



**EL  
PRINCIPIO  
DE PETER**

DR. LAURENCE J. PETER  
Y RAYMOND HULL

DEBOLSILLO *clave*

# El Principio de Peter

Dr. LAURENCE J. PETER  
y RAYMOND HULL

Prefacio de  
Robert I. Sutton

Traducción de  
Adolfo Martín

**DEBOLSILLO**

Título original: *The Principle of Peter*

**Edición actualizada**

Primera edición: marzo, 2014

© 2009, Irene Peter

© 2009, Robert I. Sutton, por el prefacio

© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© Adolfo Martín, por la traducción

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del *copyright*. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Printed in Spain – Impreso en España

ISBN: 978-84-9032-873-6

Depósito legal: B-3282-2014

Compuesto en Anglofort, S. A.

Impreso en Service Point F.M.I, S. A.

P 3 2 8 7 3 6

**Laurence J. Peter** (1919-1990) trabajó como profesor, terapeuta, psicólogo especialista en educación de niños con problemas de aprendizaje, instructor de prisión y catedrático de universidad. En 1969, tras quince años de rechazos, publicó *El principio de Peter*, su primer libro, convirtiéndose inmediatamente en un best seller incuestionable y una referencia en el mundo empresarial. Tras este éxito arrollador, publicó *The Peter Prescription, Competencies of Teaching* y *The Peter Plan*, entre otros.

**Raymond Hull** (1919-1985) fue guionista y productor televisivo. Más tarde, tras conocer a Laurence J. Peter, colaboró en la escritura de su primer libro, *El principio de Peter*. Fue también autor de diferentes piezas de teatro para la compañía canadiense *The Gastown Players*.

**Robert I. Sutton** es catedrático de dirección de empresas e ingeniería en la Universidad de Stanford, un investigador muy activo y el autor del best seller internacional *Estúpidos, no gracias*, y de otros libros, así como coautor de *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Vive en Menlo Park, California.

# Índice

PREFACIO: El útil y divertidísimo clásico del doctor Peter, por Robert I. Sutton . . . . .	11
PRÓLOGO, por Laurence J. Peter . . . . .	23
INTRODUCCIÓN, por Raymond Hull. . . . .	29
1. El Principio de Peter . . . . .	37
2. El Principio en acción . . . . .	45
3. Excepciones aparentes . . . . .	51
4. Impulso y ascenso. . . . .	67
5. Empuje y ascenso . . . . .	73
6. Subordinados y dirigentes . . . . .	79
7. Jerarquiología y política . . . . .	85
8. Indicios y prefiguraciones . . . . .	95
9. La psicología de la jerarquiología. . . . .	107
10. La espiral de Peter . . . . .	119
11. La patología del éxito. . . . .	123
12. Indicios no médicos de colocación final . . . . .	131
13. Salud y felicidad en el CA cero, ¿posibilidad o sueño fantástico? . . . . .	143
14. Incompetencia creadora. . . . .	153
15. La extensión darwiniana . . . . .	163
LÉXICO . . . . .	183

## Prefacio

### El útil y divertidísimo clásico del doctor Peter

Para mi padre, Lewis Sutton, *El Principio de Peter* fue toda una revelación. Dirigía en San Francisco una pequeña empresa llamada Ocean Marine dedicada a vender muebles y material relacionado que instalaba en barcos de la Armada estadounidense. Su sustento dependía de los burócratas del gobierno y de los directores de los astilleros, que a menudo le amargaban la vida. Crecí escuchándolo decir que aquellos «idiotas demasiado bien pagados» insistían en que fabricase y les suministrase mobiliario mal diseñado, que apenas se mostraban capaces de hacer su trabajo y que resultaban patéticamente perezosos. Para colmo de males, los altos funcionarios del gobierno producían una avalancha de trámites absurdos que lo obligaban a desentrañar un laberinto cada vez más complejo de trabas administrativas, lo cual le hacía perder el tiempo, aumentaba sus costes y lo ponía furioso. Su conclusión era: «A esos anormales de las altas esferas les deben de pagar para que despilfarren tanto dinero de los contribuyentes como sea posible».

*El Principio de Peter* le gustaba a mi padre porque en él hallaba la explicación de aquella situación exasperante en la que todos los que lo rodeaban parecían incompetentes o condenados a acabar siéndolo. Las personas que dirigían la Armada estadounidense y los astilleros no pretendían hacer un trabajo chapucero; sencillamente eran víctimas del principio inmutable

del doctor Peter. Habían sido ascendidos de forma inevitable, irritante y absurda a su «nivel de incompetencia». El doctor Peter enseñó también a mi padre a no esperar que durasen demasiado los pocos burócratas y directores competentes con que se topase, pues no tardarían en ser ascendidos a un puesto que fuesen incapaces de desempeñar de forma adecuada. El doctor Peter demostraba incluso que esa incompetencia llevaba cientos de años impregnando el sector de actividad de mi padre. En efecto, el libro cita un informe de 1684 acerca de la Armada británica: «La administración naval era un prodigio de despilfarrero, corrupción, ignorancia e indolencia [...], no podía fiarse de ningún cálculo [...], no se cumplía ningún contrato [...], no se ejercitaba ninguna autoridad».

Mi padre disfrutó mucho con la jerga pseudocientífica inventada por el doctor Peter para describir el extraño comportamiento despilfarrador de quienes languidecían en su nivel de incompetencia. Peter asignó nombres absurdos y cómicos a las trágicas realidades de la vida laboral. La raíz de todo el libro, la condición de incompetencia que Peter llamó «síndrome de colocación final», provoca en algunos «tabulología anormal» («organización desacostumbrada y altamente significativa de su mesa»). Esta patología se manifiesta, por ejemplo, en «gigantismo tabulatorio» («obsesión por tener una mesa más grande que sus colegas»). El sector de actividad de mi padre se veía afectado de modo particular por el «síndrome del vaivén» («completa incapacidad para adoptar decisiones») y la «inercia carcajante» («la costumbre de contar chistes en vez de ir al grano»). Como les sucedió a tantos otros lectores de este best seller internacional, el humor absurdo del doctor Peter animó a mi padre y lo ayudó a combatir la tragedia de la ineptitud con risas en lugar de rabia.

Tengo debilidad por *El Principio de Peter* porque le encantaba a mi padre. Hasta que lo releí para escribir este prefacio, no lo había leído desde 1969, cuando se publicó por primera vez

(yo tenía quince años). Esperaba que el viejo libro del doctor Peter fuese una anticuada curiosidad, en gran medida irrelevante para el mundo laboral de hoy en día. Daba por supuesto que la aplicación de los conocimientos empresariales desarrollados en los últimos cuarenta años habrían acabado con muchos de los males descritos por el doctor Peter, que las fuerzas del mercado habrían eliminado muchas o casi todas las organizaciones afectadas de incompetencia, y que las posteriores obras acerca del tema serían más útiles y atractivas que *El Principio de Peter*. Me equivocaba por partida triple. Es cierto que el libro resulta arcaico en algunos aspectos, sobre todo en su uso de lenguaje y ejemplos sexistas. No obstante, sus principales ideas en cuanto a la dirección y el trabajo en una organización son tan pertinentes hoy como lo eran hace cuarenta años. No le habría extrañado al doctor Peter, que describía sus ideas como hechos intemporales e inmutables de la vida de las organizaciones. «La incompetencia no conoce barreras de tiempo ni de lugar», afirmaba. El doctor Peter observaba que uno de los motivos que vuelve incompetentes a tantos empleados es que a menudo las habilidades exigidas para conseguir un puesto de trabajo no guardan relación alguna con las que se necesitan para desempeñar el puesto en sí. Así, las competencias útiles para dirigir una campaña política no tienen mucho que ver con las exigidas para gobernar. Ninguna de las cualidades necesarias para ser un gran cirujano lo capacita para dirigir un hospital. Formarse para ser un gran abogado procesalista no prepara a ningún letrado para dirigir un bufete. Muchas organizaciones, desde hospitales hasta bufetes de abogados, utilizan tales criterios para seleccionar a nuevos directivos, y sin embargo dedican poca o ninguna atención a sus habilidades para la gestión. De ese modo, con frecuencia acaban consiguiendo a directivos chapuceros y perdiendo a sus mejores y más eficaces individuos. Estas observaciones son tan ciertas en 2009 como lo eran en 1969.

Consideremos la siguiente afirmación del doctor Peter, apa-

rentemente paradójica: «En la mayoría de las jerarquías, la supercompetencia es más recusable que la incompetencia». En su libro, advierte que los empleados de gran talento y productividad se enfrentan a menudo a las críticas, y son despedidos si no empiezan a empeorar su rendimiento. Su presencia «trastorna y viola con ello el primer mandamiento de la vida jerárquica: la jerarquía debe ser preservada». Por desgracia, este patrón persiste en muchas organizaciones modernas. Conozco a varios profesores fantásticos que trabajan en universidades prestigiosas y que han sido presionados por sus colegas y sus superiores para que desarrollen una labor de enseñanza peor porque «hacen quedar mal a todos los demás». Uno de esos profesores insiste en que consiguió la titularidad, entre otros motivos, porque se esforzó por obtener evaluaciones de su trabajo que no fuesen superiores a las obtenidas por los profesores encargados de evaluar su caso. En nuestra sociedad, hasta las personas supercompetentes más jóvenes siguen siendo víctimas de las críticas y el ostracismo. Eso fue lo que le ocurrió a Jericho Scott, un estelar lanzador de béisbol de nueve años de New Haven, Connecticut. Jericho nunca había lesionado a ningún jugador del equipo contrario con su controlada bola rápida, que alcanzaba una velocidad de sesenta y cinco kilómetros por hora. Sin embargo, la jerarquía de la liga exigió a su entrenador que le impidiese lanzar. Cuando este se negó a obedecer, la jerarquía respondió prohibiendo que Jericho lanzase y disolviendo su equipo invicto. El entrenador del niño protestó, alegando que lo castigaban por ser demasiado bueno, pero todo fue en vano. En cuanto a Jericho, declaró a The Associated Press que se sentía triste y culpable por haber dejado sin jugar a sus compañeros de equipo. Si Jericho quiere jugar en esa liga, supongo que deberá elegir entre jugar en otra posición (por ejemplo, como segunda base) en la que no sea supercompetente o averiguar cómo convertirse en un lanzador mediocre.

*El Principio de Peter* no tiene igual porque consigue ser ex-

tremadamente cómico al tiempo que preciso y útil. Se lee como una excelente parodia de un libro de negocios; me recuerda los mejores artículos de revistas como *Mad* y *Onion*. La sátira funciona cuando es capaz de exponer la verdad y derribar la falacia. *El Principio de Peter* es divertido por la verdad que encierra. Está lleno de ideas prácticas que todos podemos utilizar para limitar los perjuicios que la incompetencia causa a nuestras organizaciones y a nosotros mismos.

Si el libro resulta tan gracioso es porque el doctor Peter no solo se revela como un pensador incisivo, sino que además muestra una creatividad magistral en el uso de las palabras. Si el doctor Seuss y Peter Drucker hubiesen unido sus fuerzas para escribir un libro de negocios, *El Principio de Peter* podría haber sido el resultado. Peter inventó docenas de frases y palabras extrañas, rebuscadas y seudocientíficas. Sugiero al lector que, antes de leer el resto del libro, consulte el léxico que se incluye al final, formado por más de 100 palabras y expresiones pertenecientes a la «ciencia de la jerarquilogía». Las meditadas definiciones lo ayudarán a asimilar las ideas del doctor Peter con más rapidez y profundidad. Además, la cómica jerga seudocientífica le facilitará adoptar la actitud adecuada para entrar en el extraño y maravilloso mundo del doctor Peter. Las palabras que inventó, como «jerarquilogía», «estructurofilia» y «estatismo», no aparecían en ningún diccionario en 1969, y siguen sin hacerlo más de cuarenta años después. No he podido encontrar ningún estudio de psicología conductual sobre expresiones como «sublimación percuciente» («ser despedido hacia arriba; un pseudoascenso») y «circunvalación de Peter» («circunloquio o rodeo en presencia de un supercolocado», que es una «persona situada por encima de uno, que, habiendo alcanzado su nivel de incompetencia, le bloquea el camino del ascenso»). Todas estas palabras suenan igual que la jerga utilizada en campos científicos muy desarrollados. No obstante, a diferencia de los expertos, que desarrollan sin querer una jerga absurda y con

frecuencia incomprensible, el doctor Peter pretendía mostrarse cómico al inventar el lenguaje para un campo que no existía (y sigue sin existir).

La comicidad persiste con los nombres inventados para casos concretos de empleados y organizaciones. Personas como J. S. Cortés, G. Ardilla y la señorita P. Singarbo, u organizaciones como el departamento de educación especial de Buenavilla, reciben nombres falsos, y a menudo resulta difícil saber si las historias en sí son reales o de ficción. Además, la audacia de las afirmaciones del doctor Peter parodia el exceso de confianza que impregna la mayoría de los libros de autoayuda y negocios, prestando al mismo tiempo una mayor convicción a sus argumentos. El autor afirma reiteradamente que «no hay excepciones al Principio de Peter». A priori, esta declaración resulta absurda porque, como él dice, la «ciencia de la jerarquiología» está basada en unas pruebas limitadas y aún requiere mucho trabajo para poder desarrollarse. No obstante, la adopción de una postura tan decidida permitió al doctor Peter presentar sus ideas de una forma eficaz y persuasiva. Me reí mucho mientras leía el capítulo 3, que argumenta que todas las excepciones aparentes al Principio de Peter no son en absoluto excepciones. Una serie de ejemplos presentados uno tras otro muestra que la sublimación percuciente, la introducción paterna (ascender a un familiar varios escalones por encima de su nivel de incompetencia) y otras muchas aparentes excepciones a *El Principio de Peter* demuestran de hecho el poder del mismo. Sospecho que al llegar al final del capítulo muchos de los lectores más cínicos y lógicos se sentirán convencidos por sus argumentos.

Eso es lo maravilloso de *El Principio de Peter*. No parece importar que la jerga, los nombres y las historias sean falsos. No parece importar que muchas de las afirmaciones sean retorcidas y en ocasiones aparenten ser tremendamente ilógicas. Pese a tantos disparates (o quizá gracias a ellos), emerge de esta obra maestra una infinidad de ideas precisas y útiles cuya validez no

se apoya solo en la retórica y la perspicacia del doctor Peter. En efecto, muchas de esas ideas se apoyan también en los estudios de la moderna psicología conductual.

Edward P. Lazear, profesor de Stanford y famoso economista, publicó un artículo académico en 2001 llamado *The Peter Principle: A Theory of Decline*. En él, el profesor Lazear ofrece varias fórmulas matemáticas impresionantes y (para la mayoría de nosotros) incomprensibles para explicar por qué «los individuos empeoran su rendimiento después de ser ascendidos». Aporta así la prueba matemática a las verdades que Peter reveló a través de una observación atenta (y cínica). Algunas de esas fórmulas muestran que, aunque todos los empleados ascendidos al siguiente nivel fuesen competentes en su anterior puesto, un porcentaje de ellos se mostrará incompetente en el nuevo. El profesor Lazear extrae esta afirmación directamente de *El Principio de Peter*. A continuación, calcula —tal como ya proponía el doctor Peter— que esta situación cuyos orígenes se pierden en el tiempo se produce en parte porque los criterios de rendimiento se endurecen a medida que se asciende en la jerarquía.

Para que se hagan una idea, les presento solo una de las numerosas fórmulas interrelacionadas que ofrece el profesor Lazear:

$$A + E(1 | A + 1 A^*) A + E(2 | A + 1 A^*)$$

¿Lo entienden? Yo tampoco. No tengo ni idea de lo que esta fórmula significa, pero lo cierto es que, tras tanta complejidad, Lazear concluye: «Así pues, la capacidad cae para los individuos ascendidos de la fase 1 a la fase 2».

No todas las investigaciones que apoyan las afirmaciones del doctor Peter acerca de la jerarquología son tan difíciles de entender. El profesor Lazear resume un sinfín de otros estudios más sencillos que sugieren que las personas con capacidades más fuertes tienden a ser ascendidas más deprisa y que las personas

con escasas competencias tienen tendencia a quedarse atascadas en el puesto de trabajo en que se hallan después de solo uno o dos ascensos, tal como propone *El Principio de Peter*. Las investigaciones relacionadas con *El Principio de Peter* confirman que muchas de esas ideas no solo resultan acertadas sino que, además, son útiles. El doctor Peter da consejos a los empleados que pretenden ascender hasta su nivel de incompetencia lo más rápidamente posible. Todos fracasamos al ascender, aunque algunos lo hacemos antes que otros. Por ejemplo, el doctor Peter explica que un empleado puede utilizar a un «padrino» que lo ayude a escalar la jerarquía, y da detalles acerca del modo de motivar al padrino y de esquivar a las personas que bloquean el camino, así como sobre la forma en que varios padrinos pueden unirse para ayudar a un empleado a ascender. Gran parte de los consejos del doctor Peter acerca del uso del «enchufe» repiten pasajes de *Managing with power*, de Jeffrey Pfeffer, el principal texto utilizado en muchas escuelas de negocios para enseñar a los graduados en Dirección y Administración de Empresas a progresar dentro de las organizaciones. El análisis y los consejos de Pfeffer son más detallados y sofisticados, pero las ideas básicas resultan extraordinariamente similares.

*El Principio de Peter* ofrece también numerosas ideas prometedoras que aún no se han estudiado con atención. Por ejemplo, a mí me gustaría leer algún estudio acerca de la frase del doctor Peter que afirma que la ignorancia es felicidad. Peter dice que muchos empleados nunca se dan cuenta de que han alcanzado su nivel de incompetencia, lo cual, según él, es bueno para ellos porque «se mantienen perpetuamente ocupados, nunca pierden la esperanza de nuevos ascensos y permanecen, por tanto, felices y sanos». Esta conclusión se contradice con la actitud de numerosos expertos que exhortan a los empleados —sobre todo al personal directivo— a afrontar las «verdades brutales» y los «hechos concretos». La idea en que se basa la mayor parte de las evaluaciones de rendimiento es que si das a

los empleados información precisa sobre sus puntos fuertes y débiles, se sentirán motivados para eliminar los puntos débiles y, por consiguiente, mejorará su rendimiento. El doctor Peter utiliza una lógica muy distinta: afirma que en todas las organizaciones hay gran número de empleados que han alcanzado su nivel de incompetencia, que todos lo harán con el tiempo y que las organizaciones no suelen despedir a las personas incompetentes (suena bien, ¿no es así?). Siguiendo esta lógica, tal vez sería mejor utilizar las evaluaciones de rendimiento otorgadas a las personas que han alcanzado la «colocación final» para alimentar sus ilusiones de competencia y no para identificar unos puntos débiles que no pueden resolver. Nunca he oído hablar de un sistema de evaluación de rendimiento concebido para provocar la ignorancia y la negación, pero la lógica del doctor Peter sugiere que semejante sistema conllevaría a unos empleados más felices y sanos, disminuyendo de esa forma las bajas por enfermedad y la rotación de empleados.

La incompetencia creativa es otra idea de *El Principio de Peter* que convendría desarrollar. Peter creía que hacer las cosas mal de forma intencionada y pública era el mejor recurso de que un empleado disponía para evitar la colocación final y, si se aplicaba ampliamente, la mejor forma de crear organizaciones llenas de personas competentes. El doctor Peter cuenta una historia acerca de P. Verdú, un jardinero competente y encantado con su trabajo que no tenía el menor interés en ser ascendido a jefe de los servicios de conservación. En lugar de arriesgarse a que le ofrezcan un ascenso (que sería difícil de rechazar), P. Verdú pierde casi siempre de forma intencionada los recibos y las notas de entrega, lo que le acarrea reprimendas del departamento de contabilidad y lleva a sus superiores a la conclusión de que ha alcanzado su colocación final. La prensa popular divulga de vez en cuando artículos acerca de este tema, como el que publicó en 2007 Jared Sandberg en *Wall Street Journal* acerca de las virtudes de la «incompetencia estratégica». Sandberg cuenta

que a un director llamado Steve Crawley se le encargó organizar un picnic en la oficina, aunque al final fue relevado de la tarea (que no quería) demostrando de forma intencionada una profunda confusión e incompetencia. Tal como concluye Sandberg, «la incompetencia estratégica no consiste en tener una estrategia que falla, sino un fallo que alcanza el éxito. Casi siempre funciona para desviar el trabajo que uno no quiere hacer, sin tener que reconocerlo siquiera».

Sería preciso investigar más para saber si la incompetencia creativa es una estrategia extendida y eficaz, pero mi mente se adelanta con los datos de que disponemos. Imagino clases universitarias y talleres de dirección en los que los estudiantes aprenden a vestirse de forma ligeramente poco profesional, a pronunciar discursos malos y aburridos (puedo oír al profesor aconsejando «hable entre dientes» y «por favor, deje de mirar al público») y a «olvidarse» de asistir a reuniones programadas con superiores a fin de que estos lleguen a la conclusión de que uno ha alcanzado su nivel de incompetencia. Si la incompetencia es inevitable, tal vez deberíamos aprender a dominarla todos, fijando nosotros las condiciones, y dejar de perder el tiempo tratando de alcanzar la competencia, que es, según la definición de Peter, esquiva.

Por extraña que pueda parecer la retorcida interpretación que el doctor Peter hace de las jerarquías de las organizaciones, las ideas fundamentales del libro —y también muchas de las pequeñas ideas absurdas— son hechos comprobados. Después de leer este libro unas cuantas veces, creo saber por qué el doctor Peter (junto al coautor, Raymond Hull) decidió presentar estas ideas dentro de un delicioso envoltorio, extravagante y perversamente divertido. *El Principio de Peter* se contradice con montones de consejos serios vomitados por una enorme industria formada por educadores, asesores y gurús de los negocios (esto era cierto en 1969 y más cierto todavía en 2009). Tal vez el doctor Peter comprendiese que sus ideas antagónicas y poco con-

vencionales no se difundirían si las encerraban en el habitual libro de negocios formal. El éxito y la persistente relevancia de esta joya sugiere que, fueran cuales fuesen las intenciones del doctor Peter, escribir un libro de negocios serio disfrazado de parodia fue toda una genialidad.

ROBERT I. SUTTON

## Prólogo

A veces resulta difícil, en el descubrimiento de un principio, identificar exactamente el momento en que se produce la revelación. El Principio de Peter no entró en mi consciencia como un relámpago de intuición sino que llegué a él gradualmente tras varios años de observar la incompetencia del hombre. De aquí que me parezca adecuado presentar al lector un relato histórico de mi descubrimiento.

### *Un camino para cada uno*

Aunque algunos hombres trabajan de manera competente, he observado que otros han alcanzado su nivel de competencia de forma precaria y realizan su trabajo deficientemente, frustrando a sus compañeros y erosionando la eficiencia de la organización. Era lógico llegar a la conclusión de que por cada empleo que hubiese en el mundo habría alguien, en algún lugar, que no podría hacerlo. Con el tiempo y las promociones suficientes, ese alguien podría realizar dicho trabajo.

Ello no incluía el simple error, la equivocación verbal, el error ocasional, que puede ser un obstáculo para cualquiera de nosotros. Todos podemos cometer un error. A través de la historia, hasta los hombres más competentes cometieron sus

equivocaciones. A la inversa, en ocasiones el incompetente por hábito puede, por una acción casual, acertar. En cambio, yo investigaba el principio subordinado capaz de explicar por qué tantos puestos importantes son ocupados por individuos incompetentes para desempeñar los deberes y las responsabilidades de sus respectivas ocupaciones.

### *Disparates en la cumbre*

La primera presentación pública del Principio de Peter se llevó a cabo en un seminario, en septiembre de 1960, cuando yo hablaba a un grupo de directores de una sociedad docente de proyectos de investigación. Comoquiera que cada participante había expuesto por escrito una sugerencia acertada, cada uno de ellos había sido premiado con la promoción al cargo de director de uno o más proyectos de investigación. Algunos de aquellos hombres tenían habilidades como investigadores, pero estas no eran suficientes para promoverlos a cargos directivos. Otros eran ineptos para las finalidades de la investigación y, en su desesperación, se limitaban simplemente a repetir una y otra vez los mismos ejercicios estadísticos.

Cuando me enteré de su plan de gastar el tiempo y el dinero del contribuyente en el redescubrimiento de la rueda, decidí explicarles sus compromisos, introduciéndolos en el Principio de Peter. Reaccionaron ante mi presentación con una mezcla de hostilidad e hilaridad. Un joven estadístico del grupo tuvo un ataque de risa y cayó literalmente de su silla. Luego declaró que su reacción fue causada por el modo humorístico en que presenté unas ideas injuriosas, mientras observaba, sofocado, al director de investigación del distrito.

## *En forma humorística*

Aunque los casos estudiados fueron compilados cuidadosamente y los datos eran reales, decidí presentar el Principio de Peter exclusivamente de forma satírica. Sin embargo, en todas las conferencias pronunciadas entre 1960 y 1964, así como en los artículos que siguieron a las mismas, se usaron ejemplos con referencias humorísticas y se emplearon nombres imaginarios, tras los que se ocultaban los verdaderos personajes.

## *Reservados todos los derechos*

Fue en diciembre de 1963, durante el entreacto de una mala representación teatral, cuando expliqué a Raymond Hull por qué el actor que desempeñaba el papel de protagonista declamaba su parte de diálogo de espaldas al público y gesticulaba entre bastidores. Aquel ex competente actor había encontrado su nivel de incompetencia por tratar de ser una mezcla de actor-productor-director. Durante la conversación que siguió, Mr. Hull me convenció de que no haría justicia al Principio de Peter si solo lo presentaba al escaso y selecto público que podía asistir a mis conferencias, e insistió en que debía hacerlo accesible a todo el mundo en forma de libro. Además, me sugirió que, sin publicación ni *copyright*, cualquiera podría adscribir su nombre a mi descubrimiento. Se acordó una colaboración entre ambos, y el manuscrito quedó listo en la primavera de 1965.

## *Víctimas del Principio de Peter*

El manuscrito definitivo fue sometido a los directores de algunas de las más importantes editoriales. El primero lo devolvió, junto con una carta que rezaba: «No vemos posibilidades co-

merciales para su obra y no podemos estimularlo a que siga adelante. Ni siquiera con las ventas interdivisionales podría garantizarse la publicación de su obra». El siguiente editor escribió: «No debería usted tratar tan a la ligera un asunto tan serio». Otro sugirió: «Si ha pretendido usted escribir una comedia, no debería incluir tantos estudios de casos trágicos». Y otro dijo: «Reconsideraré la publicación de la obra si hace usted un reajuste mental y se decide a redactarla de nuevo en forma de un libro humorístico o de un trabajo científico serio». Tras catorce notificaciones de rechazo, dos años más tarde empecé a tener mis dudas acerca de si el mundo estaba preparado para mi descubrimiento.

### *A pequeñas dosis*

Entonces decidí que si el mundo editorial no estaba preparado para lanzar mi trabajo en forma de libro, lo mejor sería introducir gradualmente el Principio de Peter en forma de varios artículos cortos. Mr. Hull escribió un artículo para la revista *Esquire*, el cual apareció en el número de diciembre de 1966. Posteriormente, yo escribí otro, que se publicó en *Los Angeles Times* el 17 de abril de 1967. La respuesta a este artículo fue impresionante. Se recibieron más de cuatrocientas cartas en el espacio de unos meses. Me llovieron las peticiones para pronunciar conferencias y escribir artículos, peticiones que procuré complacer en la medida de mis posibilidades.

### *Venta del Principio: 1968*

En marzo de 1968, el presidente de la William Morrow me sondeó acerca de la posibilidad de hacer un libro sobre el Principio

de Peter. Entonces desempolvé mi manuscrito y lo puse en manos del editor William Morrow.

El libro, lanzado en febrero de 1969, fue trepando gradualmente hasta ocupar el número uno de la lista de los best sellers no literarios, lugar en el que se mantuvo veinte semanas. Ha permanecido en la lista de los libros más vendidos durante más de un año y se ha traducido a catorce idiomas. Ha sido incluido como libro de texto en ciertos cursos universitarios y se ha convertido en materia de discusión de muchos seminarios.

La obra ha inspirado también varios proyectos serios de investigación acerca de la validez del Principio. Y todas las investigaciones confirman lo correcto de mis observaciones.

### *Conciencia de los propios límites*

Desde la publicación del libro he tenido muchas oportunidades de investigar mi propio nivel de incompetencia en una escala gigantesca. Decliné muchos ofrecimientos para convertirme en consultor gerente y dirigir seminarios destinados a administradores de empresa. Aunque rechazara tales proposiciones, no me amparaba en el Principio de Peter. Recientemente, una escuela de administración de empresas me invitó a pronunciar una conferencia, y entonces, al repasar la lista de mis compromisos, comprobé que debía estar en no menos de cinco sitios al mismo tiempo. Una asociación de ingenieros técnicos en sistemas industriales me rogó que hablara en su convención, pero me equivoqué al tomar nota de la fecha, hora y lugar. Compré herramientas que no funcionaban bien al usarlas o se rompían a los treinta días; mi coche volvió del taller mecánico con misteriosos defectos, y el gobierno sigue incrementando el número de regulaciones con las que influye mi vida, mientras él se va enredando en una anárquica maraña burocrática.

Como individuos, tendemos a trepar hacia nuestros niveles de incompetencia. Nos comportamos como si lo mejor fuese ascender *cada vez más* y el resultado lo tenemos a nuestro alrededor: las trágicas víctimas de su irreflexiva escalada.

Vemos a los hombres, individualmente o en grupo, pugnar por alcanzar una mejor posición como sobre un molino de ruedas de escalones irregulares, escalando con uñas y dientes para aniquilar a la población del mundo, escalando producción de fuerza y elementos, mientras se contamina el ambiente y se perturba el equilibrio ecológico que mantiene la vida.

Si el hombre quiere rescatarse a sí mismo de una futura existencia insoportable, debe, ante todo, ver hacia dónde lo conduce su insensata escalada. Debe examinar sus objetivos y comprender que el verdadero progreso se logra moviéndose *hacia delante* en busca de una mejor forma de vida, en vez de hacerlo *hacia arriba*, en dirección a una incompetencia vital absoluta. El hombre debe comprender que la calidad de la experiencia es más importante que la adquisición de artefactos inútiles y posesiones materiales. Debe dar un mero significado a la vida y decidir si empleará su inteligencia para la preservación de la raza humana y el desarrollo de las características humanísticas del hombre, o bien si seguirá utilizando su potencial creador en la escalada hacia una supercolosal trampa mortal.

A veces el hombre capta un destello de su imagen en un espejo, y, al no reconocerse de inmediato a sí mismo, empieza a reír antes de comprender qué está haciendo. Es en tales momentos cuando se produce el verdadero progreso hacia el entendimiento. Este libro trata de ser ese espejo.

LAURENCE J. PETER  
*Agosto de 1970*

## Introducción

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 sus asuntos de forma chapucera. Por todas partes veo incompetencia pujante, victoriana.

He visto un puente de mil doscientos metros de longitud desplomarse y caer al mar porque, pese a repetidas revisiones y verificaciones, alguien había hecho de prisa y corriendo 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 torres refrigeradoras de una central eléctrica británica; habían costado un millón de dólares cada una, pero no eran lo bastante sólidas para resistir un fuerte golpe de viento.

Observé con interés que cuando hubo finalizado 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 estropean durante el plazo de garantía.

Tras escuchar 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 salen de estas con defectos potencialmente peligrosos.

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

Macauley 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 confiarse en ningún cálculo [...], no se cumplía ningún contrato [...], no se ejercitaba ninguna autoridad [...] Algunos de los nuevos barcos de guerra estaban tan podridos que, a menos que fuesen rápidamente reparados, se hundirían antes de soltar amarras. Los marineros recibían su paga de manera tan poco puntual que se daban por contentos si encontraban algún usurero que les comprara sus vales con un cuarenta y cinco por ciento de descuento. La mayoría de los navíos en servicio se hallaban al mando de hombres carentes de conocimientos de navegación.»

Wellington, examinando la lista de oficiales que le habían sido asignados para la campaña de Portugal de 1810, dijo: «Solo espero que el enemigo tiemble como yo cuando leo 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 de África Central».

En una ocasión Robert E. Lee se lamentó amargamente porque: «Nunca puedo conseguir que se cumplan mis órdenes».

Durante la mayor parte de la Segunda Guerra Mundial, las bombas y granadas de las fuerzas armadas británicas eran muy inferiores a las alemanas, a pesar de que contenían la misma cantidad de explosivo. 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 existentes, 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 este tras efectuarse 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 espacial no consigue despegar del suelo porque se ha olvidado hacer 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 con 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 hu-

mana. Pero no existe tal limitación. Se encuentra también a nuestro lado y constituye una molestia tan pestífera como omnipresente.

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 otro apartamento lindante con el mío está acatarrado y se ha acostado temprano. Oigo su tos intermitente. Cuando se vuelve de lado en la cama, oigo el chirrido de los muelles. No vivo en una casa de huéspedes barata; este es un moderno y caro bloque de apartamentos, construido con 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. No bien comenzada la tarea, la hoja saltó y se rompió la ranura de la empuñadura donde estaba encajada, de tal modo que quedó inservible.

La semana pasada, quise utilizar un magnetófono en el escenario de la sala de actos de un instituto. No conseguí 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 transmitiera 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 que me gustaba. El dependiente se disponía a envolverla cuando le pedí que la probara primero. (Me estoy volviendo previsor.) Evidentemente, el hombre no estaba acostumbrado a probar aparatos eléctricos, porque tardó mucho en encontrar dónde conectarla. Finalmente, enchufó la lámpara, pero no se encendió. Probó con otra 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 servir para la incompetencia, que en este terreno llega a grados extremos. Uno de cada tres graduados de instituto no sabe leer al nivel normal del último curso de escuela primaria. Es ya habitual que las universidades impartan lecciones de lectura a los recién ingresados. En algunas universidades, ¡el veinte por ciento de los nuevos alumnos no saben leer lo suficientemente bien para entender sus libros de texto!

Yo recibo correo de una gran universidad. Hace quince meses, cambié de domicilio. Envié a la institución el aviso habitual; fue inútil, mi correo siguió llegando a la dirección antigua. Tras dos avisos más y una llamada telefónica, efectué una visita personal. Señalé con el dedo en sus registros la dirección antigua, dicté la nueva y vi cómo una secretaria la anotaba. El correo continuó llegando a la antigua dirección. Hace dos días se produjo un nuevo paso. Recibí una llamada telefónica de la mujer que ocupaba mi antiguo apartamento y que, naturalmente, había estado recibiendo mi correo de la universidad. También ella acababa de trasladarse de domicilio, ¡y ahora mi correo ha empezado a llegar a su nueva dirección!

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

Escuché muchas teorías.

Un banquero culpaba a las escuelas: «En la actualidad los chiquillos no aprenden métodos de trabajo eficaces».

Un maestro culpaba a los políticos: «Con semejante falta de

eficiencia por parte del gobierno, ¿qué puede esperarse de los ciudadanos? Además, se oponen a nuestras demandas legítimas de presupuestos de educación adecuados. Si pudiéramos tener un ordenador en cada escuela...».

Un ateo culpaba a la Iglesia: por «Adormecer al pueblo con sus fábulas de un mundo mejor y distraer 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: «Son demasiado codiciosos para pagar un salario decente. Con estos sueldos de hambre un hombre no puede tomarse interés por su trabajo».

Un empresario culpaba a los sindicatos: «Hoy en día el obrero ya no se preocupa, no piensa más que en aumentos de salario, vacaciones y en la jubilación». Un individualista dijo que el sistema de seguridad social engendra una actitud general de despreocupación.

Una asistente social me dijo que la relajación moral en el hogar y la disgregación de la familia son el origen de la irresponsabilidad en el trabajo. Un psicólogo afirmó que la represión temprana de los impulsos sexuales produce un deseo subconsciente de hacer las cosas mal, como expiación por los sentimientos de culpabilidad. Un filósofo declaró: «Los hombres son humanos; siempre habrá accidentes».

El que existan tantas explicaciones diferentes es tan malo como la ausencia de toda explicación. Empecé a tener la impresión de que nunca comprendería la incompetencia.

Entonces, una noche, en el vestíbulo de un teatro, durante el segundo entreacto de una obra representada de forma mediocre, yo estaba protestando 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 la incompetencia?».

El doctor Peter exoneraba a Adán, a los agitadores y a los accidentes, y denunciaba que una de las características de nuestra sociedad era perpetrar y premiar la incompetencia.

¡Al fin, la incompetencia explicada! Mi mente se iluminó ante la idea. Quizá 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 y su brillante galaxia de teorías y fórmulas en torno a la incompetencia jamás habían aparecido 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; por no mencionar las reuniones de los comités de la facultad y mi labor de investigador. Quizá algún día clasifique el material y lo prepare para su publicación. Pero en los próximos diez o quince años, sencillamente no tendré tiempo.»

Le señalé el peligro que suponía un retraso excesivo, y al final el doctor Peter accedió a una colaboración: él me daría las notas y el manuscrito de sus extensas colaboraciones y 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 y 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, los

gobiernos no pueden mantener el orden, los tribunales no imparten justicia, los planes utópicos nunca engendran utopías?

No decida a la ligera. La decisión de seguir leyendo es irrevocable. Si lo hace, 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 olvidarse.

¿Qué ganará usted si sigue leyendo? Tras vencer la incompetencia en usted mismo, comprender la incompetencia en los demás, podrá realizar con mayor facilidad su trabajo, conseguir ascensos y ganar más dinero. Conseguirá evitar penosas enfermedades. Llegará a convertirse en un líder. Podrá disfrutar de su ocio, agradar a sus amigos, confundir a sus enemigos, impresionar a sus hijos y enriquecer y revitalizar su matrimonio.

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

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

RAYMOND HULL

## El Principio de Peter

Empiezo a pensar que hay gato encerrado.

MIGUEL DE CERVANTES

Cuando yo era pequeño me enseñaban que los hombres de posición elevada sabían lo que hacían. Me decían: «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 escuela, inspectores y consejeros 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 ninguna persiana estuviese más abierta o cerrada que otra, que hubiera silencio en las aulas y que nadie pisara ni se acercara siquiera 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 el que yo daba clases, por lo que solicité que se me destinase a otro distrito. Rellené 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 hecho nada incorrectamente; los impresos habían sido rellenos tal como se especificaba; un sello oficial mostraba que habían sido recibidos en perfecto estado. Pero la carta que los 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 mirar alrededor advertí que en todas las organizaciones habían muchísimas personas que no sabían desempeñar sus funciones.

### *Un fenómeno universal*

¿Ha notado usted que la incompetencia ocupacional está presente en todas partes? Probablemente todos lo hayamos advertido.

Vemos a políticos indecisos que se las dan de resueltos estadistas, y a «fuentes autorizadas» que atribuyen 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 retórica enardecida queda desmentida por su comportamiento apocado, y de gobernantes cuyo innato servilismo les impide el ejercicio efectivo del poder. En nuestra sofisticación, nos encogemos virtualmente de hombros ante el clérigo inmoral, el juez corrupto, 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 empleados administrativos que no saben explicar las ideas con claridad, y lecciones impartidas por profesores con voz inaudible o incapaces de hacerse entender.

Al ver tanta incompetencia en todos los niveles de todas las jerarquías —políticas, legales, educativas e industriales—, formulé la hipótesis de que la causa radicaba en alguna característica intrínseca de las reglas que regían la ubicación de los empleados en determinados puestos. Así comenzó mi 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 mi investigación científica recogí centenares de casos. He aquí tres ejemplos típicos.

SECCIÓN GOBIERNO MUNICIPAL, CASO N.º 17. J. S. Cortés<sup>1</sup> 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, de modo que no tenía por qué manifestarse en desacuerdo con sus superiores.

El superintendente de obras se jubiló. Cortés lo sucedió, y 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 desmoralizar al departamento. Llovían las quejas por parte del alcalde, de los demás funcionarios, de los contribuyentes y del sindicato de trabajadores.

Cortés continúa diciendo *sí* a todo el mundo, y lleva presurosamente mensajes de un lado a otro entre sus superiores y sus

1. Se han cambiado algunos nombres a fin de proteger a la persona implicada.

subordinados. Nominalmente es superintendente, pero en realidad hace el trabajo de un mensajero. El presupuesto del departamento de conservación suele ser deficitario, y, sin embargo, no llega a cumplir con su programa de trabajo. En resumen, Cortés, un encargado competente, se convirtió en un superintendente incompetente.

SECCIÓN INDUSTRIAL DE SERVICIO, CASO N.º 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 repararlas. Fue ascendido a encargado del taller.

Pero he aquí que su amor a la mecánica y a la perfección se convierte en un inconveniente. Emprende cuanta tarea le parece interesante, por mucho trabajo que haya en el taller. «Vamos a ver qué se puede hacer», dice. No abandona un trabajo hasta quedar plenamente satisfecho de él.

Se entromete constantemente. Raras veces se lo encuentra en su puesto. Por lo general está con la nariz metida en un motor desmantelado, mientras el hombre que debería estar ocupándose de ello se encuentra de pie a su lado mirando y los demás obreros permanecen sentados a la espera de que se les asignen nuevas tareas. Como consecuencia de ello, el taller se halla siempre sobrecargado de trabajo y 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 interesen 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.º 8. Consideremos el caso del famoso y recientemente fallecido general A. Buenaguerra. Sus modales cordiales y sencillos, su desdén hacia los aspectos latosos de los reglamentos y su indudable valor personal lo convirtieron en el ídolo de sus hombres. Él los 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 generalísimos aliados.

Le era imposible ajustarse al protocolo necesario, así como pronunciar las frases corteses y aduladoras de rigor. Discutía agriamente con todos los dignatarios, y acabó pasandó días enteros tendido en su tienda, borracho y deprimido. 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 advertí 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.º 1. Supongamos que es usted dueño de una fábrica de píldoras, Píldoras Perfectas, S. A. Su jefe de personal muere de una úlcera. Necesita usted un sustituto.

Naturalmente, pone la vista en los empleados de que dispone.

La señorita Óvalo, la señora Elipse, el señor Cilindro y el señor Cubo manifiestan diversos grados de incompetencia. Quedarán, como es lógico, descalificados para el ascenso. De modo que elegirá —en igualdad de circunstancias— a su trabajador más competente, el señor Esfera, y lo ascenderá a jefe de personal.

Supongamos ahora que el señor Esfera acredita su competencia para el cargo a que se lo ha promovido. Más tarde, cuando su supervisor general, el señor Rombo, ascienda a gerente, Esfera será candidato para ocupar su puesto.

Si, por el contrario, Esfera es un jefe de personal incompetente, no obtendrá más ascensos. 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 su 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 JERARQUÍA, TODO EMPLEADO TIENDE A ASCENDER  
HASTA SU NIVEL DE INCOMPETENCIA.

*¡Una nueva ciencia!*

Tras formular el Principio, descubrí que casualmente 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 con distinto grado de autoridad. 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 tratarse de una disciplina relativamente reciente, parece ser muy aplicable en los campos de la administración tanto pública como privada.

*¡Esto se refiere a usted!*

Mi Principio es la clave para la comprensión de todos los sistemas jerárquicos y, por tanto, para el entendimiento de la estructura total de la civilización. Unos pocos excéntricos tratan de no verse implicados en ninguna jerarquía, 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 los califica para otro nuevo ascenso. Para cada individuo, para usted, para mí, el ascenso final lo es desde un nivel de competencia hasta un nivel de incompetencia.<sup>2</sup>

En consecuencia, dado un lapso de tiempo suficiente —y supuesta la existencia de un determinado número de grados en la jerarquía—, todo empleado asciende a su nivel de incompetencia y permanece en él.

2. Los fenómenos de «sublimación percuciente» (al que suele aludirse con la expresión «ser despedido hacia arriba») y el de «arabesco lateral» no son, como podría creer el observador superficial, excepciones al Principio. Son solamente pseudoascensos, y serán examinados en el capítulo 3.

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 que contribuya 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.*

## El Principio en acción

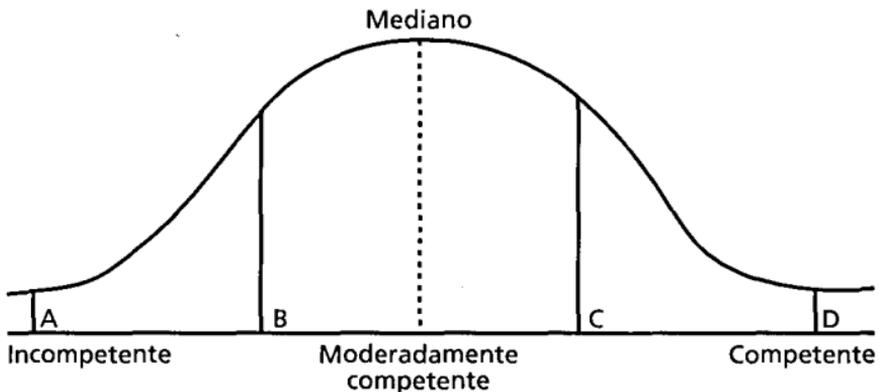
Contar cuentos de la escuela.

J. HEYWOOD

Un estudio de una jerarquía típica, el sistema escolar de Buena-villa, pondrá de manifiesto cómo funciona el Principio de Peter en el ámbito de la docencia. Estudie este ejemplo a fin de comprender cómo opera la jerarquiolología 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 la minoría en las clases competente e incompetente. El gráfico siguiente ilustra la distribución:



Un maestro incompetente no es candidato para el ascenso. Rafaela F. Fiel, por ejemplo, había sido una estudiante muy conformista. Las tareas que se le encomendaban se reducían a hacer extractos de libros de texto o de periódicos, o a realizar transcripciones de las clases dictadas por 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 aquello que le habían enseñado. Seguía escrupulosamente el libro de texto, el plan de estudios y los horarios de clase.

Su trabajo se desarrolló a la perfección, salvo cuando no era 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 a toda prisa y rescató a los alumnos.

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

—No he oído que sonase la campana para dar la señal de alarma —repuso ella—. Como bien sabe, yo presto atención a esas cosas, y estoy segura de que usted no ha hecho sonar la campana.

Desconcertado ante tan contundente *non sequitur*, el director invocó una disposición del reglamento de la escuela que le otorgaba facultades para adoptar medidas de urgencia en circunstancias extraordinarias, 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 alcanzado su nivel de incompetencia como maestra de escuela y, por consiguiente, seguirá en ese puesto a lo largo de su vida profesional*.

## *La mayoría elegible*

La mayoría de los maestros que comienzan a ejercer son competentes o moderadamente competentes —véase el segmento del gráfico comprendido entre B y D—, y *todos serán candidatos 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 tenía que cumplimentar todos los pedidos de material de laboratorio y llevar voluminosos libros de registro. ¡Ahora su incompetencia es evidente! Hace ya tres años que ha pedido nuevos mecheros Bunsen, pero no la tubería necesaria para conectarlos. 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 ya no es tenido 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, padres y alumnos, y era intelec-

tualmente 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 tratar 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 Pro Decencia en la Literatura.

Su escuela perdió el apoyo de la comunidad, y él cayó en desgracia ante el inspector. Tanto los contribuyentes como sus superiores comenzaron a considerar que Rusco era un director incompetente. Cuando el puesto de subinspector quedó vacante, el consejo escolar rehusó concedérselo a Rusco, que continúa, y continuará hasta que se retire, frustrado e incompetente como director.

EL AUTÓCRATA. R. Ibasta, tras demostrar su competencia como estudiante, maestro, jefe de departamento, subdirector y director, fue ascendido al cargo de subinspector. Anteriormente, sus obligaciones se habían limitado a interpretar la política del consejo escolar y hacer que fuera llevada a cabo con eficacia en su escuela. Ahora, como subinspector, debe participar en las discusiones del consejo sobre la línea a seguir, valiéndose para ello de procedimientos democráticos.

Pero Ibasta detesta los procedimientos democráticos. Insiste en su condición de experto. Suelta discursos a los miembros del consejo de forma muy semejante a como lo hacía a sus alumnos cuando era maestro. Trata de dominar al consejo del mismo modo que 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. Luego desempeñó con eficiencia durante seis años el cargo de subinspector; se mostró patriótico, diplomático, afable, y era estimado por todos. Fue ascendido a inspector. Entonces se vio obligado a involucrarse en las finanzas escolares, campo en el que no tardó en encontrarse completamente desorientado.

Desde el principio de su carrera docente, Gastón jamás se había preocupado por el 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.

Gastón puso de manifiesto entonces su incompetencia en el terreno de las finanzas. Compró gran número de ordenadores y demás aparatos a una empresa de dudosa solvencia, que quebró sin llegar a producir ningún programa para los primeros. Dotó de aparatos de televisión a todas las escuelas de la ciudad, pese a que los únicos programas que se recibían en la región estaban destinados a alumnos de enseñanza media. Gastón ha encontrado su nivel de incompetencia.

### *Otro mecanismo de ascenso*

Los ejemplos precedentes son típicos de lo que denominaremos «ascensos de función». Existe otro modo de movimiento hacia

arriba: el «ascenso de categoría», en el que la función se mantiene sustancialmente idéntica. En este sentido es característico el caso de la señorita Claravoz.

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

Al dirigirse a los maestros, individualmente o en grupo, habla de forma clara y pausada. Emplea sobre todo palabras cortas. Explica cada tema varias veces de formas distintas, para tener la seguridad de que todos la comprenden. En su rostro siempre luce una radiante sonrisa.

Los maestros encuentran desagradable tanto lo que consideran su falsa jovialidad como su actitud protectora. El resentimiento que sienten hacia ella es tan intenso que, en lugar 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 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 en el espejo y pregúntese sí...

¡No! Usted preferiría preguntar: «¿No hay excepciones al Principio? ¿Es imposible escapar a sus premisas?».

Trataré de estas cuestiones en los capítulos siguientes.

## Excepciones aparentes

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

J. DRYDEN

Muchos de aquellos a quienes les hablo del Principio de Peter se niegan a aceptarlo. Buscan con ansiedad 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.º 1: LA SUBLIMACIÓN PERCUCIENTE

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

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

*La sublimación percuciente es un pseudoascenso.* Algunos empleados del tipo de Pegote están convencidos de haber recibido un verdadero ascenso; otros reconocen la verdad. Pero la función principal de un pseudoascenso es *engañar a las personas si-*

*tuadas fuera de la jerarquía.* Cuando esto se logra, la maniobra es considerada un éxito.

El jerarquiólogo experimentado, sin embargo, nunca se dejará engañar. Desde el punto de vista jerarquiológico, 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, todavía es competente. Al ascender a Pegote cumple tres objetivos:

1. Enmascara el fracaso de su política de ascensos. Admitir que Pegote es incompetente inducirá a los observadores a pensar: «Antes de conceder a Pegote ese último ascenso, Botero debería haber advertido 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 a los del jerarquiólogo).
2. Refuerza la moral del personal. Algunos empleados por lo menos pensarán: «Si Pegote ha conseguido un ascenso, yo también puedo hacerlo». *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 para ser peligroso en determinada jerarquía de la competencia.

### *Un fenómeno frecuente*

La jerarquiología afirma que toda organización floreciente se caracterizará por esa 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 empresa de radiodifusión Ondas en el Aire es famosa por la fecundidad de su departamento de producción. Esto ha sido posible gracias a la sublimación percuciente. Ondas en el Aire ha trasladado a todo su personal no creador, sobrante e improductivo a un suntuoso edificio que ha costado tres millones de dólares.

El edificio, donde funciona la sede de la empresa, no contiene cámaras, micrófonos ni transmisores; de hecho, se halla a muchos kilómetros de distancia del estudio más cercano. El personal de este edificio 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!

### EXCEPCIÓN APARENTE N.º 2: EL ARABESCO LATERAL

El *arabesco lateral* es otro pseudoascenso. Sin ser elevado de categoría —a veces sin un aumento de sueldo siquiera—, 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 copias de memorandos.

SECCIÓN EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS, CASO N.º 8. La Sociedad Anónima para la Fabricación de Repuestos del Automóvil ha desarrollado el arabesco lateral más plenamente que la mayor parte de las jerarquías. Sus actividades se extienden a muchas regiones, y en el último recuento descubrí que veinticinco altos cargos habían sido trasladados a lugares lejanos 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 empresa.

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

UN CASO DE LEVITACIÓN. La plantilla completa de ochenta y dos funcionarios 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.*

### EXCEPCIÓN APARENTE N.º 3: LA INVERSIÓN DE PETER

Un amigo mío estaba 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 comprar todo el licor que esté permitido y evitar así que me confiscuen parte de él.

—Es un reglamento de aduanas —repuso el dependiente—. No tiene nada que ver con nosotros.

—Pero seguramente conoce usted el reglamento de aduanas —arguyó el viajero.

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

¿Ha vivido usted en alguna ocasión una experiencia similar? ¿Le han dicho alguna vez: «No damos esa información»? El funcionario conoce la solución a su problema; usted lo sabe, pero por alguna razón él no se la dirá.

Cierta vez, al ocupar un puesto de profesor en una universidad, recibí una tarjeta especial de identificación, extendida por el departamento de personal de la institución, 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 de American Express por valor de veinte dólares.

—Solo cambiamos cheques de nómina y cheques personales —dijo el cajero de la librería.

—Pero esto es mejor que un cheque personal —repuse—. 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 encargado. El hombre me escuchó pacientemente, pero luego, con expresión distraída, declaró de modo terminante:

—No cambiamos cheques de viajero.

Habrá usted oído hablar de hospitales donde se pierde un tiempo precioso relleno de montones de impresos antes de

prestar auxilio a las víctimas de un accidente. Habrá oído usted hablar 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 la ruta entre Hong Kong y Macao. Carecía de los documentos necesarios para desembarcar en cualquiera de los dos puertos, y nadie quería expedírseles.

Entre funcionarios subalternos, no dotados de facultades discrecionales, se observa sobre todo una preocupación obsesiva por que los impresos sean rellenos correctamente, sirvan o no para algo útil. No se permitirá ninguna desviación, por leve que sea, de los procedimientos habituales.

### *Automatismo profesional*

Denomino a este tipo de conducta *automatismo profesional*. Para el autómeta profesional, está claro que los medios son más importantes que los fines; el papeleo es más importante que la finalidad para la que en un principio fue previsto. Ya no se ve a sí mismo como instrumento al servicio del público, sino ¡al público como la materia prima que sirve para justificar su puesto de trabajo, los impresos, las fórmulas y la jerarquía!

El autómeta 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 autómetas profesionales? Y ¿se halla el autómeta profesional fuera del radio de acción del Principio de Peter?».

Para responder a estas preguntas, debo en primer lugar formular otra: «¿Quién define la competencia?».

La competencia de un empleado *no es determinada por los extraños, sino por su superior en la jerarquía*. Si el superior se encuentra aún 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, lo más probable es que evalúe a sus subordinados con arreglo a valores institucionales: considerará la competencia como el comportamiento que secunda las reglas, los rituales y las formas del statu quo. La diligencia, la pulcritud, la cortesía con los superiores y 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 *funcionamiento armónico* de la oficina.»

«Carril es *metódico*.»

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

«La señora Amable *coopera* con sus colegas.»

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

Ahora puede usted 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 lo habría censurado por infringir una norma.

Si el cajero de la librería hubiera aceptado mi cheque de viajero, yo lo habría considerado una persona servicial; el encarga-

do, por el contrario, lo habría reprendido por excederse en sus atribuciones.

### *Perspectivas de ascenso para los inversos de Peter*

El inverso de Peter, o autómeta profesional, tiene, como hemos visto, escasa capacidad de juicio independiente. *Siempre obedece, nunca decide*. Esto, desde el punto de vista de la jerarquía, lo define como un empleado competente, por lo que el inverso de Peter es candidato a la promoción. Continuará ascendiendo hasta que una fatalidad lo sitúe en un puesto en el que tenga que tomar decisiones. Entonces encontrará su nivel de incompetencia.<sup>1</sup>

Vemos, por tanto, que el automatismo profesional —por fastidioso que a usted le haya parecido— 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».

#### EXCEPCIÓN APARENTE N.º 4: EXFOLIACIÓN JERÁRQUICA

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

Voy a presentar unos cuantos ejemplos, que luego explicaré. En Buenavilla, todo educador es contratado a prueba duran-

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 un caso marginal que no encaja con exactitud en las reglas existentes.

Estas acciones solo sirven para fortalecer la inversión.

te un año. C. Letrado había sido un brillante alumno de lengua inglesa en la universidad. En su año de prueba como profesor de su especialidad, supo inculcar en sus alumnos su propio entusiasmo por la literatura clásica y moderna. Algunos de ellos obtuvieron carnets de lector de parte de la biblioteca pública municipal; otros empezaron a frecuentar las librerías, tanto de libros nuevos como de segunda mano. Llegó a ser tan grande su interés, que leyeron muchas obras que no figuraban en la lista de lecturas aprobadas en las escuelas de Buenavilla.

Al cabo de 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 al profesor que sus servicios no serían necesarios al 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 esos niños no conseguirían grandes progresos, se dedicó a enseñarles poniendo lo mejor de sí. 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, obligatorios en los casos de niños retrasados. Había descuidado hacer adecuado uso del barro de modelar, así como del material de dibujo a tal fin suministrado por el departamento de educación especial de Buenavilla.

La señorita E. Castor, maestra elemental en período de prueba, poseía grandes dotes intelectuales. Como carecía de experiencia, puso en práctica lo que había aprendido en sus tiempos de estudiante sobre la conveniencia de atenerse a las diferencias individuales de los alumnos. Como consecuencia de ello, sus alumnos más brillantes adquirieron los conocimientos de dos o tres años en un solo curso.

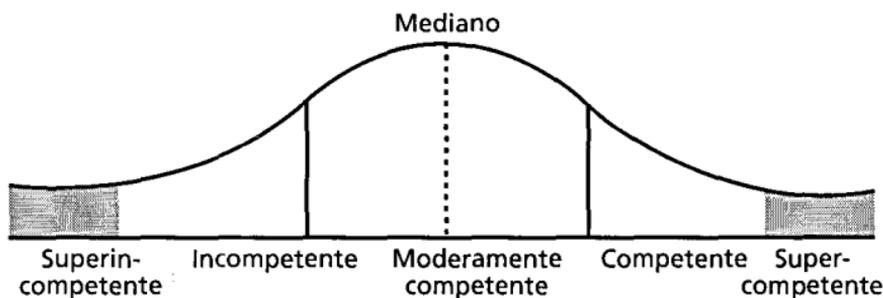
El director se mostró muy cortés cuando explicó que la señorita Castor no podía ser propuesta para un puesto permanente. Estaba seguro de que ella comprendería que había alterado el sistema, no se había ajustado al plan de estudios y había hecho que algunos alumnos se vieran en dificultades para asimilar 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 mayor parte de las jerarquías, *la supercompetencia es más recusable que la incompetencia*.

La incompetencia ordinaria, como hemos visto, no es causa de despido, sino, sencillamente, 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, según el cual la jerarquía debe ser preservada*.

Recordará usted que en el capítulo 2 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:



Los empleados de las dos clases extremas —los supercompetentes y los superincompetentes— se hallan igualmente expuestos al despido. Por lo general, este ocurre poco después de que se los haya contratado, y en ambos casos por la misma razón: su tendencia a quebrantar la jerarquía. Esta supresión de extremos recibe el nombre de *exfoliación jerárquica*.

### *Varios ejemplos horribles*

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, el volumen de sus ventas estaba por debajo del nivel medio. Esto solo no habría sido causa de despido, porque muchos otros vendedores tampoco alcanzaban la cifra media. Pero en el aspecto administrativo el desempeño de la señorita Singarbo era lamentable; se equivocaba de tecla al manejar la caja registradora, aceptaba tarjetas de crédito de casas competidoras, y —peor aún— colocaba del revés el papel carbón al rellenar las facturas, con lo que el cliente se marchaba con el original y la copia (aquel en el anverso y esta en el reverso del impreso), lo que hacía que ella se quedase sin comprobante alguno de la venta.

Lo peor de todo, sin embargo, es que 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 contradecían de forma flagrante 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, la discriminación racial, etc. Había pasado, de un salto, de la incompetencia a la superincompetencia, y fue rápidamente despedido.

El exfoliado superincompetente debe tener dos importantes características:

1. No producir (resultado).
2. No apoyar 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 estos en que son los únicos que, en las condiciones actuales, están sujetos a despido.

¿Le gustaría encontrarse 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 supercompetente o superincompetente.

Algunos dueños de empresas familiares solían tratar a sus hijos como si fuesen unos empleados más. El muchacho empezaba por el escalón más bajo de la jerarquía e iba ascendiendo en conformidad con el Principio de Peter. En estos casos, el amor del dueño a su jerarquía, su deseo de que se mantuviera 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 ascender por los diversos escalones de la jerarquía, asumiera el mando supremo, o, como suelen decir los estadounidenses, «se pusiera en los zapatos de su padre».

Por tanto, esta clase de promoción la denominó *introducción paterna*.

La introducción paterna se efectúa por dos medios principales.

### *Método I.P. n.º 1*

Un empleado puede ser despedido o trasladado, mediante arabesco lateral o sublimación percuciente, para dejar sitio al introducido. Menos usada que el método n.º 2, esta técnica puede originar considerable animadversión hacia el recién promocionado.

### *Método I.P. n.º 2*

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

La introducción paterna constituye, sencillamente, un ejemplo a pequeña escala de la situación existente en un sistema de clases, en el que ciertos individuos favoritos ingresan en una jerarquía saltándose la barrera de clase, en vez de hacerlo en la zona inferior.<sup>2</sup> La promoción de nuevos empleados puede, en ocasiones, incrementar el resultado. Por tanto, la introducción paterna no suscita reacciones adversas fuera de la jerarquía.

Sin embargo, la llegada del introducido provoca 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 han sido promovidos y por el que esperan elevarse aún 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 efectuándose de la misma manera, con la diferencia de que el introducido no necesita estar emparentado con quien lo promociona.

Citaré un ejemplo típico.

SECCIÓN INTRODUCCIÓN PATERNA, CASO N.º 7. A. Purafé, director del departamento de sanidad e higiene del ayuntamiento de Buenavilla, observó que al final del ejercicio anual sobraría di-

2. Para un examen más completo del funcionamiento de las jerarquías bajo un sistema de clases, véase el capítulo 7.

nero de las partidas adjudicadas por la administración. 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 en su totalidad. 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 el cargo nombró a P. Fichero, joven graduado en la facultad de Administración Comercial de la universidad local.

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

Este último, G. Castelar, organizó concursos literarios para escolares y carteles para adultos, y encargó dos películas, una para promover la limpieza de la ciudad y la otra sobre el embellecimiento de esta. Las películas fueron rodadas por un productor independiente que había estado con Castelar y Fichero en el grupo de teatro de la universidad.

Todo salió bien: Purafé excedió las cifras del presupuesto y consiguió que para el año siguiente se le asignaran unos fondos superiores.

### *Sustitutos modernos del padre*

En la actualidad son los gobiernos los que establecen situaciones de introducción paterna. Se ofrecen subvenciones federales para muchos fines, como la lucha contra la contaminación del

aire, contra la pobreza, contra el analfabetismo, contra la soledad y en favor de la investigación sobre el potencial recreativo de los viajes interplanetarios para los culturalmente menos favorecidos.

Tan pronto como se ofrece el dinero, hay que encontrar una forma de gastarlo. Se crea un nuevo puesto, como coordinador de la lucha contra la pobreza, asesor de lecturas, organizador de proyectos para el bienestar y la felicidad de los ciudadanos, el que sea. 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 debía resolver, pero eso es lo de menos. Lo importante es que pueda gastar el dinero y quiera hacerlo.

### *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 lo están de forma competente, el introducido se hallará en condiciones de ser promovido a otro puesto donde 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.

## Impulso y ascenso

Un gran impulso, un fuerte impulso y un impulso conjunto.

C. DICKENS

Se ha visto hasta aquí que el Principio de Peter es inmutable y universal, pero tal vez desee usted saber todavía cuánto tiempo tardará en ascender en la jerarquía. Los capítulos 4 y 5 contribuirán a disipar las dudas sobre este punto. Volvamos antes nuestra atención hacia el ascenso acelerado 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 algo que todos detestamos... *en los demás*. Sus compañeros de trabajo sienten aversión hacia el beneficiario del impulso (el impulsado) y suelen expresar ese sentimiento mediante comentarios acerca de su incompetencia.

Poco después de que M. Nepote fuera nombrado superin-

tendente 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 la música y a los niños! Por supuesto, no habría sido más competente como supervisor de música (en términos de resultados) que Teniente.

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

*Los empleados de una jerarquía no se oponen realmente a la incompetencia* (Paradoja de Peter); sencillamente, murmuran sobre la incompetencia para enmascarar su envidia hacia 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 ayudarlo a ascender. A veces quizá tenga us-

ted que llevar a cabo minuciosas investigaciones para averiguar quién tiene ese poder y quién no. Tal vez piense usted que su ritmo de ascenso depende de los buenos o malos informes emitidos sobre usted por su superior inmediato. Esto tal vez sea correcto, pero la dirección quizá sepa que su superior inmediato se halla ya en su nivel de incompetencia y, por consiguiente, ¡puede conceder *poca importancia a sus recomendaciones, sean o no favorables!* Así pues, no sea superficial: ahonde y encontrará.

## 2. *Motive al padrino*

*Un padrino inmotivado no es padrino.* Procure que el padrino tenga *algo que ganar* si lo ayuda a ascender en la jerarquía y *algo que perder* si no lo hace.

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

## 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 ve bloqueado por un bañista que ha empezado a subir, pero que ha perdido el valor. Con los ojos cerrados, se aferra desesperadamente a la barandilla. No se caerá, pero le resulta imposible seguir subiendo, y usted no tiene forma de rebasarlo. En esta situación, los gritos de ánimo dirigidos a usted por su amigo, que en esos momentos se encuentra en el trampolín, no sirven de nada.

De modo semejante, en una jerarquía ocupacional, ni sus propios esfuerzos ni el impulso de su padrino podrán ayudarlo 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 alcanzaría su objetivo sin encontrar obstáculos en el camino.

Para ascender en la jerarquía laboral, uno se aparta de la posición situada por debajo del supercolado y se introduce en un canal de ascenso que no esté bloqueado.

Esta maniobra se denomina Circunvalación de Peter.

Antes de invertir tiempo y esfuerzos en la Circunvalación de Peter, cerciórese de que se encuentra usted realmente en el Atolladero de Peter, es decir, que el hombre situado por encima de usted es un auténtico supercolocado. Si todavía es apto para el ascenso, no es un supercolocado, y no hará falta sortearlo. En ese caso, tenga un poco de paciencia, espere algún tiempo; se producirá un hueco, será ascendido, 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 11 y 12 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 ascender hasta una nueva altura antes de ejercer un impulso mayor.

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

De modo pues que debe usted estar preparado para, cuando llegue el momento, desplazar su fidelidad hacia otro padrino de rango superior al primero.

*¡No hay mejor padrino que un nuevo padrino!*

### 5. *Obtenga un padrinazgo múltiple*

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

¿POR QUÉ ESPERAR? ¡ESCALE!

Siguiendo estas indicaciones, *podrá usted obtener impulso*. El impulso acelerará su movimiento ascendente a lo largo de la jerarquía, conduciéndolo mucho más rápido hacia su debido nivel.

## Empuje y ascenso

Húndete, y el mundo se hundirá contigo. Empuja, y empujarás solo.

Veamos ahora hasta qué punto la fuerza de empuje puede afectar el ritmo de ascenso de un empleado.

Han existido muchas falsas concepciones sobre el funcionamiento del empuje, en gran parte a causa de la insistencia de Alger<sup>1</sup> en exagerar la eficacia del empuje como medio de ascenso. Se impone, en efecto, deplorar el anticientífico y equivocado ardor de la obra de Alger y su efecto negativo sobre la ciencia de la jerarquología.

También Peale<sup>2</sup> parece sobrestimar 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 es más fuerte que el empuje. El impulso vence a menudo al factor antigüedad. El empuje raras veces lo consigue.

1. Alger Jr., Horatio (1832-1899). *Struggling Upward, Slow and Sure*, y muchas otras obras.

2. Peale, Norman V. (1899-1993). *The Power of Positive Thinking*, Nueva York, Prentice-Hall, 1952, y muchas otras obras.

El empuje no puede, por sí solo, sacarlo a usted del Atolladero de Peter, ni le permite realizar con éxito la Circunvalación de Peter. El uso de esta sin la ayuda del impulso solo consigue que los superiores digan: «No puede dedicarse a nada durante mucho tiempo; no tiene perseverancia», etc.

El empuje tampoco puede producir efecto alguno 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, acceder a su nivel de incompetencia.

### *Signos y síntomas del empuje*

A veces el empuje se manifiesta en un interés anormal por el estudio, la instrucción profesional y los cursos de perfeccionamiento. (En casos marginales, y sobre todo 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 escalar un número mayor de escalones para alcanzar su nivel de incompetencia.

Supongamos, por ejemplo, que C. Vendoso, un competente agente local de ventas de la Fábrica de Colchones Buenavilla, S. A., consiguiera, tras intenso estudio, dominar un idioma extranjero. Es muy posible que entonces tuviese que desempeñar uno o más puestos en la organización de ventas en el extranjero

de la empresa, 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*

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 que semejantes planes semimaquiavélicos inspiran en algunos colegas quedará finalmente compensada por el aborrecimiento que provoca en otros.

### *Una excepción que confirma la regla*

A veces uno encuentra a un empleado excepcionalmente lleno de empuje que, por medios nobles o innobles, consigue desalojar a un supercolocado y hacerse así con un sitio en un rango superior antes de lo que lo habría conseguido por medio de los procesos naturales.

Shakespeare cita en *Otelo* un ejemplo interesante. En el acto I, escena I, 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 primero.<sup>3</sup>

3. Según la versión de Luis Astrana Marín. (*N. del T.*)

El ascenso que Yago desea es otorgado, en su lugar, a Miguel Casio. En consecuencia, Yago fragua un doble plan, asesinar a Casio y desacreditarlo 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 hasta este grado de agresividad es muy raro; no puede alterar de forma sustancial mi valoración del factor empuje.

### *Una quimera peligrosa*

Existen dos razones por las que con tanta frecuencia se sobrestima el poder del empuje. La primera es la impresión obsesiva de que una persona que empuja con más fuerza que el promedio merece avanzar una distancia mayor y más rápidamente que la mayoría de las personas.

Esta impresión carece, desde luego, de base científica; es, simplemente, una quimera moralista que denomino el *Complejo de Alger*.<sup>4</sup>

4. *Ibidem*.

## *El aspecto médico*

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

Padecen dolencias tales como crisis nerviosas, úlceras pépticas e insomnio. Una úlcera, el emblema distintivo del éxito administrativo, quizá no sea más que el producto de la existencia del empuje.

En ocasiones, aquellos colegas que no comprendan la situación califican a semejante paciente como un ejemplo del síndrome de colocación final (véase el capítulo 11), y tienden a pensar que ha alcanzado esta.

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

## *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 preguntarse siempre a sí mismo: «¿Está la persona realizando algún trabajo útil?». Si la respuesta es:

- a) SÍ, no ha alcanzado su nivel de incompetencia y, por consiguiente, solo manifiesta el síndrome de pseudoconsecución.
- b) NO, ha alcanzado su nivel de incompetencia y, por consiguiente, manifiesta el síndrome de colocación final.
- c) NO LO SÉ, *usted* ha alcanzado *su* nivel de incompetencia. ¡Examínese de inmediato 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.

## 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, aún existentes, que proceden de la era precientífica 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 según el cual: «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». Estados Unidos fue obsequiado así con un *non sequitur* más.

¿Cómo puede depender la capacidad de dirigir de la capacidad de obedecer? Del mismo modo cabría decir que la capacidad de flotar depende de la capacidad de hundirse.

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 al final revelan su incompetencia como dirigentes.

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

SECCIÓN MILITAR, CASO N.º 17. El capitán N. Loro desempeñaba de forma competente un trabajo administrativo en una base militar. Realizaba bien su tarea con todos los oficiales y obedecía las órdenes con exactitud y ánimo bien dispuesto. En resumen, era un buen subalterno. Fue ascendido a comandante, cargo en el que, para su correcto desempeño, debía basarse en su propia iniciativa.

Pero Loro no podía soportar el grado de soledad que necesariamente acompaña a una posición de autoridad. Charlababa y bromeaba con sus subordinados y se entrometía en la realización de su trabajo. Era absolutamente incapaz de dar a alguien una orden y dejar que la cumpliera: tenía que acosarlo con consejos no deseados. Bajo este acoso, los subordinados de Loro se tornaron ineficaces e insatisfechos.

Loro pasaba también mucho tiempo remoloneando en la oficina de su coronel. Cuando no encontraba una razón válida para hablar con él, pegaba la hebra con la secretaria, que no estaba en situación de pedirle que se marchara y la dejara en paz.

El trabajo de la mujer, por lo tanto, 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 labores directivas.
- b) Hace que disminuya la eficiencia entre sus subordinados.
- c) Hace perder el tiempo a sus superiores.

SECCIÓN HOMBRES QUE SE HAN HECHO A SÍ MISMOS, CASO N.º 2.  
A decir verdad, en la mayor parte 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 todos los senderos, callejones y atajos transitables de su territorio y realizó planos de ellos; cronometró minuciosamente los tiempos de todos los semáforos a fin de organizar su plan de ruta con el mínimo de demoras.

Como consecuencia de ello, 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 propia empresa, Transportes Rápidos Pegaso, y al cabo de tres años eliminó a Mercurio del mercado.

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

SECCIÓN NOMBRES FAMOSOS, CASO N.º 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, es posible reconocer 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 solo 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 el Principio de Peter, el cual establece que un empleado competente siempre es candidato al ascenso. ¡No existe ninguna contradicción!

Como vimos en el capítulo 3, la competencia de un empleado no es valorada por observadores desinteresados como usted y como yo, sino por el empresario o —lo que es más probable en la actualidad— por otros empleados que ocupan puestos superiores en la misma jerarquía. A sus ojos, el potencial directivo es insubordinación, y la insubordinación equivale a incompetencia.

*Los buenos subordinados no se convierten en buenos dirigentes.*

Desde luego, el buen subordinado puede conseguir muchos ascensos, pero no por eso se convierte en un buen dirigente. En la actualidad la mayor parte de las jerarquías se hallan 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 la marcha, sino que 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*.

En semejante medio ambiente no debe sorprender que la aparición de un auténtico dirigente suscite recelo y temor. Esto se llama hipersimiofobia (miedo del primer mono), o, como más correctamente lo denominan los jerarquiólogos avanzados, complejo de hipersimiofobia (miedo a que el último mono llegue a convertirse en el primero).

## Jerarquiología 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, como 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 experto en política ha analizado de modo satisfactorio 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 jerarquiología 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 jerarquiología comparada. Realizado esto, me propongo estudiar la jerarquiología 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 una política inflacionaria.

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

Otra potencia hace gestos amenazadores. G clama: «Desafiadla». H aconseja: «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 jerarquías entrecruzadas, surcadas de incompetencia en todas las direcciones.

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

## EL PARLAMENTO

La mayor parte 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 dirigentes más competentes para que los representen 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 solo tienen un único partido oficial; otros tienen dos; otros, varios. El partido político suele ser ingenuamente descrito como un grupo de personas de ideas semejantes que cooperan en la promoción de intereses comunes. Esto ya no es válido. Esa función se halla hoy día enteramente desarrollada por los grupos de presión, y hay tantos grupos de presión como intereses especiales.

Hoy en día los partidos políticos existen sobre todo como *aparatos para la selección de candidatos* y para conseguir que estos sean elegidos.

### *Una raza a extinguir*

Desde luego, de vez en cuando un candidato «independiente» resulta elegido gracias a su esfuerzo personal, sin contar con el apoyo de ningún partido. Pero debido al enorme gasto que supone una campaña política, este fenómeno es muy raro en los niveles local y regional, y desconocido en las elecciones naciona-

les. 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 se verá que también es válido en esta clase de jerarquía.

En un partido político, como en una fábrica o un ejército, la competencia en una categoría es requisito para el ascenso a la siguiente. Un competente captador de votos puerta a puerta resulta idóneo para el ascenso, es probable 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 confiar en llegar a jefe de un equipo de rellenos de sobres; un incompetente relleno de sobres continuará relleno de sobres de manera lenta y torpe, 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 pedigüño, tal vez no sea competente a la hora de juzgar a los hombres como legisladores y tal vez apoye a un candidato incompetente.

Aunque la mayoría de los miembros del comité de designa-

ción 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!*

### *El gran paso: candidato a legislador*

En tiempos pasados, cuando las grandes concentraciones de masas decidían los resultados de las elecciones y la oratoria era un arte noble, 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 la voz no implicaba necesariamente la capacidad de pensar juiciosamente, de deliberar con serenidad y de votar sabiamente sobre los asuntos de la nación.

Con el desarrollo de la electrónica aplicada a las campañas políticas, un partido puede nombrar como candidato al hombre que mejor aspecto ofrezca al aparecer por 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 solo 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 no obtendrá ningún ascenso.

Sin embargo, un legislador ordinario competente es elegible para ser ascendido a un puesto de mayor poder, como miembro o aun presidente de una comisión, o, en ciertos sistemas, ministro del gobierno. También en cualquiera de estos grados puede darse el caso de que el ascendido se muestre incompetente.

Vemos, pues, que el Principio de Peter controla toda la rama legislativa del gobierno, desde el miembro más humilde del partido hasta quienes 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 a la hora de desempeñar sus deberes.

## EL PODER EJECUTIVO

Le parecerá ya a usted evidente que el Principio se aplica también a la rama de poder ejecutivo: ministerios, departamentos, direcciones generales, agencias y delegaciones a nivel nacional, regional y local. Todos, desde la policía hasta las fuerzas armadas, son rígidas jerarquías de empleados a sueldo, y como tales se hallan necesariamente sobrecargadas de incompetentes que no pueden realizar su trabajo ni pueden ser ascendidos, pero a los que no se puede excluir.

Cualquier gobierno, sea una democracia, una dictadura o una burocracia comunista o de libre empresa, caerá cuando su jerarquía alcance un intolerable estado de madurez.<sup>1</sup>

1. La eficiencia de una jerarquía es inversamente proporcional a su cociente de madurez, CM.

$$CM = \frac{\text{N.º de empleados en nivel de incompetencia} \times 100}{\text{N.º total de empleados en la jerarquía}}$$

Evidentemente, cuando CM sea igual a 100, no se realizará ningún trabajo útil.

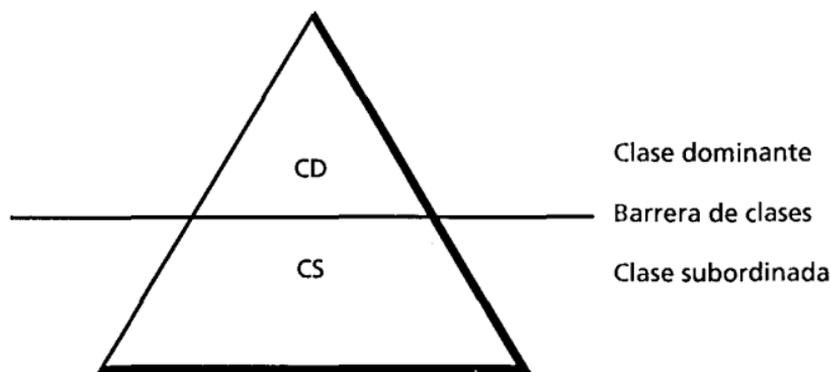
## *Igualitarismo e incompetencia*

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 méritos. Cabezovia tiene un rígido sistema de clases y los grados elevados de todas las jerarquías —el gobierno, la industria, las fuerzas armadas, la Iglesia— se hallan reservados a los miembros de la clase dominante.

Se observará que evito la expresión «clases altas»; ese término tiene desafortunadas connotaciones. Por lo general se considera que se refiere a una clase que es dominante por razón de nacimiento aristocrático o noble. Mis conclusiones, sin embargo, 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 estos criterios sea el de Cabezovia: el hecho importante es que el país tiene una clase dominante y una clase subordinada. Este diagrama representa una jerarquía típica cabezoviana caracterizada por la clásica estructura piramidal:



Los grados inferiores —la zona designada CS— se hallan ocupados por empleados de la clase subordinada. Por muy brillante que cualquiera de ellos sea, ninguno es candidato a elevarse por encima de BC, la barrera de clases.

Los grados superiores —la zona designada CD— están 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 clases.

Ahora bien, en la zona CS es evidente que muchos empleados nunca podrán elevarse a una altura suficiente para alcanzar su nivel de incompetencia, porque se lo impide la barrera de clases. Pasarán toda su carrera trabajando en tareas que están capacitados para desempeñar de forma correcta. Nadie es ascendido fuera de la zona CS, por lo que esta zona conserva a sus empleados competentes y los utiliza de forma continua.

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

Contemplemos ahora la zona CD, situada por encima de la barrera de clases. 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 CD forma una jerarquía cerrada de unos pocos grados. Evidentemente, 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 accedido allí si se hubieran visto obligados a comenzar desde la base.

Examinemos la situación de otro modo. En el capítulo 9 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 mayor parte 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 clases.

Está claro, pues, que en las zonas CS y CD, por debajo y por encima de la barrera de clases, las jerarquías cabezovianas son más eficientes que las de una sociedad sin clases o igualitaria.

## 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 no se basan en el nacimiento, sino en el prestigio de la universidad a que uno ha asistido. Por ejemplo, al hablar de un graduado en Harvard se dice que es «un hombre de Harvard», pero no se menciona para nada la universidad cuando se ha estudiado en otra carente de renombre. En algunas jerarquías, el graduado en la universidad desconocida —por competente que sea— no tiene las mismas oportunidades de ascenso que el graduado en la institución prestigiosa.

La situación está cambiando. Existe una acusada tendencia a hacer del título universitario requisito previo para ocupar un número creciente de puestos, aun en los grados más bajos de ciertas jerarquías. Esto debería incrementar 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 la lamentable escasez de fondos que he mencionado, 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, bien al servicio de empresas privadas, bien trabajando para el gobierno.

## Indicios y prefiguraciones

Los poetas son los hierofantes de una inaprehensible inspiración.

P. B. SHELLEY

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, o quizá demostrar la competencia del autor exhibiendo la montaña de escoria que ha cribado para obtener una sola pepita de verdad.

Como este 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 cierta intuitiva comprensión 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 participan en un proyecto, mayores son las probabilidades de que al menos una 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 preparar 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 sus *Rubaiyat*, Omar Jayyam hacía notar ácidamente la fuerte incidencia de la incompetencia en las jerarquías educativas 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, esto es, su irresistible propensión a distribuirse a sí mismos por grados. Algunos críticos han negado la existencia de tal 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 de forma perfecta 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.

(*Ibid.*, 11, 77-88)

Pope enuncia uno de los principios clave de la jerarquiológia:

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

(*Ibid.*, 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 desempeñan esas 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.<sup>1</sup>

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 su-

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

bordinado y, no obstante, parece roma al ser ascendida 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 sin duda la existencia de las jerarquías; sin embargo, parecía creer que eran los capitalistas quienes las mantenían. Al abogar por una sociedad no jerárquica, no comprendió que el hombre es 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.

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», lo cual 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. Esto es imposible, ya que cada empleado debe elevarse a su nivel de incompetencia, una vez llegado al cual *no* podrá producir de acuerdo con su capacidad. De modo, pues, que la teoría marxista se revela como un fanático 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 (Lewis Carroll) 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 reportarán un ulterior ascenso.

S. Freud parece haber estado más próximo que ningún autor anterior al descubrimiento del Principio de Peter. Al observar casos de neurosis, ansiedad, enfermedades psicosomáticas, amnesia y psicosis, comprobó 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 introspectiva: 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 de este 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 un ordenador trata de comprenderlo mediante especulaciones sobre su estructura y su mecanismo internos, sin tratar de averiguar qué uso tiene el artefacto.

No minimicemos, sin embargo, la labor pionera de Freud. Aunque erró en muchas cosas, descubrió gran cantidad de otras. Siempre mirando dentro del paciente, se hizo famoso por el vigor de su teoría según la cual 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 el 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 apoyaba los pies.

Si Freud hubiera comprendido la jerarquiología, 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 del sentimiento de frustración estar «hundido», y al sentimiento de júbilo causado por la supresión de esa frustración lo califica de «ascensión». Da por supuesto que los hombres tienen una tendencia innata a avanzar de aquel estado a este. 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 según el cual 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, utilizados del modo adecuado, permitirán al paciente ascender.

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

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

En realidad, nadie, por hábil que sea, puede ascender 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, para, una vez allí, encontrarse en una situación de hundimiento que ninguna técnica será capaz de remediar.

La felicidad duradera solo 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.

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 del 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 el mínimo plan efectivo, ya sea para dividir, vencer o cualquier otra finalidad.

Segundo, los fenómenos que Parkinson describe —supere Empleo 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 de-

roche y la incompetencia. Es difícilmente concebible que quisieran perjudicarse a sí mismos de esa forma.

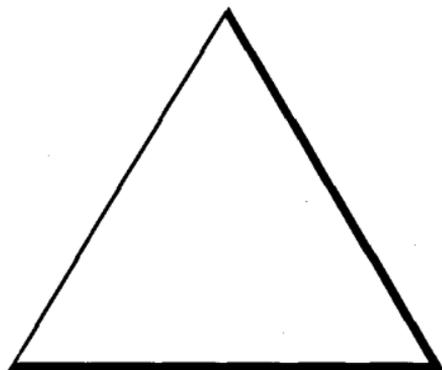
Tercero, permaneciendo idénticas las demás circunstancias, cuanto menos dinero se gaste en los salarios de los subordinados, mayores serán los beneficios de la empresa, y mayor la cantidad de dinero disponible para sueldos, bonos, dividendos y beneficios marginales de los altos cargos. Si la jerarquía 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 de los empleados superiores, o la mayoría de ellos, estarán en sus respectivos niveles de incompetencia. Con el personal existente, no pueden hacer nada para mejorar la situación —todo el mundo está haciendo ya cosas lo mejor que puede—, así que, en un desesperado esfuerzo por conseguir eficiencia, contratan más personal. Como ya se señaló en el capítulo 3, un aumento de personal puede producir una mejora temporal, pero el proceso de ascensos acaba por afectar a los recién llegados, que también ascienden 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 útil realizado. La acumulación de personal no puede ser explicada por la teoría de la Conspiración de Parkinson, sino que proviene de una sincera, aunque vana, búsqueda de eficiencia por parte de los miembros de la jerarquía situados en los niveles superiores.

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

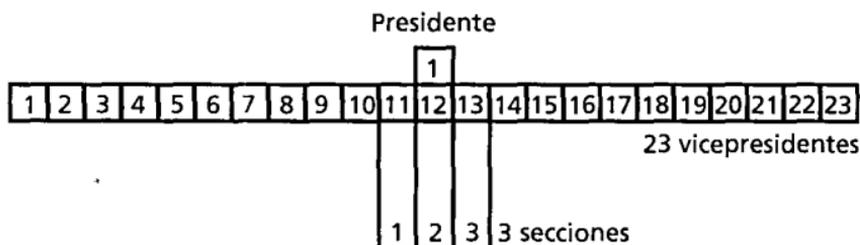
La razón de ello es que Parkinson realizó sus descubrimientos en las fuerzas armadas, en las que gozan de firme arraigo tradiciones y formas de organización anticuadas.



La jerarquía keopsiana o feudal

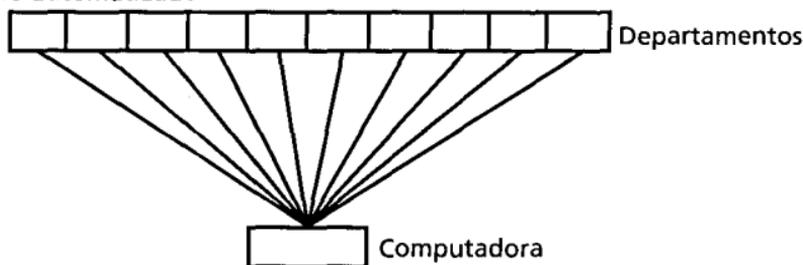
La jerarquía feudal no ha desaparecido, ciertamente, pero un completo sistema jerarquiológico debe reconocer también la existencia de varias otras formas jerárquicas y explicar de este modo sus actividades.

Por ejemplo, la formación en T:



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

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 3, 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.

### *Cúspide flotante*

Por desgracia, la investigación de Parkinson no va lo bastante lejos. Ciertamente que el trabajo puede extenderse hasta llenar el tiempo asignado, pero también puede hacerlo mucho más allá de la vida de la organización, y la empresa quebrar, un gobierno caer, una civilización sumirse en la barbarie, mientras los incompetentes continúan trabajando. De modo pues que, por mucho que nos duela, debemos desechar la atractiva teoría de Parkinson. No obstante, es digno de encomio por haber llamado la atención sobre aquellos fenómenos que, por primera vez, son ahora científicamente explicados por el Principio de Peter.

## La psicología de la jerarquiología

¡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 bien ha descrito? Tras la colocación final, ¿se da cuenta el empleado de su propia incompetencia? ¿Acepta su parasitismo? ¿Sabe que está estafando a su patrono, frustrando a sus subordinados y corroyendo como un cáncer la estructura económica de la sociedad?». Recientemente me han formulado muchas preguntas de este tipo.

### UN ESTUDIO DESAPASIONADO

Ante todo debo poner de relieve que la *jerarquiología es una ciencia social* y, como tal, emplea en su sistema de evaluación criterios objetivos, más que términos con una fuerte carga emocional, como «gandul», «parásito», «estafador» o «cáncer». Sin embargo, 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 interferencias con respecto a lo que sucede en las mentes de los demás.

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

En la mayor parte de los casos he encontrado escasos indicios de que existiera esa comprensión. No obstante, unos cuantos casos de mi estudio se hallaban sometidos a análisis, y obtuve informes psiquiátricos. Estos 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. Pero jamás observé en un individuo ninguna comprensión del sistema jerárquico, ni del *ascenso como la causa de la incompetencia ocupacional*.

SECCIÓN PSIQUIÁTRICA, CASO N.º 12. S. N. Tenaz era un competente empleado de la empresa de fontanería y artículos sanitarios Ibáñez Hermanos. Tras intensos estudios en la escuela nocturna, Tenaz obtuvo diplomas en los cursos de dirección de almacenes y metalurgia no férrea elemental. Fue ascendido a subjefe de almacén.

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 lo despreciaban porque su estatura era de solo 1,60 metros.

Se compró zapatos de suelas gruesas y adoptó la costumbre de llevar sombrero en el almacén, lo cual hacía que pareciese

más alto. Se apuntó a un gimnasio, subió de peso y desarrolló abultados músculos. A pesar de ello, los empleados seguían sin obedecerle.

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

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 solo bajo sino también fracasado. Disminuyó todavía más su confianza en sí mismo e hizo que se tornase 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 este 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 hubiese comprendido que el suyo no era un ejemplo solitario 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 jefa de archivos.»

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

SECCIÓN PERCEPCIÓN, CASO N.º 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 descender en la jerarquía. ¡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.

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 a un puesto de trabajo acierta a presentarse en una empresa en el preciso momento en que se produce una vacante). La colocación al azar todavía tiene validez en algunas jerarquías, sobre todo en las más pequeñas.

La colocación al azar sitúa con frecuencia a un empleado en un puesto para cuyo desempeño no está plenamente capacitado. La mediocridad de su trabajo se atribuye a mala disposición, debilidad de carácter o simple pereza. Se lo exhorta a trabajar con más intensidad. Se lo anima con frases tales como «querer es poder» y «si no lo consigues a la primera, insiste».

Mal mirado por sus superiores, su primer ascenso se retrasa largo tiempo. (Es probable, incluso, que llegue a creer que es indigno de todo ascenso; denomino a este estado *El síndrome de Uriah Heep*.)

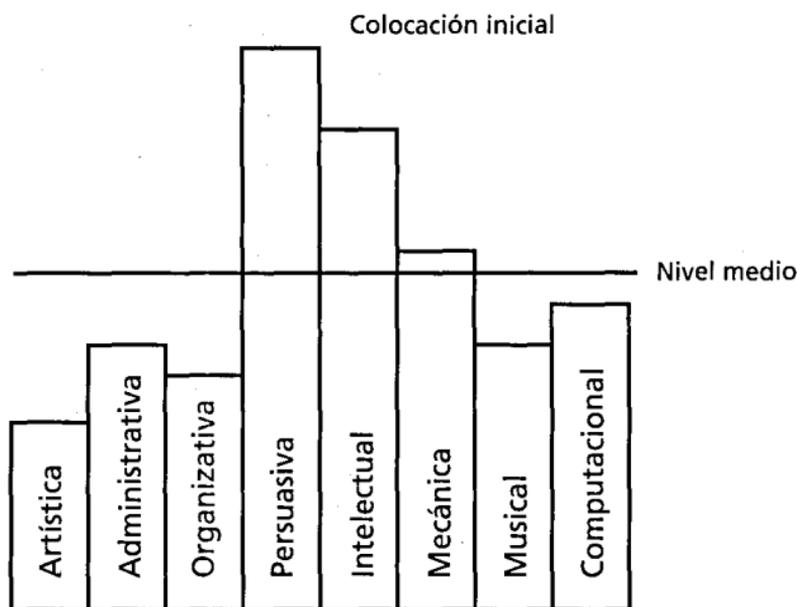
La colocación al azar ha sido sustituida en la actualidad, al menos en gran medida, por exámenes y tests de aptitud. La actitud predominante encuentra su expresión en el dicho: «Si no tienes éxito al principio, prueba con otra cosa».

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 de forma competente, los tests de aptitud son útiles. Disponemos 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. Otros 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:



La finalidad de estas pruebas es colocar al empleado, lo antes posible, en un puesto que le permita desarrollar el más alto nivel de competencia de su perfil. Evidentemente, *cualquier ascenso será a una zona de menor competencia.*

Veamos cómo funciona esto en la práctica.

SECCIÓN TÉCNICAS DE COLOCACIÓN, CASO N.º 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 zona, 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 media, es la que corresponde a su capacidad organizativa. Esta es precisamente la facultad que ahora emplea todos los días. Por ejemplo, sus vendedores son asignados de manera arbitraria. Félix Azar, un vendedor inexperto, 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 un éxito de ventas impresionante, fue ascendido a director de ventas de zona. Manifestó muy escaso interés por sus vendedores. Sus calculados y astutos métodos de trabajo han hecho decaer la moral de sus hombres.

C. Cierzo también cometía errores en su trabajo administrativo. Las dimensiones y la topografía de las zonas no guardaban ninguna relación con las facilidades de transporte, el volumen de transacciones ni la experiencia y la capacidad de los vendedores. Sus informes resultan incomprensibles y su mesa de trabajo presenta un aspecto de completo desorden.

Como predice el Principio de Peter, su carrera ha avanzado desde la competencia hasta 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 tras dar menos pasos y en menos tiempo.

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 7.)

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 ESTUDIOS DE EFICIENCIA, CASO N.º 8. La empresa Almacenamiento y Transporte de Productos Congelados El Pingüino, S. A. contrató a Obeso y a Vasallo, asesores de empresas, para realizar un estudio de su funcionamiento. Obeso y Vasallo encontraron que la firma El Pingüino no era menos eficiente que la mayor parte de las empresas dedicadas al mismo ramo. Mediante una discreta investigación, descubrieron la verdadera razón por la que se les había encomendado el estudio: varios directores consideraban que no podían influir lo bastante en la política a seguir por la empresa.

¿Qué podían hacer Obeso y Vasallo? Supongamos que dijeran: «Caballeros, nada funciona mal en su empresa. Son ustedes tan eficientes como sus competidores».

Hay buenas razones para creer que Obeso y Vasallo temían que se los despidiese caso de decir lo contrario. Tal vez pensaron que adquirirían fama de ineficientes expertos empre-

sariales, con lo que el estudio sería encomendado a una firma rival.

Bajo el influjo de esa tensión emocional, se sintieron obligados a afirmar: «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 que la organización fue puesta en movimiento, los directores disidentes pudieron colocar o ascender a sus protegidos tal como deseaban, fortaleciendo así su influencia en diversos niveles y distintos 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 cuentan con impulso (impulsados).
2. La recomendación favorita de los expertos en eficiencia es el *nombramiento de un coordinador entre dos empleados incompetentes o dos departamentos improductivos*.<sup>1</sup> Un sofisma muy popularizado entre esos expertos y sus clientes reza que «incompetencia coordinada es igual a competencia».
3. La única recomendación que realmente produce un

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

aumento de 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 de incompetencia.

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 puestos ínfimos. Los asesores competentes también ponen en práctica recomendaciones útiles referentes a reglamentos de personal, métodos de producción, programas de incentivos, etc., capaces de mejorar la eficiencia de los empleados competentes.

#### INCOMPETENCIA COMPULSIVA

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

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

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

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

Estas personas presentan lo que he dado en llamar *competencia en la cumbre*.<sup>2</sup>

He observado que a menudo estos competentes en la cumbre se sienten insatisfechos por permanecer en su posición de competencia. Como no pueden elevarse a una posición de incompetencia —por encontrarse 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 compulsiva*.

### *Sección incompetencia compulsiva.* *Casos escogidos*

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

Adolf Hitler, político consumado, encontró su nivel de incompetencia como *Führer*.

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

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 de la relatividad general. Pero Einstein también era muy competente en el terreno de la moda masculina. Su forma de peinarse 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 conseguido si en realidad se lo hubiera propuesto.

*¿Por qué lo hacen?*

*El puesto carece de estímulo.*

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

*¿Necesitan hacerlo?*

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

## La espiral de Peter

Todos vivimos en un círculo.

B. DISRAELI

He señalado en el capítulo 9 que la jerarquiología no tiene carácter moralista respecto a la incompetencia. De hecho, debo decir que en la mayor parte 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 los dejaría sin empleo, por lo que procuran mantener en funcionamiento la jerarquía.

Seguidamente expondré un ejemplo de ello.

### SECCIÓN INTRAJERÁRQUICA, CASO N.º 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 comenzó a sufrir una serie de trastornos relacionados con una elevada presión sanguínea y úlcera gástrica. El médico de la empresa recomendó que disminuyera su ritmo de trabajo y aprendiera a relajarse. El consejo de administración recomen-

dó que se nombrara un subdirector general para aliviar a Espina de parte de la tensión. Aunque ambas recomendaciones eran bienintencionadas, no abordaban la causa del problema. Jerarquiológicamente, Salustiano Espina había sido ascendido más allá de su competencia fisiológica. Como primer ejecutivo de la compañía, tenía que manejar y compaginar códigos o valores contrapuestos. Tenía que complacer a los accionistas y al consejo de administración ganando dinero. 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 asumiendo ciertas responsabilidades sociales y familiares. Su salud se quebrantó al intentar compaginar estos códigos contrapuestos. Ningún aumento de personal ni ningún ejercicio de relajación podía reducir las exigencias del puesto de director general.

### *Calcular la incógnita*

La recomendación del consejo de administración fue llevada a cabo, y J. Monje, eficaz 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 lo ayudasen a decidir en cuestiones de personal. Como no quería 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 lo 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 hasta tal punto con sus clientes que estos 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 enfurecía con 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, se sentía triste e indignado por la falta de sensibilidad de Monje. Blanco 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 de la empresa, B. Gracia es ineficaz en este puesto. Carece de la capacidad intelectual necesaria para manejar abstracciones y, como consecuencia de ello, adopta decisiones ilógicas. Ha alcanzado su nivel de incompetencia por medio de la insuficiencia intelectual.

## CLASIFICACIÓN DE LA INCOMPETENCIA

He presentado este estudio, realizado en la Compañía de Fabricación de Cuerdas de Piano, S. A., porque ilustra las cuatro clases fundamentales de incompetencia.

Salustiano Espina fue ascendido más allá de su *competencia física*.

J. Monje fue ascendido más allá de su *competencia social*.

Gustavo Blando fue ascendido más allá de su *competencia emocional*.

B. 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 solo produzca incompetencia en muchos niveles. En tales circunstancias, la acumulación de personal es inevitable. 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.*

## La patología del éxito

Los males nunca vienen solos.

Ya debe de estar perfectamente claro que cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia no puede, ni por un instante más, realizar un trabajo útil.

INCOMPETENTE, ¡SÍ! OCIOSO, ¡NO!

Esto no sugiere en modo alguno que el ascenso definitivo convierta de pronto al antiguo trabajador en un vago. ¡Ni mucho menos! En la mayor parte 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 verdaderamente útiles.

Tarde o temprano (por lo general 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*.

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?<sup>1</sup>
2. ¿Qué consejo o tratamiento daría usted a los pacientes del grupo éxito?

#### UN INFORME ALARMANTE (I)

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

- a) Úlcera gástrica
- b) Colitis espástica
- c) Colitis mucosa
- d) Hipertensión arterial
- e) Estreñimiento
- f) Diarrea
- g) Micción frecuente
- h) Alcoholismo
- i) Exceso de apetito y obesidad
- j) Inapetencia
- k) Alergias
- l) Hipertensión
- m) Espasmos musculares
- n) Insomnio

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

- ñ) Fatiga crónica
- o) Soplos cardíacos
- p) Otras afecciones cardiovasculares
- q) Jaquecas
- r) Náuseas y vómitos
- s) Dolor de estómago
- t) Vértigos
- u) Dismenorrea
- v) Otofonia (ruidos en los oídos)
- x) Sudoración excesiva de manos, pies, axilas u otras zonas)
- y) Dermatitis de origen nervioso
- z) Impotencia sexual

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

Comprendí —y ahora también usted lo comprenderá— que estos 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, subjefe de ventas de la compañía de máquinas de oficina Atlas, se ve a menudo imposibilitado de asistir a la reunión semanal de ejecutivos de la empresa 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 Rodamiento y Engranajes de Precisión, S. A., se halla permanentemente protegido por su personal de cualquier noticia que pueda excitarlo o irritarlo. Carece de control real sobre los asuntos de la compañía.

Su función principal es leer brillantes informes sobre la marcha de la sociedad en las convenciones anuales.

RECUERDE ESTA IMPORTANTE DEFINICIÓN. Las dolencias que he citado, y que generalmente se presentan en combinaciones de dos o más, constituyen el *síndrome de colocación final*.<sup>2</sup>

## 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 hostilidad glacial hacia mi aplicación de la jerarquiología a la seudociencia de la diagnosis. ¡Pero la verdad prevalecerá! El tiempo y el crecientemente tumultuoso orden social arrojarán luz sobre el particular.

### *Tres errores médicos (a)*

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

O: «Si pudiera normalizar mis digestiones...». O: «Si pudiera dejar la bebida...».

O: «Si pudiera dormir bien por una noche...». Algunos médicos, según revela mi investigación, aceptan esta racionalización y atacan los síntomas físicos sin intentar descubrir su causa.

2. Para un medio infalible de distinguir el síndrome de colocación final del síndrome de pseudoconsecución, consúltese el capítulo 5.

Este ataque se realiza mediante medicación o procedimientos quirúrgicos. Cualquiera de los dos medios puede proporcionar un alivio temporal, pero *solo temporal*. Al paciente no se lo 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, de modo que es improbable que lleven a la práctica cualquier sugerencia en el sentido de que hagan menos todavía.

Otro sistema inútil es el del 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 esa clase de problemas.»

Pocos pacientes de síndrome de colocación final son susceptibles a estas indicaciones. La mayoría de ellos están concentrados en sí mismos y manifiestan poco interés por la filosofía o los problemas ajenos. Solo tratan de resolver los problemas que surgen en su puesto de trabajo.

A menudo, se recurre a las amenazas:

«Si sigue usted así, terminará en el hospital.»

«Si no disminuye su ritmo de trabajo, sufrirá 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 de incompetencia.

Otro tipo de consejo muy utilizado es la *exhortación al sacrificio*:

«Póngase a régimen.»

«Beba menos.»

«Deje de fumar.»

«Renuncie a la vida nocturna.»

«Modere su vida sexual.»

Esto suele ser ineficaz. Quien padece el síndrome de colocación final está deprimido porque no puede encontrar placer en su trabajo. ¿Por qué va a renunciar a los pocos placeres que tiene fuera de este?

Además, muchos hombres piensan que existe 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» o «*Sabe* beber». Una alabanza de este tipo resulta doblemente grata para el hombre que tiene pocos motivos para que se lo alabe; se mostrará reacio a renunciar a ello.

### *Tres errores médicos (b)*

Existe un segundo grupo de médicos que, al no encontrar ninguna lesión orgánica en un paciente de síndrome de colocación final, tratarán de convencerlo de que ¡sus síntomas no existen!

«En realidad, no tiene usted nada. Tómese estos tranquilizantes.»

«Deje de pensar en usted mismo. Esos síntomas solo son imaginarios. Están provocados por sus nervios.»

Naturalmente, consejos como estos no producen ninguna mejoría duradera. El paciente *sabe que está sufriendo*, lo admita o no el médico.

Como consecuencia de ello, a menudo ocurre que el paciente pierde la fe en el médico y acude a otro, en busca de 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.

## *Tres errores médicos (c)*

Tras el fracaso de la medicación y la cirugía, se acude en ocasiones a la psicoterapia. 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*

Mi estudio demuestra que el único tratamiento que proporciona algún alivio al paciente de SCF 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.»

De modo característico, el doctor advierte la incapacidad del paciente con respecto a su trabajo y procura desviar su atención hacia algo que sea capaz de realizar.

UNA REVELADORA HISTORIA CLÍNICA. F. Cubas, ejecutivo de unas galerías comerciales, se pasaba las tardes en su club, en vez de volver a su despacho. Avanzado caso de SCF, Cubas era casi un alcohólico, había sobrevivido a dos crisis cardíacas, era extraordinariamente obeso y padecía de dispepsia crónica.

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

La cuestión a destacar es que, aunque sus síntomas no habían desaparecido, Cubas había sido transformado de un caso de SCF en relación a su trabajo —puesto que este 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 esta clase de consejos parecen comprender, aunque vagamente, el papel patogénico de la incompetencia y 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 las afecciones que lo caracterizan han adquirido un elevado valor de posición social. Un paciente de SCF presumirá de sus síntomas; demostrará una perversa especie de competencia para desarrollar una úlcera mayor o un ataque cardíaco más grave que el de cualquiera de sus amigos. De hecho, es tan elevado el valor de la posición social del SCF que algunos empleados que no presentan ninguno de sus síntomas llegarán a simularlos para crear la impresión de que han alcanzado la colocación final.

## Indicios no médicos de colocación final

¿Cómo puedo distinguir los signos y las señales?

H. W. LONGFELLOW

### UNA NECESIDAD LARGAMENTE SENTIDA

A menudo resulta útil saber quién ha alcanzado la colocación final en una jerarquía y quién no. Por desgracia, 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 servirán de guía.

### MENSOLOGÍA ANORMAL

Es esta una importante y significativa rama de la jerarquiología.

El empleado competente suele tener sobre su mesa solo los libros, papeles e instrumentos que necesita para su trabajo. Tras la colocación final, es probable que organice de forma des acostumbrada y altamente significativa todo cuanto hay encima de aquella.

### *Fonofilia*

El empleado racionaliza su incompetencia quejándose de que no puede mantener un contacto lo bastante estrecho con sus co-

legas 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 aparatos al mismo tiempo; este es un signo infalible de fonofilia galopante. Los casos de este tipo degeneran rápidamente y, por lo general, son considerados incurables.

(En la actualidad, dicho sea de paso, la fonofilia se observa 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 mantenerse en contacto constante, estrecho y simultáneo con sus vecinos, su proveedor de comestibles, su lavandería, la habitación de los niños, la entrada trasera de la casa y su madre.)

### *Papirofobia*

El papirofobo no puede soportar papeles o libros sobre su mesa de trabajo ni, en casos extremos, en ningún lugar de su despacho. Es probable que cada pedazo de papel constituya para él un recordatorio de la tarea que es incapaz de realizar; ¡no es extraño que aborrezca verlos!

Sin embargo, 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 que el empleado cubra literalmente su mesa de trabajo 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 el ordenamiento y la clasificación precisos de papeles, generalmente combinada con un miedo patológico a la pérdida de cualquier documento. Por el método de mantenerse ocupado reordenando y revisando asuntos pasados, el archivofílico impide a otras personas —y se impide a sí mismo— comprender que en la actualidad está realizando muy poco, o nada en absoluto, de importancia. Su obsesión con los archivos fija de tal modo su visión en el pasado que solo de mala gana vuelve su atención al presente.

### *Gigantismo mensular*

Obsesión por tener una mesa más grande que sus colegas.

### *Mensofobia privata*

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

## MANIFESTACIONES PSICOLÓGICAS

En mis investigaciones he pasado mucho tiempo en salas de espera, entrevistando a clientes y a colegas cuando salían de des-

pachos de ejecutivos. De esta forma he descubierto varias e 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 hacen que me sea totalmente imposible realizar un trabajo adecuado y mantener una mesa ordenada.»

Por lo general esta autocompasión se combina con una fuerte tendencia a recordar los «buenos tiempos», cuando el autor de las lamentaciones trabajaba en un puesto de categoría inferior, en un nivel de competencia.

A este combinado de emociones —autocompasión sentimental, denigración del presente e irracional alabanza del pasado— lo denominó *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 la posición que ocupa, ¡ni por un instante sugiere 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*, esto es, un interés anormal en la confección de mapas y diagramas de organización y funcionamiento.

to, y una obstinada insistencia en señalar el rumbo de cada aspecto del negocio de acuerdo con las líneas y las flechas del mapa, independientemente de las demoras o pérdidas que puedan derivarse. Quien padece de *rigor cartis* exhibirá a menudo sus mapas en las paredes del despacho u otro lugar destacado, y a veces puede vérselo, olvidado de su trabajo, contemplando arrobado sus iconos.

### *Alternación compulsiva*

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

Un ejecutivo de este tipo recibe un informe escrito; lo hace 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 lo interrumpe en medio de la frase y declara: «No puedo ni empezar a pensar en ello hasta que me lo ponga usted por escrito».

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

Los subordinados de este hombre dicen: «Con él uno nunca sabe a qué atenerse».

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 le resulta imposible decidirse por un extremo u 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 papirófobas, por lo que tienen que encontrar algún medio de desembarazarse de los papeles. Para conseguirlo, suelen utilizar las *transferencias hacia abajo, hacia arriba y hacia fuera*.

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 sobre 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 algún detalle que se salga de lo corriente, lo que justificará remitir el asunto a un nivel superior. La transferencia hacia fuera consiste, simplemente, en reunir un comité de personas de igual categoría que la víctima y seguir la decisión de la mayoría. Una variante de lo anteriormente expuesto es el *desvío al hombre de la calle*, esto es, 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 manera original. Cuan-

do 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 hacia el final de su vida Bonaparte empezó a juzgar a los hombres por el tamaño de su nariz y que solo otorgaba ascensos 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 *transferencia cesariana*.

### *Inercia carcajeante*

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

La estructurofilia consiste en una excesiva preocupación por los edificios —su diseño, construcción, mantenimiento y reconstrucción— y una creciente obsesión 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 (*gargantuam 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 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 suele afectar a filántropos que desean mejorar la educación, los servicios sanitarios o la instrucción religiosa. 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. Solo coinciden en la necesidad de construir un nuevo edificio. A menudo 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 sufren el mismo 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 parroquial de la Iglesia Euforista de Buenavilla estaba preocupado por la disminución de asistentes al templo. Se hicieron varias propuestas para remediar la situación, que fueron seriamente estudiadas. 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 generacional, 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 que acogiese un nuevo templo. Se conservó el 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 recientemente construida. Volvió a considerarse la recomendación en favor de un clérigo 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 cuál*

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 a levantar otro edificio.

Los hábitos físicos excéntricos y los tics hacen su aparición poco después de alcanzada 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 gomitas y soltarlas distraídamente y exhalar fuertes suspiros sin ninguna causa aparente de pesar. A menudo, el SCF 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 EXPRESIÓN REVELADORES

### *Desconcertar al interlocutor*

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

Cuando el interlocutor comprende, si llega a hacerlo, 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 cogitativa. Para ocultarlo, desarrollan esquemas de *conversación de uso general* o, en el caso de figuras públicas, *discurso de uso general*. Ambos se componen de frases que tengan aire solemne, pero 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 ejecutivos<sup>1</sup> 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 esta una materia en la que se han realizado extraordinarios progresos. Naturalmente, y con justicia, 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,

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

en el plano regional, nacional y, ¿por qué no decirlo?, también en el plano internacional...

Aunque jamás debemos subestimar las maravillas que pueden conseguirse 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 solo será alcanzado si fijamos nuestras mentes, manteniéndolas incommoviblemente fijas, en nuestra gran herencia histórica y en aquellas esplendorosas tradiciones en la que, ahora y siempre, reposa nuestra verdadera fuerza.

## UN AVISO PARA EL SUFICIENTE

Míre alrededor en busca de los signos que acabo de describir. Descubrirlos le será de gran ayuda para analizar a sus compañeros de trabajo. Pero su tarea más difícil será el autoanálisis. Jerarquiólogo, ¡cúrate a ti mismo!

## 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 cero.<sup>1</sup> En este capítulo expondré cómo reaccionan diferentes empleados ante esta situación.

### ENFRENTARSE A LA SÓRDIDA VERDAD (NO RECOMENDADO)

El empleado toma conciencia de que ha obtenido la colocación final, alcanzando su 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 suele 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

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.

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, jamás 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 con 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.º 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».

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

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

- b) ESTUDIAR MÉTODOS 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 desfavorada del síndrome del vaivén.
- c) OBTENER CONSEJO 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 hombre competente a causa de su extraordinaria habilidad para conseguir que los gobiernos y las fundaciones de caridad se des-

prendieran 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.º 2: Especialización en cuestión marginal*

P. Guzmán fue ascendido a director de una ruinosa sucursal de la fábrica 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 tras consagrarse a la cuestión de la pro-

ductividad. 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 solía decir, «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 alcanzado felicidad con ello.

El lema para los especialistas en cuestión marginal es: «Ocupate 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 los 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, pasillos, 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 es-

tricto 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 hasta otra aula situada exactamente enfrente, al otro lado del corredor, para llevar un recado. No podía atravesar la línea que discurría por el centro, sino que tenía que caminar hasta el extremo del corredor, rodear el 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 redacción 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.º 3: La imagen sustituye a la realidad*

La señora Chalán, profesora de matemáticas del instituto de Buenavilla, se pasa la mayor parte de la clase hablando a sus alumnos de lo interesante e importante que es su asignatura. Diserta sobre la historia, el estado actual y la probable evolución de las matemáticas. El verdadero trabajo de aprendizaje se lo encomienda a los alumnos en la forma de 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 solo se debe a la proverbial dificultad de esta.

La señora Chalán también cree firmemente que es una buena profesora; está convencida de que solo los celos de otros pro-

fesores menos competentes situados por encima de ella en la jerarquía le impiden el ascenso. De modo 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 se vale de ella, ¡no siempre satisface a la persona de quien aquel 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, o del sistema comunista, o del sistema tribal, según los casos), pero poco o nada harán para cumplir con los verdaderos deberes de su cargo.

Esta técnica es muy empleada también en las artes.

A. Fresco, pintor de Buenavilla, expuso unos cuantos lienzos afortunados, pero luego pareció agotársele la inspiración. 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 a escribir algún día.

#### *Técnica n.º 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 deberían estar haciendo—, pero hacen, o hablan sobre ello, algo que está en cierto modo relacio-

nado 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.

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 también pertenece 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 solo 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 esposas y/o madres consiguen una feliz y fructuosa sustitución *dedicando* todo su tiempo y sus energías a la *irrelevancia total* y dejando que los maridos y los hijos cuiden de sí mismos.

### *Técnica n.º 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, ya no puede realizar por haber alcanzado su nivel de incompetencia) y está en condiciones de abstenerse justificadamente de emprender cualquier acción de importancia 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.º 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 mayor parte 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 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 y ha decidido dedicarse al estudio de los *diversos tipos de cola* que se han usado o pueden usarse en la fabricación de los mismos.

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 que otros se han especializado en una sola pequeña parte 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 Scribber*.

#### 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 por lo general 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.

## Incompetencia creadora

Haz siempre una cosa menos que las que crees poder hacer.

B. M. BARUCH

¿Le parece a usted mi exposición del Principio de Peter algo semejante a una filosofía de la desesperación? ¿Se resiste 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 ofrecerle un cuchillo que le permita cortar este nudo gordiano filosófico.

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

«Seguramente —diga usted quizá—, una persona puede negarse a aceptar el ascenso y seguir trabajando a gusto en un puesto en el que se desempeña de forma competente.»

### *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 tal principio fuera empleado con éxito.

T. Serrador, carpintero de la Compañía de Vigas de Cons-

trucción, 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 complacerlo, 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 si aceptaba el puesto 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 solo unos pocos amigos, de modo que 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 lo regañó de inmediato. «¡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 mil cien dólares.

La suegra de Ceomo echó de tal modo leña al fuego en los sentimientos de su hija que esta 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 empresa 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 hacia sus herramientas. Estaba haciendo lo que más le gustaba: practicar la jardinería.

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

La falta de notas de entrega dificultaba la labor del departamento de contabilidad, y Verdú fue reprendido varias veces por el gerente 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 mantenimiento, Verdú no fue tenido en consideración para ocupar el puesto.

Me entrevisté varias veces con él. 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 tareas particulares en materia de jardinería y que podía calcular el coste de todo lo producido en su jardín 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 inventarios, 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 averiguar si estaba o no utilizando conscientemente ese 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 ofrecieron 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 talones 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.

—¿Sospecha usted que podría encontrarse mezclado en alguna clase de actividades ilegales? —inquirí.

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

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 lo haga 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 incompetencia deliberada, pero nunca logré decidir con seguridad si el comportamiento era consecuencia de un planeamiento consciente o de una motivación inconsciente.

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

¡EUREKA!

Esta es una forma infalible de *soslayar el ascenso final*; es la *clave para gozar de salud y felicidad* en el trabajo y en la vida privada; esta 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 salvarnos 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 del vaivén.

La incompetencia creadora conseguirá resultados óptimos si elige usted una zona de incompetencia *que no le impida de forma directa 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 jorna-

da de trabajo produce, en algunas jerarquías, el efecto deseado.

Otra maniobra eficaz es el despliegue de una exagerada y ofensiva economía, como apagar las luces, cerrar los grifos o recoger del suelo y de las papeleras gomitas y clips, acompañando todo ello de reflexiones en voz baja sobre el valor del ahorro.

### *Destacarse de los demás*

Negarse a pagar la cuota correspondiente de los fondos de la empresa o del departamento destinados a obras de caridad; 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..., semejante mosaico de distante excentricidad (el *complejo de Diógenes*) creará la cantidad justa de suspicacia 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 automóvil un año más antiguo, y quinientos dólares más barato en el precio original, que los 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 con desaliño o llevar prendas *ligeramente* raídas, la irregularidad en el baño, la negligencia *ocasional* a la hora de

arreglarse el cabello 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 maquinilla) son técnicas muy útiles.

Las mujeres pueden ir *excesivamente* maquilladas o *demasiado poco* maquilladas, combinando estas características, quizá, con un peinado inapropiado o fuera de lugar. Los perfumes exageradamente fuertes y las joyas muy 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 estudios.<sup>1</sup> 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. 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 oírla.

El señor P hizo que un amigo le hiciera una llamada telefónica a la oficina fingidamente amenazadora. Al alcance de la vista y el oído de sus compañeros, P reaccionó de forma dramática, 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?

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.

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 en rústica de *Walden*<sup>2</sup> 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 didactismo el *complejo de Sócrates*.

Serrador me informa de que han cesado las ofertas de ascenso. Naturalmente, me sentí un poco decepcionado ante la desaparición del único ejemplo viviente de *feliz* Quite de Peter (feliz en el sentido de que había conjurado el ascenso y no por ello se había sentido desgraciado). Sin embargo, esta decepción quedó compensada por el placer de ver una elegante prueba del hecho de que

¡LA INCOMPETENCIA CREADORA VENCE SIEMPRE  
AL QUITE DE PETER!

### *Una precaución importante*

Un estudio atento del capítulo 12 le dará a usted abundantes ideas para desarrollar su propia forma de incompetencia creadora. No obstante, debo recalcar la extraordinaria importancia de ¡ocultar el hecho de que usted quiere evitar el ascenso!

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

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 la colocación final en la Plataforma de Peter, puede usted descubrir una incompetencia irrelevante.

Hálla-la, y practíquela con diligencia. Lo mantendrá 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 ascender a una categoría superior!

## La extensión darwiniana

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 estratagemas 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

El hombre ha conseguido muchos ascensos en la jerarquía de la vida. Hasta el momento, cada uno de ellos —de arborícola a cavernícola, a descubridor del 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 humana 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, solo para alcanzar sus niveles de incompetencia vital.

El dinosaurio, el tigre de dientes de sable, el pterodáctilo, el mamut se desarrollaron y florecieron en virtud de ciertas cualidades: corpulencia, garras, alas, colmillos, etc. Pero las mismas cualidades que al principio aseguraron su ascenso fueron finalmente causas 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...  *fueron las cualidades que les depararon el ascenso: ¡y las que 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 ascendieron al autogobierno. Otras naciones que se gobernaban a sí mismas de forma competente como ciudades-Estado, 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 3) 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 lo que a los alumnos respecta.

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. En el sistema educativo estadounidense, por ejemplo, se decía entonces que había «fracasado» en el quinto curso, en el octavo o en el undécimo. Tendría que «repetir el curso»; esto es, tendría que permanecer en su nivel de incompetencia. En algunos casos, debido a que el niño todavía estaba desarrollándose mentalmente, su competencia intelectual aumentaba durante el año «repetido», y quedaba entonces calificado para un nuevo ascenso. Si no, volvía a «fracasar» y, en consecuencia, a «repetir».

(Debo hacer 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, pues 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 extremada difícilmente se tolere. Por eso, para evitar la acumulación de incompetentes, los directores han puesto en práctica el plan de ascender *tanto a los competentes como a los incompetentes*. La justificación psicológica a semejante política es 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 undécimo curso. Con el tiempo, el valor de la graduación final irá descendiendo al nivel del antiguo décimo curso, el noveno 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 octavo curso debía, por lo menos, haber sido competente en el séptimo. Sabíamos que un alumno que suspendía el primer año de universidad debía, por lo menos, haber sido un competente graduado de instituto, etc.

Pero ahora no podemos suponer semejante cosa. El moderno certificado solo demuestra que el alumno *fue competente para resistir cierta cantidad de escolaridad*.

El título de bachiller, por ejemplo, en otro tiempo certificado de competencia ampliamente aceptado, no es ahora más que

un certificado de incompetencia para los bien remunerados puestos de mayor responsabilidad.<sup>1</sup>

Otro tanto sucede en el plano universitario. Los grados de licenciatura han perdido en gran medida la consideración en que se los tenía. Solo el doctorado comporta todavía una notable aura de competencia, pero su valor va menguando rápidamente por la aparición de títulos de posgrado. ¿Cuánto tiempo pasará antes de que también estos se conviertan en un distintivo de incompetencia para muchos puestos, y sea preciso pasar por pos-pos y pos-pos-posgrados?

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 similares. 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 entonces 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.

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 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 de exigencia, cada uno de los cuales empezó como certificado de competencia, para ser considerado finalmente como certificado de incompetencia.

## 2. *Incompetencia computarizada*

Un hombre embriagado es temporalmente incompetente para seguir una dirección en línea recta. Mientras lo haga 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 personas.

No es preciso insistir sobre esto. Evidentemente, cuanto más poderosos sean los medios de que alguien disponga, mayor será el bien o el mal que cause con su competencia o su 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 informática.

### *Sección uso de ordenadores. Caso n.º 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, así como de sus empleados y contables. No se daba cuenta de que eran tan eficientes como la mayoría de los grupos de trabajadores similares. Algunos de ellos no habían alcanzado aún sus respectivos niveles de incompetencia: realizaban alguna tarea y mantenían el negocio en marcha. Se las arreglaban para entender las confusas instrucciones de Brumas, separaban lo que valía más pasar por alto de lo que sería de utilidad para la empresa y, luego, emprendían la acción adecuada.

Un agente comercial convenció a Brumas de que varios ordenadores podrían realizar la mayor parte del trabajo administrativo de su empresa, así como mejorar la eficiencia y la productividad de esta. Brumas informatizó la compañía y despidió al personal sobrante.

Pero no tardó en descubrir que el trabajo no estaba siendo realizado tan rápidamente ni tan bien como antes. Un ordenador tiene dos peculiaridades que él no había comprendido (o al menos no había comprendido que serían aplicables a sus operaciones).

- a) Un ordenador se rebela ante cualquier instrucción poco clara, hace parpadear sus luces y espera una aclaración.
- b) Un ordenador carece de tacto. No adulará. No discurrirá. No dirá: «Sí, señor; al instante, señor», a unas instrucciones equivocadas, y luego marchará y hará lo que considere más indicado. Sencillamente 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. El Departamento de Educación de Quebec pagó equivocadamente 275.864 dólares en préstamos a estudiantes. El error fue cometido por una computadora.

En Nueva York, el ordenador central 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.

La computadora de unas 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.

Un estudio realizado en 1966 puso de manifiesto que más del 70 por ciento de las instalaciones de ordenadores llevadas a cabo en Inglaterra aquel año debían considerarse comercialmente ineficaces.

Un ordenador 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*

1. El ordenador puede ser incompetente en sí mismo, esto es, incapaz de realizar y regular con exactitud el trabajo para el que fue diseñado. Esta clase de incompetencia jamás puede ser eliminada, porque el Principio de Peter es aplicable en las empresas donde se diseñan y fabrican.
2. Aun cuando sea competente en sí mismo, el ordenador amplifica enormemente los resultados de la incompetencia de sus propietarios y operadores.
3. El ordenador, 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 ascenderlo a tareas de mayor 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 *incompetencia vital absoluta*. En el capítulo 3 se ha demostrado 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 rápi-

damente como podamos, y tan lejos como nos sea posible, inspirados solo por la ciega fe en que el *gran trámite* producirá un *gran resultado*.

Como estudiante de jerarquología, comprenderá usted ahora que la continua escalada de trámites a que está abocada la sociedad es, simplemente, la 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 todos nos hallamos condenados a la escalada. Hace unas décadas, nuestra tierra estaba salpicada de lagos cristalinos y surcada por ríos de frescas y claras aguas. El suelo producía alimentos sanos. Los habitantes de las ciudades tenían fácil acceso a paisajes rurales de serena belleza.

Hoy, los lagos y los ríos se han convertido en cloacas. El aire está cargado de humo, hollín y residuos industriales volatilizados. La tierra y el agua están envenenadas con insecticidas, a consecuencia de los cuales pájaros, abejas, peces y ganado se encuentran en trance de muerte. El campo es un vertedero de basuras y coches viejos.

¡Esto es progreso! Hemos progresado tanto que ni siquiera podemos hablar confiadamente de las perspectivas de supervivencia *humana*. Hemos frustrado la promesa de este siglo y convertido los prodigios de la ciencia en una cámara de los horrores en la que un holocausto nuclear podría transformarse 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 absoluta.

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

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

#### LOS REMEDIOS DE PETER

¿Debe la raza humana alcanzar el nivel de incompetencia vital y obtener la explosión 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, lo más probable es que acabéis en otra parte».

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

Yo ofrezco:

1. Profilácticos de Peter: medios para evitar el ascenso al nivel de incompetencia.



cabezara las suscripciones benéficas y todas las demás presiones asociadas con el ascenso.

Podría muy bien haber decidido que en su antiguo nivel de vida se sentía plenamente realizado, que estaba satisfecho de ocupar el lugar que ocupaba 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?».

Pero no mire a su jefe, a quien cree que podría reemplazar, *sino al jefe de él*. ¿Le gustaría trabajar para el hombre situado dos escalones por encima de aquel en que usted se encuentra? La respuesta a esta pregunta tiene a menudo efectos profilácticos.

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

Considere, por ejemplo, las excelencias de un costoso programa de exploración submarina. Observe las incomodidades y los peligros de la vida en el fondo del mar; compárelos con la comodidad y la seguridad de una tarde junto a la piscina o una fiesta nocturna en la playa.

Considere la pestilencia, los malos sabores y los peligros que supone rociar el planeta 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 impulsemos 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 incompetencia 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 de forma deliberada 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 de manera competente muchos problemas de transporte. Sin necesidad de invertir en ello mucho tiempo, puede viajar a cualquier parte del globo sin más penalidades ni peligros que 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 orbe!)

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 que transmiten vívidas imágenes de estos cuerpos celestes. Los informes transmitidos indican que son lugares inhóspitos.

Si no ascendiese a la categoría de viajero espacial, el hombre estaría mucho mejor. Pero, como hemos visto, no es nada fácil *rechazar* un ascenso. La forma segura, agradable y eficaz es aparentar *no merecerlo*; esto es la incompetencia creadora.

El hombre tiene ahora la oportunidad de manifestar su incompetencia creadora en este campo de los viajes espaciales.<sup>2</sup>

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

2. Las averías, los retrasos y los 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.

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, encontrándose ante una explosión demográfica y con situaciones de hambre en todo el mundo, ¿qué necesidad tiene el hombre de aceptar este ascenso?

¿No sería oportuno manifestar incompetencia creadora en esta cuestión, emplear de modo deficiente 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 aplicar esta incompetencia creadora, esta suerte de humildad. Enfrentados a la posibilidad de ascenso al nivel de incompetencia vital total —por ejemplo, por la contaminación atmosférica, la guerra nuclear, el hambre en el mundo o una invasión de bacterias procedentes de Marte—, 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*.

## 2. PALIATIVOS DE PETER, UNA ONZA DE ALIVIO

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

He presentado ya algunos paliativos para esas personas, los cuales pueden permitirles desarrollar sus vidas con felicidad y bienestar relativos. Veamos ahora de qué modo estos paliativos son aplicables a una escala mayor.

### *La regresión jerárquica, detenida*

Como ha quedado demostrado, en un sistema educacional la regresión jerárquica está provocada por la sublimación percuciente masiva de alumnos, a quienes en los viejos tiempos se les habría permitido suspender.

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

En la actualidad, un estudiante que suspende, o «fracasa», en el curso, es sublimado al inmediatamente superior. Con arreglo a mi plan, sería objeto de arabesco desde ese curso en que ha «fracasado» hasta un primer curso de la Academia de Ampliación de Estudios. Podría entonces repetir el trabajo del año, haciendo especial hincapié en las cuestiones que no logró comprender antes. La experiencia adquirida, su mayor madurez y —con suerte— una enseñanza más competente podrían prepararlo para acceder al curso siguiente.

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 lo nombraría miembro honorario vitalicio de la citada Academia de Estudios.

De este modo, el arabesco lateral lo 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 estos consiguen.

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

### 3. PLACEBO DE PETER, UNA ONZA DE IMAGEN

Jerarquiológicamente hablando, un placebo es la aplicación de una metodología neutral (no ascensional) para suprimir los indeseables resultados que supone alcanzar un nivel de incompetencia.

Quisiera referirme de nuevo al caso de la señora Chalán, citado en el capítulo 13. En su nivel de incompetencia, la señora Chalán no se pasaba el tiempo enseñando matemáticas, sino encomiando el valor de estas.

Lo que hacía era *sustituir 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. Los trabajadores incompetentes no se esforzarían por obtener el ascenso, sino que disertarían con elocuencia sobre *la dignidad del trabajo*. Los educadores incompetentes renunciarían a la enseñanza y se pasarían el tiempo exaltando *el valor de la educación*. Los pintores incompetentes fomentarían *la apreciación del arte*. Los astronautas incompetentes *escribirían relatos de ciencia ficción*. Las personas sexualmente incompetentes *escribirían poesías amorosas*.

Todos estos aplicadores del placebo de Peter quizá no estuviesen haciendo mucho bien, pero al menos *no estarían haciendo ningún daño* ni perjudicarían la actividad de los miembros competentes de las diversas profesiones y oficios. *El placebo de Peter previene la parálisis profesional.*

#### 4. 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 sus niveles de incompetencia. Por consiguiente, esos mismos millones de personas que bajo el actual sistema permanecen frustradas e improductivas serían, durante toda su vida, felices y útiles miembros de la sociedad.

Los paliativos y los placebos de Peter conseguirían que quienes hubieran alcanzado sus niveles de incompetencia se mantuvieran inofensivamente ocupados, felices y sanos. Este cambio permitiría que se dedicaran a un trabajo productivo los millones de personas actualmente empleadas en cuidar de la salud, y en reparar los desatinos, 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 mejorar la salud de las personas, al embellecimiento del entorno natural y a la mejor percepción de los que fueran más hermosos.

Podríamos mejorar la calidad y la seguridad de nuestros coches, embellecer nuestras avenidas, carreteras y autopistas, y devolver así cierto grado de seguridad y 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 po-

drían ser recuperados y convertidos en nuevos productos mediante el empleo de sistemas de recogida tan complejos como nuestros actuales sistemas de distribución.

O, también, los desperdicios inútiles podrían ser utilizados para rellenar los hoyos de minas abandonadas y regenerar la tierra con fines constructivos.

### *Usted ya lo ha advertido*

El espacio disponible no permite insistir sobre el particular. Usted, como lector reflexivo, podrá comprobar la aplicación de la prescripción de Peter<sup>3</sup> en su vida y en su trabajo, y en la vida y el trabajo de su ciudad, su país y su planeta.

Convendrá usted en que el hombre no puede conseguir su mayor realización buscando la cantidad por la cantidad misma, sino 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 JERARQUIOLOGÍA

He dicho ya suficiente para hacerle ver que su felicidad, su 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 preceptos de la jerarquiología y en la utilización de la prescripción de Peter para resolver los problemas humanos.

He escrito este libro para que usted pueda comprender y uti-

3. Yo he aplicado esto a la educación. (Véase Peter, Laurence J., *Prescriptive Teaching*, Nueva York, McGraw-Hill Book, Co., 1965.)

lizar el Principio de Peter. Su aceptación y aplicación son cosas que solo a usted incumben. A este libro seguirán, sin duda, otros. Entretanto, esperemos que algún filántropo no tarde en fundar en alguna parte, en alguna universidad importante, por ejemplo, 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.

## Léxico

- Administrología efímera*: Una técnica de sustitución. Cap. 9.
- Alivio temporal*: Resultado del tratamiento médico al síndrome de colocación final. Cap. 11.
- Alternación compulsiva*: Una técnica para desconcertar a los subordinados. Cap. 12.
- Arabesco lateral*: Seudoascenso consistente en un nuevo cargo y un nuevo lugar de trabajo. Cap. 3.
- Archivofilia*: Manía de clasificación de papeles. Cap. 12.
- Ascenso*: Movimiento hacia arriba desde un nivel de competencia.
- Atolladero de Peter*: Situación en que el camino que conduce al ascenso se encuentra bloqueado. Cap. 4.
- Automatismo profesional*: Preocupación obsesiva por las fórmulas e indiferencia por los resultados. Cap. 3.
- Buen subordinado*: Supuestamente, un buen dirigente: una falacia. Cap. 4.
- Circumbendibus de Peter*: Circunvalación secreta o «velada» (véase el vocablo siguiente).
- Circunvalación de Peter*: Circunloquio o rodeo en presencia de un supercolocado. Cap. 4.
- Cociente de ascenso*: Expresión numérica de las perspectivas de ascenso. Cap. 13.
- Cociente de madurez*: Medida de la falta de eficiencia de una jerarquía. Cap. 7.

- Cocineros*: Los que hacen el caldo, algunos incompetentes. Cap. 8.
- Codigofilia, inicial y digital*: Hablar con letras y cifras en vez de hacerlo con palabras. Cap. 12.
- Colocación al azar*: Una causa de retraso a la hora de alcanzar el nivel de incompetencia. Cap. 9.
- Competencia*: Capacidad del empleado, tal como la miden sus superiores, para desempeñar su puesto en la jerarquía. Cap. 3.
- Competencia directiva*: Descalificación para el ascenso. Cap. 6.
- Competencia en la cumbre*: Una rara condición. Cap. 9.
- Complejo de Alger*: Una quimera moralista acerca del efecto de empuje sobre el ascenso. Cap. 5.
- Complejo de edificio*: Un complejo relacionado con los edificios. Cap. 12.
- Complejo de hipersimiofobia*: Miedo experimentado por los superiores cuando un inferior demuestra un fuerte potencial directivo. Cap. 6.
- Complejo de los viejos tiempos*: Empequeñecimiento sentimental de las cosas presentes y glorificación de las pasadas: un signo de colocación final. Cap. 12.
- Complejo de Sócrates*: Una forma de incompetencia creadora. Cap: 14.
- Conversación para todo uso*: Frases hechas o ambiguas. Cap. 12.
- Coordinador*: Empleado cuyo cometido es obtener competencia de los incompetentes. Cap. 15.
- Corolario de Peter*: Con el tiempo, todo puesto de una jerarquía tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.
- Cúspide flotante*: Un supervisor sin subordinados. Cap. 3.
- Desvío al hombre de la calle*: Dependencia excesiva respecto de la opinión pública. Cap. 12.
- Einstein, Albert*: Matemático e innovador en el terreno de la moda masculina. Cap. 9.

- Elegible*: Cualquier empleado que desempeña competentemente sus obligaciones es elegible para el ascenso.
- Especialización convergente*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Especialización marginal*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Espiral de Peter*: El rumbo no progresivo seguido por las organizaciones afectadas de incompetencia en un nivel elevado. Cap. 10.
- Estatismo*: La oportuna renuncia a la táctica ascensional. Cap. 8.
- Estudiar métodos alternativos*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Excepciones*: No hay excepciones al Principio de Peter.
- Exfoliación jerárquica*: Eliminación de empleados supercompetentes y superincompetentes. Cap. 3.
- Éxito*: Colocación final en el nivel de incompetencia. Cap. 8.
- Factor antigüedad*: Presión hacia abajo que se opone al movimiento hacia arriba de los empleados competentes. Cap. 5.
- Fondos*: Los que necesita el profesor Peter. Cap. 7.
- Fonofilia*: Deseo anormal de poseer y usar instrumentos para el registro y la transmisión de la voz. Cap. 12.
- Fracaso (aplicado a escolares)*: Véase *Éxito*.
- Gargantuam monumentalis*: Síndrome de monumento gigantesco, gran mausoleo y tumba enorme.
- Gigantismo mensular*: Obsesión por mesas de gran tamaño. Cap. 12.
- Humildad*: Una técnica de incompetencia creadora. Cap. 15.
- Igualitarismo*: Sistema social que asegura un más fluido y rápido funcionamiento del Principio de Peter. Cap. 7.
- Impulsado*: Empleado que cuenta con impulso. Cap. 4.
- Impulso*: Relación de un empleado —por sangre, matrimonio o amistad— con una persona situada por encima de él. Cap. 4.
- Incapacidad*: Una condición ocasionalmente comprendida por los empleados, y más a menudo por la jefatura. Cap. 9.
- Incompetencia*: Cantidad nula: incompetencia más incompetencia, igual a incompetencia. Cap. 10.

- Incompetencia compulsiva*: Condición que ostentan los competentes en la cumbre. (Véase *Competencia en la cumbre*.)
- Incompetencia computarizada*: Aplicación incompetente de las técnicas informáticas o la incompetencia intrínseca de un ordenador. Cap. 15.
- Incompetencia creadora*: Incompetencia fingida que conjura el ofrecimiento de un ascenso no deseado. Cap. 14.
- Inercia carcajeante*: Contar chistes en vez de trabajar. Cap. 12.
- Interpretación peteriana*: Aplicación de la ciencia jerarquiológica de los hechos y las ficciones de la historia. Cap. 15.
- Inversión de Peter*: Consistencia interna, más estimada que la eficiencia. Cap. 3.
- Inverso de Peter*: Persona para quien los medios se han convertido en fines en sí mismos. Cap. 3.
- Irrelevancia total*: Una técnica de sustitución frecuente en los niveles superiores del comercio. Cap. 13.
- Jerarquía*: Organización cuyos miembros o empleados se hallan dispuestos por orden de rango, grado o clase.
- Jerarquía keopsiana o feudal*: Estructura piramidal con muchos empleados de baja categoría y pocos de alta. Cap. 8.
- Jerarquiología*: Ciencia social que estudia las jerarquías, su estructura y su funcionamiento, fundamento de todas las ciencias sociales.
- Jerarquiología comparada*: Un estudio incompleto. Cap. 7.
- Jerarquiología universal*: Un campo de estudio inexplorado. Cap. 7.
- La imagen sustituye a la realidad*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Llegado*: Que ha alcanzado la colocación final. Cap. 3.
- Matiz de Peter*: La diferencia entre el síndrome de pseudoconsecución y el de colocación final. Cap. 5.
- Mensofobia privada*: Imposibilidad de tolerar la presencia de mesas. Cap. 12.

- Mensología anormal*: El estudio de las disposiciones desusadas de mesas, bancos de trabajo, etc. Cap. 12.
- Nivel de competencia*: Puesto de una jerarquía en el que un empleado hace, más o menos, lo que se espera de él.
- Nivel de incompetencia*: Puesto de una jerarquía en el que un empleado es incapaz de hacer lo que se espera normalmente de él.
- Obtener consejo de expertos*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Orden*: «Primera ley de los cielos»: base del instinto jerárquico. Cap. 8.
- Padrino*: El que acelera el ascenso de empleados situados en los escalones bajos de la jerarquía.
- Paliativos de Peter*: Alivio para los síntomas de incompetencia. Cap. 15.
- Papirofobia*: Deseo anormal de tener «una mesa limpia». Cap. 12.
- Papiromanía*: Acumulación compulsiva de papeles. Cap. 12.
- Paradoja de Peter*: Los empleados de una jerarquía no se oponen realmente a la incompetencia de sus colegas. Cap. 4.
- Partido*: Organización jerárquica cuya finalidad es seleccionar candidatos para un cargo político. Cap. 7.
- Peso muerto*: Acumulación, en cualquier nivel de una jerarquía, de empleados que han alcanzado su nivel de incompetencia.
- Placebo de Peter*: Una onza de imagen vale por una libra de realidad. Cap. 13.
- Plataforma de Peter*: El nivel de incompetencia.
- Prescripciones de Peter*: Medios para CURAR las enfermedades de los individuos o del mundo. Cap. 15.
- Primer mandamiento*: «La jerarquía debe ser preservada». Cap. 3.
- Primero, lo primero*: Una técnica de sustitución. Cap. 13.
- Principio de Peter*: En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.

- Profesión médica:* Un grupo que se muestra apático y hostil hacia la jerarquiología. Cap. 11.
- Profilácticos de Peter:* Una onza de prevención. Cap. 15.
- Prognosis de Peter:* Pase suficiente tiempo confirmando la necesidad, y la necesidad desaparecerá. Cap. 13.
- Protegido:* Véase *Impulsado*.
- Protojerarquiólogos:* Autores que podrían haber contribuido al pensamiento jerarquiológico. Cap. 8.
- Proverbios:* Como albergues de falacias jerarquiológicas. Cap. 8.
- Puente de Peter:* Una prueba importante: ¿puede usted motivar a su padrino? Cap. 4.
- Quite de Peter:* Negativa a un ascenso ofrecido. (No recomendado.) Cap. 14.
- Regresión jerárquica:* Resultado de ascender a los incompetentes junto con los competentes. Cap. 15.
- Remedios de Peter:* Medios para prevenir la incompetencia vital absoluta. Cap. 15.
- Resultado:* Realización de trabajo útil. Cap. 3.
- Rigor cartis:* Interés anormal por mapas y planos, con escasa atención a las realidades que representan. Cap. 12.
- Santos:* Hombres buenos, pero incompetentes como polemistas. Cap. 8.
- Secreto:* La esencia del empuje. Cap. 5.
- Síndrome de colocación final:* Patología relacionada con la colocación en el nivel de incompetencia. Cap. 11.
- Síndrome de Heep:* Conjunto de síntomas que denotan la creencia del paciente en su carencia de todo mérito. Observado por David Copperfield, descrito por Charles Dickens. Cap. 3.
- Síndrome de incompetencia vital:* Una causa de frustración. Cap. 8.
- Síndrome de pseudoconsecución:* Conjunto de dolencias físicas derivadas de un empuje excesivo. Cap. V.
- Síndrome del vaivén:* Incapacidad para tomar decisiones. Cap. 12.

- Sublimación percuciente*: Ser despedido hacia arriba; un seu-doascenso. Cap. 3.
- Supercolocado*: Persona situada por encima de uno, que, habiendo alcanzado su nivel de incompetencia, le bloquea el camino del ascenso. Cap. 4.
- Supercompetencia*: Hacer demasiado bien el propio trabajo; una característica peligrosa. Cap. 3.
- Superincompetencia*: Ausencia total de resultado y de ritual; motivo de despido. Cap. 3.
- Sustitución*: Una técnica salvadora para empleados situados en la Plataforma de Peter. Cap. 13.
- Teorema de Hull*: «El impulso combinado de varios padrinos es igual a la suma de sus respectivos impulsos multiplicada por el número de padrinos». Cap. 4.
- Terapia de distracción*: Un tratamiento para el alivio del síndrome de colocación final. Cap. 12.
- Términos con carga emocional*: No utilizados en jerarquiología. Cap. 9.
- Tests de aptitud*: Medio muy difundido de apresurar la colocación final. Cap. 9.
- Trámite*: Actividades que favorecen las reglas, los rituales y las formas de una jerarquía. Cap. 3.
- Transferencia cesariana*: Prejuicio irracional contra alguna característica física. Cap. 12.
- Transferencia, hacia abajo, hacia arriba y hacia fuera*: Técnicas para evitar la responsabilidad. Cap. 12.

## ¿Conoces tu nivel de incompetencia?

El ser humano tiende a ascender hasta llegar a su nivel máximo de incompetencia. El resultado de tan irracional escalada está a la vista: guerras, deterioro medioambiental, injusticias sociales, carreras a ninguna parte... Si el hombre quiere rescatarse a sí mismo de una futura existencia intolerable debe, en primer lugar, ver a qué punto de no retorno le conduce su insensata escalada. *El principio de Peter* se ha traducido a 14 idiomas y constituye una obra polémica, irónica y de una lucidez muy necesaria para comprender los desatinos y atrocidades que cometemos contra el mundo y contra nosotros mismos.

PVP 8,95 €

ISBN 978-84-9032-873-6



9 788490 328736

DISEÑO: PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL / YOLANDA ARTOLA  
FOTOGRAFÍA: MICHAEL PRINCE / CORBIS

[www.megustaleerdebolsillo.com](http://www.megustaleerdebolsillo.com)