados alumnos fuera del edificio.

Así, pues, aunque nunca infringe una regla ni desobedece una orden, se ve a menudo en dificultades y jamás obtendrá un ascenso. Competente como estudiante, ha alcanzando su nivel de incompetencia como maestra de escuela, Y por consiguiente seguirá en ese puesto a todo lo largo de su profesión docente.

La mayoría elegible

La mayoría de los maestros que comienzan a ejercer son moderadamente competentes o competentes, véase la zona del gráfico comprendida entre B y D, y todos serán elegibles para el ascenso. He aquí uno de estos casos.

Una deficiencia latente

N. Bofarull había sido un estudiante competente y pasó a ser un apreciado profesor de ciencias. Sus clases teóricas y prácticas resultaban interesantes. Sus alumnos se mostraban cooperadores y mantenían en orden el laboratorio. El señor Bofarull carecía de aptitudes para el trabajo burocrático, pero esta deficiencia se hallaba compensada, en opinión de sus superiores, por su éxito como maestro.

Bofarull fue ascendido a jefe del departamento científico, donde ahora tenía que cumplimentar todos los pedidos de material de laboratorio y llevar voluminosos libros-registro. ¡Su incompetencia es evidente! Va ya para tres años que ha pedido nuevos mecheros "Bunsen", pero no la tubería necesaria para la conexión. A medida que se deterioran las viejas cañerías, cada vez son menos los mecheros que pueden ser utilizados, aunque los nuevos se amontonan en las estanterías.

Bofarull no es tenido ya en cuenta para un ulterior ascenso. Su puesto definitivo es aquel para el que se muestra incompetente.

Escalando la jerarquía

B. Rusco había sido un estudiante competente, maestro y jefe de departamento, y fue ascendido a subdirector. En este puesto se llevaba bien con los maestros, alumnos y padres y era intelectualmente competente. Obtuvo un nuevo ascenso al cargo de director.

Hasta entonces, nunca había tratado directamente con los miembros del Consejo escolar ni con el inspector de enseñanza del distrito. No tardó en quedar de manifiesto que carecía del tacto y la diplomacia necesarios para trabajar con estos altos funcionarios. Hizo esperar al inspector mientras resolvía una disputa entre dos niños. Por hacerse cargo de una clase en sustitución de un maestro que estaba enfermo, *no asistió a una reunión del Comité de Revisión del plan de estudios* convocada por el subinspector.

Trabajaba tan afanosamente en la dirección de su escuela que no le quedaban energías para dirigir las organizaciones de la comunidad. Declinó ofertas para ser presidente de la Asociación de Padres y Maestros, presidente de la Liga para la Mejora de la Comunidad y asesor del Comité Prodecencia en la Literatura.

Su escuela perdió el apoyo de la comunidad, y él cayó en desgracia ante el inspector. Rusco empezó a ser considerado, por el público y por sus superiores, como un director incompetente. Cuando el puesto de subinspector quedó vacante, el Consejo escolar rehusó concedérselo a Rusco. Continúa, y continuará hasta que se retire, frustrado e incompetente como director.

EL AUTÓCRATA.

R. Ibasta, tras demostrar su competencia como estudiantil, maestro, jefe de departamento, subdirector y director, fue ascendido a subinspector.



Figura 6. Se llevaba bien con los maestros, alumnos y padres.

Anteriormente, sus obligaciones se habían limitado a interpretar la política del Consejo escolar y hacer que fuera llevada a cabo eficazmente en su escuela. Ahora, como subinspector, debe participar en las discusiones del Consejo sobre la línea a seguir, utilizando procedimientos democráticos.

Pero Ibasta detesta los procedimientos democráticos. Insiste en su condición de experto. Discursa a los miembros del Consejo en forma muy semejante a como discursaba a sus alumnos cuando era maestro. Trata de dominar al Consejo como dominaba a los maestros cuando era director.

El Consejo considera ahora a Ibasta un subinspector incompetente. No obtendrá más ascensos.

PRONTO PAGO.

El señor Gastón fue un estudiante competente. Profesor de lengua inglesa, jefe de departamento, subdirector y director. Desempeñó luego competentemente durante seis años el cargo de subinspector; se mostró patriótico diplomático, afable, y era bienquisto. Fue ascendido a inspector. Entonces se vio obligado a penetrar en el campo de las finanzas escolares, en las que no tardó en encontrarse completamente desorientado.

Desde el principio de su carrera docente, Gastón jamás se había preocupado del dinero. Su sueldo lo administraba su mujer. Ella pagaba todas las facturas de la casa y le daba dinero cada semana para sus gastos personales.

Se reveló entonces la incompetencia de Gastón en el terreno de las finanzas. Compró gran número de máquinas de enseñar a una Compañía de dudosa solvencia, que quebró sin llegar a producir ningún programa para las máquinas. Dotó de aparatos de televisión a todas las escuelas

de la ciudad, pese a que los únicos programas que se recibían en la región correspondían al nivel de la enseñanza media. Gastón ha encontrado su nivel de incompetencia.

Otro mecanismo de ascenso

Los ejemplos precedentes son típicos de lo que se denominan "ascensos de función". Existe otro modo de movimiento hacia arriba: el "ascenso de categoría", en el que la función se mantiene sustancialmente idéntica. Es característico el caso de la señorita Claravoz.



Figura. 7. La señorita Claravoz había sido una excelente maestra de escuela.

La señorita Claravoz, que había sido una estudiante competente y una excelente maestra de escuela, fue ascendida a supervisora de enseñanza primaria. Ahora tiene que enseñar, no a niños, sino a maestros. Sin embargo, continúa utilizando las técnicas que tan buen resultado le dieron con los niños.

Al dirigirse a los maestros, individualmente o en grupos, habla clara y lentamente. Emplea preferentemente palabras cortas. Explica cada cuestión varias veces en formas distintas, para tener la seguridad de que es comprendida. Siempre luce en su rostro una radiante sonrisa.

A los maestros les desagrada, lo que llaman su falsa jovialidad y su actitud protectora. Su resentimiento es tan intenso, que, en vez de procurar llevar a la práctica sus sugerencias, se pasan largo rato ideando excusas para no hacer lo que ella recomienda.

La señorita Claravoz se ha revelado incompetente para comunicarse con los maestros de escuela. Por consiguiente, no es apta para un ulterior ascenso y *continuará, en su nivel de incompetencia, como supervisora de enseñanza primaria.*

Sea usted el juez

Puede usted encontrar ejemplos similares en cualquier jerarquía. Mire a su alrededor en el lugar donde trabaja y fíjese en las personas que han alcanzado su nivel de incompetencia. Verá que en toda jerarquía la nata sube hasta que se corta. Mírese al espejo y pregúntese si...

¡No! Usted preferiría preguntar: "¿No hay excepciones al Principio? ¿No cabe escapar a su funcionamiento?"

Trataré de estas cuestiones en los capítulos siguientes.

Capítulo Tercero EXCEPCIONES APARENTES

Cuando el juicio va mal, el acusado presenta excepciones y prescinde en lo que puede del jurado.

J. Dryden

Muchas personas a las que -menciono en el Principio de Peter se niegan a aceptarlo. Buscan ansiosamente fallos en mi estructura jerarquiológica, y a veces creen haberlos encontrado. Por ello, quiero hacer ahora una advertencia: *no se deje engañar por excepciones aparentes.*

EXCEPCIÓN APARENTE N° 1 LA SUBLIMACION PERCUCIENTE

«¿Qué hay del ascenso de Pedro Pegote? Era manifiestamente incompetente, un estorbo, por lo que la dirección *le botó hacia arriba* para quitarlo de en medio.»

Oigo a menudo preguntas como ésta. Examinemos el fenómeno, que he denominado la *sublimación percuciente*. ¿Pasó Pegote de una posición de incompetencia a una posición de competencia? No. Simplemente, ha pasado de una posición improductiva a otra. ¿Tiene ahora alguna responsabilidad mayor que antes? No. ¿Realiza más trabajo en el nuevo puesto que en el antiguo? No.

La sublimación percuciente es un pseudoascenso. Algunos empleados del tipo de Pegote creen de veras haber recibido un verdadero ascenso; otros reconocen la verdad. Pero la función principal de un pseudoascenso es *engañar a las personas situadas fuera de la jerarquía*. Cuando esto se logra, la maniobra es considerada un éxito.

Pero el jerarquiólogo experimentado nunca se dejará engañar. Jerarquiológicamente, el único movimiento que podemos aceptar como verdadero ascenso es el movimiento *desde un nivel de competencia*.

¿Cuál es el efecto de una sublimación percuciente eficaz? Supongamos que el jefe de Pegote, Botero, es todavía competente. Entonces, ascendiendo a Pegote cumple tres objetivos:

- 1) Enmascara el fracaso de su política de ascensos. Admitir que Pegote era incompetente induciría a los observadores a pensar: «Antes de conceder a Pegote ese último ascenso, Botero debía haberse dado cuenta de que no se trataba del hombre adecuado». Pero una sublimación percuciente *justifica el ascenso anterior* (a los ojos de los empleados y los espectadores, no para el jerarquiólogo).
- 2) Refuerza la moral del personal. Algunos empleados por lo menos pensarán: «Si Pegote puede conseguir un ascenso, yo también puedo conseguirlo». Una, *sublimación percuciente sirve de señuelo para muchos otros empleados*.
- 3) Mantiene la jerarquía. Aunque Pegote es incompetente, *no debe ser despedido*; sin duda sabe suficientes cosas acerca del negocio de Botero como para ser peligroso en una jerarquía de la competencia.

Un fenómeno frecuente

La jerarquiología afirma que toda organización floreciente se caracterizará por esta acumulación de peso muerto en el nivel ejecutivo, compuesto de sublimados percucientes y candidatos

potenciales a la sublimación percuciente. Una conocida empresa productora de aparatos domésticos tiene ¡veintitrés vicepresidentes!

Un resultado paradójico

La «Sociedad de Radiodifusión Ondas al Aire» es famosa por la fecundidad de su departamento de producción. Esto ha sido posible gracias a la sublimación percuciente. «Ondas al Aire» ha trasladado a todo su personal no creador, sobrante y no productivo a un suntuoso complejo central que ha costado tres millones de dólares.

El complejo central no contiene cámaras, micrófonos ni transmisores; de hecho, se halla a muchos kilómetros de distancia del estudio más cercano. El personal del complejo central está siempre frenéticamente ocupado redactando informes, trazando proyectos y concertando entrevistas para conferenciar unos con otros.

Hace poco, se anunció un reajuste de personal tendente a sistematizar la actividad del centro de operaciones. Cuatro vicepresidentes fueron sustituidos por ocho vicepresidentes y un ayudante de coordinación adjunto a la presidencia.

Vemos, pues, que la sublimación percuciente puede servir *¡para dejar sitio libre a los trabajadores!*

EXCEPCION APARENTE N° 2 EL ARABESCO LATERAL

El arabesco lateral es otro pseudoascenso. Sin ser elevado de categoría -a veces sin tan siquiera un aumento de sueldo-, el empleado incompetente recibe *un título nuevo y más largo* y es trasladado a un despacho situado en una parte remota del edificio.

S. Resma acreditó su incompetencia como director administrativo de «Papelerías Reunidas, S. A.». Después de un arabesco lateral, se encontró, con el mismo sueldo, trabajando como coordinador de comunicaciones interdepartamentales, supervisando el archivo de segundas copias de notas interiores.

SECCIÓN EMPRESAS AUTOMOVILISTICAS, CASO N° 8.

La «Sociedad Anónima para la Fabricación de Repuestos del Automóvil» ha desarrollado el arabesco lateral más plenamente que la mayoría de las jerarquías. Sus actividades se hallan distribuidas en muchas regiones, y en el último recuento descubrí que veinticinco altos cargos habían sido destinados a **provincias** como, vicepresidentes regionales.

La Compañía compró un motel y ordenó a un alto empleado que fuera allí para encargarse de su dirección.

Otro vicepresidente superfluo ha estado trabajando durante tres años para escribir la historia de la Compañía.

Mi conclusión es que *cuanto más grande es la jerarquía, más fácil es el arabesco lateral.*

UN CASO DE LEVITACION.

La plantilla completa de 82 hombres de un pequeño departamento gubernamental fue trasladada a otro departamento, dejando al director, con un sueldo de dieciséis mil dólares anuales, *sin nada que hacer ni nadie a quien supervisar.* Vemos aquí el raro fenómeno de una pirámide jerárquica compuesta únicamente por el vértice, ¡suspendido en lo alto sin una base que lo sostenga! A esta interesante situación la denomino la *cúspide flotante.*

EXCEPCION APARENTE No 3: LA INVERSIÓN DE PETER

Un amigo mío se hallaba de viaje por un país en el que la venta de bebidas alcohólicas es monopolio del Estado. Poco antes de emprender el regreso, entró en un establecimiento oficial de venta de licores y preguntó:

-¿Cuánto licor puedo llevarme a mi país? -Tendrá usted que preguntarlo en la frontera a los aduaneros -respondió el dependiente.

-Pero quiero saberlo ahora dijo el viajero-, para poder comprar todo el licor que esté permitido, y no comprar demasiado y que me sea confiscado parte de él.

-Es un reglamento de aduanas -replicó el dependiente-. No tiene nada que ver con nosotros.

-Pero seguramente *usted conoce* el reglamento de aduanas -arguyó el viajero.

-Sí, lo conozco -contestó el dependiente-, pero los reglamentos de aduanas no son responsabilidad de este departamento, por lo que no me está permitido decírselo.

¿Ha tenido usted alguna vez una experiencia similar? ¿Se le ha dicho alguna vez- «No suministramos esa información»? El funcionario sabe la solución a su problema; usted sabe que la sabe; pero, por una u otra razón, no se la dirá.

Una vez, al ocupar un puesto de profesor en una Universidad, recibí una tarjeta especial de identificación, extendida por el departamento de personal de la Universidad, que me facultaba para cambiar cheques en la librería de la Universidad. Fui a la librería, mostré mi tarjeta y presenté un cheque de viajero del «American Express» por valor de veinte dólares.

-Sólo cambiamos cheques de nómina y cheques personales -dijo el cajero de la librería.

-Pero esto es mejor que un cheque personal -repliqué-. Es incluso mejor que un cheque de nómina. Puedo cambiarlo en cualquier establecimiento, aun sin esta tarjeta especial. Un cheque de viajero es tan bueno como el dinero en metálico.

-Pero no es un cheque de nómina ni un cheque personal -insistió- el cajero.

Tras una breve discusión, solicité hablar con el administrador. Me escuchó pacientemente, pero luego, con expresión distraída, declaró de modo terminante:

-No cambiamos cheques de viajero.

Habrán oído hablar de hospitales que se pasan un tiempo precioso relleno de montones de impresos antes de prestar auxilio a las víctimas de un accidente. Conocerá usted la existencia de la enfermera que dice: «¡Despierte! Es la hora de tomar su somnífero.»

Tal vez haya leído en los periódicos el caso del irlandés, Michael Patrick O'Brien, que permaneció durante once meses a bordo de un barco que hacía el servicio entre Hong Kong y Macao. Carecía de los documentos precisos para desembarcar en cualquiera de los dos puertos, y nadie quería expedírselos.

Particularmente entre funcionarios subalternos, no dotados de facultades discrecionales, se observa una preocupación obsesiva por que los impresos sean cumplimentados correctamente, sirvan o no esos impresos para algo útil. No se permitirá ninguna desviación, por leve que sea, de la rutina habitual.

Automatismo profesional

Denomino a este tipo de conducta *automatismo profesional*. Para el autómatas profesional, está claro que los medios son más importantes que los fines; el papeleo es más importante que la finalidad para la que originariamente fue previsto. Ya no se ve a sí mismo como instrumento al servicio del público: ¡ve al público como la materia prima que sirve para mantenerle a él, a los impresos, a las fórmulas y a la jerarquía!

El autómatas profesional, desde el punto de vista de sus clientes, o víctimas, parece incompetente. Por ello, sin duda usted se estará preguntando: *-¿Cómo consiguen el ascenso tantos autómatas profesionales? ¿Y se halla el autómatas profesional fuera del radio de acción del Principio de Peter?»*

Para responder a estas preguntas, debo primeramente formular otra: *«¿Quién define la competencia?»*

Una cuestión de sistemas de medida

La competencia de un empleado es determinada *no por los extraños, sino por su superior en la jerarquía*. Si el superior se encuentra todavía en un nivel de competencia, puede valorar a sus subordinados en atención a la realización de trabajo útil; por ejemplo, el suministro de servicios médicos o de información, la producción de salchichas o patas de mesa, o el logro de los objetivos declarados de la jerarquía. Es decir, *valora el resultado*.

Pero si el superior ha alcanzado su nivel de incompetencia, probablemente evaluará a sus subordinados con arreglo a valores institucionales: Considerará la competencia como el comportamiento que secunda las reglas, rituales y formas del *statu quo*. La diligencia, la pulcritud, la cortesía con los superiores, el papeleo interno, serán tenidos en gran estima. En resumen, un funcionario de este tipo *valora el trámite*.

«En Roquero se puede confiar.»

«Olea contribuye al suave funcionamiento de la oficina.»

«Carril es metódico.»

«La señorita Molino es una trabajadora firme y constante.»

«La señora Amable coopera bien con sus colegas.»

En, tales casos, *la consistencia interna es más valorada que el servicio eficiente*: ésta es la *Inversión de Peter*. Un autómatas profesional puede ser denominado también un «inverso de Peter». Ha invertido la relación medios-fines.

Ahora usted puede comprender las acciones de los inversos de Peter anteriormente descritas. Si el dependiente del establecimiento de venta de licores se hubiera apresurado a explicar las reglamentaciones aduaneras, el viajero habría pensado: *«¡Qué amable!»* Pero su superior le habría censurado por infringir una norma del departamento. Si el cajero de la librería hubiera aceptado mi cheque de viajero, yo le habría considerado una persona servicial: el administrador le habría reprendido por excederse en sus atribuciones.

Perspectivas de ascenso para los inversos de Peter

El inverso de Peter, o autómatas profesional, tiene, como hemos visto, escasa capacidad de juicio independiente. Siempre- *obedece, nunca decide*. Esto, desde el punto de vista de la jerarquía, es competencia, por lo que el inverso de Peter es candidato para el ascenso. Continuará ascendiendo hasta que una fatalidad le sitúe en un puesto en el que tenga que tomar decisiones. Entonces encontrará su nivel de incompetencia¹.

¹ Existen dos clases de decisiones menores que a veces he visto realizar a inversos de Peter ascendidos:

a) Reforzar el cumplimiento de las reglas.

b) Establecer nuevas reglas para incluir a un caso marginal que no encaja con exactitud en las reglas existentes. Estas acciones sólo sirven para fortalecer la inversión

Vemos, por tanto, que el automatismo profesional -por fastidioso que a usted le haya podido parecer- no constituye, después de todo, una excepción al Principio de Peter. Como suelo decir a mis discípulos, «la competencia, como la verdad, la belleza y las lentes de contacto, está en el ojo del espectador».

EXCEPCION APARENTE N° 4: EXFOLIACION JERÁRQUICA

Examinaré ahora un caso que para los observadores inexpertos es quizás el más desconcertante de todos: el caso del trabajador brillante y productivo que no sólo no es ascendido, sino que, incluso, es despedido de su puesto.

Voy a presentar unos cuantos ejemplos; luego los explicaré.

En Buenavilla, todo maestro es contratado a prueba durante un año. C. Letrado había sido un brillante alumno de lengua inglesa en la Universidad. En su año de prueba como maestro de lengua inglesa, supo infundir a sus alumnos su propio entusiasmo por la, literatura clásica y moderna. Algunos de ellos obtuvieron tarjetas de lector en la Biblioteca Pública Municipal; otros empezaron a frecuentar las librerías, tanto de libros nuevos como de lance. Llegó a ser tan grande su interés, que leyeron muchos libros que no figuraban en la lista de lecturas aprobadas en las escuelas de Buenavilla.

Al poco tiempo, varios enfurecidos padres y sendas delegaciones de dos austeras sectas religiosas visitaron al inspector de enseñanza para quejarse de que sus hijos estaban estudiando literatura «indeseable». Se comunicó a Letrado que sus servicios no serían necesarios el año siguiente.

El primer puesto que se le asignó a D. Lúcido en su año de prueba fue el de maestro de una clase especial de niños retrasados. Aunque se le había advertido que estos niños no conseguirían grandes resultados, se dedicó a enseñarles todo lo que podía. Al finalizar el curso, muchos de los niños retrasados de Lúcido obtuvieron mejores notas en los exámenes oficiales de lectura y aritmética que los niños de las clases normales.

Cuando Lúcido recibió su carta de despido, se le indicó que había omitido por completo los trabajos manuales, que era lo que debían hacer los niños retrasados. Había descuidado hacer adecuado uso del barro de modelar, cartones y pinturas especialmente suministrados por el departamento de educación especial de Buenavilla.

La señorita E. Castor, maestra elemental en período de prueba, poseía grandes dotes intelectuales. No teniendo experiencia, puso en práctica lo que había aprendido de estudiante sobre la conveniencia de atenerse a las diferencias individuales de los alumnos. Como consecuencia, sus alumnos más brillantes terminaron el trabajo de dos o tres años en un solo año.

El director se mostró muy cortés cuando explicó que la señorita Castor no podía ser propuesta para un puesto permanente. Estaba seguro de que ella comprendería que había alterado el sistema, no se había ajustado al plan de estudio y había suscitado dificultades para los alumnos que no encajarían en el programa del curso siguiente. Había trastornado el sistema oficial de calificación y el sistema de publicación de libros de texto, y había provocado serias inquietudes al maestro que, al año siguiente, tendría que hacerse cargo de los niños que ya habían realizado toda la labor.

La paradoja explicada

Estos casos ilustran el hecho de que, en la mayoría de las jerarquías, *la supercompetencia es más recusable que la incompetencia.*

La incompetencia ordinaria, como hemos visto, no es causa de despido: es, simplemente, un obstáculo para el ascenso. La supercompetencia conduce a menudo al despido, porque *trastorna*

la jerarquía y viola con ello el primer mandamiento de la vida jerárquica: la jerarquía debe ser preservada.

Recordará usted que en el Capítulo Segundo examiné tres clases de empleados: los incompetentes, los moderadamente competentes y los competentes. En esa ocasión, suprimí, en aras de la sencillez, los dos extremos de la curva de distribución y omití dos clases más de empleados. He aquí la curva completa:

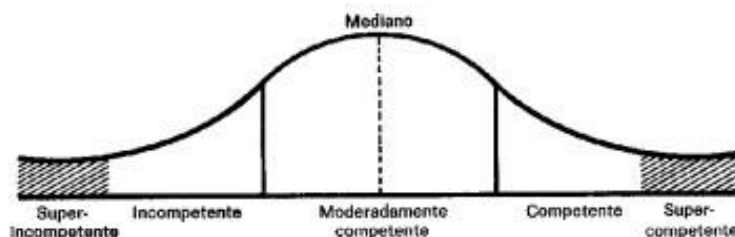


Figura 8.

Los empleados de las dos clases extremas los supercompetentes y los superincompetentes- se hallan igualmente expuestos al despido. Por lo general, son despedidos poco después de haber sido contratados, y ambos por la misma razón: - tienden a quebrantar la jerarquía. Esta supresión de extremos recibe el nombre de Exfoliación jerárquica.

Varios horribles ejemplos

He descrito ya el destino de algunos empleados supercompetentes. He aquí unos ejemplos de superincompetencia.

La señorita P. Singarbo fue contratada como vendedora en el departamento de artículos domésticos de las «Galerías Lamarca». Desde el principio, sus ventas estaban por debajo del nivel medio. Esto solo no habría sido causa de despido, porque muchos otros vendedores tampoco alcanzaban la cifra media. Pero el trabajo administrativo de la señorita Singarbo era atroz: se equivocaba de tecla al manejar la caja registradora, aceptaba tarjetas de crédito de casas competidoras, y -peor aún- colocaba al revés el papel carbón al rellenar un impreso de contrato de venta y entregaba el original al cliente, que se marchaba con dos textos (uno en el anverso y otro en el reverso del impreso), quedándose ella sin ninguno. Y, lo peor de todo, era insolente con sus superiores. Fue despedida al cabo de un mes.

G. Torres, clérigo protestante, mantenía ideas radicales sobre la naturaleza de la Divinidad, la eficacia de los sacramentos, la segunda venida de Cristo y la vida futura, ideas que se encontraban en violenta oposición con las doctrinas oficiales de su secta. Técnicamente, Torres era incompetente para proporcionar a sus feligreses la guía espiritual que esperaban. Por supuesto, no fue ascendido, aunque conservó su puesto durante varios años. Luego escribió un libro en el que condenaba la recargada jerarquía eclesiástica y presentaba una razonada argumentación propugnando la imposición de impuestos a todas las iglesias. Pedía que se extendiera el reconocimiento eclesiástico a problemas sociales tales como la homosexualidad, el consumo de drogas, las discriminaciones raciales, etc. Había pasado, de un salto, desde la incompetencia a la superincompetencia, y fue rápidamente despedido.

El exfoliado superincompetente debe tener dos importantes características:

- 1) No produce (resultado).
- 2) No apoya la consistencia interna de la jerarquía (trámite).

¿Le conviene a usted la exfoliación?

Vemos, pues, que la supercompetencia y la superincompetencia son igualmente recusables para la jerarquía típica.

Vemos también que los exfoliados jerárquicos, como todos los demás empleados, se hallan sometidos al Principio de Peter.

Se diferencian de los demás empleados en que son los únicos tipos que, en las condiciones actuales, están sujetos a despido.

¿Le gustaría estar en otra parte? ¿Es fruto de su elección su actual situación en el servicio militar, la enseñanza o el comercio, o es usted víctima de las presiones legales o familiares? Con un adecuado plan de acción, y la decisión necesaria, *usted también* puede hacerse a sí mismo o supercompetente o superincompetente.



G. Torres mantenía ideas radicales acerca de la naturaleza de la Divinidad.

EXCEPCIÓN APARENTE N° 5: LA INTRODUCCION PATERNA

Algunos dueños de empresas familiares solían, tratar a sus hijos como unos empleados más. El muchacho empezaba por el más bajo escalón de la jerarquía e iba ascendiendo de conformidad con el Principio de Peter. En estos casos, el amor del dueño a su jerarquía, su deseo de mantenerla eficiente y provechosa y su estricto sentido de la justicia pesaban más que sus naturales afectos familiares.

Pero a menudo el dueño de una empresa de este tipo colocaba a su hijo en un nivel elevado, con la idea de que, en el transcurso del tiempo, sin necesidad de recorrer los diversos grados, asumiera el mando supremo, o, como suelen decir los americanos, «se introdujera en los zapatos de su padre».

Por tanto, a este tipo de colocación lo denomino *la introducción paterna*.

La introducción paterna se efectúa por dos medios principales.

Método I.P. n° 1

Un empleado puede ser eliminado o trasladado mediante arabesco lateral o sublimación percuciente para dejar sitio al introducido. Me- ' nos usada que el método n° 2, esta técnica puede originar considerable animadversión hacia el recién nombrado.

Método I.P. n° 2

Se crea un. nuevo puesto, con una rimbombante denominación, para el introducido.

Explicación del método

La introducción paterna constituye, simplemente, un ejemplo,- a pequeña escala de la situación existente en un sistema de clases, en el que ciertos individuos favorecidos ingresan en una jerarquía por encima de la barrera de clase, en vez de hacerlo en la zona inferior².

La infusión de nuevos empleados a un nivel elevado puede a veces incrementar el resultado. Por tanto, la introducción paterna no suscita reacciones adversas fuera de la jerarquía.

Sin embargo, la llegada del introducido provoca un cierto resentimiento en los demás miembros de la jerarquía. Los empleados tienen una especie de apego sentimental (tendencia de Peter) hacia el proceso de ascenso por el que ellos mismos se han elevado y por el que esperan elevarse más. Tienden a resentirse de las colocaciones realizadas por otros medios.

La introducción paterna en la actualidad

La empresa familiar, controlada por un solo hombre con autoridad para situar a sus hijos en los puestos superiores, constituye hoy día una rareza. No obstante, la introducción paterna continúa siendo efectuada de la misma manera, con la diferencia de que el introducido no necesita estar emparentado con el funcionario que le nombra.

Citaré un ejemplo típico.

SECCIÓN DE INTRODUCCIÓN PATERNA, CASO N° 7.

A. Purafé, director del departamento de Sanidad e Higiene del Ayuntamiento de Buenavilla, observó que para el final del año económico se iba a encontrar con fondos sobrantes. Los ciudadanos no habían padecido epidemias; el río de la ciudad no se había desbordado, a diferencia de lo que solía ocurrir, con la consiguiente obstrucción de la red de alcantarillado; sus dos directores adjuntos (uno para higiene, otro para sanidad) eran hombres activos, competentes y nada derrochadores.

Así, pues, los fondos consignados en el presupuesto no habían sido gastados. Purafé comprendió que, a menos que actuara con rapidez, el presupuesto de su departamento para el año siguiente sufriría una reducción.

Decidió crear un tercer puesto de director adjunto, cuya misión sería organizar un programa de embellecimiento y limpieza de la ciudad.

Para ocuparlo nombró a P. Fichero, joven graduado de la Escuela de Administración Comercial de su misma Universidad.

Fichero, a su vez, creó once nuevos puestos más: un supervisor de recogida de basura, seis inspectores de recogida de basura, tres mecanógrafas y un jefe de relaciones Públicas.

G. Castelar, el jefe de relaciones públicas, organizó concursos literarios para escolares y concursos de aleyas y de carteles para adultos, y encargó dos películas, una de propaganda antibasura, y la otra sobre embellecimiento de la ciudad. Las películas fueron rodadas por un

² Para un examen más completo del funcionamiento de las jerarquías bajo un sistema de clases, véase el Capítulo Séptimo.

productor independiente que había estado con Castelar y Fichero en la agrupación teatral de la Universidad.

Todo salió bien. Purafé excedió las cifras del presupuesto y consiguió que se asignara un presupuesto superior para el año siguiente.

Sustitutos modernos del padre

Hoy en día, son los Gobiernos los que establecen la situación «en los zapatos del padre». Se ofrecen subvenciones federales para muchos nuevos fines, lucha contra la contaminación del aire, lucha contra la pobreza, lucha contra el analfabetismo, lucha contra la soledad, lucha contra la ilegitimidad e investigación sobre el potencial recreativo de los viajes interplanetarios para los culturalmente débiles.

Tan pronto como es ofrecido el dinero, debe encontrarse una forma de gastarlo. Se crea un nuevo puesto, coordinador de la lucha contra la pobreza, asesor de lecturas, organizador de proyectos para el bienestar y la felicidad de los ciudadanos, o lo que usted quiera. Se nombra a alguien para que ocupe el puesto, para que lleve, aunque no llene necesariamente, los zapatos.

El introducido puede que resuelva o no el problema que él debía resolver; eso no importa. Lo importante es que pueda y quiera gastar el dinero.

Vigencia del Principio

Una colocación de este tipo se halla de acuerdo con el Principio de Peter. La competencia y la incompetencia son irrelevantes mientras los zapatos estén ocupados. Si están ocupados competentemente, el introducido se hallará en condiciones de ser llevado a otro puesto, superior y exterior a los zapatos, y encontrar su nivel de incompetencia en un plano más elevado.

CONCLUSIONES

Las excepciones aparentes *no son excepciones*. El Principio de Peter se aplica a todos los empleados de todas las jerarquías.

Capítulo Cuarto

IMPULSO Y ASCENSO

*Un gran impulso, un fuerte impulso y un impulso todos a una.
C. Dickens*

Ha visto usted que el Principio de Peter es inmutable y universal, pero tal vez desee saber todavía cuánto tiempo tardará su ascensión jerárquica. Los capítulos IV y V contribuirán a revelar este punto. Volvamos primeramente nuestra atención hacia la elevación acelerada por medio del impulso.

EL «IMPULSO» DEFINIDO EN VEINTICINCO PALABRAS

Defino el impulso como «relación de un empleado, por sangre, matrimonio o bien amistad, con una persona situada por encima de él en la jerarquía».

Impopularidad del impulsado

Conseguir el ascenso por medio del impulso es una cosa que todos detestamos... en los demás. Sus compañeros de trabajo sienten aversión hacia el beneficiario del impulso (el impulsado), y suelen expresar esa aversión en comentarios acerca de su incompetencia. Poco después de que M. Nepote fuera nombrado superintendente de enseñanza primaria de Buenavilla, su yerno, L. Teniente fue ascendido al puesto de supervisor de música. Algunos maestros criticaron esta designación basándose en que Teniente ¡era sordo! Decían que el puesto de supervisor de música pertenecía por derecho de antigüedad (trámite) a D. Ruano.

LA ENVIDIA DESCONOCE LA LÓGICA.

D. Ruano había escuchado durante tanto tiempo a coros y orquestas escolares, que ¡odiaba a la música y a los niños! Por supuesto, no habría sido más competente como supervisor de música (en términos de resultado) que Teniente.

El resentimiento de los maestros no iba, pues, dirigido contra la incompetencia de Teniente, sino contra su violación del sistema consagrado de la antigüedad.

Los empleados de una jerarquía no se oponen realmente a la incompetencia (paradoja de Peter): simplemente, murmuran sobre la incompetencia para enmascarar su envidia a los empleados que tienen impulso.

CÓMO ADQUIRIR IMPULSO

Cabe la posibilidad de estudiar las carreras de muchos empleados que tenían impulso (impulsados), comparándolos con empleados de igual capacidad que no lo tenían. Los resultados de mi investigación pueden reducirse a cinco sugerencias prácticas para el aspirante a impulsado.

1. Encuentre un padrino

Un padrino es una persona que, situada por encima de usted en la jerarquía, puede ayudarle a ascender. A veces, quizá tenga usted que practicar minuciosas investigaciones para averiguar quién tiene y quién no tiene este poder. Tal vez piense usted que su ritmo de ascenso depende de los buenos o malos informes emitidos sobre usted por su superior inmediato. Esto puede ser correcto. Pero la dirección puede saber que su superior inmediato se halla ya en su nivel de incompetencia, y, por consiguiente, ¡puede conceder poca importancia a sus recomendaciones, sean a no favorables! Así, pues, no sea superficial: ahonde y encontrará.

2. Motive al padrino

«Un padrino inmotivado no es un padrino.»

Procure que el padrino tenga *algo que ganar* ayudándole, o *algo que perder* no ayudándole, a ascender en la jerarquía.

Mi investigación ha hallado muchos ejemplos de este proceso de motivación, unos fascinantes, otros sórdidos. No los citaré. Prefiero que este extremo sea una prueba para el lector, una prueba que denomino el Puente de Peter. Si no puede usted cruzar bajo él por sí mismo, es que ha llegado ya a su nivel de incompetencia, y ningún consejo mío puede ayudarle.

3. Salga de debajo

«No hay camino mejor que el camino libre. »

Imagine que está usted en una piscina tratando de subir al trampolín. Hacia la mitad de la escalerilla, su ascenso se halla bloqueado por un bañista que empezó a subir, pero que ha perdido el valor. Con los ojos cerrados, se aferra desesperadamente a la barandilla. No se caerá, pero no puede seguir subiendo, y usted no puede rebasarle. En esta situación, los gritos de ánimo dirigidos a usted por su amigo, que se encuentra ya en la palanca, no sirven de nada.

De modo semejante, en una jerarquía ocupacional, ni sus propios esfuerzos ni el impulso de su padrino pueden ayudarle a usted si el escalón inmediatamente superior al que usted ocupa está bloqueado por alguien que se halla en su nivel de incompetencia (un supercolocado). Doy a esta embarazosa situación el nombre de Atolladero de Peter. (Las cosas han llegado a un atolladero, etc.)

Volvamos mentalmente a la piscina. Para llegar a lo alto del trampolín, usted bajaría de la escalerilla que está bloqueada, cruzaría a la escalerilla del otro lado y subiría sin encontrar obstáculos hasta la palanca superior.

Para ascender en la jerarquía laboral, uno se aparta de la posición situada bajo el supercolocado y se introduce en un canal de ascenso que no esté bloqueado.

Esta maniobra se denomina Circunambulación de Peter.

Antes de invertir tiempo y esfuerzos en la circunambulación de Peter, cerciórese de que se encuentra usted realmente en el Atolladero de Peter, es decir, que el hombre situado encima de usted es un auténtico supercolocado. Si todavía es apto para el ascenso, no es un supercolocado: no necesita usted sortearle. Practique, simplemente, un poco de paciencia, espere algún tiempo; será ascendido, quedará un hueco, y el impulso podrá realizar su magnífico trabajo.

Para descubrir, sin lugar a dudas, si su superior es un supercolocado, consulte los indicios médicos y no médicos de Colocación Final que se describen en los capítulos XI y XII de este libro.

4. Sea flexible

Ningún padrino puede hacer mucho por usted. Por poner una analogía, un montañero experto puede impulsar a un escalador más débil izándolo hasta su nivel. Entonces,, el que encabeza la cordada necesita escalar una nueva altura antes de poder ejercer más impulso.

Pero si el primer padrino no puede trepar más alto, entonces el impulsado debe encontrar otro padrino que pueda.

Esté, por tanto, preparado, cuando llegue el momento, a desplazar su fidelidad a otro padrino de rango superior al primero.

«¡No hay mejor padrino que un nuevo padrino! »

5. Obtenga un padrinazgo múltiple

«El impulso combinado de varios padrinos es igual a la suma de sus respectivos impulsos multiplicada por el número de padrinos.» (Teorema de Hull.) El efecto multiplicador se produce porque los padrinos hablan entre ellos y, constantemente, se refuerzan mutuamente sus opiniones acerca de los méritos de usted y su determinación de hacer algo por usted. Con un solo padrino, se carece de este efecto reforzador. «Muchos padrinos hacen un ascenso.»

¿POR QUÉ ESPERAR? ¡ESCALE!

Siguiendo estas indicaciones, puede usted obtener impulso. El impulso acelerará su movimiento ascendente a lo largo de la jerarquía. Puede llevarle mucho más pronto a su debido nivel.

Capítulo Quinto **EMPUJE Y ASCENSO**

*Húndete, y el mundo se hunde contigo.
Empuja, y empujas solo.*

Veamos ahora hasta qué punto puede resultar afectado el ritmo de ascenso de un empleado por la fuerza del empuje.

Han existido muchas falsas concesiones sobre el funcionamiento del empuje, en gran parte a causa de la insistencia de Alger¹ en exagerar la eficacia del empuje como medio de ascenso.

Preciso es, en efecto, deplorar el anticientífico y equivocado ardor de la obra de Alger y su retardador efecto sobre la ciencia de la jerarquiología.

También Peale² parece sobreestimar el efecto del empuje.

Una falacia al descubierto

Mis estudios ponen de manifiesto que, en las organizaciones establecidas, la presión hacia abajo del factor antigüedad anula la fuerza hacia arriba del empuje. Esta observación muestra, además, que el impulso vence frecuentemente al factor antigüedad. El empuje raras veces lo consigue.

El empuje, no puede, por sí solo, sacarle a usted del atolladero de Peter. El empuje, por sí solo, no le permite a usted ejecutar con éxito la circunambulación de Peter. El uso de la circunambulación sin la ayuda del impulso sólo consigue que los superiores digan: «No puede dedicarse a nada durante mucho tiempo.» «No tiene perseverancia.» Etcétera.

Tampoco puede el empuje producir ningún efecto sobre el nivel final de colocación. Esto se debe a que todos los empleados, agresivos o tímidos, se hallan sometidos al Principio de Peter, y deben, tarde o temprano, llegar a reposar en su nivel de incompetencia.

Signos y síntomas del empuje

El empuje se manifiesta a veces en un interés anormal por el estudio, la instrucción profesional y los cursos de perfeccionamiento. (En casos marginales, y particularmente en jerarquías pequeñas, esto puede acrecentar la competencia hasta un punto en que el ascenso se acelere ligeramente. El efecto es imperceptible en jerarquías grandes, en las que el factor antigüedad es más fuerte.)

Peligros del empuje

El estudio y el deseo de mejora pueden incluso producir un efecto negativo si la ampliación de zonas de competencia da lugar a que el empleado necesite un número mayor de escalones de ascenso para alcanzar su nivel de incompetencia.

Supongamos, por ejemplo, que C. Vendoso, un competente agente local de ventas de la «Compañía de Colchones Buenavilla, S. A.», consiguiera, tras intenso estudio, dominar un idioma extranjero. Es muy posible que tuviera entonces que desempeñar uno o más puestos en la organización de ventas en el extranjero de la Compañía, antes de ser reintegrado a su país y ascendido a su posición final de incompetencia como director de ventas. El estudio habría ocasionado un rodeo en el plan de vuelo de Vendoso.

El veredicto final

¹ Alger, Horatio, Jr. (1832-99). *Struggling Upward, Slow and Sure*, y muchas otras obras.

² Peale, Norman V. (1898-19 ...); *The Power of Positive Thinking*, Nueva York: «Prentice-Hall», 1952, y muchas otras obras.

A mi juicio, los efectos positivos y negativos del estudio y la instrucción tienden a neutralizarse mutuamente. Esto es aplicable también a otras manifestaciones de empuje, tales como empezar temprano el trabajo y abandonarlo tarde. La admiración inspirada en algunos colegas por estos semimaquiavélicos planes quedará finalmente compensada por el aborrecimiento que provoca en otros.

Una excepción que confirma la regla

A veces se encuentra uno a un empleado excepcionalmente lleno de empuje que, por medios nobles o innobles, consigue desalojar a un supercolocado y hacerse así un sitio en un rango superior antes de lo que habría sido posible por medio de los procesos naturales. Shakespeare cita en *Otelo* un ejemplo interesante. En el acto 1, escena 1, el ambicioso Yago se lamenta del hecho de que el ascenso se halle determinado por el impulso, no por estrictas reglas de antigüedad: '

*... es el inconveniente del servicio.
El ascenso se obtiene por recomendación o afecto,
y no según el método antiguo,
en que el segundo heredaba la plaza del primero³.*

El ascenso que Yago desea es otorgado, en su lugar, a Miguel Casio. En consecuencia, Yago fragua un doble plan, asesinar a Casio y desacreditarle a los ojos del comandante en jefe, Otelo. El plan está a punto de consumarse con éxito, pero la esposa de Yago, Emilia, es una parlanchina incorregible:

*Pueden los cielos, los hombres, los diablos, todo,
gritar vergüenza contra mí, pero hablaré.*

Ella descubre el juego, y Yago nunca obtiene el ansiado ascenso. Del destino de Yago debemos extraer la lección de que *el secreto es la esencia del empuje*. Pero el empuje llevado a este grado de agresividad es muy raro; no puede alterar sustancialmente mi valoración del factor empuje.

Una quimera peligrosa

Existen dos razones por las que tan frecuentemente se sobreestima el poder del empuje. Constituye la primera la obsesiva impresión de que una persona que empuja con más fuerza que el promedio merece avanzar a más distancia y con más velocidad que el promedio de personas. Esta impresión carece, desde luego, de base científica: es, simplemente, una quimera moralística que yo denomino el *complejo de Alger*⁴.

El aspecto médico

En segundo lugar, a los observadores inexpertos el poder del empuje puede a veces parecerles más grande de lo que es realmente porque *muchas personas con empuje manifiestan el síndrome de pseudoconsecución*.

³ Según la versión de Luis Astrana Marín. (Nota del Traductor.)

⁴ Ibídem

Padecen dolencias tales como crisis nerviosas, úlceras pépticas e insomnio. Una úlcera, el emblema distintivo del éxito administrativo, puede ser solamente el producto de la existencia de empuje.

Los colegas que no comprendan la situación pueden clasificar a semejante paciente como un ejemplo del síndrome de colocación final (véase el capítulo XI), y pueden pensar que ha alcanzado la colocación final.

En realidad, estas personas tienen por delante varios grados y varios años de ascenso potencia].

Una distinción importante

La diferencia entre los casos de síndrome de pseudoconsecución y de síndrome de colocación final se conoce con el nombre de *Matiz de Peter*. Como guía orientadora para la clasificación de tales casos, debe usted siempre preguntarse a sí mismo: «¿Está la persona realizando algún trabajo útil?» Si la respuesta es:

Sí	no ha alcanzado su nivel de incompetencia y por consiguiente manifiesta sólo el síndrome de pseudoconsecución.
No	ha alcanzado su nivel de incompetencia y por consiguiente manifiesta el síndrome de colocación final.
No lo se	<i>usted</i> ha alcanzado su nivel de incompetencia. ¡Examínese inmediatamente para descubrir los síntomas!

PALABRAS FINALES SOBRE EL EMPUJE

Nunca esté de pie si puede estar sentado; nunca camine si puede subir a un vehículo; nunca empuje si puede impulsarse.

Capítulo Sexto

SUBORDINADOS Y DIRIGENTES

Considera lo que precede y lo que sigue.
P. Syrus

¡Bang! ¡Bang!

Una tarea urgente que debo abordar es la destrucción de varias falacias, que todavía subsisten, procedentes de la era pre-científica de la jerarquiología. ¿Qué podría ser más engañoso, por ejemplo, que «nada entraña tanto éxito como el éxito»?

Como usted ya comprende, la jerarquiología demuestra claramente que *nada entraña tanto fracaso como el éxito*, cuando un empleado se eleva hasta su nivel de incompetencia.

Más adelante, al tratar de la incompetencia creadora, demostraré que *nada entraña tanto éxito como el fracaso*. Pero en este capítulo examinaré especialmente el viejo proverbio:

«Para ser un buen dirigente hay que ser un buen subordinado.»

Esta es una de las falacias típicas arraigadas en los círculos administrativos. Por ejemplo, cuando se le pidió a la madre de George Washington que explicara cómo había realizado su hijo sus proezas militares, ella respondió: «Le enseñé a obedecer.» América fue así obsequiada con un *non sequitur* más. ¿Cómo puede depender la capacidad de dirigir de la capacidad de obedecer? Lo mismo podría decirse que la capacidad de flotar depende de la capacidad de hundirse.

De último mono a primero

Tomemos el caso más sencillo posible: una jerarquía con dos grados. El empleado que demuestre su capacidad para obedecer órdenes será ascendido al grado en que su trabajo sea dar órdenes. El mismo principio se mantiene en jerarquías más complejas: los subalternos competentes manifiestan un elevado potencial de ascenso en los grados inferiores, pero revelan finalmente su incompetencia como dirigentes.

Un reciente estudio de fracasos empresariales puso de manifiesto que el 53 por ciento de ellos se debían a incompetencia directiva. Eran los antiguos subalternos que intentaban ser dirigentes.

SECCIÓN MILITAR, CASO N. 17.

El capitán N. Loro desempeñaba competentemente un puesto administrativo en una base militar. Trabajaba bien con todos los oficiales y obedecía las órdenes con buen ánimo y exactitud. En resumen, era un buen subalterno. Fue ascendido a comandante, en el desempeño de cuyo cargo tenía que basarse fundamentalmente en su propia iniciativa.

Pero Loro no podía soportar el grado, de soledad que necesariamente acompaña a una posición de autoridad. Rondaba en torno a sus subordinados, charlando y bromeando con ellos, entrometiéndose en la realización de su trabajo. Era totalmente incapaz de dar a alguien una orden y *dejar que la cumpliera.*: tenía que acosarle con consejos no deseados. Bajo este acoso, los subordinados de Loro se tornaron ineficaces e insatisfechos.

Loro pasaba también mucho tiempo remoloneando por la oficina de su coronel. Cuando no podía encontrar una razón válida para hablar con él, pegaba la hebra con la secretaria. Ésta no podía decirle que se marchara y la dejara en paz. Su trabajo comenzó a atrasarse.

Para librarse de Loro, el coronel le mandaba a hacer encargos por toda la base. En este caso, un buen subalterno ascendido a un puesto de dirección:

- a. No realiza labor directiva.
- b. Hace disminuir la eficiencia entre sus subordinados.
- c. Hace perder el tiempo a sus superiores.

SECCIÓN HOMBRES QUE SE HAN HECHO A SI MISMOS, CASO N° 2.

A decir verdad en la mayoría de las jerarquías los empleados dotados del mayor potencial directivo no pueden convertirse en dirigentes. Citaré un ejemplo.

R. Ruedas era repartidor ciclista de las «Mensajerías Mercurio». Ruedas sistematizó su trabajo de reparto hasta un grado sin precedentes. Por ejemplo, exploró y levantó planos de todos los senderos, callejones y atajos transitables de su territorio; cronometró minuciosamente los tiempos de todos los semáforos a fin de poder organizar un plan de ruta con el mínimo de demoras.



Figura 11. Ruedas sistematizó su trabajo de reparto hasta un grado sin precedentes.

Como consecuencia, todos los días le sobraban dos horas o más después de repartir todos los paquetes que tenía que entregar, y se pasaba el tiempo sentado en los cafés, leyendo libros sobre dirección de empresas. Cuando empezó a reorganizar las rutas de los demás repartidores, fue despedido.

Por el momento, parecía ser un fracasado, un ejemplo del exfoliado jerárquico superincompetente, un testimonio vivo de la teoría del «pobre-subordinado-pobre-dirigente». Pero no tardó en fundar su empresa propia, «Transportes Rápidos Pegaso», y al cabo de tres años eliminó a Mercurio de la competencia.

Vemos, pues, que una competencia directiva excepcional no puede abrirse paso dentro de una jerarquía establecida. Generalmente, se desliga de la jerarquía y empieza de nuevo en otra parte.

SECCIÓN NOMBRES FAMOSOS, CASO N° 902.

T. A. Edison, despedido por incompetencia como vendedor de periódicos, fundó y dirigió con pleno éxito su propia organización.

Una rara excepción

En ocasiones, y en circunstancias especiales, puede ser reconocido el potencial de dirección. Por ejemplo, en el campo de batalla todos los oficiales de una determinada unidad resultaron muertos en un ataque nocturno. Un cabo, L. Bravo, asumió el mando, rechazó al enemigo y puso a salvo a sus camaradas. Fue ascendido en el mismo campo de batalla.

Bravo no habría conseguido ese ascenso en tiempo de paz: tenía demasiada iniciativa. Fue ascendido sólo porque el sistema normal de grados y antigüedad había saltado hecho pedazos, y la jerarquía había quedado destruida o temporalmente suspendida.

Pero, ¿y el Principio?

Al llegar a este punto, tal vez se sienta usted desconcertado y se pregunte si no estoy socavando yo mismo el Principio de Peter, que establece que un empleado competente siempre es candidato al ascenso.. ¡No existe ninguna contradicción!

Como vimos en el capítulo III, la competencia de un empleado es valorada, no por observadores desinteresados como usted y como yo, sino por empresario, o -más probablemente en la actualidad- por otros empleados que ocupan puestos superiores de la misma jerarquía. A sus ojos, el potencial directivo es insubordinación, y la insubordinación es incompetencia.

Los buenos subordinados no se convierten en buenos dirigentes.

Desde luego, el buen subordinado puede conseguir muchos ascensos, pero no por eso puede llegar a ser un buen dirigente. La mayoría de las jerarquías se hallan en la actualidad tan sobrecargadas de reglas -y tradiciones, y tan constreñidas por leyes públicas, que ni siquiera los altos empleados tienen que dirigir a nadie a ninguna parte, en el sentido de señalar el rumbo y establecer el ritmo de marcha. Simplemente, se limitan a seguir precedentes, a obedecer reglas y a moverse al frente de la multitud. Tales empleados dirigen tanto como *pueda dirigir el buque el tallado mascarón de su tajamar.*

Fácil es ver que, en ese medio ambiente, la aparición de un auténtico dirigente ha de suscitar recelo y temor. Se llama esto *hipersimiofobia* (miedo del primer mono), o, como más correctamente lo denominan los jerarquiólogos avanzados, el *complejo de hipersimiofobia* (miedo de que el último mono llegue a ser el primero).

Capítulo Séptimo **JERARQUIOLOGIA Y POLÍTICA**

*La historia de la Humanidad es un
inmenso mar de errores en el que,
de vez en cuando, pueden encontrarse
unas cuantas verdades.*
C. de Beccaria

Hemos visto cómo funciona el Principio de Peter en algunas jerarquías sencillas, sistemas escolares, fábricas, talleres de reparación de automóviles, etc. Examinemos ahora las jerarquías, más complejas, de la política y el Gobierno.

Durante una de mis conferencias, un estudiante latinoamericano, César Inocente, dijo:

-Profesor Peter, me temo que la respuesta a lo que yo quiero saber no la pueden dar mis estudios. No sé si el mundo está gobernado por hombres inteligentes que nos están engañando o por imbéciles que no se recatan de serlo.

La pregunta de Inocente compendia los pensamientos y sentimientos que muchos han expresado. Las ciencias sociales no han conseguido suministrar respuestas consistentes.

Hasta el presente, ningún politólogo ha analizado satisfactoriamente el funcionamiento de los Gobiernos, ni ha predicho con exactitud el futuro político. Los marxistas han errado en su análisis tanto como los teóricos capitalistas. Mis estudios sobre jerarquología comparada han puesto de manifiesto que los sistemas capitalista, socialista y comunista se caracterizan por la misma acumulación de personal superfluo e incompetente. Aunque mi investigación se halla todavía incompleta, presento a continuación los resultados de la misma a manera de informe provisional. Si consigo los fondos necesarios, completaré mi investigación sobre jerarquología comparada. Realizado esto, me propongo estudiar la *jerarquología universal*.

INFORME PROVISIONAL

En toda crisis política o económica, una cosa es segura. *Muchos ilustres expertos prescribirán muchos remedios diferentes.*

El presupuesto no se nivela; A dice: «Elevad los impuestos.» B clama: «Reducid los impuestos.»

Los inversores extranjeros están perdiendo confianza en el dólar; C solicita una política de restricción de créditos, mientras que D aboga por la inflación.

Hay disturbios en las calles. E propone se concedan subvenciones para ayuda de los pobres; F pide la adopción de medidas favorables a los ricos.

Otra potencia hace gestos amenazadores. G dice: «Desafiadla.» H dice: «Apaciguadla.»

¿Por qué la confusión?

1) Muchos de los expertos han alcanzado en la actualidad su nivel de incompetencia: su consejo es desatinado o irrelevante.

2) Algunos de ellos tienen teorías válidas, pero son incapaces de llevarlas a la práctica.

3) En cualquier caso, ni las propuestas sensatas ni las insensatas pueden ser puestas eficientemente en práctica, debido a que la maquinaria de gobierno es una vasta serie de entrecruzadas jerarquías, surcadas de incompetencia en todas direcciones.

Consideremos dos de las ramas de Gobierno: el Parlamento, que crea las leyes, y el Ejecutivo que, por medio de su ejército de funcionarios, trata de hacerlas cumplir.

EL PARLAMENTO

La mayoría de los Parlamentos modernos -aun en los países no democráticos- son elegidos por voto popular. Cabría pensar que los votantes, por su propio interés, reconocerían y elegirían a los estadistas más competentes para que los representasen en la capital. Esa es, en efecto, la teoría simplificada del Gobierno representativo. En realidad, el proceso es algo más complicado.

En la actualidad, la política se halla dominada por el sistema de partidos. Hay países que solamente tienen un único partido oficial; otros tienen dos; otros tienen varios. El partido político suele ser ingenuamente descrito como un grupo de personas de ideas semejantes que cooperan en promover sus intereses comunes. Esto ya no es válido. Esa función se halla hoy día enteramente desarrollada por *los pasillos*, y hay tantos pasillos como intereses especiales.

El partido político existe hoy primariamente como *aparato para la selección de candidatos* y para conseguir su elección.

Una raza a extinguir

Desde luego, de vez en cuando un candidato «independiente» resulta elegido gracias a su propio esfuerzo, sin contar con el apoyo de ningún partido. Pero debido al enorme gasto de las campañas políticas este fenómeno es muy raro en los niveles local y regional, y desconocido en las elecciones nacionales. Puede decirse que, en la política moderna, compete a los partidos la selección de candidatos.

La jerarquía del partido

Todo partido político, como cualquier miembro de ellos sabe, es una jerarquía. Ciertamente que la mayoría de sus miembros trabajan sin percibir remuneración alguna a cambio, y que, incluso, pagan por ese privilegio, pero existe, no obstante, una bien delineada estructura de grados y un definido sistema de ascenso de un grado a otro.

He expuesto hasta ahora el Principio de Peter en su aplicación a los trabajadores a sueldo. A continuación verá usted que también es válido en este tipo de jerarquía.

En un partido político, como en una fábrica o en un ejército, la competencia en un grado es requisito para el ascenso al siguiente. Un competente captador de votos a domicilio resulta elegible para el ascenso; puede que se le permita organizar un equipo de captadores de votos. El captador ineficaz o antipático continúa llamando a las puertas y alienando votantes.

Un rápido relleno de sobres puede esperar llegar a jefe de un equipo de rellenos de sobres; un incompetente relleno de sobres continuará relleno de sobres lenta y torpemente, metiendo dos octavillas en unos, ninguna en otros, doblándolas mal, dejándolas caer al suelo, etc., tanto tiempo como permanezca con el partido.

Un competente recaudador de fondos puede ser ascendido a miembro del comité que designa al candidato. Aun siendo un buen pedigrüño, tal vez no sea competente para juzgar a los hombres como legisladores y tal vez apoye a un candidato incompetente.

Aunque la mayoría de los miembros del comité de designación se componga de competentes jueces de hombres, este comité seleccionará al candidato, *no por su potencial sabiduría como legislador, ¡sino por su presunta capacidad para ganar las elecciones!*



Figura 12. En un partido político la competencia en una categoría es requisito para ser ascendido a la siguiente.

El gran paso: candidato a legislador

En pasados tiempos, cuando las grandes concentraciones de masas decidían los resultados de las elecciones, y cuando la oratoria era un noble arte, un orador fogoso podía esperar ser nombrado candidato por un partido, y el mejor orador de todos los candidatos podía obtener el escaño. Pero, naturalmente, la capacidad de hechizar, de divertir, de inflamar a una multitud de diez mil votantes con los gestos y con la voz no llevaba consigo la capacidad de pensar juiciosamente, de deliberar serenamente y de votar sabiamente sobre los asuntos de la nación.

Con el desarrollo de las campañas electrónicas, un partido puede nombrar como candidato al hombre que mejor aspecto ofrezca en la televisión. Pero la capacidad de dar con la ayuda del maquillaje y la iluminación- una imagen atractiva en una pantalla fluorescente, no constituye garantía alguna de una competente actuación en el Parlamento.

Muchos hombres, bajo los antiguos y los nuevos sistemas, han dado el paso ascendente de candidato a legislador, sólo para alcanzar su nivel de incompetencia.

Incompetencia en el Parlamento

El parlamento mismo es una jerarquía. Un representante elegido que se revela incompetente como parlamentario ordinario no obtendrá ningún ascenso.

Pero un legislador ordinario competente es elegible para ser ascendido a un puesto de mayor poder, miembro de un importante comité, presidente de comité o, en ciertos sistemas, ministro del Gobierno. También en cualquiera de estos grados el ascendido puede ser incompetente.

Vemos, pues, que el Principio de Peter controla todo el brazo legislativo del Gobierno, desde el miembro más humilde del partido hasta los que ocupan los más elevados puestos electivos. Cada uno tiende a elevarse hasta su nivel, y cada puesto tiende, con el tiempo, a ser ocupado por alguien incompetente para desempeñar sus deberes.

EL EJECUTIVO

Le parecerá ya a usted evidente que el Principio se aplica también a la rama ejecutiva: departamentos ministeriales, direcciones generales, agencias y delegaciones a nivel nacional, regional y local. Todos, desde las fuerzas de Policía hasta las Fuerzas Armadas, son rígidas jerarquías de empleados a sueldo, y todas se hallan necesariamente sobrecargadas de

incompetentes que no pueden realizar su trabajo, no pueden ser ascendidos, pero no pueden ser excluidos.

Cualquier Gobierno, sea una democracia, una dictadura o una burocracia comunista o de libre empresa, caerá cuando su jerarquía alcance un intolerable estado de madurez¹.

Igualitarismo e incompetencia

La situación es peor en la actualidad que cuando los nombramientos de funcionarios civiles y militares se efectuaban por favoritismo. Esto tal vez parezca herético en una era de igualitarismo, pero permítanme explicarlo.

Consideremos un país imaginario llamado Cabezovia, en el que son totalmente desconocidos los exámenes para acceso a la Administración, la igualdad de oportunidades y el ascenso por mérito. Cabezovia tiene un rígido sistema de clases, y los grados elevados de todas las jerarquías al Gobierno, la industria, las Fuerzas Armadas, la Iglesia se hallan reservados a los miembros de la clase dominante.

Observará usted que evito la expresión “clase alta”; ese término tiene desafortunadas connotaciones. Se le considera generalmente referido a una clase que es dominante por razón de nacimiento aristocrático o noble. Pero mis conclusiones se aplican también a sistemas en los que la clase dominante se halla separada de la clase subordinada por diferencias de religión, estatura, raza, idioma, dialecto o afiliación política.

No importa cuál de todos éstos sea el criterio de Cabezovia: el hecho importante es que el país tiene una clase dominante y una clase subordinada. Este diagrama representa una jerarquía típica cabezoviana que tiene la clásica estructura piramidal:

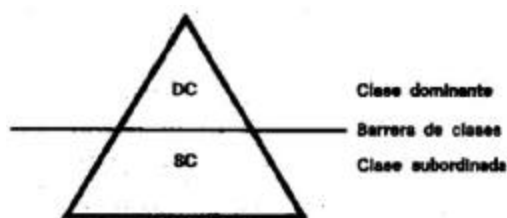


Figura 13

Los grados inferiores -la zona designada SC- se hallan ocupados por empleados de la clase subordinada. Por muy brillante que cualquiera de ellos pueda ser, ninguno es elegible para elevarse por encima de BC, la barrera de clase.

Los grados superiores -la zona designada DC- se hallan ocupados por empleados de la clase dominante. No comienzan sus carreras en la base de la jerarquía, sino en el nivel de la barrera de clase.

Ahora bien, en la zona SC, es evidente que muchos empleados nunca podrán elevarse a una altura suficiente para alcanzar su nivel de incompetencia, porque ello se lo impide la barrera de clase. Pasarán toda su carrera trabajando en tareas que son capaces de desempeñar bien. Nadie es ascendido fuera de la zona SC, por lo que esta zona conserva, y utiliza continuamente, a sus empleados competentes.

¹ La eficiencia de una jerarquía es inversamente proporcional a su cociente de madurez (CM)
 $CM = \{N^\circ \text{ de empleados en nivel de incompetencia} \times 100\} / N^\circ \text{ total de empleados en la jerarquía}$.
 Evidentemente, cuando CM sea igual a 100, no se realizará ningún trabajo útil.

Evidentemente, pues, en los grados inferiores de una jerarquía el mantenimiento de una barrera de clase garantiza un nivel de eficiencia mayor que el que podría existir sin tal barrera.

Contemplemos ahora la zona DC, situada por encima de la barrera de clase. Como ya hemos visto, las perspectivas de un empleado de alcanzar su nivel de incompetencia son directamente proporcionales al número de grados existentes en la jerarquía; cuantos más grados, más incompetencia. A todos los efectos prácticos, la zona DC forma una jerarquía cerrada de unos pocos grados. Evidentemente, pues, muchos de sus empleados nunca alcanzarán su nivel de incompetencia.

Además, la perspectiva de comenzar desde un punto próximo a la cúspide de la pirámide atraerá a la jerarquía a -un grupo de brillantes empleados que jamás habrían acudido allá si se hubieran visto obligados a comenzar desde la base.

Examinemos la situación de otro modo. En el capítulo IX, consideraré los estudios, de eficiencia y demostraré que la única forma eficaz de incrementar la eficiencia en una jerarquía consiste en la infusión de sangre nueva en sus niveles superiores. En la mayoría de los sistemas actuales tal infusión tiene lugar a intervalos, después de una reorganización, por ejemplo, o en períodos de rápida expansión. Pero en las jerarquías cabezovianas es un proceso continuo: nuevos empleados están entrando regularmente a un alto nivel, por encima de la barrera de clase.

Evidentemente, pues, en las zonas SC y DC, por debajo y por encima de la barrera de clase, las jerarquías cabezovianas son más eficientes que las de una sociedad sin clases o igualitario.

UN SISTEMA DE CLASES CONTEMPORÁNEO

Antes de que se me acuse de recomendar el establecimiento de un sistema de clases, permítaseme señalar que ya tenemos uno. Sus clases se basan, no en el nacimiento, sino en el prestigio de la Universidad a que uno ha asistido. Por ejemplo, al hablar de un graduado de Harvard se dice que es «un hombre de Harvard», pero no se menciona para nada la Universidad cuando es otra carente de renombre. En algunas jerarquías, el graduado de la Universidad desconocida, por competente que sea, no tiene las mismas oportunidades de ascenso que el graduado de la institución prestigiosa.

La situación está cambiando. Existe una acusada tendencia a hacer del título universitario requisito previo para poder ocupar cada vez más puestos, aun en los grados más bajos de ciertas jerarquías. Esto debería aumentar el potencial de ascenso de todos los titulados y, por consiguiente, disminuir el valor de clase del título prestigiado.

Mis estudios personales sobre este fenómeno, debido a esa lamentable escasez de fondos, son incompletos, pero aventuraré la predicción de que, con el paso de los años, cada graduado universitario irá teniendo más oportunidades de alcanzar su nivel de incompetencia, ya sea al servicio de empresas privadas o del Gobierno.

Capítulo Octavo

INDICIOS Y PREFIGURACIONES

*Los poetas son los hierofantes de
una inaprensible inspiración.
P. B. Shiellpy*

Existe la costumbre de adornar toda obra científica con una bibliografía, una lista de libros anteriormente publicados sobre el mismo tema. La finalidad de ello tal vez sea poner a prueba la competencia del lector desplegando ante él un intimidante programa de lectura; tal vez sea demostrar la competencia del autor exhibiendo la montaña de escoria que ha cribado para obtener una sola pepita de verdad.

Como éste es el primer libro, no hay ninguna bibliografía formal. Reconozco esta aparente falta de erudición. No soy aficionado al engaño y tengo la firme creencia de que el futuro vindicará mi heterodoxia.

Teniendo presentes estas consideraciones, he decidido mencionar algunos autores que, aunque jamás escribieron sobre este tema, podrían haberlo hecho si hubieran pensado en él. Esta es, por tanto una bibliografía de protojerarquiólogos.

Los anónimos autores de varios proverbios tuvieron una cierta intuitiva comprensión de la teoría de la incompetencia.

«**Zapatero, a tus zapatos**» es un claro aviso al zapatero remendón para que no pretenda ser ascendido a jefe del taller de reparación de calzado. El obrero que manejaba diestramente la lezna y el martillo podría demostrar torpeza con la pluma, el cálculo de tiempos y la distribución del trabajo.

«**Demasiados cocineros estropean la sopa**» sugiere que cuantas más personas participen en un proyecto, mayores son las probabilidades de que una, al menos, de ellas haya alcanzado su nivel de incompetencia. Un competente pelador de verduras, ascendido a su nivel de incompetencia como cocinero, puede echar demasiada sal y estropear el buen trabajo de los otros seis cocineros que ayudaron a hacer la sopa.

«**El trabajo de una mujer no se termina nunca**» es un triste comentario sobre la elevada proporción de mujeres que alcanzan su nivel de incompetencia como amas de casa.

En su *Rubaiyat*, O. Kheyyam hacía notar ávidamente la fuerte incidencia de la incompetencia en las jerarquías educacionales y religiosas.

Yo mismo, de joven, frecuentaba ávidamente la compañía de santos y doctores, y oía discusiones sobre esto y aquello: pero jamás salí por la misma puerta por la que había entrado.

He mencionado en alguna parte la existencia de un «instinto jerárquico» en los hombres: su irresistible propensión a distribuirse a sí mismos por grados. Algunos críticos han negado la existencia de este instinto. Sin embargo, A. Pope lo observó hace más de dos siglos e, incluso, vio en él la expresión de un principio divino:

*El orden es la primera ley de los cielos; y, esto admitido,
algunos son, y deben ser, más grandes que los demás*

(Ensayo sobre el hombre, *Epístola IV, 11, 49-50*)

Advirtió perfectamente la satisfacción que se obtiene al hacer competentemente el propio trabajo:

*Sabe que todo el bien que los individuos encuentran,
o que Dios y la Naturaleza destinaron a la Humanidad
todo el placer de la razón
todas las alegrías de los sentidos,
se encierran en tres palabras:
Salud, Paz y Competencia.*

(*Ibíd.*, 11, 77-88)

Pope enuncia uno de los principios clave de la jerarquiología:

*Qué querría este hombre?
A lo alto se elevará
y, poco menos que un ángel,
querría más*

Ensayo sobre el hombre, *Epístola I*, 11, 173-174

En otras palabras, un empleado difícilmente se muestra contento al permanecer en su nivel de competencia: insiste en elevarse a un nivel que está más allá de sus facultades.

La descripción de S. Smith de la incompetencia ocupacional es tan vívida que ha quedado como la base de un cliché:

Si representamos las diversas funciones a realizar en la vida por agujeros de formas diferentes practicados en una mesa, unos circulares, otros triangulares, otros cuadrados, otros oblongos, y las personas que funciones por trozos de madera de formas similares, veremos generalmente que la persona triangular ha penetrado en el agujero cuadrado, la oblonga en el triangular, y que una persona cuadrada ha conseguido introducirse en el agujero redondo. El puesto y su titular, el actuante y lo actuado, raras veces encajan tan fácilmente que podamos decir que estaban casi hechos el uno para el otro.¹

W. Irving señala que «las mentes obtusas son generalmente preferidas para los cargos públicos, y especialmente promovidas a ser objeto de distinciones ciudadanas». No comprendía que una mente puede muy bien ser brillante para un puesto subordinado, y parecer, no obstante, roma al ser ascendido a un puesto elevado, del mismo modo que una vela puede servir perfectamente para iluminar una mesa de comedor, pero resulta, inadecuada si se la coloca en un poste del alumbrado para iluminar una encrucijada de la vía pública.

Karl Marx advirtió indudablemente la existencia de las jerarquías; no obstante, parecía creer que se hallaban mantenidas por los capitalistas. Al abogar por una sociedad no jerárquica, no comprendió, evidentemente, que el hombre es esencialmente jerárquico por naturaleza y debe tener, y tendrá, jerarquías, sean patriarcales, feudales, capitalistas o socialistas. A este respecto, su perspicacia es muy inferior a la de Pope.

¹ Smith, Sydney (1771-1845). *Sketches of Moral Philosophy*, 1850.

Entonces, con flagrante inconsistencia, Marx propone, como principio directivo de su soñada sociedad no jerárquica, «de cada uno según su capacidad, a cada uno según sus necesidades».

Esto sugiere la creación de dos jerarquías paralelas de capacidad y de necesidad.

Aun pasando por alto esta inconsistencia del esquema marxista, el Principio de Peter pone ahora de manifiesto que no podemos esperar obtener trabajo «de cada uno según su capacidad». Para hacerlo, tendríamos que mantener permanentemente a los empleados en un nivel de competencia. Pero eso es imposible: cada empleado debe elevarse a su nivel de incompetencia y, una vez llegado a ese nivel, no podrá producir de acuerdo con su capacidad.

Vemos pues, la teoría marxista como un fantástico sueño y un nuevo opio para las masas. Jamás ha podido llevarla a la práctica ningún Gobierno. Marx debe quedar arrumbado como un visionario acientífico.

Parece que encontramos ciencia de más calidad entre los poetas. El aforismo de E. Dickinson

*El éxito es considerado lo más dulce
por quienes nunca lo tuvieron*

es psicológicamente válido cuando el «éxito», recibe su significado jerarquiológico de colocación final en el nivel de incompetencia.

C. W. Dodgson, en *Alicia en el país de las maravillas*, alude a la vida en -el nivel de incompetencia cuando hace decir a la reina: «Habiendo llegado aquí, necesitas correr todo lo que puedas para permanecer en el mismo lugar.» En otras palabras, una vez que un empleado ha conseguido la colocación final, sus más vigorosos esfuerzos nunca le depararán un ulterior ascenso.

S. Freud parece haber estado más próximo que ningún autor anterior al descubrimiento del Principio de Peter. Observando casos de neurosis, ansiedad, enfermedades psicósomas, amnesia y psicosis, vio el penoso predominio de lo que podríamos llamar el síndrome generalizado de incompetencia vital.

Esta incompetencia vital produce, naturalmente, agudos sentimientos de frustración. Freud, un satírico en el fondo, optó por explicar esta frustración en términos sexuales principalmente, tales como envidia del pene, complejo de castración y complejo de Edipo. En otras palabras, sugirió que las mujeres se sentían frustradas porque no podían ser hombres, los hombres porque no podían tener hijos, los niños porque no podían casarse con sus madres, etc.

Pero Freud se equivocó al pensar que la frustración proviene del anhelo de un cambio a una posición más deseable (hombres, padre, marido de la madre, esposa del padre, etc.), en otras palabras, ¡de un anhelo de ascenso! La jerarquiología nos demuestra que la frustración se produce como resultado de un ascenso.

Este error de Freud fue consecuencia de su naturaleza extremadamente introspectivo: insistió en estudiar lo que sucedía (o creía que sucedía) en el interior de sus pacientes. La jerarquiología, por el contrario, estudia lo que sucede *fuera* del paciente, estudia el orden social en que actúa el hombre y, por tanto, explica de modo realista la función del hombre en ese orden. Mientras Freud dedicó su tiempo a bucear en los oscuros recovecos del subconsciente, yo he consagrado mis esfuerzos a examinar el comportamiento humano observable y mensurable.

Los psicólogos freudianos, al no estudiar la función del hombre en la sociedad, podrían ser comparados con un hombre que, al ver una computadora electrónica, trata de comprenderla mediante especulaciones sobre su estructura y su mecanismo internos, sin tratar de averiguar qué uso tenía el instrumento.

No minimicemos, sin embargo, la labor pionera de Freud. Aunque erró en muchas cosas, descubrió muchas otras. Siempre mirando dentro del paciente, se hizo famoso por el vigor de su teoría de que el hombre es inconsciente de sus propias motivaciones, no puede comprender sus propios sentimientos y, en consecuencia, no puede esperar aliviar sus propias frustraciones. La teoría era irrefutable, porque nadie podría argumentar, consciente y racionalmente, sobre la naturaleza y contenido de su inconsciente.

Con un toque maestro de genio profesional, inventó el psicoanálisis, con el que afirmaba que sus pacientes podrían llegar a ser conscientes de su inconsciente.

Luego fue demasiado lejos, se psicoanalizó a sí mismo y pretendió ser consciente de su propio inconsciente. (Algunos críticos sugieren ahora que lo único que consiguió fue hacer a sus pacientes conscientes de *su propio* -el de Freud- inconsciente.) En todo caso, por este procedimiento de autopsicoanálisis dio una patada a la escalera en que se apoyaban sus pies. Si Freud hubiera comprendido la jerarquología, habría evitado subir ese último peldaño y nunca habría llegado a su nivel de incompetencia.

Socavando así la, grandiosa estructura que había edificado sobre la impenetrabilidad del inconsciente, Freud preparaba el camino a su gran sucesor, S. Potter.

Potter, como Freud, es un psicólogo satírico (o un satírico psicológico), y puede ser justamente colocado al lado de Freud por la agudeza de su observación y su audacia al crear una pintoresca y memorable terminología para describir claramente lo que veía.

Al igual que Freud, Potter observó y clasificó muchos fenómenos de frustración humana.

Denomina a la condición básica de estar frustrado estar «hundido», y al sentimiento de júbilo causado por la supresión de la frustración lo califica de «ascendido». Da por supuesto que los hombres tienen una innata tendencia a avanzar de aquel estado a éste. La técnica para hacerlo recibe el nombre de «habilidad ascensional».

La diferencia principal entre los dos hombres estriba en que Potter rechaza la doctrina de Freud de la motivación inconsciente. Explica el comportamiento humano en términos de un impulso consciente que conduce a superar a los demás, a triunfar sobre las circunstancias y resultar, de este modo, ascendido. Potter repudia también el dogma freudiano de que el paciente frustrado debe recibir ayuda profesional, y desarrolla una clase de psicología del tipo «hágalo usted mismo». Enseña varios trucos, planes y gambitos que, adecuadamente utilizados, permitirán al paciente tornarse ascendido.

El ascendente, el vividor, el jugador, para resumir las elegantemente expresadas teorías de Potter, están utilizando diversas formas de conducta recusable para elevarse a sí mismos por los grados de las jerarquías sociales, comerciales, profesionales o deportivas.

Potter escribe tan amenamente, que tendemos a pasar por alto el punto débil central de su sistema: la suposición de que, con sólo aprender suficientes trucos, el ascendente puede continuar elevándose y ser permanentemente ascendido.

En realidad, ninguna cantidad de habilidad ascensional puede elevar a un hombre por encima de su nivel de incompetencia. El único resultado de su técnica será ayudarlo a llegar antes a ese nivel que si se hubiera comportado de otro modo. Y, una vez allí, se encuentra en una situación de hundimiento que ninguna técnica es capaz de remediar.

La felicidad duradera sólo puede obtenerse evitando el ascenso final, optando, en cierto momento del avance, por abandonar la táctica ascensional y practicar en su lugar lo que podría haber llamado táctica de estatismo. Más adelante, en el capítulo sobre la incompetencia creadora, indicaré cómo puede realizarse esto.

Entretanto, debo saludar a Potter como al teórico verdaderamente grande que supo salvar el abismo existente entre la ética freudiana y el Principio de Peter.



Figura 14. Ninguna cantidad de habilidad ascensional puede elevar a un hombre por encima de su nivel de incompetencia

C. N. Parkinson, eminente teórico social, observa minuciosamente, y describe con extraordinario gracejo, el fenómeno de acumulación de personal en las jerarquías. Pero trata de explicar lo que él llama la pirámide ascendente mediante la suposición. de que los empleados de categorías superiores practican la estrategia de] divide y vencerás, que están haciendo deliberadamente ineficaz a la jerarquía como medio de encumbrarse a sí mismos.

La inexactitud de esta teoría-queda de manifiesto si se consideran los extremos siguientes.

Primero, da por supuestos una intención o un designio por parte de las personas situadas en posiciones de supervisión. Mis investigaciones revelan que muchos altos empleados son incapaces de formular ningún plan efectivo, ya sea para dividir, vencer o cualquier otra finalidad.

Segundo, los fenómenos que Parkinson describe -superempleo y subproducción- se hallan a menudo en oposición directa a los intereses del personal supervisor y directivo. La eficiencia desciende hasta tal punto que la empresa se hunde, y los empleados responsables pueden encontrarse sin trabajo. En las jerarquías gubernamentales pueden verse acosados y humillados por comités legislativos, o inspectores, que investigan el derroche y la incompetencia. Es difícilmente concebible que quisieran perjudicarse deliberadamente a sí mismos de esa forma.

Tercero, permaneciendo idénticas las demás circunstancias, cuanto menos dinero se gaste en los salarios de los subordinados, mayores serán los beneficios de la empresa, y mayor será la cantidad de dinero disponible para sueldos, bonos, dividendos y beneficios marginales de los altos cargos. Si la jerarquía puede funcionar eficazmente con mil empleados, la dirección no tiene ningún motivo para dar empleo a mil doscientos.

Pero supongamos que la jerarquía no está funcionando eficientemente con sus mil empleados.

Como muestra el Principio de Peter, muchos, o la mayoría, de los empleados superiores estarán en sus respectivos niveles de incompetencia. Con el personal existente, no pueden hacer nada para mejorar la situación -todo el mundo está ya haciendo las cosas lo mejor que puede-, así que, en un desesperado esfuerzo por conseguir eficiencia, contratan más personal. Como ya se señaló en el capítulo III, -un aumento de personal puede producir una mejora temporal, pero el proceso de ascensos produce finalmente sus efectos sobre los recién llegados, y también ellos se elevan hasta sus niveles de incompetencia. Entonces, el único remedio parece ser otro aumento de personal, otro florecimiento temporal y otra caída gradual en la ineficacia.

Por esta razón no existe relación directa entre el volumen del personal y el total de trabajo realizado. La acumulación de personal ser explicada por la teoría de la conspiración de

Parkinson: proviene de una sincera, aunque vana, búsqueda de eficiencia por los miembros de la jerarquía situados en los niveles superiores.

Otra cuestión: Parkinson basó su ley en la a keopsiana o feudal:

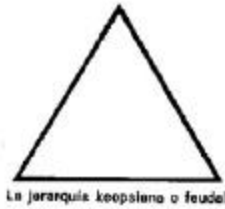


Figura 15. La jerarquía keopsiana o feudal.

La razón de ello es que Parkinson realizó sus descubrimientos en las Fuerzas Armadas, en las que gozan de firme arraigo tradiciones y formas de organización anticuadas.

La jerarquía feudal no ha desaparecido, ciertamente, pero un completo sistema jerarquiológico debe reconocer también la existencia de varias otras formas jerárquicas y explicar de este modo sus actividades.

Por ejemplo, la *Formación en T*:

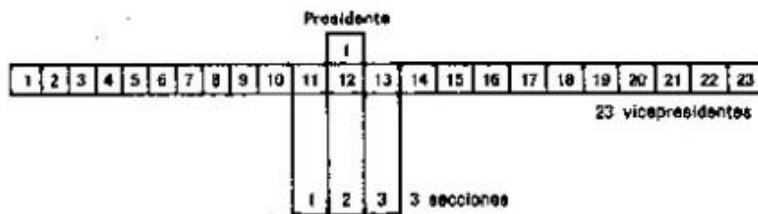


Figura 16. Formación en T

Este diagrama muestra claramente que una compañía con tres departamentos fundamentales, 23 vicepresidentes y un presidente no se ajusta al tradicional modelo piramidal.

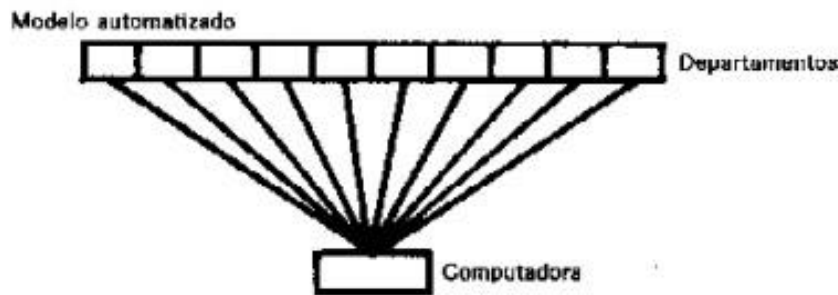
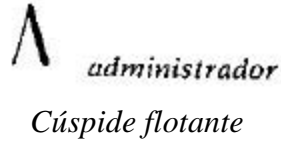


Figura 17. Modelo automatizado

En esta reciente modificación, la amplia base de la pirámide de los empleados está sustituida por una computadora.

Muchos departamentos están sostenidos por una sola computadora, produciendo una pirámide invertida. Una forma similar se produce cuando numerosos ejecutivos, supervisores y personal de ventas están sostenidos por un proceso de producción altamente automatizado.

Ya -he descrito, en el capítulo III, la cúspide flotante, una situación que existe cuando un director se halla al frente de un departamento inexistente, o cuando un grupo de personal es asignado a otro departamento, dejando al administrador en su solitaria oficina.



Infortunadamente, la investigación de Parkinson no va suficientemente lejos. Ciertamente que el trabajo puede extenderse hasta llenar el tiempo asignado, pero puede extenderse mucho más. Puede extenderse más allá de la vida de la organización, y la empresa puede quebrar, un Gobierno puede caer, una civilización puede derrumbarse en la barbarie, mientras los incompetentes continúan trabajando. Aun con hartazgo, debemos, por tanto, desechar la atractiva teoría de Parkinson. Es digno, no obstante, de encomio -por haber llamado la atención sobre aquellos fenómenos que, por primera vez, son ahora científicamente explicados por el Principio de Peter.

Capítulo Noveno

LA PSICOLOGIA DE LA JERARQUIOLOGIA

*¡Ay! Indiferentes a su destino
juegan las pequeñas víctimas.
T. Gray*

Después de una de mis conferencias sobre jerarquiología, un estudiante me entregó una nota en la que figuraban las siguientes preguntas: "¿Por qué no nos ha dado alguna explicación de lo que sucede en la mente del gandul incompetente que tan vívidamente ha descrito? Después de la colocación final, ¿se da cuenta el empleado de su propia incompetencia? ¿Acepta su propio parasitismo? ¿Sabe que está estafando a su patrono, frustrando a sus subordinados y corroyendo como un cáncer la estructura económica de la sociedad?" Se me han hecho recientemente muchas preguntas de este tipo.

UN ESTUDIO DESAPASIONADO

Debo, ante todo, poner de relieve que *la jerarquiología es una ciencia social* y, como tal, emplea en su sistema de evaluación criterios objetivos, más que términos inyectados de carga emocional, como "gandul", "parásito", "estafador" o "cáncer". Pero la cuestión de la actitud mental interna es digna de consideración. Mi enfoque de la ciencia del comportamiento ha sido el de un observador objetivo. Descubrí el Principio de Peter mediante la observación de la conducta exterior, y he huido de la introspección y de toda clase de inferencias respecto a lo que sucede en las mentes de los demás.

Espejo, espejo, en la pared

La cuestión apuntada es, sin embargo, interesante: "¿Qué comprensión alcanza el individuo de su propia incapacidad?" Mis respuestas a esta pregunta son subjetivas y carecen del rigor científico propio de esta obra.

En la mayoría de los casos he encontrado escasos indicios de que existiera esa comprensión. Sin embargo, unos cuantos casos de mi estudio se hallaban sometidos a análisis, y me fue posible obtener informes psiquiátricos. Estos informes mostraron que los pacientes racionalizaban sus dificultades y culpaban de ellas a otras personas.

Donde se había realizado un profundo análisis, se daba una mayor aceptación de la propia personalidad. Sin embargo, jamás observé en un individuo ninguna comprensión del sistema jerárquico, ni del ascenso como la causa de la incompetencia ocupacional.

SECCIÓN PSIQUIÁTRICA, CASO N° 12. S. N.

Tenaz era un competente empleado de almacén de "Ibáñez Hermanos, Compañía de Fontanería y Artículos Sanitarios". Tras cursos de intensos estudios en la escuela nocturna, Tenaz obtuvo diplomas en las materias de dirección de almacenes y metalurgia no férrea elemental. Fue ascendido a subjefe de almacén.



Figura 18. Se veía a sí mismo no sólo bajo, sino también fracasado

Después de seis años en este puesto, Tenaz solicitó otro ascenso. Se le respondió que carecía de dotes de mando: no podía conseguir que los empleados del almacén obedecieran sus órdenes; por lo tanto, no podía ser ascendido a jefe de almacén.

Pero Tenaz no podía aceptar la verdad acerca de su propia incompetencia como jefe. Llegó a la conclusión de que los robustos y corpulentos obreros del almacén le despreciaban porque su estatura era de sólo 1,60 metros.

Se compró zapatos de gruesas suelas y adoptó la costumbre de llevar sombrero en el almacén; esto le hacía parecer más alto. Asistió a un centro de cultura física, aumentó de peso y desarrolló abultados músculos. Pero los almaceneros no le obedecían.

Tenaz reflexionaba sin cesar sobre sus deficiencias físicas, desarrolló un intenso complejo y, finalmente, buscó consejo psiquiátrico.

Durante el tratamiento, el doctor Venado intentó ayudar a Tenaz hablándole de hombres bajos que habían alcanzado fama y fortuna. Esto deprimió más aún a Tenaz: ahora se veía a sí mismo no sólo bajo, sino también fracasado. Disminuyó aún más su confianza en sí mismo, y tornóse menos competente como jefe.

La psiquiatría, como el amor, no basta

El caso Tenaz demuestra que, sin una comprensión del Principio de Peter, la psiquiatría es un grave inconveniente cuando se intenta tratar problemas derivados de la incompetencia ocupacional.

El doctor Venado desvió su atención a un detalle irrelevante, la estatura de Tenaz. La situación de Tenaz era, simplemente, que, dentro de la jerarquía de "Ibáñez Hermanos", había alcanzado su nivel de incompetencia. Ningún tratamiento psiquiátrico podía alterar ese hecho.

Pero Tenaz podría haber sido consolado si se le hubiera hecho ver que su inmovilización en el puesto de subjefe de almacén no era un fracaso, sino una culminación.

Podría haber sido más feliz si hubiera comprendido que el suyo no era un solitario ejemplo de desventura, sino que todo el mundo, en todos los sistemas jerárquicos, estaba, como él, bajo el influjo del Principio de Peter.

Yo creo que la comprensión del Principio ayudará al análisis de todos los casos que manifiestan algún grado de incapacidad.

¡Tampoco la percepción basta!

A veces, después de conceder un ascenso, la dirección adquiere percepción y se da cuenta de que el ascendido no puede desempeñar adecuadamente sus nuevas responsabilidades.

"Molero *no es muy eficaz* como jefe de personal."

"Bueno, después de todo, *no tenía talla suficiente* para ocupar el puesto de Mayor."

"La señorita Babel *no resulta* como jefe de archivos."

A veces, también el empleado adquiere esta percepción y acepta su propia incompetencia para la categoría superior. Igualmente era este caso esa percepción produce pensamientos pesados, pero poca, o ninguna, acción.

SECCIÓN PERCEPCIÓN, caso N° 2.

F. Masalto, competente subdirector de escuela en Buenavilla, fue ascendido a director. Antes de que se terminara el curso, se dio cuenta de que era incompetente para el cargo. Pidió ser descendido. ¡Su solicitud fue denegada!

Y sigue, desdichado y resentido, en su nivel de incompetencia.

INVESTIGADORES EXTERIORES

He mencionado que la dirección y los empleados adquieren a veces percepción de la incompetencia ocupacional, pero hacen muy poco por contrarrestarla. Tal vez esté usted pensando: "Pero, ¿y los tests de aptitud vocacional? ¿Y los estudios de eficiencia? Seguramente, observadores exteriores e imparciales pueden diagnosticar la incompetencia y prescribir remedios adecuados."

¿Pueden? Volvamos la vista hacia esos expertos y veamos cómo actúan.

Métodos de colocación, antiguos y modernos

En los viejos tiempos, el ingreso en la mayoría de las profesiones se hallaba gobernado por la colocación al azar, basada en los prejuicios del patrono, en los deseos del empleado o en la pura casualidad (un aspirante acierta a presentarse en busca de trabajo en el preciso momento en que se produce una vacante). La colocación al azar todavía tiene validez en algunas jerarquías, particularmente en las más pequeñas.

La colocación al azar sitúa frecuentemente a un empleado en un puesto para cuyo desempeño no tiene plena competencia. La mediocridad de su trabajo se atribuye a mala disposición, debilidad de carácter o simple pereza. Se le exhorta a trabajar con más intensidad. Se le edifica con adagios tales como "querer es poder", y "si no lo consigues a la primera, insiste, insiste otra vez".

Mal mirado por sus superiores, su primer ascenso se retrasa largo tiempo. (Puede, incluso, llegar a creer que es indigno de todo ascenso: denomino a este estado el síndrome de Urías Heep.)

La colocación al azar se halla actualmente sustituida en gran medida por exámenes y tests de aptitud. La actitud predominante encuentra su expresión en el dicho: "Si no tienes éxito al principio, prueba otra cosa."

Naturalmente, de nada sirve realizar tests de aptitud si se carece de una persona competente para calificar e interpretar los resultados. Manejando de modo incompetente, el sistema, de tests no es más que una forma encubierta de colocación al azar.

Pero si se los maneja competentemente, los tests de aptitud son útiles. Dispondremos de tests de aptitud general o de inteligencia que revelan la facilidad de expresión, el ingenio, la destreza para el manejo de computadoras, etc.

Hay tests para oficinistas, que indican la habilidad para recordar números, copiar nombres y direcciones y cosas semejantes. Hay tests que valoran las facultades mecánicas o artísticas de una persona, la destreza física, la inteligencia social, el razonamiento científico y las dotes de persuasión.

Los resultados de los tests se expresan de ordinario en un "perfil", una representación gráfica de la competencia del empleado en diversas materias. He aquí un perfil de este tipo:

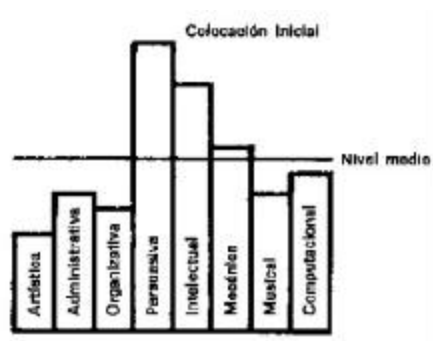


Figura 19. La finalidad de estas pruebas es colocar al empleado, lo antes posible, en un puesto que utilice el más elevado nivel de competencia de su perfil. Evidentemente, cualquier ascenso será a una zona de menos competencia

Veamos cómo funciona esto en la práctica.

SECCIÓN TÉCNICAS DE COLOCACIÓN, CASO N° 17.

El perfil anteriormente reproducido es el resultado de las pruebas a que fue sometido C. Cierzo, joven titulado comercial que solicitó un puesto en la "Compañía de Aire Acondicionado Aquilón, S. A.". Observará usted que Cierzo destaca en dotes de persuasión y posee también una elevada inteligencia general.

Cierzo fue contratado como vendedor y, con el tiempo, logró dos ascensos: primero a director de ventas de distrito, donde todavía se pasaba la mayor parte del tiempo vendiendo, y luego a director general de ventas, un puesto de supervisión y organización.

Observe que su puntuación más baja, muy inferior a la medida, la tiene en capacidad organizadora. Esta es precisamente la facultad que ahora emplea todos los días. Por ejemplo, sus vendedores son asignados arbitrariamente. Félix Azar, un inexperto vendedor, fue enviado a visitar a dos importantes nuevos clientes, y se las arregló para perder las ventas y los clientes. Ángel Varón, un nuevo empleado que había conseguido una impresionante lista de ventas, fue ascendido a director de ventas de distrito. Manifestó muy escaso interés por sus vendedores. Sus calculados y astutos métodos de trabajo han hecho decaer la moral de sus hombres.

C. Cierzo cometía también errores en su trabajo administrativo. Las dimensiones y la topografía de los distritos de ventas no guardaban ninguna relación con las facilidades de transporte, el volumen de transacciones ni la experiencia y la capacidad de los vendedores. Sus Informes y Memorias resultan incomprensibles, y su mesa presenta un aspecto de completo desorden. Como predice el Principio de Peter, su carrera ha avanzado desde la competencia a la incompetencia.

Evaluación de los tests de aptitud

La diferencia principal entre los empleados que han sido sometidos a tests y los que no lo han sido, es que los primeros alcanzan sus niveles de incompetencia con menos pasos y en menos tiempo.

Estudios de eficiencia

Hemos visto que la intervención exterior en el momento de la colocación inicial no puede impedir la consecución de niveles de incompetencia, sino que, de hecho, la acelera. Examinaré ahora las funciones de los expertos en eficiencia que suelen aparecer en escena en una fase posterior, cuando una jerarquía ha alcanzado un elevado Cociente de Madurez. (El CM quedó definido en el capítulo VII.)

Debemos recordar, ante todo, que también los expertos investigadores se hallan sometidos al Principio de Peter. Han llegado a su posición por el mismo proceso de ascenso que ha afectado negativamente a la organización que están estudiando. Muchos de los expertos se hallarán en su nivel de incompetencia. Aunque puedan advertir deficiencias, serán incapaces de corregirlas.

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE EFICIENCIA, CASO N°8

“Almacенamientos y Transportes Congelados El Pingüino S. A.”, contrató a Obeso y Vasallo, asesores de empresas, para realizar un estudio de su funcionamiento. Obeso y Vasallo encontraron que la organización “El Pingüino” no era menos eficiente que la mayoría de las empresas dedicadas al mismo ramo de negocios. Mediante una discreta investigación, descubrieron la verdadera razón por la que se les había encomendado el estudio: varios directores-consideraban que . no podían influir suficientemente en la política a seguir por la empresa.

¿Qué podían hacer Obeso y Vasallo? Supongamos que dijeran: “Caballeros, no hay nada mal en su empresa. Son ustedes tan eficientes como sus competidores.”

Hay buenas razones para creer que Obeso y Vasallo temieran ser despedidos en ese caso. Tal vez pensarán que adquirirían fama de ser ineficientes expertos empresariales; sólo conseguirían que el estudio fuese encomendado a una firma rival.

Bajo el influjo de esa tensión emocional, se sintieron obligados a decir: “Caballeros, existe una insuficiencia de personal, y muchos de los empleados actuales están desempeñando puestos que no les corresponden. Recomendamos la creación de varios puestos nuevos y el ascenso de cierto número de sus empleados.”

Una vez la organización puesta completamente en movimiento, los directores disidentes pudieron colocar o ascender a sus protegidos tal como deseaban, fortaleciendo así su influencia en diversos niveles y en diversos departamentos de la jerarquía. La dirección quedó satisfecha, y Obeso y Vasallo recibieron sus honorarios.

Evaluación de los estudios de empresa

- 1) Un estudio de eficiencia debilita temporalmente, o, incluso, suspende, el funcionamiento del factor antigüedad en una jerarquía. Esto acelera automáticamente el ascenso, o facilita la colocación inicial, de los empleados que tienen impulso (,impulsados).
- 2) La recomendación favorita de los expertos en eficiencia es el nombramiento de un coordinador entre dos empleados incompetentes o dos departamentos improductivos¹. Un sofisma muy

¹ Un estudio -de los expertos en eficiencia revela que los-.nombramientos de coordinador, los arabescos laterales y las sublimaciones percucientes son siempre aceptables por parte de la dirección.

popularizado entre esos expertos y sus clientes es que "incompetencia coordinada es igual a competencia"-

3) La única recomendación que realmente produce un aumento del rendimiento es: "Contrate más empleados." En algunos casos, los nuevos contratados realizarán el trabajo que no está siendo efectuado por los empleados antiguos que han alcanzado su nivel.

El buen asesor de empresas lo sabe, y recomienda diversos arabescos laterales y sublimaciones percucientes de incompetentes situados en altos puestos y la exfoliación jerárquica de los empleados superincompetentes que ocupan puesto ínfimos. Los asesores competentes ponen también en práctica útiles recomendaciones referentes a reglamentos de personal, métodos de producción, dinámica del color, programas de incentivos, etc., que pueden mejorar la eficiencia de los empleados competentes.

INCOMPETENCIA COMPULSIVA

Mientras revisaba profundos estudios de unos cuantos casos de competencia en los niveles superiores de las jerarquías, se me hizo patente un notable fenómeno psicológico, que voy a describir seguidamente.

La competencia en la cumbre es rara, pero no completamente desconocida. En el primer capítulo escribí: "Dado un lapso suficiente y supuesta la existencia de un suficiente número de grados en la jerarquía, todo empleado asciende a, y permanece en, su nivel de incompetencia."

Victoriosos mariscales de campo, eficaces inspectores de enseñanza, competentes presidentes de empresas y personas semejantes no han tenido tiempo, simplemente, de alcanzar sus niveles de incompetencia.

Asimismo, la aparición de un dirigente sindicalista o rector de Universidad competente demuestra, simplemente, que en esa jerarquía concreta no existen grados suficientes para que puedan alcanzar su nivel.

Estas personas presentan competencia en la cumbre².

He observado que estos competentes en la cumbre se sienten con frecuencia insatisfechos de permanecer en su posición de competencia. Como no pueden elevarse a una posición de incompetencia -se hallan ya en la cúspide, manifiestan una acusada tendencia a pasar a otra jerarquía -por ejemplo, del Ejército a la industria, de la política a la educación, del teatro a la política, etc y alcanzar, en el nuevo medio ambiente, ese nivel de incompetencia que no podían encontrar en el antiguo. Esto es la incompetencia compulsivo.

Sección incompetencia compulsivo. Casos escogidos.

Macbeth, un eficaz jefe militar, se convirtió en un rey incompetente.

A. Hitler, político consumado, encontró su nivel de incompetencia como generalísimo.

Sócrates fue un maestro incomparable, pero encontró su nivel cae incompetencia como abogado defensor.

¿Por qué lo hacen?

² Nuestros archivos contienen unos cuantos destacados casos de competencia en la cumbre multimodal, individuos que podían estar en la cumbre de varias jerarquías al mismo tiempo. A. Einstein constituye un ejemplo de este fenómeno. Fue un pensador sumamente competente que dio a la ciencia una teoría general y especial de la relatividad. Era también manifiesto que Einstein era sumamente competente en el terreno de las modas masculinas. Su forma de peinado y su despreocupada manera de vestir determinaron una tendencia seguida hasta hoy por los jóvenes. Considerando lo que, sin esfuerzo, consiguió en el mundo de la moda-, cabe preguntarse qué habría podido conseguir si en realidad se lo hubiera propuesto

"El puesto carece de estímulo."

Ésta, con alguna variante, es la razón invariablemente dada por los componentes en la cumbre cuando están considerando dar el paso que habrá de conducirles finalmente a la incompetencia compulsivo.

¿Necesitan hacerlo?

Existe, de hecho, un mayor y más fascinante estímulo en permanecer por debajo del propio nivel de incompetencia. Trataré de esta cuestión en un capítulo posterior

Capítulo Décimo

LA ESPIRAL DE PETER.

Todos vivimos en un círculo
B. Disraeli

He señalado en el capítulo IX que la jerarquiología no tiene carácter moralista respecto a la incompetencia. De hecho, debo decir que, en la mayoría de los casos de incompetencia, parece haber un claro deseo de ser productivo. El empleado sería, si pudiese, competente, La mayoría de los incompetentes se dan cuenta, aunque de modo confuso, de que el hundimiento de la organización les dejaría sin empleo, por lo que procuran mantener en funcionamiento a la jerarquía.

Permítanme presentar un ejemplo.

SECCION INTRAJERÁRQUICA, CASO N° 4

Salud por riqueza

A lo largo de veinte años de trabajo en la «Compañía de Fabricación de Cuerdas de Piano, S.A.», Salustiano Espina había pasado de simple peón a director general. Poco después de ocupar el puesto de primer ejecutivo, comenzó a sufrir una serie de trastornos relacionados *con una elevada presión sanguínea y úlceras pépticas*. El médico de la Compañía recomendó que disminuyera su ritmo de trabajo y aprendiera a relajarse. El Consejo de Administración recomendó que fuera nombrado un subdirector general para aliviar a Espina de parte de la tensión. Aunque ambas recomendaciones eran bien intencionadas, no abordaban la causa del problema.

Jerarquiológicamente, Salustiano Espina había sido ascendido más allá de su competencia fisiológica. Como primer ejecutivo de la «C.F.C.P.S.A.», tenía que manejar y compaginar códigos o valores contrapuestos. Tenía que complacer a los accionistas y al Consejo de Administración ganando dinero.



Figura 20. Su salud se quebrantó al intentar compaginar estos códigos contrapuestos

Tenía que complacer a los clientes manteniendo un producto de alta calidad. Tenía que complacer a los empleados pagando buenos salarios y proporcionando agradables y seguras condiciones de trabajo. Tenía que complacer a su comunidad desempeñando ciertas responsabilidades sociales y familiares. Su salud se quebrantó al intentar compaginar estos

códigos contrapuestos. Ningún aumento de personal ni ningún consejo de relajación podían reducir las exigencias del puesto de primer ejecutivo.

Calcular la incógnita

La recomendación del Consejo de Administración fue llevada a cabo, y J, Monje, competente ingeniero y auténtico genio de las matemáticas, fue ascendido a subdirector general.

Monje, competente para tratar con cosas, era incompetente en el trato con personas. Carecía de fórmulas adecuadas que le ayudasen a decidir en cuestiones de personal. No queriendo actuar sobre la base de datos incompletos, aplazaba las decisiones concernientes a los empleados hasta que la presión se acentuaba de tal modo que tomaba decisiones súbitas y desacertadas. Se recomendó el nombramiento de un jefe de personal que le ayudara.

La compasión es la recompensa de sí misma

Gustavo Blando fue ascendido al puesto de jefe de personal. Competente estudiante de psicología, no tardó en identificarse de tal modo con sus clientes que se hallaban constantemente en un estado de borrachera emocional. Cuando escuchaba las quejas de Monje en relación con un informe inexacto facilitado por la señorita Cabal, sus simpatías estaban con el subdirector general y se sentía lleno de ira hacia la señorita Cabal por su negligencia. Cuando oía a la señorita Cabal hablar del frío, calculador e inhumano comportamiento de Monje para con ella y sus colegas, le brotaban lágrimas de indignación y de tristeza por la dureza de corazón de Monje. Blando alcanzó su nivel de incompetencia a través de su inestabilidad emocional. Para resolver algunos de los problemas de personal, se decidió crear un nuevo puesto de supervisor de personal y ascender a alguien de la empresa que gozara de la confianza de los empleados.

Mente sobre materia

B. Gracia era muy estimado por los empleados y se había distinguido como presidente del comité de relaciones sociales. Ahora, como supervisor de personal, se le exige que lleve a la práctica las decisiones de tipo político de la dirección. Pero, como en realidad no entiende la política, B. Gracia es ineficaz en este puesto. Carece de la capacidad intelectual necesaria para manejar abstracciones y, como consecuencia, adopta decisiones ilógicas. Ha alcanzado su nivel de incompetencia por medio de la insuficiencia intelectual.

CLASIFICACION DE LA INCOMPETENCIA

He presentado este estudio, realizado en la «Compañía de Fabricación de Cuerdas de Piano, S. A.», porque ilustra los cuatro tipos fundamentales de incompetencia.

- Salustiano Espina fue ascendido más allá de *su competencia física*.
- Monje fue ascendido más allá de su *competencia social*.
- Gustavo Blando fue ascendido más allá de su *competencia emocional*.
- Gracia fue ascendido más allá de su *competencia intelectual*.

Un esfuerzo vano

Este ejemplo, que puede considerarse típico, muestra que incluso un sincero intento por remediar un caso de incompetencia de alto nivel es muy posible que sólo produzca incompetencia en muchos niveles. En tales circunstancias, es inevitable la acumulación de personal. Cada vez, el número de incompetentes aumenta en torno a la *espiral de Peter*, y sigue sin producirse ninguna mejora de eficiencia.

LAS MATEMÁTICAS DE LA INCOMPETENCIA

*Incompetencia más incompetencia, igual a
incompetencia*

Capítulo undécimo

LA PATOLOGÍA DEL ÉXITO

Los males nunca vienen solos

Debe estar ya perfectamente claro que cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia no puede, ni por un momento más, realizar ningún trabajo útil.

INCOMPETENTE, ¡SÍ! OCIOSO, ¡NO!

Esto no sugiere en modo alguno que el ascenso definitivo convierta súbitamente al antiguo trabajador en un vago. ¡Ni muchos menos! En la mayoría de los casos, todavía quiere *trabajar*; aún realiza un gran despliegue de actividad; a veces, cree que está trabajando. Pero en realidad se consiguen muy pocas cosas de verdadera utilidad.

Tarde o temprano (generalmente temprano), estos empleados son conscientes de su propia improductividad y se sienten afligidos por ello.

Un paso audaz

Debemos aventurarnos ahora en el campo de la Medicina. Describiré el estado físico a que antes se ha aludido con el nombre de síndrome de colocación final.

Un exhaustivo programa de investigación

A gran número de médicos en ejercicio les fueron hechas las preguntas siguientes:

1. «¿Qué condiciones físicas considera usted más comúnmente asociadas con el éxito?»¹
2. «¿Qué consejo o tratamiento daría usted a los pacientes del grupo éxito?»

UN INFORME ALARMANTE (I)

Comparando las respuestas de los doctores, encontré que entre sus pacientes en situación de «éxito» eran comunes las siguientes dolencias:

1. úlceras pépticas
2. Colitis espástica
3. Colitis mucosa
4. Hipertensión sanguínea
5. Estreñimiento
6. Diarrea
7. Micción frecuente
8. Alcoholismo
9. Exceso de apetito y obesidad
10. Inapetencia
11. Alergias
12. Hipertensión
13. Espasmos musculares
14. Insomnio
15. Fatiga crónica
16. Soplos cardíacos

¹ Lo que el sociólogo o el médico corrientes ¡llaman «éxito», el jerarquiólogo lo califica como *colocación final*.

17. Otras afecciones cardiovasculares
18. Jaquecas
19. Náuseas y vómitos
20. Abdomen blando y doloroso
21. Vértigos
22. Dismenorrea
23. Otofonia (ruidos en los oídos)
24. Sudoración excesiva de manos, pies, sobacos u otras zonas
25. Dermatitis nerviosa
26. Impotencia sexual

Todas estas dolencias son típicas del éxito y pueden presentarse sin la existencia de ninguna enfermedad orgánica.

Comprendí, y ahora también, usted podrá comprenderlo, que esos síntomas indican la incompetencia constitucional de los pacientes para el nivel de responsabilidad que han alcanzado.

ESTUDIO PROFUNDO DE UN CASO.

Por ejemplo, T. Algiandía, vicepresidente encargado de la sección de ventas de la «Compañía de Máquinas de Oficina Atlas», se ve frecuentemente en la imposibilidad de asistir a la reunión semanal de ejecutivos de la Compañía a causa de una violenta jaqueca que se presenta regularmente los lunes a la una y media de la tarde.

ESTUDIO PROFUNDO DE OTRO CASO.

Debido al delicado estado de su corazón, C. Ardiáquez, presidente de «Rodamientos y Engranajes de Precisión, S. A.», se halla permanentemente protegido por su personal de cualquier noticia que pudiera excitarle o irritarle. Carece de control real sobre los asuntos de la Sociedad. Su función principal es leer brillantes informes sobre la marcha de la Sociedad en las convenciones anuales.

RECUERDO ESTA IMPORTANTE DEFINICIÓN.

Las dolencias que he citado, y que generalmente se presentan en combinaciones de dos o más, constituyen el síndrome de colocación final².

UN INFORME ALARMANTE (II)

Desgraciadamente, *la profesión médica no ha reconocido hasta el momento la existencia del síndrome de colocación final*. De hecho esa profesión ha manifestado una glacial hostilidad hacia mi aplicación de la jerarquiología a la pseudociencia de la diagnosis. ¡Pero la verdad resplandecerá! El tiempo y el crecientemente tumultuoso orden social arrojarán inevitablemente luz sobre el particular.

Tres errores médicos (a)

Los pacientes del síndrome de colocación final racionalizan frecuentemente la situación: pretenden que su incompetencia ocupacional es el resultado de sus afecciones físicas. «Si lograra librarme de estas jaquecas, podría concentrarme en mi trabajo.»

² Para un medio infalible de distinguir el síndrome de colocación final del síndrome de pseudoconsecución, consúltese el capítulo V.

0, «si pudiera normalizar mis digestiones ... »

0, «si pudiera dejar la bebida ... »

0, «si pudiera dormir bien una noche ... »

Algunos médicos, según revela mi investigación aceptan esta racionalización y atacan los síntomas físicos sin tratar de descubrir su causa.

Este ataque se realiza mediante medicación o mediante procedimientos quirúrgicos. Cualquiera de los dos medios puede proporcionar un alivio temporal, *pero sólo temporal*. Al paciente no se le puede dotar de competencia administrándole medicinas, y no existe un tumor de incompetencia que pueda ser extirpado con el bisturí. Los *buenos consejos* son igualmente ineficaces.

- «Tómeselo con calma.»
- «No trabaje tanto.»
- «Aprenda a relajarse.»

Estas sugerencias son inútiles. Muchos pacientes con síndrome de colocación final se sienten dominados por la ansiedad porque saben perfectamente que están haciendo muy poco trabajo útil. No es probable que pongan en práctica ninguna sugerencia de que hagan menos todavía.

Otro sistema inútil es el de *filósofo amistoso*:

- «No trates de resolver todos los problemas del mundo.»
- «Todo el mundo tiene dificultades. Las tuyas no son peores que las de los demás.»
- «Es lógico que a tu edad tengas ese tipo de problemas.»

Pocos pacientes de síndrome de colocación final son susceptibles a estas indicaciones. La mayoría de ellos están concentrados en sí mismos: manifiestan escaso interés por la filosofía o los problemas ajenos. Sólo tratan de resolver los problemas de sus puestos de trabajo.

A menudo, se recurre a las amenazas:

- «Si sigue usted así, terminará en el hospital.»
- «Si no disminuye su ritmo de trabajo, va a sufrir un ataque realmente grave.»

Es inútil. El paciente no puede evitar «seguir así». Lo único que cambiaría su forma de vida sería un ascenso, y no lo obtendrá porque ha alcanzado su nivel.

Otra clase de consejo muy utilizada es la *exhortación de sacrificio*.

- «Póngase a régimen.»
- «Beba menos.»
- «Deje de fumar.»
- «Renuncie a la vida nocturna.»
- «Modere su vida sexual.»

Esto suele ser ineficaz. El paciente de síndrome de colocación final se halla ya deprimido porque no puede encontrar placer en su trabajo ¿Por qué va a renunciar a los pocos placeres que tiene fuera del trabajo?

Además, muchos hombres piensan que existe una cierta aura de competencia asociada con la entrega a placeres corporales. Se refleja esto en frases tales como, «tiene un apetito

maravilloso», «es un gran mujeriego», y «sabe beber». Una alabanza de éstas es doblemente grata para el hombre que tiene pocos motivos de ser alabado; se mostrará reacio a renunciar a ello.

Tres errores médicos (b)

Un segundo grupo de médicos, al no encontrar ninguna lesión orgánica en un paciente de síndrome de colocación final, tratarán de convencerle de que *¡sus síntomas no existen!*
«En realidad, no tiene usted nada. Tómese estos tranquilizantes.»

«Deje de pensar en usted mismo. Esos síntomas son imaginarios. Son sus nervios.»

Naturalmente, esta clase de consejos no produce ninguna mejoría duradera. El paciente *sabe que está sufriendo*, lo admita o no el médico.

Una consecuencia que se da con frecuencia es que el paciente pierde la fe en el médico y acude a otro, buscando alguien que «comprenda mejor su caso». Tal vez llegue a perder por completo la fe en la medicina ortodoxa y empiece a consultar a curanderos seudomédicos.

Tres errores médicos (c)

Tras el fracaso de la medicación y la cirugía, se acude a veces a la sicoterapia. Esta raras veces da resultado, porque no puede producir ningún efecto en la causa originaria del síndrome de colocación final, que es la incompetencia vocacional del paciente.

Una dotación de sentido

Mí estudio demuestra que el único tratamiento que proporciona algún alivio al paciente de S.C.F. es la terapia de distracción.

- «Aprenda a jugar al bridge.»
- «Empiece a coleccionar sellos.»
- «Dedíquese a la jardinería.»
- «Aprenda a cocinar al aire libre.»
- «Pinte cuadros.»

Característicamente, el doctor percibe la incapacidad del paciente con respecto a su trabajo, y, procura desviar su atención hacia algo de lo que sea capaz de realizar.



Figura 21. F. Cubas se pasaba las tardes en su club

UNA REVELADORA HISTORIA CLÍNICA.

F. Cubas, ejecutivo de unas Galerías comerciales, se pasaba todas las tardes en su club, en vez de volver a su despacho. Avanzado caso de S.C.F., Cubas era casi un alcohólico, había sobrevivido a dos ataques coronarios leves, era extraordinariamente obeso y crónicamente dispéptico.

Por consejo de su médico, comenzó a practicar el golf. Llegó a sentir verdadera obsesión por el juego, le dedicaba todas sus tardes y la mayoría de sus energías, y fue haciendo rápidos progresos hasta que sufrió un ataque fulminante mientras conducía el vehículo eléctrico que utilizaba para desplazarse por el campo de golf.

La cuestión a destacar es que, aunque sus síntomas no resultaron aliviados, Cubas había sido transformado de un caso de S.C.F. en relación a su trabajo -puesto que éste ya no le preocupaba-, en un simple caso de síndrome de pseudoconsecución en relación al golf! El tratamiento, por tanto, fue eficaz.

Los médicos que dan este tipo de consejo parecen comprender, aunque vagamente, el papel patogénico de la incompetencia; tratan de procurar al paciente una sensación de competencia en un campo no ocupacional.

Un signo siniestro

Una última observación acerca del síndrome de colocación final: tiene una creciente importancia sociológica, debido a que sus afecciones componentes han adquirido un elevado valor de posición social. Un paciente de S.C.F. presumirá de sus síntomas; demostrará una perversa especie de competencia para desarrollar una úlcera mayor o un ataque cardíaco más grave que ninguno de sus amigos. De hecho, es tan elevado el valor de la posición social del S.C.F. que algunos empleados que no tienen ninguna de sus afecciones llegarán a simularlas para crear la impresión de que han conseguido la colocación final.

Capítulo Decimosegundo

INDICIOS NO MEDICOS DE COLOCACIÓN FINAL

*¿Cómo puedo distinguir los signos y las seña
H. W. Longfellow*

UNA NECESIDAD LARGO TIEMPO SENTIDA

A menudo, es útil saber quién ha alcanzado la colocación final en una jerarquía y quién no. Desgraciadamente, no siempre es posible examinar la ficha médica de un empleado para ver si se trata o no de un caso de síndrome de colocación final. He aquí, pues, unos cuantos signos que le servirán de guía.

TABULOLOGIA ANORMAL

Es ésta una importante y significativa rama de la jerarquiología.

El empleado competente suele tener sobre su mesa sólo los libros, papeles e instrumentos que necesita para su trabajo. Tras la colocación final, es probable que el empleado adopte alguna organización desacostumbrada y altamente significativa de su mesa.

Fonofilia

El empleado racionaliza su incompetencia quejándose de que no puede mantener un contacto suficientemente estrecho con sus colegas y sus subordinados. Para remediarlo, instala sobre su mesa varios teléfonos, uno o más aparatos de intercomunicación provistos de botones, luces parpadeantes y altavoces, así como uno o más magnetófonos. El fonofílico no tarda en desarrollar la costumbre de utilizar dos o más de estos aparatosas mismo tiempo; éste es un signo infalible de fonofilia galopante. Los casos de este tipo degeneran rápidamente y, por lo general, son considerados incurables. (La fonofilia, dicho sea de paso, se observa en la actualidad cada vez con más frecuencia entre mujeres que han alcanzado su nivel de incompetencia como amas de casa. Es característica la instalación en la cocina de un complicado sistema micrófono-altavoz-conmutador-teléfono que le permite al ama de casa mantenerse en contacto constante, estrecho y simultáneo con sus vecinos, su proveedor de comestibles, su lavandería, su sala de juegos, su entrada trasera y su madre.)

Papirofobia

El papirofobo no puede soportar papeles o libros en su mesa ni, en casos extremos, en ningún lugar de su despacho. Probablemente, cada pedazo de papel constituye para él un recordatorio del trabajo que no es capaz de hacer: ¡no es extraño que aborrezca verlos!
Pero él convierte su fobia en una virtud y, «conservando una mesa limpia», como lo llama, espera crear la impresión de que despacha todos sus asuntos con increíble rapidez.

Papiromanía

La papiromanía, lo contrario exactamente de la papirofobia, hace al empleado abarrotar su mesa con montones de papeles y libros que jamás usa. Consciente o inconscientemente, trata así de

enmascarar su incompetencia dando la impresión de que tiene *demasiado que hacer*, más de lo que ningún ser humano podría realizar.

Archivofilia

Estamos aquí en presencia de una manía por la ordenación y clasificación precisa de papeles, generalmente combinada con un miedo patológico a la pérdida de cualquier documento. Manteniéndose a sí mismo ocupado con la reordenación y- revisión de asuntos pasados, el archivofílico impide a otras personas -y se impide a sí mismo- comprender que está realizando muy poco, o nada en absoluto, de importancia actual. Su obsesión con los archivos fija de tal modo su visión en el pasado que sólo de mala gana vuelve su atención al presente.

Gigantismo tabulatorio

Obsesión por tener una mesa más grande que sus colegas.

Tabulofobia privata

Completa exclusión de mesas del despacho. Este síntoma se observa solamente en los más altos grados jerárquicos.

MANIFESTACIONES PSICOLÓGICAS

En mis investigaciones he pasado mucho tiempo en salas de espera, entrevistando a clientes y colegas cuando salían de despachos de ejecutivos. De esta forma, he descubierto varias interesantes manifestaciones psicológicas de colocación final.

Autocompasión

Muchas conversaciones de ejecutivos se reducían al relato, por parte del empleado situado en un alto cargo, de quejumbrosas historias respecto a su situación.

- «Nadie me aprecia realmente.»
- «Nadie coopera conmigo.»
- «Nadie comprende que la incesante presión ejercida desde arriba y la irremediable incompetencia existente abajo me hacen totalmente imposible realizar un trabajo adecuado y mantener una mesa limpia.»

Esta autocompasión se combina generalmente con una fuerte tendencia a recordar los «buenos tiempos», cuando el autor de las lamentaciones trabajaba en un puesto de menos categoría, en un nivel de competencia.

A este combinado de emociones, autocompasión sentimental, denigración del presente e irracional alabanza del pasado, lo denomino *complejo de los viejos tiempos*.

Una característica interesante del complejo de los viejos tiempos consiste en que, aunque el paciente típico pretende ser un mártir en su actual posición, ¡ni por un momento sugiere jamás que otro empleado estaría más capacitado para ocupar su puesto!

Rigor cartis

En empleados situados en el nivel de incompetencia, he observado a menudo *rigor cartis*, un interés anormal en la confección de mapas y diagramas de organización y funcionamiento, y una obstinada insistencia en señalar el rumbo de cada fragmento de negocio de acuerdo con las, líneas

y las flechas del mapa, independientemente de las demoras o las pérdidas que puedan derivarse. El paciente de *rigor cartis* exhibirá a menudo destacadamente sus mapas en las paredes del despacho, y puede vérselo a veces, olvidado de su trabajo, contemplando adorativamente a sus iconos.

Alternación compulsivo

Algunos empleados, al obtener la colocación final, tratan de enmascarar su inseguridad manteniendo a sus subordinados en perpetuo desconcierto.

Un ejecutivo de este tipo recibe un informe escrito; lo aparta a un lado y dice: «No tengo tiempo para leerme toda esa basura. Dígamelo a su manera..., y brevemente,»

Si el subordinado aventura una sugerencia verbal, este hombre le interrumpe en medio de la frase, diciendo: «No puedo ni empezar a pensar en ello hasta que me lo ponga usted por escrito. »

Un empleado seguro de sí mismo será desinflado con una reprimenda, uno tímido será aturdido con una ostentación de familiaridad. Al principio, puede uno confundir la alternación compulsivo con la técnica ascensional de Potter, pero se trata de cosas completamente distintas. El método de Potter está destinado a promover a quien lo usa hasta su nivel de incompetencia. La alternación compulsiva es fundamentalmente una técnica defensiva empleada por un jefe que ha alcanzado su nivel.

Los subordinados de este hombre dicen: ,«Uno nunca sabe a qué atenerse con él.»

El síndrome del vaivén.

En el síndrome del vaivén se advierte una completa incapacidad para adoptar las decisiones apropiadas al rango del paciente. Un empleado de este tipo puede sopesar interminable y minuciosamente los pros y los contras de una cuestión, pero no puede resolverse por un extremo o por el otro. Racionalizará su inmovilidad con graves alusiones al «proceso democrático» o a «considerar las cosas con perspectiva». Generalmente, su forma de tratar los problemas que llegan hasta él es dejarlos dormir en el limbo, hasta que algún otro toma una decisión o hasta que es demasiado tarde para una solución.

Observo que, muchas veces, las víctimas del vaivén son también papirófobos, por lo que tienen que encontrar algún medio de desembarazarse de los papeles. Para conseguirlo, se suelen utilizar las *transferencias hacia abajo, hacia arriba y hacia afuera*.

En la transferencia hacia abajo, los papeles son enviados a un subordinado con la orden: «No me maree con semejantes menudencias.» Así, el subordinado se ve obligado a decidir una cuestión que está realmente por encima de su nivel de responsabilidad.

La transferencia hacia arriba requiere ingenio: la víctima del vaivén debe examinar el caso hasta encontrar alguna pequeña cuestión que se salga de lo ordinario, la cual justificará remitir el asunto a un nivel superior.

La transferencia hacia afuera consiste, simplemente, en reunir un comité de personal de igual categoría que la víctima y seguir la decisión de la mayoría. Una variante de esto es el *desvío al hombre de la calle*: enviar los papeles a algún otro, que realizará una encuesta para averiguar qué piensa del asunto el ciudadano medio.

Una víctima del vaivén, que prestaba servicios en la Administración pública, resolvió su problema de una manera original. Cuando tenía un caso que no podía resolver, se limitaba a sacar durante la noche el expediente de la oficina y lo destruía.

Un caso clásico

Shakespeare describe una interesante manifestación de colocación final; un prejuicio irracional contra subordinados o colegas motivado por algún detalle del aspecto físico y sin relación ninguna con la realización de su trabajo. Pone en boca de Julio César las palabras siguientes:

*Rodéame de hombres gruesos y lustrosos...
He allí a Casio, con su semblante famélico y enjuto;
piensa demasiado; hombres semejantes son peligrosos*

Se ha informado autorizadamente que Bonaparte, hacia el final de su vida, empezó a juzgar a los hombres por el tamaño de su nariz y que otorgaba ascensos sólo a quienes la tuvieran grande. Algunas víctimas de esta obsesión pueden conectar sus infundadas aversiones a insignificancias tales como la forma de una barbilla, un acento regional, el corte de una chaqueta o el grosor de un nudo de corbata. La incompetencia real o incompetencia en el puesto es pasada por alto. Denomino a este prejuicio la *transferencia cesariana*.

Inercia carcajeante

Un indicio seguro de colocación final es la costumbre de *contar chistes en vez de ir al grano*.

Estructurofilia

La estructurofilia consiste en una excesiva preocupación por los edificios -su diseño, construcción, mantenimiento y reconstrucción- y una creciente preocupación por el trabajo que se desarrolla, o se supone que se está desarrollando, dentro de ellos. He observado estructurofilia en todos los niveles jerárquicos, pero, indudablemente, alcanza su más perfecto desarrollo en los políticos y los rectores de Universidades. En sus manifestaciones patológicas extremas (*gargantum monumentalis*) llega una fase en que la víctima experimenta una compulsión a construir grandes mausoleos o estatuas conmemorativas. Los antiguos egipcios y los modernos californianos del Sur parecen haber sufrido en alto grado esta enfermedad.

Hay quien, erróneamente, ha identificado la estructurofilia con el complejo de edificio. Debemos precisar claramente la diferencia entre esta sencilla preocupación por las estructuras y el complejo de edificio, que implica un gran número de actitudes densamente interrelacionadas, interconectadas y complicadas. El complejo de edificio tiende a afectar a filántropos que desean mejorar la educación, los servicios sanitarios o la instrucción religiosa



Figura 22. Un indicio seguro de colocación final es la costumbre de hacer chistes en vez de ir al grano.

Consultan a expertos en estas materias y encuentran a tantos en sus respectivos niveles de incompetencia que resulta imposible la formulación de un programa positivo. Lo único en que

coinciden es en construir un nuevo edificio. Frecuentemente, el educador, doctor o clérigo asesor, padece estructurofilia, y, por tanto, su recomendación al donante es: «Deme un nuevo edificio.» Comités parroquiales, juntas escolares, consejos de fundaciones se encuentran en la misma situación de *complejo*. Ven tanta incompetencia en las profesiones, que deciden invertir en edificios, en vez de hacerlo en personas y en programas. Al igual que ocurre con otros complejos psicológicos, esto da lugar a un comportamiento extravagante.

SECCIÓN MEJORA DE PROGRAMA RELIGIOSO.

El comité parroquias de la Iglesia Euforista de Buenavilla se hallaba preocupado por la disminución de asistentes al templo. Se examinaron varias proposiciones. Un grupo recomendaba el cambio de pastor. Estaban cansados de los sermones tradicionalistas del reverendo Theo Logal, desconectados de la condición humana contemporánea. Como consecuencia de ello, se solicitó la presencia de clérigos invitados. Fueron planteadas cuestiones referentes a la revolución sexual, el abismo entre generaciones, la inutilidad de la guerra y la nueva moralidad. Algunos de los miembros más conservadores de la iglesia amenazaron con marcharse si continuaban aquellos «atrevidos» sermones. El comité convino finalmente en que la solución más aceptable sería la construcción de un nuevo edificio y una nueva iglesia. Se conservó al antiguo pastor con su mismo bajo sueldo. Una vez , terminado el nuevo edificio, el comité advirtió que la pequeña congregación parecía más pequeña aún en la amplia iglesia nueva. Volvió a considerarse la recomendación en favor de un clero más dinámico, pero fue rechazada porque se decidió que sería imposible encontrar un hombre mejor por un sueldo tan bajo. Además, se concluyó, esto podría dificultar gravemente el pago del nuevo órgano y la construcción del nuevo centro social.

Cuál es cual

Generalmente, la víctima de estructurofilia tiene una necesidad patológica de hacer construir un edificio o monumento que lleve su nombre, mientras que el complejo de edificio aflige a los que tratan de mejorar la calidad de alguna empresa humana, que acaban limitándose solamente a levantar otro edificio.

TICS Y EXTRAÑOS HABITOS

Los hábitos físicos excéntricos y los tics hacen su aparición poco después de haberse alcanzado la colocación final. Un ejemplo notable es la *confricación palmar de Heep*, tan agudamente observada y vívidamente descrita por C. Dickens.

Mencionaría también bajo este epígrafe hábitos tales como el morderse las uñas, tamborilear con los dedos o dar golpecitos con lápices sobre las mesas, hacer crujir los nudillos, jugar con plumas, lápices y sujetapapeles, estirar y soltar distraídamente anillas de goma y exhalar fuertes suspiros sin ninguna causa aparente de pesar. A menudo, el S.C.F. pasa inadvertido porque el paciente adopta la pose de permanecer como absorto, con la mirada fija en una distancia media, durante indefinidos espacios de tiempo. Los observadores inexpertos se sienten inclinados a pensar que se halla absorto en las graves responsabilidades de su alto cargo. Los jerarquiólogos saben mejor a qué atenerse.

HÁBITOS DE EXPRESION REVELADORES

Desconcertar al interlocutor

La *codigofilia inicial y digital* consiste en una obsesión por hablar con letras y números en vez de hacerlo con palabras. Por ejemplo, «F.O.B. está en N.Y. como C.O. del C.M.E. de la U.B. para 802.»

Cuando el interlocutor comprende, si llega a comprenderlo, que Frederick Orville Blamesworthy está en Nueva York como Coordinador Operativo del Centro de Material de Enseñanza de la Universidad de Boondock resolviendo asuntos referentes a la ley federal 802, ha perdido la oportunidad de observar que quien hablaba no sabía realmente gran cosa. Los codigofílicos consiguen hacer que lo trivial parezca importante, que es lo que quieren.

Muchas palabras, pocas ideas

Algunos empleados, en colocación final, dejan de pensar, o al menos, reducen drásticamente su actividad cognitiva. Para ocultarlo, desarrollan esquemas de *conversación de uso general* o, en el caso de figuras públicas, *discurso de uso general*. Se componen de frases que tengan aire solemne, pero que son lo suficientemente vagas para ser aplicables a todas las situaciones, cambiando, en todo caso, unas pocas palabras cada vez para acomodarse al auditorio de que se trate.

Mi proyecto de investigación de cestos de papeles y cubos de la basura de ejecutivos¹ reveló las siguientes notas, evidentemente fragmentos de un borrador de discurso para todo uso. Su autor tiene ya bastantes problemas sin necesidad de que dé a conocer su nombre. Mi finalidad es instruir, no humillar. He aquí sus notas.

Señoras y/o caballeros:

En estos agitados tiempos, constituye para mí un gran placer hablarles a ustedes sobre el importante tema de..... Es ésta una materia en la que se han realizado extraordinarios progresos. Naturalmente, y justamente, nos sentimos orgullosos de cuanto hemos conseguido en el ámbito local, mas no debemos omitir nuestras palabras de homenaje a aquellos individuos y grupos que han realizado descollantes aportaciones a una mayor escala, en el plano regional, nacional y, ¿por qué no decirlo?, también en el plano internacional...

Aunque no debemos subestimar jamás las maravillas que pueden ser conseguidas mediante la dedicación, resolución y persistencia personales, sugiero, no obstante, que pecaríamos de presuntuosos si pensáramos que podemos resolver problemas que han desafiado a los mejores cerebros de las generaciones pretéritas y presentes. En conclusión, pues, permítanme declarar, rotunda e inequívocamente, mi postura. Apoyo firmemente el progreso; exijo progreso; ¡espero ver progreso! Pero lo que deseo y busco es progreso auténtico, no simples mudanzas y oscilaciones motivadas por una mera ansia de novedades. Yo sugiero, amigos míos, que ese auténtico progreso sólo será alcanzado si fijamos nuestras mentes, manteniéndolas inmoviblemente fijas, en nuestra gran herencia histórica y en aquellas esplendorosas tradiciones en las que, ahora y siempre, reposa nuestra verdadera fuerza.

¹ Este método de investigación ha sido restringido. Algunas empresas han instalado en sus oficinas cubos de basura cerrados con llave para impedir la piratería de ideas por parte de los competidores. Una empresa de eliminación de basuras carga diariamente el contenido de los cubos en un camión, donde al instante queda convertido en un polvo grisáceo e inidentificable

UN AVISO PARA EL SUFICIENTE

Mire a su alrededor en busca de los signos que acabo de describir. Le serán de gran ayuda para analizar a sus compañeros de trabajo. Pero su tarea más difícil será el autoanálisis.

Jerarquiólogo: ¡cúrate a ti mismo!

Capítulo Decimotercero

SALUD Y FELICIDAD EN EL CA CERO ¿POSIBILIDAD O SUEÑO FANTÁSTICO?

*Ignoran las enfermedades futuras,
nada, les importa fuera del presente.
T. Gray*

Cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia (programa de Peter), se dice que tiene un cociente de ascenso (CA) igual a cero¹. En este capítulo expondré cómo reaccionan diferentes empleados ante esta situación.

ENFRENTARSE A LA SÓRDIDA VERDAD (NO RECOMENDADO)

El empleado se da cuenta conscientemente de que ha obtenido la colocación final, alcanzado nivel de incompetencia, mordido más de lo que puede masticar, que se ha metido en demasiadas honduras o ha «llegado». (Estos términos son sinónimos.)

El tipo de empleado que es capaz de comprender esta verdad tiende a identificar incompetencia y pereza; al dar por supuesto que no está trabajando con suficiente intensidad, se siente culpable. Piensa que trabajando con más intensidad, vencerá las dificultades iniciales del nuevo puesto y se tornará competente. En consecuencia, se aguijonea a sí mismo de modo implacable, toma café en abundancia, continúa trabajando cuando llega la hora de comer y se lleva trabajo a casa por la noche y en los fines de semana.

No tarda en caer víctima del síndrome de colocación final.

La ignorancia es felicidad

Muchos empleados nunca se dan cuenta de que han alcanzado su nivel de incompetencia. Se mantienen perpetuamente ocupados, nunca pierden la esperanza de nuevos ascensos y permanecen, por tanto, *felices y sanos*.

Naturalmente, usted preguntará: «¿Cómo lo hacen?»

SUSTITUCIÓN: EL SALVAVIDAS

En vez de cumplir los deberes propios de su cargo, los sustituye por algún otro conjunto de deberes, que cumple a la perfección.

Describiré varias técnicas de sustitución.

Técnica N° 1: Preparación perpetua

Enfrentado a una tarea importante, el empleado competente la comienza, simplemente. El sustituidor tal vez prefiera ocuparse en actividades preliminares. He aquí varios métodos muy utilizados.

a) **CONFIRMAR LA NECESIDAD** de acción. El verdadero sustituidor nunca puede obtener suficientes pruebas. Su lema es «más vale prevenir que lamentar», o «cuanta más prisa, menos rapidez».

¹ Cociente de ascenso: expresión numérica de las perspectivas de ascenso del empleado. Cuando CA desciende a cero, se halla completamente descalificado para el ascenso. El CA se explica extensamente en *El perfil de Peter*, una monografía inédita sobre los aspectos matemáticos de la incompetencia.

Pase suficiente tiempo confirmando la necesidad, y la necesidad desaparecerá. (Prognosis de Peter.)

Por ejemplo, al organizar la lucha contra e hambre, estudie la necesidad durante el tiempo suficiente, ¡y acabará descubriendo que la lucha no es ya necesaria!

b) **ESTUDIAR METODOS ALTERNATIVOS** de hacer lo que haya que hacer. Supongamos que, después de una adecuada investigación preliminar, se confirma la necesidad. El sustituidor querrá estar seguro de que elige el curso de acción más eficiente, por mucho que sea el tiempo que tarde en encontrarlo. La técnica de «método alternativo» es en sí misma un sustitutivo y una forma menos despavorida del síndrome de vaivén.

c) **OBTENER CONSEJOS DE EXPERTOS**, con objeto de que el plan finalmente elegido pueda ser llevado a cabo de modo eficaz. Se constituirán comités, y la cuestión será remitida a estudio. Una variante de esta técnica, recurrir a expertos desaparecidos en vez de vivos, es *buscar precedentes*.

d) **PRIMERO LO PRIMERO**. Esta técnica implica una minuciosa, concienzuda y prolongada atención a cada fase preparatoria de la acción: la acumulación de abundantes reservas de impresos, pertrechos, dinero, etc., a fin de *consolidar la posición presente* antes de iniciar el avance hacia el objetivo.

Preparación perpetua: Un ejemplo instructivo

He aquí un interesante caso que muestra la utilización de varias de estas técnicas. G. Ardilla, subdirector del Departamento de Beneficencia y Descanso, gozaba de una gran reputación de competencia a causa de su extraordinaria habilidad para conseguir que los Gobiernos y las Fundaciones de caridad se desprendieran de sumas de dinero con destino a estimables causas locales.

Se declaró la guerra contra la pobreza. Ardilla fue ascendido a director coordinador del programa contra la desigualdad, sobre la base de que, puesto que comprendía tan bien a los poderosos, debería ser muy competente para ayudar a los débiles.

Mientras escribo esto, Ardilla continúa recaudando fondos afanosamente para levantar un suntuoso edificio de oficinas que albergue a su personal y quede como monumento permanente al espíritu de ayudar a los necesitados. (Primero, lo primero.)

«Queremos que los pobres vean que no han sido olvidados por su Gobierno», explica Ardilla. Después, se propone convocar un Consejo asesor para la lucha contra la desigualdad (obtener consejo de expertos), recaudar dinero para un estudio de los problemas de los situados en posición de desventaja (confirmar la necesidad), y realizar una gira por el mundo occidental para inspeccionar proyectos similares que se hallen en preparación o en funcionamiento en otros lugares (estudiar métodos alternativos).

Hay que señalar que Ardilla está ocupado de la mañana a la noche, es feliz en su nuevo puesto y cree sinceramente que está realizando un buen trabajo. Declina modestamente invitaciones a valorar su buena imagen presentándose a un cargo electivo. En resumen, ha conseguido una sumamente eficaz *sustitución*.

Técnica N° 2: Especialización en cuestión marginal

P. Guzmán fue ascendido a director de una ruinosa sucursal de la «Compañía de Divanes y Sofás El Reposo», con la misión concreta de incrementar la producción y que la sucursal fuera rentable.

Era incompetente para esta tarea, lo comprendió en el acto y, en consecuencia, cesó en seguida de dedicarse a la cuestión de la productividad. Efectuó una *sustitución*, dedicándose con entusiasmo a la organización interna de la fábrica y las oficinas.

Se pasaba el tiempo cerciorándose de que no existían fricciones entre empresa y trabajadores, que las condiciones de trabajo eran agradables y que todos los empleados de la fábrica formaban, como decía él, «una gran familia bien avenida».

Afortunadamente para él, Guzmán se había llevado consigo, como subdirector, a V. Vigor, un joven que no había alcanzado todavía su nivel de incompetencia. Gracias a la enérgica acción de Vigor, la sucursal fue revitalizada y obtuvo unos apreciables beneficios.

Guzmán recibió los honores y se sintió orgulloso de su «éxito». Había *sustituido* apropiadamente y alcanzando felicidad con ello.

El lema para los especialistas en cuestión marginal es:

*Ocúpate de los cerros
y las montañas se ocuparán de sí mismas*

D. Vial era un competente subdirector de una escuela elemental de Buenavilla, bien dotado intelectualmente y que sabía mantener la disciplina entre sus alumnos y la moral entre los maestros. Tras el ascenso, encontró su nivel de incompetencia como director: carecía del tacto necesario para tratar con las organizaciones de padres de alumnos, periodistas, con el inspector de distrito de enseñanza elemental y con los miembros por elección de la junta escolar. Cayó en desgracia con los funcionarios, y, a los ojos del público, la reputación de su escuela comenzó a declinar.

Vial acometió una ingeniosa especialización marginal. Desarrolló una preocupación obsesiva por los problemas de tráfico humano, por los atascos, amontonamientos y choques causados por el movimiento de alumnos y maestros a lo largo de salas, corredores, recodos y escaleras.

Utilizando planos a gran escala del edificio ideó un complicado sistema de circulación. Hizo pintar rayas y flechas de diversos colores sobre las paredes y los suelos. Insistió en un estricto cumplimiento de sus leyes de tráfico. No se permitía a ningún alumno atravesar una raya blanca. Supongamos que un muchacho era enviado, durante la clase, desde su aula a otra aula situada exactamente enfrente, al otro lado del corredor, para llevar un recado. No podía atravesar la línea que discurría por el centro: tenía que caminar hasta el extremo del corredor, dar la vuelta al extremo de la línea, y, luego, retroceder por el otro lado.

Vial se pasaba mucho tiempo merodeando por el edificio, al acecho de las violaciones de su sistema; escribió sobre el particular numerosos artículos en diversas publicaciones profesionales; acompañó por el edificio a grupos de visitantes constituidos por educadores especialistas marginales; en la actualidad se halla dedicado a la confección de un libro sobre esta cuestión, ilustrado con abundantes planos y fotografías,

Está atareado y satisfecho, y goza de perfecta salud, sin el menor signo del síndrome de colocación final. ¡Otro triunfo para la *especialización en cuestión marginal!*

Técnica N° 3:

La imagen sustituye a la realidad

La señora Chalán, profesora de matemáticas de la escuela superior de Buenavilla, se pasa la mayor parte de la clase hablando a sus alumnos de lo interesante e importantes que son las matemáticas. Diserta sobre la historia, el estado actual y la probable evolución futura de las

matemáticas. El verdadero trabajo de aprender matemáticas se lo encomienda a los alumnos como deberes para casa.

Las clases de la señora Chalán son brillantes e interesantes; la mayoría de sus alumnos piensan que es una buena profesora. No progresan mucho en la asignatura, pero creen que ello se debe solamente a la dificultad de la materia

La señora Chalán también cree firmemente que es una buena profesora; cree que sólo los celos de otros profesores menos competentes situados por encima de ella en la jerarquía le impiden el ascenso. Así que va siempre con un virtuoso aire de dignidad ofendida.

La señora Chalán está *sustituyendo*. Su técnica no es insólita, y puede ser utilizada consciente o inconscientemente. La regla es: para obtener satisfacción personal, *una onza de imagen vale por una libra de realidad*. (Placebo de Peter.)

Obsérvese que, aunque esta técnica proporciona satisfacción a quien la usa, ¿no siempre necesariamente satisface a la persona de quien aquél depende!

El placebo de Peter es bien comprendido por los políticos en todos los niveles. Hablarán de la importancia, la inviolabilidad, la fascinante historia del sistema democrático (o del sistema monárquico, comunista, o del sistema tribal, según los casos), pero poco o nada harán para cumplir los verdaderos deberes de su cargo.

Esta técnica es muy utilizada también en las artes. A. Fresco, pintor de Buenavilla, expuso unos cuantos lienzos afortunados, y, luego pareció agotársele la inspiración artística. Se dedicó entonces a dar conferencias sobre el valor del arte. Caso típico es el del *escritor de salón*, que se pasa todo el día sentado en un café, en su país o en el extranjero, hablando de la importancia de la literatura, de los defectos de otros escritores y de las grandes obras que va escribir algún día,

Técnica N° 4: Irrelevancia total

Esta es una técnica audaz, y a menudo da resultado por esa misma razón.

El preparador perpetuo, el especialista marginal y el promotor de imágenes, no están, como hemos visto, realizando ningún trabajo útil, al menos no el que debían estar haciendo, pero hacen, o hablan sobre ello, algo que se halla en cierto modo relacionado con el trabajo. A veces, los observadores casuales -incluso sus colegas no se dan cuenta de que estas personas están *sustituyendo*, en vez de producir resultados.



Figura 23. Dejando que el marido y los hijos cuiden de sí mismos.

Pero el *irrelevantista total* no tiene la menor pretensión de estar realizando su trabajo.

H. Favor, presidente de «Ruedas y Ejes Combinados, S. A.», se pasa todo el tiempo participando en las juntas directivas de organizaciones de caridad: encabezando campañas de recaudación, organizando actividades filantrópicas, alentando a los trabajadores voluntarios y supervisando a

los profesionales. Acude a su propio despacho solamente para firmar unos cuantos papeles importantes.

En su *irrelevancia*, Favor está constantemente en relación con un antiguo adversario -ahora buen amigo, T. Gayo, vicepresidente vitalicio del sindicato de montadores. Gayo forma parte de muchos de los comités de caridad a que pertenece también Favor, y tampoco él hace nada útil en su propio despacho.

Juntas de gobierno de Universidades, organismos asesores gubernamentales y comisiones investigadoras son magníficos campos de acción para los *irrelevantistas totales*.

En las jerarquías industriales y comerciales, esta técnica suele observarse sólo en los niveles superiores. En las jerarquías domésticas, sin embargo, es muy frecuente en el nivel de las amas de casa. Muchas mujeres que han alcanzado su nivel de incompetencia como esposa y/o madre, consiguen una feliz y fructuosa sustitución *dedicando* todo su tiempo y sus energías a la *irrelevancia total* y dejando que el marido y los hijos cuiden de sí mismos.

Técnica N° 5: Administrología efímera

Especialmente en las jerarquías grandes y complejas, un empleado veterano e incompetente puede a veces conseguir un *nombramiento temporal* para actuar como director de otro departamento o presidente accidental de algún comité. El trabajo temporal es sustancialmente distinto del trabajo regular del empleado.

Veamos cómo funciona esta técnica. El empleado ya no tiene que habérselas con su propio trabajo (que, de todas formas, no puede ya realizar por haber alcanzado su nivel de incompetencia), y puede abstenerse justificadamente de emprender ninguna acción importante en el nuevo puesto.

«Yo no puedo tomar esa decisión; debemos dejársela al director permanente, cuando sea nombrado.»

Un diestro *administrador efímero* puede continuar durante años desempeñando un puesto temporal tras otro, y obteniendo sincera satisfacción de su *sustitución*.

Técnica N° 6: Especialización convergente

Sabiéndose incompetente para desempeñar todas las obligaciones de su cargo, el *especialista convergente* opta, sin más, *por hacer caso omiso* de la mayoría de ellas y concentra su atención y sus esfuerzos en una sola y pequeña tarea. Si es competente para hacerla, continuará con ella; si no, acentuará más todavía su especialización:

F. Negaz, director de la «Galería de Arte» de Buenavilla, no se preocupaba acerca de la adquisición de obras artísticas, exposiciones de cuadros y cuestiones económicas, descuidaba la conservación del edificio y se pasaba todo el tiempo trabajando en el taller de enmarcado de la Galería o recogiendo datos para su *Historia del marco en la pintura*. Mi última información es que Negaz se ha dado cuenta de que nunca aprenderá todo lo que hay que saber sobre marcos; ha decidido dedicarse al estudio de los *diversos tipos de cola* que se han usado o pueden usarse en la confección de marcos.

- Un historiador se convirtió en la máxima autoridad mundial sobre los treinta primeros minutos de la Reforma.
- Varios médicos se han hecho famosos estudiando alguna enfermedad de la que solamente existen tres o cuatro casos conocidos, mientras otros se han especializado en una sola pequeña región del cuerpo.

- Un académico que es incompetente para comprender el significado y el valor de una obra literaria puede escribir un tratado titulado *Estudio comparado del uso de la coma en las obras literarias de Otto Scribbler*.

LA SUSTITUCIÓN RECOMENDADA

Los ejemplos que he citado, y otros, que sin duda, se le ocurrirán a usted, muestran que, desde el punto de vista del empleado, la *sustitución* es, con mucho, la forma más satisfactoria de adaptarse a la colocación final.

El logro de una eficaz *sustitución* impedirá de ordinario el desarrollo del síndrome de colocación final y permitirá al empleado continuar el resto de su carrera, satisfecho de sí mismo y con buena salud, en su nivel de incompetencia.

Capítulo Decimocuarto

INCOMPETENCIA CREADORA

*Haz siempre una cosa menos que las que crees poder hacer.
B. M. Baruch*

¿Le parece mi exposición del Principio de Peter algo semejante a una filosofía de la desesperación?

¿Se resiste usted a aceptar la idea de que la colocación final, con sus lastimosos síntomas físicos y psicológicos, deba ser el fin de toda carrera?

Haciéndome cargo de esto, quisiera ofrecer al lector un cuchillo que le permita cortar este nudo gordiano filosófico.

ES MEJOR ENCENDER UNA VELA
QUE ECHAR PESTES DE LA
COMPAÑÍA DE ELECTRICIDAD

«Seguramente -quizá diga usted-, una persona puede negarse a aceptar el ascenso y seguir trabajando a gusto en un puesto que puede desempeñar competentemente.»

Un ejemplo interesante

La negativa a aceptar una oferta de ascenso es conocida con el nombre de Quite de Peter. Parece muy fácil, desde luego. Sin embargo, no he descubierto más que un solo caso en que fuera empleado con éxito.

T. Serrador, carpintero de la «Compañía de Vigas de Construcción», era tan trabajador, competente y escrupuloso en su labor que le fue ofrecido varias veces el puesto de capataz. Serrador respetaba a su jefe, y le habría gustado complacerle. Pero era feliz como simple carpintero. No tenía preocupaciones: todos los días, a las cuatro y media de la tarde, podía olvidarse por completo del trabajo.

Sabía que, de capataz, se pasaría las tardes y los fines de semana pensando en el trabajo del día siguiente y en el de la semana siguiente. Por eso rechazó con firmeza el ascenso.

Hay que hacer notar que Serrador era soltero, no tenía parientes próximos y sólo unos pocos amigos. Podía comportarse como le diera la gana.

No es tan fácil para la mayoría de nosotros

Para la mayoría de las personas, el quite de Peter es impracticable. Consideremos el caso de E. Ceomo, típico ciudadano y padre de familia, que rechazó un ascenso.

Su mujer empezó inmediatamente a regañarle. «¡Piensa en el futuro de tus hijos! ¿Qué dirían los vecinos si lo supieran? ¡Si me quisieras, estarías deseando prosperar!», etc.

Para saber con seguridad qué dirían los vecinos, la señora Ceomo participó sus penas a unos cuantos amigos de confianza. La noticia se difundió por el barrio. El hijo de Ceomo, al tratar de defender el honor de su padre, se peleó con uno de sus compañeros de escuela y le rompió dos, dientes. El proceso subsiguiente y la cuenta del dentista le costaron a Ceomo 1.100 dólares.

La suegra de Ceomo echó de tal modo leña al fuego en los sentimientos de la señora Ceomo, que ésta abandonó a su marido y obtuvo la separación judicial. Abrumado por la soledad, el oprobio y la desesperación, el pobre hombre se suicidó.

No, rechazar el ascenso no es un camino fácil hacia la felicidad y el bienestar. En el curso de mis investigaciones, no tardé en advertir que para la mayoría de la gente, *¡el quite de Peter no es eficaz!*

Una observación reveladora

Mientras estudiaba la estructura jerárquica y las proporciones de ascensos entre los obreros y oficinistas de «La Parrilla Ideal, S.A.», observé que los terrenos que rodeaban el edificio de la Compañía se hallaban esmeradamente cuidados y conservados. Los aterciopelados céspedes y los hermosos macizos de flores denotaban un elevado nivel de competencia hortícola. Descubrí que P. Verdú, el jardinero, era un hombre feliz y agradable que profesaba un auténtico cariño a sus plantas y un gran respeto a sus herramientas. Estaba haciendo lo que más le gustaba: cultivar la jardinería.

Era competente en todos los aspectos de su trabajo, excepto en uno: casi siempre perdía o traspapelaba los recibos y notas de entrega de los artículos servidos a su departamento, aunque atendía perfectamente los pedidos.

La falta de notas de entrega dificultaba la labor del departamento de contabilidad, y Verdú fue reprendido varias veces por el administrador. Sus contestaciones eran vagas.

«Me parece que he debido de plantar los papeles junto a los arbustos.»

«Quizá se los hayan comido los ratones del invernadero.»

Debido a su incompetencia en el trabajo administrativo, cuando fue necesario nombrar un nuevo jefe de los servicios de conservación, Verdú no fue tenido en consideración para ocupar el puesto. Me entrevisté varias veces con Verdú. Se mostró cortés y cooperador, pero insistió en que perdía los documentos accidentalmente. Interrogué a su mujer. Me dijo que Verdú llevaba cuenta detallada de sus operaciones particulares en materia de jardinería y que podía calcular el coste de todo lo producido en su patio o en su invernadero.

¿Un caso paralelo?

Me entrevisté con M. Revuelta, jefe de taller de «Forjas y Fundiciones del Norte, S.A.», cuya pequeña oficina presentaba siempre un grotesco desorden. Sin embargo, mi estudio de tiempo y funciones reveló que los bamboleantes montones de antiguas facturas y libros de referencia, las cajas de cartón rebosantes de manoseadas hojas de control, los armarios llenos de carpetas sin clasificar, y la colección de planos ya inservibles, sujetos con chinchetas en las paredes, en realidad no formaban parte de las funciones básicamente eficientes de Revuelta.

Me fue imposible decir si estaba o no utilizando conscientemente este desorden para camuflar su competencia, a fin de evitar el ascenso, a jefe general de talleres.

¿Locura en su método?

J. Reglado era un competente maestro de escuela. Gozaba de una elevada reputación profesional, pero nunca le fue ofrecido el cargo de subdirector. Me pregunté por qué, y empecé a hacer investigaciones.

Un funcionario me dijo:

-Reglado olvida hacer efectivos los cheques de su sueldo. Cada tres meses, tenemos que recordarle que nos gustaría que cobrara sus cheques, a fin de tener los libros en orden. La verdad es que no puedo comprender a una persona que no presenta al cobro sus cheques.

Continué interrogando.

-¡No, no! No desconfiamos de él -fue la respuesta-. Pero, naturalmente, uno se pregunta si tendrá alguna fuente privada de ingresos.

Pregunté:

-¿Sospecha usted que podría encontrarse mezclado en alguna clase de actividades ilegales?

-¡Ni mucho menos! No tenemos la más mínima prueba en contra de él. ¡Es un maestro excelente! ¡Un hombre bueno! ¡De una reputación intachable!



Figura 24. ¿Era mera casualidad que Reglado fuera feliz en su puesto de maestro?

A pesar de estas protestas, saqué la conclusión de que la jerarquía no puede confiar en un hombre que sabe administrarse tan bien que no se apresura a dirigirse al Banco para hacer efectivo o depositar el cheque de su sueldo para saldar sus cuentas pendientes. En resumen, Reglado se ha manifestado incompetente para comportarse como se espera que se comporte el empleado típico; en consecuencia, se ha hecho a sí mismo inelegible para el ascenso.

¿Era mera casualidad que Reglado fuera feliz en su puesto de maestro y no deseara ser ascendido a funciones administrativas?

¿Existe una pauta?

Investigué muchos casos similares de lo que parecía ser deliberada incompetencia, pero nunca pude decidir con seguridad si el comportamiento era consecuencia de un planteamiento consciente o de una motivación inconsciente.

Una cosa estaba clara: estos empleados habían eludido el progreso, no rechazando el ascenso -ya hemos visto lo desastroso que esto puede ser-, ¡sino ingeniándose las para que nunca les fuera ofrecido el ascenso!

¡EUREKA!

Ésta es una forma infalible de *soslayar el ascenso final*; ésta es la clave para gozar de salud y felicidad en el trabajo y en la vida privada; ésta es la *Incompetencia Creadora*.

Una técnica acreditada

No importa si Verdú, Revuelta, Reglado y otros empleados de posición similar están evitando el ascenso final consciente o inconscientemente. Lo que importa es que podemos aprender de ellos cómo lograr este objetivo vitalmente importante. («Vitalmente importante» no es una figura de dicción: la técnica correcta puede salvarle la vida.)

El método se reduce a lo siguiente: Crear *la impresión de que uno ha alcanzado ya su nivel de incompetencia*.

Se consigue esto manifestando uno o más de los síntomas no médicos de colocación final.

Verdú, el jardinero, manifestaba una forma leve de papirofobia. Revuelta, el jefe de taller, le parecía, a un observador casual, un papiromano avanzado. Reglado, el maestro de escuela, dando largas al depósito de los cheques de su sueldo, mostraba una grave, aunque insólita, forma del síndrome de vaivén.

La incompetencia creadora conseguirá resultados óptimos si elige usted una zona de incompetencia *que no le impida directamente llevar a cabo las obligaciones principales de su actual posición.*

Algunas técnicas sutiles

Para un oficinista, una costumbre tan poco espectacular como la de dejar abiertos los cajones de la mesa al final de la jornada de trabajo produce, en algunas jerarquías, el efecto deseado.

Otra maniobra eficaz es el despliegue de una exagerada y oficiosa economía, como apagar las luces, cerrar los grifos, o recoger del suelo y de las papeleras anillas de goma y clips, acompañado todo ello de inusitadas reflexiones sobre el valor del ahorro.

Destacarse de los demás

Negarse a pagar la cuota correspondiente de los fondos caritativos de la empresa o del departamento; abstenerse de beber café durante el período de descanso; llevarse la comida a un lugar de trabajo en el que todo el mundo come fuera; la insistencia en apagar los radiadores y abrir las ventanas; negar aportaciones a las colectas para regalos de boda o de jubilación; un mosaico de distante excentricidad (el complejo de Diógenes) creará la cantidad justa de sospecha y desconfianza que descalifica para el ascenso.

TÁCTICAS AUTOMOTORAS.

Un jefe de departamento muy eficiente evitó el ascenso al aparcar su coche en el espacio reservado al presidente de la Compañía.

Otro ejecutivo conducía siempre un coche un año más antiguo, y quinientos dólares más barato en el precio original, que los coches de sus compañeros.

ASPECTO PERSONAL.

La mayoría de las personas están de acuerdo *en principio* con el dicho de que el hábito no hace al monje, pero *en la práctica* un empleado será juzgado por su aspecto. Aquí, por tanto, existe un amplio campo para la incompetencia creadora.

Vestir desaliñadamente o con prendas ligeramente raídas, la irregularidad en el baño, la negligencia *ocasional* en arreglarse el pelo o el descuido *ocasional* al afeitarse (*el pequeño*, pero visible apósito junto a una *pequeña* gota de sangre seca, o el pequeño mechón de barba respetado por la navaja) son técnicas muy útiles.

Las mujeres pueden llevar *exceso* de maquillaje o *demasiado poco*, combinado quizá con un peinado inapropiado o fuera de lugar. Los perfumes excesivamente fuertes y las joyas excesivamente llamativas dan buen resultado en muchos casos.

MÁS EJEMPLOS DE LA VIDA REAL.

Para su guía e inspiración, he aquí varios magníficos ejemplos de incompetencia creadora que he observado en mis estudios¹.

¹ Al menos, creo haberlos observado. La característica de la perfecta incompetencia creadora es que nadie, ni siquiera el jerarquiólogo experto, puede jamás estar *seguro* de que no es incompetencia pura y simple.

El señor F. se declaró a la hija del jefe en la fiesta anual de cumpleaños del fundador de la empresa. La muchacha acababa de graduarse en un centro académico de Europa, y F. no la había visto jamás antes de esa ocasión. Naturalmente, no consiguió a la hija y, naturalmente también, se inhabilitó a sí mismo para el ascenso.



Figura 25. El señor F. se declaró a la hija del jefe

La señorita L. de la misma empresa, se las arregló para ofender a la esposa del jefe en la misma fiesta, imitando su curiosa forma de reír cuando ella podía oírle.

El señor P. hizo que un amigo le hiciera a la oficina una llamada telefónica fingidamente amenazadora. Al alcance de la vista y el oído de sus compañeros, P. reaccionó dramáticamente, suplicó «piedad» y «más tiempo» y rogó: «No se lo diga a mi mujer. Si ella se entera de eso, será su muerte.» ¿Se trataba de una de las bromas típicamente estúpidas de P., o era una inspirada muestra de incompetencia creadora?

Nueva visita a un viejo amigo

Recientemente, revisé el caso de T. Serrador, el carpintero cuya feliz utilización del quite de Peter he descrito al principio de este capítulo.

En los últimos meses ha estado comprando ejemplares en edición barata de *walden*² y regalándoselos a sus compañeros y superiores, en cada caso con unas cuantas observaciones sobre los placeres de la irresponsabilidad y las alegrías del trabajo eventual.

Completa el regalo con un insistente interrogatorio para ver si el receptor ha leído el libro y lo que de él ha comprendido. Denomino a este oficioso didacticismo el *complejo de Sócrates*. Serrador me informa de que han cesado las ofertas de ascenso. Naturalmente, me sentí un poco decepcionado ante la situación del único ejemplo viviente de feliz quite de Peter (feliz en el sentido de que había conjurado el ascenso ofrecido sin hacerle sentirse desgraciado). Sin embargo, esta decepción quedó contrapesada por el placer de ver una elegante prueba del hecho de que

**¡LA INCOMPETENCIA CREADORA,
VENCE SIEMPRE AL QUITE DE PETER!**

² Thoreau, Henry D. (1817-1862). *Walden, o la vida en los bosques*, 1854

Una preocupación importante

Un estudio atento del capítulo XII le dará a usted abundantes ideas para desarrollar su propia forma de incompetencia creadora. Debo, sin embargo, recalcar la extraordinaria importancia de *jocular el hecho de que usted quiere evitar el ascenso!*

Como camuflaje, puede usted incluso rezongar ocasionalmente con sus compañeros: «¡Hay que ver cómo ascienden algunos individuos en esta casa, mientras que a otros se les da de lado! »

¿SE ATREVE USTED A HACERLO?

Si aún no ha alcanzado usted la colocación final en la plataforma de Peter, puede descubrir una incompetencia irrelevante.

Hálla-la, y practíquela con diligencia. Le mantendrá a usted en un nivel de competencia y le proporcionará la gran satisfacción personal de realizar algún trabajo útil.

¡La incompetencia creadora plantea, sin duda alguna, un desafío tan grande como el tradicional anhelo de una categoría superior!

Capítulo Decimoquinto **LA EXTENSIÓN DARVINIANA**

Los humildes... heredarán la tierra.
Jesús de Nazaret

Al examinar la competencia y la incompetencia hemos tratado principalmente, hasta el momento, de problemas vocacionales, de los esfuerzos y las estrategias que los hombres utilizan para ganarse la vida en una sociedad compleja e industrializada.

En este capítulo aplicaremos el Principio de Peter a una materia más amplia, a la cuestión de la *competencia vital*. ¿Puede la raza humana mantener su posición, o progresar, en la jerarquía evolutiva?

LA INTERPRETACIÓN PETERIANA DE LA HISTORIA

Muchos ascensos ha conseguido el hombre en la jerarquía de la vida. Hasta el momento, cada ascenso, de arborícola a cavernícola, a encendedor de fuego, a picapedrero, a bruñidor de la piedra, a fundidor de bronce, a forjador de hierro, etc., ha aumentado sus perspectivas de supervivencia como especie.

Los más envanecidos miembros de la raza creen en la existencia de un progreso continuo, o ascenso *ad infinitum*. Yo señalaría que, tarde o temprano, *el hombre debe alcanzar su nivel de incompetencia vital*.

Dos cosas podrían impedir que esto sucediera: que no hubiera tiempo suficiente o que no hubiera suficientes grados en la jerarquía. Pero, por lo que hasta el presente podemos asegurar, tenemos un tiempo infinito por delante (lo aprovechemos o no), y hay un número infinito de grados en existencia o en potencia, (diversas religiones han descrito jerarquías enteras de ángeles, semidioses y dioses por encima del actual nivel de humanidad).

Otras especies han conseguido muchos ascensos, sólo para alcanzar sus niveles de incompetencia vital.

El dinosaurio, el tigre de gigantesco y afilados colmillos, el terodáctilo, el mamut, se desarrollaron y florecieron en virtud de ciertas cualidades.... corpulencia, garras, alas, colmillos. Pero las mismas cualidades que al principio aseguraron su ascenso fueron finalmente causa de su incompetencia. Podríamos decir que *la competencia contiene siempre la semilla de la incompetencia*. La vulgar campechanía del general Buenaguerra, la falta de originalidad de la señorita Fiel, la dominante personalidad del señor Ibasta ... *¿éstas fueron las cualidades que les depararon el ascenso: estas mismas cualidades terminaron impidiéndoles obtener nuevos ascensos!* Del mismo modo, diversas especies animales, tras dilatados evos de constante ascenso, han alcanzado los niveles de incompetencia y han permanecido estáticas, o han adquirido superincompetencia y se han extinguido.

Esto mismo les ha sucedido a muchas sociedades y civilizaciones humanas. Algunos pueblos que florecieron en situación colonial, bajo la tutela de naciones más fuertes, se han mostrado incompetentes cuando fueron ascendidos al autogobierno. Otras naciones que se gobernaban competentemente a sí mismas como ciudades-estados, repúblicas o monarquías, han resultado incompetentes para sobrevivir como potencias imperiales. Civilizaciones que prosperaron en la adversidad y en la penuria se mostraron incompetentes para soportar las tensiones del éxito y la opulencia.

¿Y la raza humana considerada como un todo? La *inteligencia* es la cualidad que ha conseguido un ascenso tras otro para la Humanidad. ¿Resultará esa inteligencia un obstáculo para nuevos

ascensos?, ¿Llegará a reducir a la Humanidad a la condición de superincompetencia (véase el capítulo III) y asegurar así su, rápida expulsión de la jerarquía vital?

DOS SIGNOS ACIAGOS

1. Regresión jerárquica

La sociedad comienza su tarea de moldear e instruir a los nuevos miembros de la raza humana por medio de las escuelas. Ya he examinado un típico sistema escolar en cuanto se refiere a los maestros que lo componen. Consideremos ahora la escuela en cuanto afecta a los alumnos.

El sistema escolar tradicional constituía una pura expresión del Principio de Peter. Un alumno era ascendido, grado a grado, hasta que alcanzaba su nivel de incompetencia. Se decía entonces que había «fracasado» en el grado 5, o en el 8 o en el 11. Tendría que «repetir el curso»; esto es, tendría que permanecer en su nivel de incompetencia. En algunos casos, debido a que el niño estaba desarrollándose todavía mentalmente, su competencia intelectual aumentaba durante el año «repetido», y quedaba entonces calificado para un nuevo ascenso. Si no, volvía a «fracasar» y volvía a «repetir». (Es de notar que este «fracaso» es lo mismo que, en los estudios vocacionales, denominamos «éxito» esto es, la consecución de la colocación final en el nivel de incompetencia.)

A los funcionarios de la enseñanza no les gusta este sistema: piensan que la acumulación de estudiantes incompetentes rebaja el nivel medio de la escuela. Un director me dijo: «Quisiera poder aprobar a todos los alumnos torpes y suspender a los brillantes.- eso elevaría el nivel, y los cursos mejorarían. Esta acumulación de estudiantes torpes desacredita a la escuela al reducir el promedio de éxitos.»

Una táctica tan extremosa no será generalmente tolerada. Por eso, para evitar la acumulación de incompetentes, los directores han puesto en práctica el plan de ascender a todos *los incompetentes* y a *los competentes*. Encuentran justificación psicológica a esa política diciendo que ahorra a los estudiantes la penosa experiencia del fracaso.

Lo que realmente están haciendo es *aplicar la sublimación percuciente* a los estudiantes incompetentes.

El resultado de esta sublimación percuciente en masa es que la graduación en una escuela superior representa ahora tal vez el mismo nivel de logro académico que representaba hace unos años el grado 11. Con el tiempo, el valor de la graduación final irá descendiendo al nivel del antiguo grado 10, el grado 9 y así sucesivamente.

Designo a este fenómeno con el nombre de *regresión jerárquica*.

Resultados de la regresión jerárquica

Certificados académicos, diplomas y títulos están perdiendo su valor como medidas de competencia. Bajo el antiguo sistema, sabíamos que un alumno que suspendía el grado 8 debía, por lo menos, haber sido competente en el grado 7. Sabíamos que un alumno que suspendía el primer año de Universitario debía, por lo menos, haber sido un competente graduado de escuela superior, etc.

Pero ahora no podemos suponer semejante cosa. El moderno certificado demuestra solamente que el alumno *fue competente para resistir un cierto número de escolaridad*.

La titulación en escuela superior, en otro tiempo certificado de competencia ampliamente aceptado, es ahora sólo un certificado de incompetencia para los bien remunerados puestos de más responsabilidad¹.

Otro tanto sucede en el plano universitario. Los grados de licenciatura han descendido en valor. Sólo el doctorado comporta todavía una notable aura de competencia, pero su valor va menguando rápidamente por la aparición de grados posdoctorales. ¿Cuánto tiempo pasará antes de que también el posdoctorado se convierta en un distintivo de incompetencia para muchos puestos, y sea preciso pasar por postpost y pos-pos-posdoctorados?

La escalada del esfuerzo educacional acelera el proceso de degradación. Muchas Universidades, por ejemplo, emplean en la actualidad el mismo sistema alumno-profesor (estudiantes veteranos que enseñan a los más jóvenes) que hace cincuenta años estaba condenado en las escuelas primarias.

La escalada del esfuerzo en cualquier otro campo produce resultados semejantes. Bajo el apremio de obtener más ingenieros, científicos, sacerdotes, maestros, automóviles, manzanas, astronautas, o lo que usted quiera, y de obtenerlos más rápidamente, los niveles de aceptación descienden necesariamente: aparece la regresión jerárquica.

Usted, como consumidor, empresario, artesano o profesor, ve sin duda los resultados de la regresión jerárquica. Volveré más adelante sobre el tema para sugerir los medios por los que podría controlarse.

2. Incompetencia computarizada

Un hombre embriagado es temporalmente incompetente para seguir una dirección recta. Mientras camine a pie, constituye un peligro, sobre todo para él mismo. Pero puesto al volante de un automóvil puede, antes de romperse la cabeza, matar a varias otras personas.

No es preciso insistir sobre esto. Evidentemente, cuanto más poderosos sean los medios a mi disposición, mayor será el bien o el mal que puedo causar con mi competencia o mi incompetencia.

La Prensa, la Radio, la Televisión, han ido ampliando sucesivamente el poder del hombre de propagar y perpetuar su incompetencia. Le toca ahora el turno a la computadora.

Sección uso de computadoras: Caso N° 11

R. Brumas, fundador y director gerente de «Módulos Ensamblados Brumas, S.A.», era un ingeniero-inventor que había alcanzado como administrador su nivel de incompetencia. Brumas se quejaba constantemente del trabajo de su jefe de administración, empleados y contables. No se daba cuenta de que eran tan eficientes como la mayoría de los grupos de empleados similares. Algunos de ellos no habían alcanzado todavía sus niveles de incompetencia: realizaban algún trabajo y mantenían el negocio en marcha. Se las arreglaban para entender las confusas instrucciones de Brumas, separaban lo que más valía pasar por alto de lo que sería de utilidad para la empresa y, luego, emprendían la acción adecuada.

Un agente de ventas convenció a Brumas de que podía echarse mano a una computadora para que realizara la mayor parte del trabajo administrativo de su oficina, así como para mejorar la

¹ Es de notar que la regresión jerárquica no es un fenómeno enteramente moderno. Hace muchos años, el simple hecho de saber leer y escribir fue considerado por sí solo como un certificado de competencia para los puestos más importantes. Se descubrió entonces que había un creciente número de necios en estas condiciones, por lo que los patronos comenzaron a elevar sus niveles, quinto grado, octavo grado, etcétera. Cada uno de estos niveles empezó como certificado de competencia; cada uno de ellos fue finalmente considerado como certificado de incompetencia.

eficiencia de la fábrica. Brumas hizo el pedido, fue instalada la computadora y se procedió al despido del personal sobrante.

Pero Brumas no tardó en descubrir que el trabajo de la empresa no estaba siendo realizado tan rápidamente ni tan bien como antes. Una computadora tiene dos peculiaridades que él no había comprendido. (Al menos, no había comprendido que serían aplicables a sus operaciones.)

- a) Una computadora se rebela ante cualquier instrucción poco clara, hace parpadear sus luces y espera aclaración.
- b) Una computadora no tiene tacto. No adulará. No discurrirá. No dirá: «Sí, señor; al instante, señor», a unas instrucciones equivocadas, y luego marchará y hará lo que es más indicado. Simplemente, seguirá las instrucciones equivocadas, siempre que hayan sido dadas con claridad.

Los negocios de Brumas empezaron a decaer rápidamente, y, al cabo de un año, su empresa quebró. Había sido víctima de la *incompetencia computarizada*.

OTROS HORRIBLES EJEMPLOS.

- a) El Departamento de Educación de Québec pagó equivocadamente 275.864 dólares en préstamos a estudiantes. El error fue cometido por los servicios multcopiadores dirigidos por una computadora.
- b) En Nueva Cork, la computadora de un Banco, recibió un aumento momentáneo de tensión: cuentas por un valor total de tres mil millones de dólares permanecieron sin cuadrar durante veinticuatro horas.
- c) La computadora de una Compañía de líneas aéreas imprimió seis mil notas de reserva en vez de diez. La Compañía se encontró con un excedente de 5.990 caramelos de menta.
- d) Un estudio realizado en 1966- pone de manifiesto que más del setenta por ciento de las instalaciones de computadoras llevadas a cabo en Inglaterra aquel año deben ser consideradas comercialmente ineficaces. Una computadora era tan sensible a la electricidad estática que cometía errores cada vez que se acercaba a ella una empleada que llevase ropa interior de nailon.

Tres observaciones

- a) La computadora puede ser incompetente en Si misma, esto es, incapaz de realizar y regular con exactitud, el trabajo para el que fue diseñada. Esta clase de incompetencia no puede ser eliminada jamás, porque el Principio de Peter es aplicable en las empresas donde se diseñan y fabrican las computadoras
- b) Aun cuando sea competente en sí misma, la computadora amplifica enormemente los, resultados de la 'incompetencia de sus propietarios y operadores.
- c) La computadora, al igual que un empleado humano, se halla sometido al Principio de Peter. Si al comenzar hace un buen trabajo, existe una fuerte tendencia a ascenderle a tareas de más responsabilidad, hasta que alcanza su nivel de incompetencia.

Interpretación de los signos

Estos dos signos -la rápida extensión de la regresión jerárquica y la incompetencia computarizada- son solamente parte de una tendencia general que, si continúa, acabará llegando inevitablemente al nivel de total incompetencia vital. En el capítulo III vio usted que la preocupación obsesiva por el *trámite* podría destruir finalmente la finalidad para la que existía la

jerarquía (*resultado*). Vemos aquí que la irreflexiva escalada del esfuerzo educacional y la automatización de métodos anticuados o incorrectos constituyen ejemplos de esta insensata clase de trámite. Nuestros dirigentes en política, ciencia, educación, industria y ejército han insistido en que vayamos tan rápidamente como podamos, y tan lejos como sea posible, inspirados sólo por la ciega fe en que *-el gran trámite producirá gran resultado*.

Como estudiante de jerarquología, comprende usted ahora que la continua escalada de trámite de la sociedad es, simplemente, *inversión de Peter* a gran escala.

EL PRIMER ERROR DEL HOMBRE: LA RUEDA

Contemple los resultados. Cabe suponer que por nuestra propia inteligencia y nuestra dedicación, nos hallamos todos condenados a la escalada. Hace unas décadas, nuestra tierra estaba salpicada de cristalinos lagos y surcada por ríos de frescas y claras aguas. El suelo producía sanos alimentos. Los habitantes de las ciudades tenían fácil acceso a paisajes rurales de serena belleza. Hoy, lagos y ríos son puras cloacas. El aire está cargado de humo, hollín y residuos industriales volatilizados. La tierra y el agua se hallan envenenadas con insecticidas, como consecuencia de los cuales pájaros, abejas, peces y ganados se hallan en trance de muerte. El campo es un vertedero de basuras y automóviles viejos. ¡Esto es progreso! Hemos progresado tanto que ni siquiera podemos hablar confiadamente de las perspectivas de supervivencia humana.



Figura 26. Los habitantes de las ciudades tenían fácil acceso paisajes rurales de serena belleza

Hemos frustrado la promesa de este siglo convertido los prodigios de la ciencia en una cámara de horrores, en la que un holocausto nuclear podría convertirse en una trampa mortal para toda la raza humana. Si continuamos proyectando, inventando, construyendo y reconstruyendo febrilmente en la dirección señalada por este progreso, alcanzaremos el nivel *de incompetencia vital total*.

La nueva ciencia social muestra el camino

¿Siente usted a veces que tiene una cita con el olvido, pero preferiría faltar a ella? La jerarquología puede enseñarle cómo hacerlo.

De todas las propuestas para el mejoramiento de la condición humana y supervivencia de la raza humana, solamente una, el Principio de Peter, incluye de modo realista un conocimiento fáctico sobre el organismo humano. La jerarquología revela la verdadera naturaleza del hombre, su perpetua producción de jerarquías, su búsqueda de medios para mantenerlas y su contrarrestante tendencia a destruirlas. El Principio de Peter y la jerarquología suministran el factor unificador de todas las ciencias sociales.

LOS REMEDIOS DE PETER

¿Debe la raza humana alcanzar incompetencia vital y obtener la expulsión de la jerarquía vital? Antes de responder a esta cuestión, pregúntese a sí mismo: «¿Cuál es la finalidad (*resultado*) de la jerarquía humana?»

En mi conferencia *El destino está ante nosotros*, digo a mis alumnos: «Si no sabéis adónde vais, probablemente acabaréis en otra parte.»

Evidentemente, si la finalidad de la jerarquía es total exfoliación humana, los remedios de Peter no son necesarios. Pero si queremos sobrevivir, y mejorar nuestra condición, los remedios de Peter, que van desde la prevención a la curación, mostrarán cómo hacerlo.

Yo ofrezco:

- a) Profilácticos de Peter: medios para evitar el ascenso al nivel de incompetencia.
- b) Paliativos de Peter: para quienes ya han alcanzado su nivel de incompetencia, medios para prolongar la vida y conservar la salud y la felicidad.
- c) Placebos de Peter: para la supresión de los síntomas del síndrome de colocación final.
- d) Prescripciones de Peter: medios de curar las enfermedades del mundo.

a) PROFILÁCTICOS DE PETER, UNA ONZA DE PREVENCIÓN

Un profiláctico, en sentido jerarquiológico, es una medida preventiva aplicada- antes de que aparezca el síndrome de colocación final, o antes de que comience la regresión jerárquica.

El poder del pensamiento negativo

Encarezco vivamente el salutífero poder del pensamiento negativo. Si Salustiano Espina hubiera pensado en los aspectos negativos del puesto de primer ejecutivo, ¿habría aceptado el ascenso? Supongamos que hubiera preguntado: «¿Qué pensarán de mí los directores? ¿Qué esperarán mis subordinados? ¿Qué esperará mi mujer?» Si Espina se hubiera atendido a los aspectos negativos del ascenso, ¿habría detenido el curso de los sucesos que destruyeron su salud?

Desde el punto de vista intelectual era competente; podría haber acumulado las negativas, incluyendo el conflicto de códigos anteriormente descrito, la modificación de relaciones con sus amigos, las presiones para ingresar en el club deportivo, la necesidad de tener un esmoquin, las peticiones de su mujer de un nuevo guardarropa, la solicitud de la comunidad de que encabezara las suscripciones benéficas y todas las demás presiones asociadas con el ascenso.

Podría muy bien haber decidido que en su antiguo nivel de vida era plena realización, que estaba satisfecho donde estaba y que valía la pena proteger su posición, su vida social, sus distracciones y su *salud*.

Usted puede aplicar el poder del pensamiento negativo. Pregúntese a sí mismo: «¿Qué me parecería trabajar para el jefe de mi jefe?» Mire, no a su jefe, a quien usted piensa que podría remplazar, sino al jefe de él. ¿Le gustaría trabajar para el hombre situado dos escalones por encima de usted? La respuesta a esta pregunta tiene a menudo efectos profilácticos.

Al tratar de la incompetencia a escala local, nacional o mundial,, el pensamiento negativo posee una extraordinaria potencia.

Considere, por ejemplo, las excelencias de un costoso programa de exploración submarina. Observe las incomodidades y peligros de la vida en el fondo del mar; compárelo con la comodidad y la seguridad de una tarde pasada junto a la piscina o una fiesta nocturna en la playa. Considere la pestilencia, los malos sabores y los peligros implicados en rociar el Globo con insecticidas; compárelos con el sencillo placer, y el ejercicio terapéutico, de rociar manualmente las plantas del jardín.

El poder del pensamiento negativo puede ayudarnos a evitar que nos escalemos a nosotros mismos hasta un nivel de incompetencia vital, y ayudar así a impedir la destrucción del mundo.

Otro profiláctico: Incompetencia creadora

Como otra forma de abordar el gran problema de la vital del hombre, consideremos la aplicación de la incompetencia creadora. No necesitamos renunciar a la *apariencia* de forcejear por el ascenso en la jerarquía vital, pero podríamos practicar deliberadamente la incompetencia irrelevante para impedirnos a nosotros mismos obtener ese ascenso. (Por «irrelevante» entiendo «no relacionado con las tareas de encontrar alimento, conservar el calor, mantener un medio ambiente sano y criar hijos, elementos esenciales de la supervivencia».)

Veamos un ejemplo. En el ámbito del mundo que habita, el hombre ha resuelto competentemente muchos problemas de transporte. Sin necesidad de invertir en ello mucho tiempo, puede viajar a cualquier parte del Globo, sin mas penalidades ni peligros de los que soporta al caminar por las calles de su propia ciudad. (¡Con bastante menos peligro, si da la casualidad de que vive en una gran ciudad!)

Sería de esperar que el ascenso en la jerarquía del viaje promoviera al hombre de viajero terrestre a viajero espacial, Pero esto sería practicar la escalada por la escalada. El hombre no tiene ninguna necesidad de explorar personalmente la Luna, Marte, o Venus Ya ha enviado instrumentos de radar, televisión y fotografía que transmiten vívidas descripciones de estos cuerpos celestes. Los informes transmitidos indican que son lugares inhóspitos.

El hombre estaría mucho mejor sin el ascenso a viajero espacial. Pero, como hemos visto, no es cosa fácil *rechazar* un ascenso. La forma segura, agradable y eficaz es aparentar *no merecerlo*: esto es incompetencia creadora.

El hombre tiene ahora la oportunidad de manifestar incompetencia creadora en este campo de los viajes espaciales².

Tiene la oportunidad de refrenar su peligrosa inteligencia y mostrar un poco de saludable incompetencia.

LA ENFERMEDAD SUBSISTE.

Consideremos otro ejemplo. El hombre se ha elevado en la jerarquía terapéutica a través de la magia, el vudú, la curación por la fe, hasta la medicina y la cirugía ortodoxas modernas. Se halla ahora muy próximo a fabricar seres humanos con piezas de repuesto, naturales y sintéticas. Este paso le haría ascender de curador a creador.

Pero, situado ante una explosión demográfica y con situaciones de hambre a escala mundial, ¿qué necesidad tiene el hombre de aceptar este ascenso?

¿No sería oportuno manifestar incompetencia creadora en esta cuestión, emplear deficientemente la técnica creadora y evitar así el inútil y potencialmente peligroso ascenso?

De usted depende

Con un poco de reflexión, podrá usted encontrar otros campos en los que cabría hacer aplicación de esta incompetencia creadora, de esta humildad.

² Las averías, retrasos y desastres relacionados con los viajes espaciales indican que las personas que intervienen en ellos *pueden*, de hecho, estar ejercitando incompetencia creadora. Recalco «pueden», porque la piedra de toque de la verdadera incompetencia creadora consiste en que el observador no puede decir con seguridad si la incompetencia es deliberada o no

Enfrentados a la posibilidad de ascenso al nivel de incompetencia vital total -por ejemplo, por la contaminación atmosférica, la guerra nuclear, el hambre mundial o una invasión de bacterias marcianas, haríamos bien en utilizar los profilácticos de Peter.

Si practicamos el pensamiento negativo y la incompetencia creadora, y evitamos con ello dar el paso final, aumentaría la posibilidad de supervivencia humana. *Los profilácticos de Peter previenen los ascensos patológicos.*

b) PALIATIVOS DE PETER, UNA ONZA DE ALIVIO

Aunque la raza humana, como un todo, no ha alcanzado aún su nivel de incompetencia vital total, muchos individuos, como hemos visto anteriormente, alcanzan ese nivel y rápidamente se eliminan a sí mismos del mundo.

He presentado ya algunos paliativos para esas personas, medidas que pueden permitirles desarrollar sus vidas con felicidad y bienestar relativos. Veamos ahora cómo tales paliativos pueden ser aplicados a una escala mayor.

La regresión jerárquica detenida

Como vimos anteriormente, en un sistema educacional la regresión jerárquica viene causada por la sublimación percuciente masiva de alumnos, a los que, en los viejos tiempos, se les habría permitido suspender.

En vez de utilizar la sublimación percuciente, yo propongo administrar a estos estudiantes *el arabesco lateral*

En la actualidad, un estudiante que suspende, o «fracasa» en el grado 8 es sublimado al grado 9. Con arreglo a mi plan, sería objeto de arabesco desde el grado 8 a un primer curso de la Academia de Ampliación de Estudios. Podría entonces repetir el trabajo del año, preferiblemente con hincapié en las cuestiones que no logró comprender antes. La experiencia adquirida, su mayor madurez y con suerte una enseñanza más competente, podrían prepararle para el grado 9. Si no, sus padres difícilmente se opondrían a que «ganara» una beca de dos años en la Academia de Ampliación de Estudios.

Finalmente, si al llegar a la edad escolar límite, el alumno no realizaba más progresos sería recompensado con un certificado por el que se le nombraría miembro honorario vitalicio de la Academia de Estudios.

De este modo, *el arabesco lateral* le deja a un lado. No perjudica a la educación de los alumnos que todavía están ascendiendo, y no disminuye el valor de los grados y títulos que éstos consiguen.

La técnica ha demostrado su eficacia- con trabajadores. ¿Por qué no probarla a gran escala en el campo educacional? *El paliativo de Peter previene la sublimación percuciente.*

c) PLACEBO DE PETER, UNA ONZA DE IMAGEN

Jerarquiológicamente hablando, un placebo es la aplicación de una metodología neutral (no escalatoria) para suprimir los indeseables resultados de alcanzar un nivel de incompetencia. Quisiera referirme de nuevo al caso de la señora Chalán, citado en el capítulo XIII. La señora Chalán, en su nivel de incompetencia, no se pasaba el tiempo enseñando matemáticas, sino encomiando el valor de las matemáticas.

La señora Chalán estaba *sustituyendo la realidad por la imagen*. Placebo de Peter: Una onza de imagen Vale por una libra de realidad.

Veamos ahora cómo puede aplicarse el placebo a gran escala. Trabajadores incompetentes, en vez de esforzarse por obtener el ascenso, disertarían con elocuencia sobre *la dignidad del trabajo*.

Educadores incompetentes renunciarían a la enseñanza y se pasarían el tiempo, exaltando *el valor de la educación*. Pintores incompetentes fomentarían *la apreciación del arte*. Astronautas incompetentes escribirían *relatos de ciencia-ficción*. Personas sexualmente incompetentes escribirían *poesías amorosas*.

Todos estos aplicadores del Placebo de Peter podrían no estar haciendo mucho bien, pero, al menos, *no estarían haciendo ningún daño* y no perjudicarían la actividad de los miembros competentes de las diversas profesiones y oficios. *El placebo de Peter previene la parálisis profesional*.

d) **PRESCRIPCIÓN DE PETER, UNA LIBRA DE CURACIÓN**

¿Cuáles podrían ser para la raza humana los resultados de la aplicación de la prescripción de Peter?

Los profilácticos de Peter evitarían que millones de personas alcanzaran jamás sus niveles de incompetencia. Por consiguiente, esos mismos millones de personas, que, bajo su actual sistema, permanecen frustradas e improductivas, serían, durante toda su vida, felices y útiles miembros de la sociedad. Los paliativos y placebos de Peter conseguirían que quienes hubieran alcanzado sus niveles de incompetencia se mantuvieran inofensivamente ocupados, felices y sanos. Este cambio permitiría dedicarse a un trabajo productivo a los millones de personas actualmente empleadas en cuidar de la salud, y en reparar los desastrosos, de todos estos incompetentes.

¿Resultado? Una enorme cantidad de horas-hombre, de creatividad, de entusiasmo, quedaría disponible para finalidades constructivas.

Podríamos, por ejemplo, desarrollar para nuestras grandes ciudades sistemas de transporte rápidos, seguros, cómodos y eficientes. (Costarían menos que las naves espaciales y servirían a más personas.)

Podríamos crear fuentes de energía (por ejemplo, generadores accionados por quemadores de basuras sin humo) que no contaminaran la atmósfera. Contribuiríamos así a la mejor salud de nuestras gentes, al embellecimiento de nuestros paisajes y a la mejor percepción de los que fueran más bellos.

Podríamos mejorar la calidad y la seguridad de nuestros automóviles, hermostrar nuestras avenidas, carreteras y autopistas, y devolver así un cierto grado de seguridad y de placer al transporte terrestre.

Podríamos aprender a devolver a nuestras tierras de labor productos orgánicos que enriquecerían el suelo, sin envenenarlo.

Muchos desperdicios que ahora se arrojan a la basura podrían ser recuperados y convertidos en nuevos productos utilizando para ello sistemas de recogida tan complejos como nuestros actuales sistemas de distribución.

O también, los desperdicios inútiles podrían ser empleados para rellenar los hoyos de minas abandonadas y regenerar la tierra con fines constructivos.

Usted ya se da cuenta

El espacio disponible no permite insistir sobre el particular. Usted, como lector reflexivo, podrá ver la aplicación de la prescripción de Peter³ en su vida y en su trabajo, y en la vida y el trabajo de su ciudad, su país y su planeta.

³ Yo he aplicado esto a la educación. (Véase *Prescriptive Teaching*, por Laurence J. Peter, Nueva York: «McGraw-Hill Book, Co.», 1965.)

Convendrá usted en que el hombre no puede conseguir su mayor realización buscando la cantidad por la cantidad: la conseguirá mejorando la *calidad de la vida*; en otras palabras, evitando la incompetencia vital.

La prescripción de Peter ofrece un mejoramiento de la calidad de la vida, en lugar de una insensata orientación hacia el olvido.

PROGRESO DE LA JERARQUIOLOGIA

He; dicho ya suficiente'-para hacerle ver que su felicidad, salud y el goce de realizarse, así como la esperanza para el futuro del hombre radican en la comprensión del Principio de Peter, en la aplicación de los principios de la jerarquiología y en la utilización de la prescripción de Peter ara resolver los problemas humanos.

He escrito este libro para que pueda usted comprender y utilizar el Principio de Peter. Su aceptación y aplicación son cosas de su propia incumbencia. Le seguirán, sin duda, otros libros. Entretanto, esperemos que algún filántropo no tarde en fundar en alguna parte, en alguna Universidad importante, una cátedra de jerarquiología. Cuando esto ocurra, yo estoy calificado y dispuesto a ocupar el puesto, ya que me he mostrado capaz en mi actual empeño.



Figura 27. El hombre conseguirá su mayor realización mejorando la calidad de la vida.

Notas de las Ilustraciones

Los autores y editores de *El Principio de Peter* agradecen el permiso especial concedido por la dirección de *Punch* para reproducir los dibujos sin los epígrafes originales. En atención a los lectores a quienes pudiera interesar, además del nombre del artista y el año de publicación, presentamos seguidamente el texto completo que acompañaban cada ilustración al ser publicada.

Charles Keene (1888)

REPRESALIAS (Fig. 1)

Dependiente (al caballero que ha comprado una segadora mecánica): -Sí, señor, la engrasaré y se la enviaré inme...

Cliente (en tono imperioso): -¡No, no, no! ¡No debe estar engrasada! ¡No quiero que la engrase! ¡Entiéndalo bien! ¡Quiero ruido! Y, mire, elíjame una bien oxidada. Los hijos de mi vecino gritan y alborotan todos los días hasta las diez de la noche, así que, (*malignamente*, ¡me propongo cortar el césped todas las mañanas de cuatro a seis!

G. du Maurier (1889)

UNA RESPUESTA EMBARAZOSA (Fig. 2)

Director de colegio: -¡Es vergonzoso! ¡Su hermano, que es dos años más joven, sabe más gramática griega que usted!

Alumno torpe: -Ah, pero mi hermano no lleva aquí tanto tiempo como yo, señor. ¡Es su primer año!

G. du Maurier (1889)

EXCESO DE CELO (Fig. 3)

Cliente eclesiástico: -Quiero comprar un bonito broche de diamante para mi cara mitad.

Comerciante demasiado servicial: -Desde luego, señor. Tenemos justamente lo que usted desea. Y, si quiere, podemos servirle también algo para su otra mitad.

(*No hubo venta.*)

Charles Keene (1864)

UNA EXCUSA EXCELENTE (Fig. 4)

Este es Jack Sparkles, consumado prerrafaelista, tal como nos lo encontramos el otro día «trabajando»; así, al menos, lo llamó él. Dijo que había llegado a la conclusión de que la «pintura venía a ser, después de todo, cuestión de memoria, ¡y estaba estudiando los cielos!»

W. Ralston (1871)

PRÁCTICO (Fig. 6)

Padre amantísimo: Sé que le está usted metiendo gramática y jografía a mi hijo. Bueno, pues como no va a ser ni marino ni cura, ¿pa qué le va usted a jorobar con esas gaitas? Enséñele cosas que le valgan pa'l comercio.

G. du Maurier (1887)

UN DIA EN EL CAMPO (Fig. 7)

Tommy (que nunca había salido de Whitechapel): -¡Oh! ¡Oh! ¡Oh!

Señorita: -¿Qué ocurre, Tommy?

Tommy: -¡Pero qué cielo tan grande tienen aquí, señorita!

Charles Keene (1874)

OBJETO DE ATENCIONES (Fig. 9)

Coro de damas (al apuesto coadjutor): -Oh, señor Sweetlow, tenga cuidado! ¡No suba! ¡Es muy peligroso! ¡Baje! ¡Oh!

Rector (sarcásticamente): -Verdaderamente, Sweetlow, ¿no cree que debería dejar que hiciera eso un hombre casado?

Charles Keene (1886)

PESIMISTA (Fig. 10)

Empleado ejemplar: Tendrá la bondad de concederme una semana de vacaciones, señor? Una... una desgracia familiar, señor...

Jefe: -Oh, desde luego. ¡Cuánto lo siento! ¿Algún pariente cercano?

Empleado: -Oh... Esto..., no... no es eso, señor. Lo que quiero decir, señor... ¡es que voy a casarme!

A. C. Corbould (1885)

OSADIA (Fig. 11)

-¿Le cuido el caballo, señor?

E. T. Reed (1892)

ELECCION MEDITADA (Fig. 12)

Elector consciente (en el colegio electoral): -El que yo quiero votar es un hombre fuerte y calvo, pero ¡que me ahorque si sé cómo se llama!

W. T. Maud (1891) (Fig. 14)

Es una gran cosa para un hombre saber cuándo está en buena situación.

G. du Maurier (1883)

UNA RÉPLICA OPORTUNA (Fig. 18)

Señora Mountiroy Belassis (después de varias colisiones): ¡Me parece, señor Rudderford, que se desenvuelve usted mucho mejor en una embarcación que en una sala de baile!

Bobby Rudderford (el famoso timonel de Oxford): -¡Sí, por Júpiter! ¡y preferiría patronear a ocho hombres que a una sola mujer!

Charles Keene (1874)

¡ESCANDALOSO! (Fig. 20)

Doctor Jolliboy (que se ha visto obligado a salir de una reunión en su club): -Cinco, seis, siete..., sota, caballo... (Se queda dormido.)

(Corremos un tupido velo, etc., etc)

John Leech (1862)

VIEJA ESCUELA (Fig. 21)

Señor Grapes (sirviéndose otra copa de excelente Madeira): -¡Ah! Vivimos en tiempos extraños. ¿Para qué puede querer la gente manantiales de agua?

E. T. Reed (1891)

IMPONIENDO ORDEN (Fig. 22)

Juez: -Expulsen a esos abogados. Con sus voces, están faltando al orden.

Coro de abogados: -Disculpe Su Señoría. Creíamos que, como siempre, eran voces en el desierto.

A. C. Corbould (1885)

RUS IN URBE (Fig. 23)

Caballista elegante (recién llegada de provincias, su primer paseo por Hyde Park) -¡Santo cielo, Sam! ¡No puedes salir conmigo de esa forma! ¿Dónde están tus botas y lo demás?

Palafrenero: -No me las he traído, señora. Pero no importa. Aquí no me conoce nadie.

Charles Keene (1880)

DEFINITIVO (Fig. 24)

Maestro de escuela (deseando explicar la palabra «fatuo», que ha surgido durante la clase de lectura): -Mirad, supongamos que yo estuviera siempre presumiendo de mis conocimientos, de saber mucho latín, por ejemplo, o de tener un aspecto personal muy..., de ser muy elegante, ya sabéis. ¿Qué diríais que era yo?

Niño sincero: -Yo diría que era usted un mentiroso, señor.

G. du Maurier (1890) (Fig. 25)

Ella: -¡Qué callado estás! ¿En qué piensas?

Él: -En nada.

Ella: -¡Egoísta!

G. du Maurier (1882) (Fig. 26)

DESPEDIDA A LAS ALEGRES VACACIONES

Los Brown y su familia llevan sus cestas de comida al pantano del Esk, ¡ay, por última vez! Y, por última vez, el señor Brown intenta bromear cantando *Esker la Dam...*, y, como de costumbre, se cae sobre las resbaladizas piedras antes de poder terminar.

G. du Maurier (1882) (Fig. 27)

¿No le gusta remar? ¿A nosotros tampoco!