

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

LE PRINCIPE DE PETER POURQUOI TOUT VA TOUJOURS MAL

301.151 : 65.01

Resumen del libro del mismo título, de
L. J. Peter y R. Hull, editado por Stock,
Paris, mayo de 1970, 150 pp.

Introducción

Nos encontramos ante un ensayo que recuerda las famosas tesis de Parkinson. Los autores empiezan por dedicarlo a todos aquellos que, viviendo y muriendo en su propio «nivel de incompetencia», han proporcionado al investigador las informaciones necesarias para crear y desarrollar la ciencia salvadora de la "jerarcología".

Hull se define como autor y periodista lo que, en su opinión, le ha puesto en situación de conocer y estudiar los mecanismos de la sociedad civilizada. Desde su punto de visión

ha podido apreciar que, salvo en raras excepciones, reina la incompetencia. Este hecho no es de hoy. Hull lo encuentra a nivel histórico en las quejas de personas como Macaulay, Wellington, Robert E. Lee, etc... De ello deduce que la incompetencia no tiene fronteras ni en el tiempo, ni en el espacio; es un mal universal.

Su encuentro con el doctor Peter, teórico e investigador de la incompetencia, ha sido el origen del libro. Y Hull pregunta a los lectores: ¿Se atreven a leerlo?

«Es una decisión que no debe tomarse a la ligera, es irrevocable. Si lo leen, nunca volverán a encontrar

su estado actual de ignorancia feliz, nunca podrán venerar ciegamente a sus superiores, ni dominar a sus inferiores. ¡Nunca! Una vez que se conoce el Principio de Peter, jamás puede olvidarse.»

Las ventajas del conocimiento son amplísimas. Al triunfar sobre la propia incompetencia innata y al comprenderla en los demás se podrá trabajar con mayor facilidad, ascender con rapidez y ganar más dinero. Podrán evitarse las enfermedades penosas, convertirse en un dirigente, hacer la felicidad de los amigos, confundir a los enemigos, impresionar a los hijos e, incluso, enriquecer la vida conyugal. En una frase, conocer el Principio de Peter es revolucionar la propia vida y, quizá, salvarla.

1. EL PRINCIPIO DE PETER

Un profundo análisis de la realidad conduce a subrayar firmemente que toda organización emplea un determinado número de personas incapaces de realizar bien el trabajo. Este fenómeno de la incompetencia en el trabajo es universal. Se encuentra en todos los niveles de todas las jerarquías, sean éstas políticas, jurídicas, universitarias o industriales. Al observar este hecho, el profesor Peter se inclinó a pensar que la causa debía residir en algún rasgo inherente a los reglamentos que regulan la posición de los empleados. A partir de este momento realiza un serio estudio de la promoción de los asalariados en la pirámide jerárquica y de su comportamiento después de haber sido ascendidos a un nivel superior al que ocupaban.

El examen de numerosos casos rea-

les ha llevado a Peter a encontrar un denominador común en todos ellos. El empleado que fracasa al ascender de nivel lo hace porque ha sido elevado de su estado de competencia al de incompetencia. Peter sostiene que, pronto o tarde, esto puede sucederle a cualquier empleado o subordinado, en todo sistema jerárquico.

Estos casos de incompetencia en el trabajo le han llevado a formular su Principio: «En un sistema jerárquico, todo empleado tiene tendencia a ascender hasta su nivel de incompetencia.»

La formulación del Principio le hizo descubrir que, sin querer, había creado una ciencia nueva: la «jerarcológia». Esta ciencia, aunque muy reciente, parece que puede aplicarse a todos los campos de la administración pública o privada. El Principio, pues, se revela como una clave de comprensión de todo sistema jerarquizado y, en consecuencia, de todas las estructuras de la civilización.

La lógica del sistema permite que, a lo largo del tiempo y con un número suficiente de niveles en la jerarquía, cada empleado ascienda y se coloque en su propio nivel de incompetencia. De aquí el corolario del Principio: «Con el paso del tiempo, todo puesto de trabajo estará ocupado por un empleado incapaz de asumir la responsabilidad del mismo.»

Pese a ello, es muy raro encontrar un sistema en el que cada empleado haya alcanzado, naturalmente, su nivel de incompetencia. De hecho el trabajo continúa. La razón es evidente: el trabajo lo realizan aquellos empleados que *aún* no han alcanzado su nivel de incompetencia.

2. EL PRINCIPIO EN ACCION

Peter examina un ejemplo de estructura jerárquica típica: el Instituto de Enseñanza Media de Excelsior City. De acuerdo con las técnicas jerarcológicas, agrupa a los profesores en tres clases: «competentes, moderadamente competentes e incompetentes». La representación gráfica de este hecho adopta la forma típica de la campana de Gaus.

A continuación el profesor Peter examina diversos casos de profesores incompetentes, determinando el nivel en que alcanzan su grado de incompetencia.

De ello deduce que, en cualquier sistema jerarquizado, se produce la misma situación. Afirma «en toda jerarquía la crema sube hasta que se pone agria».

Pero ¿no existen excepciones al Principio? ¿No hay modo de escapar de su acción?

3. EXCEPCIONES APARENTES

El profesor Peter advierte que no hay que dejarse llevar por una primera impresión. Las excepciones al Principio son, en general, aparentes.

La primera de ellas es la denominada *sublimación percutante*. La promoción de un incompetente debe examinarse atendiendo a los siguientes hechos: ¿Ha pasado el promovido de un puesto de incompetencia a una situación competente? No. Sencillamente ha cambiado un puesto improductivo por otro de las mismas características.

¿Tiene mayores responsabilidades? ¿Trabaja mejor en el nuevo puesto? La respuesta a ambas preguntas es, igualmente, negativa.

Se trata, pues, de una pseudopro-

moción cuya finalidad esencial es confundir a las personas que no pertenecen al sistema jerárquico en el que se produce la situación. Si se alcanza este objetivo la maniobra ha sido un éxito.

Los resultados de una *sublimación percutante* conseguida son varios: En primer lugar, camufla el error de la política de promoción. Tiene, además, la virtud de elevar la moral del resto de los empleados («si un tipo como Zutano ha sido ascendido, yo también tengo posibilidades»). Finalmente, sirve para mantener el sistema jerárquico.

La consecuencia más importante de la *sublimación percutante*, demostrada por la jerarcolología, es que en todo organismo próspero se produce una acumulación de residuos personales al nivel de altos ejecutivos. Son los sublimados y los candidatos a la sublimación. Así, existen sociedades importantes con veintitrés vicepresidentes.

El profesor Peter presenta, a continuación, la segunda de las aparentes excepciones al Principio. Es la denominada *arabesco lateral*. Esta nueva modalidad de pseudo-promoción se produce cuando, sin promocionar efectivamente al empleado, ni subir su sueldo, se le otorga un título nuevo, impresionante, y se le destina a un nuevo despacho, preferentemente alejado del centro nervioso de la organización.

Una situación especial, calificada por Peter de *levitación* puede producirse cuando a un jefe de unidad se le deja solo, trasladando a otro servicio todo el personal a sus órdenes. No tiene nada que hacer, ni nadie a quien dirigir aunque conserve su despacho y sus emolumentos. Peter califica este fenómeno de *vértice volador*.

Examinaremos seguidamente el fenómeno producido por el comportamiento de los empleados que puede calificarse de automatismo profesional. En esta situación los medios se consideran más importantes que los fines. El empleado supervalora el papeleo y estima que el público es una materia prima que aporta su tributo al inmutable funcionariado, a la rutina, a la jerarquía y al papeleo. El autómatas profesional parece incompetente a los ojos de sus clientes o de sus víctimas, pero al ser determinada su competencia por su superior jerárquico, que, en muchos casos, ha alcanzado su nivel de incompetencia, éste utiliza como medida los aspectos rituales, las formas del statu quo. Sucede así que la «buena marcha» del servicio prima sobre éste y su productividad. Se produce entonces la *inversión de Peter* y el autómatas profesional puede denominarse *invertido de Peter* por cuanto, de hecho, ha alterado las relaciones entre medios y fines.

Las esperanzas de promoción del *invertido de Peter*, incapaz de adoptar decisiones personales, son buenas en general. Seguirá promocionando hasta llegar a un puesto en el que deba adoptar decisiones. En este momento habrá alcanzado su nivel de incompetencia. La aparente paradoja del ascenso del autómatas profesional se explica en la siguiente frase del profesor Peter: «La competencia, al igual que la verdad, la belleza y los lentes de contacto, tiene su sede en el ojo del observador.»

Los siguientes tipos de excepciones aparentes que se recogen en el libro son los denominados *desfoliación jerárquica* y *sucesión del padre*.

El primero de ellos responde a una situación relacionada con los tipos o clases de empleados en orden a

su competencia. Habíamos dicho que eran tres: competentes, moderadamente competentes (la mayoría) e incompetentes. En realidad hay que añadir otras dos clases, extremas, y la pertenencia a las mismas origina la expulsión del sistema jerárquico considerado. Son la supercompetencia y la superincompetencia. En ambas situaciones se produce la *desfoliación jerárquica* y los empleados afectados a cualquiera de ellas se ven precisados a abandonar la organización, al eliminarse los extremos. El error principal del supercompetente es que trastorna la jerarquía, la base del sistema. Esta vulneración se da igualmente en el «defoliado superincompetente» añadiéndose su total incapacidad para producir cualquier tipo de trabajo útil.

Respecto de la *sucesión del padre* que, de forma estricta, es difícil encontrar en nuestros días, tiene también su relevancia ya que el Gobierno ha tomado el lugar del padre otorgando diversas subvenciones a innumerables causas. Una vez concedidos los fondos hay que gastarlos, lo que implica el nombramiento de alguien para que lo haga. Este nuevo empleado podrá, o no, resolver el problema, pero esto carece de importancia. Lo que verdaderamente se necesita es que alguien sea capaz de gastar el dinero.

En conclusión, las excepciones aparentes no son excepciones. El Principio de Peter se aplica a todos los empleados, en todos los sistemas jerárquicos.

4. PISTON Y PROMOCION

¿Cuánto debe durar la línea ascensional jerárquica? Antes de responder a esta pregunta vamos a

examinar los problemas que plantea la ascensión por pistón impulsor.

Puede definirse sencilla y claramente el pistón como «las relaciones de un empleado por razón de parentesco, alianza o amistad con una persona que es superior a él en la jerarquía».

La *paradoja de Peter* nos explica que, en cualquier sistema jerarquizado, los empleados no son enemigos de la incompetencia, sino que protestan de los ascensos para disimular su verdadera motivación: la envidia respecto de los promocionados por vía de pistón impulsor.

Quien desee ser «impulsado a pistón» debe tener presente los siguientes consejos prácticos:

1.º Encontrar un protector que tenga suficiente poder.

2.º Motivar al protector de tal modo que piense que tiene algo que ganar y nada que perder al ejercitar su acción de impulsor.

3.º Ser capaz de cambiar de vía cuando el ascenso resulte impedido por alguien a quien no es posible desplazar (*impasse de Peter*). Lo indicado es maniobrar abandonando el camino bloqueado y entrando en una vía de promoción libre (*rodeo de Peter*).

4.º Ser ágil para cambiar de protector cuando su utilidad ha terminado.

5.º Encontrar muchos protectores. «La acumulación de los pistones de varios protectores es igual a la suma de sus pistones individuales por su número» (*Teorema de Hull*).

5. AMBICION Y PROMOCION

El poder promocional de la ambición ha sido exagerado evidentemente por el «error de Alger (Horacio)»

y la supervaloración de Peale (Norman). El profesor Peter estima, como resultado de sondeos e investigaciones, que, en las sociedades organizadas, la presión rebajadora de la antigüedad anula la fuerza ascensional de la ambición. De acuerdo con esta tesis puede afirmarse que el pistón impulsor es más fuerte que la ambición.

La ambición sin pistón no saca al empleado del *impasse de Peter* y le impide practicar, con garantías de éxito ante los superiores, el anteriormente definido *rodeo de Peter*.

Se ha sobrestimado el valor de la ambición por dos razones: la primera es la impresión, casi obsesiva, de que una persona que trabaja arduamente para subir merece realmente ascender más de prisa y más arriba que los demás. Por supuesto, nada menos científico y alejado de la realidad. Se trata, sencillamente, de un prejuicio moralizador al que denominaremos *complejo de Alger*.

En segundo lugar es cierto que, a los ojos del observador no avisado, el poder de la ambición parece muy fuerte pero ello no es sino consecuencia de que la mayoría de los ambiciosos padecen el *síndrome del pseudo-éxito*. Por ejemplo, una úlcera, símbolo del éxito administrativo, puede no ser sino el resultado de una ambición desordenada. Algunos tratadistas confunden esta sintomatología con el *síndrome del último puesto* que examinaremos en el capítulo 11.

La diferencia entre ambos síndromes puede aclararse de acuerdo con la respuesta que, a sí mismo, se da el interrogador a la pregunta: ¿La persona que presenta los síntomas realiza un trabajo útil?

Si la respuesta es afirmativa es evidente que el sujeto ascendido no

ha alcanzado aún su nivel de incompetencia.

La respuesta negativa nos indica que el individuo considerado ha alcanzado su nivel de incompetencia y nos encontramos ante un claro «síndrome del último puesto».

Finalmente, si la respuesta es «No lo sé», es el propio interrogador quien ha alcanzado su nivel de incompetencia.

Un consejo práctico finaliza el capítulo: nunca estar de pie si puede permanecerse sentado; no caminar cuando puede usarse un vehículo, nunca manifestar ambición cuando uno puede ser impulsado a pistón.

6. LOS DIRIGENTES Y LOS DIRIGIDOS

Una de las cuestiones más urgentes de la nueva ciencia jerarcológica es, según Peter, acabar con las falacias heredadas del anterior período científico.

En efecto, ¿hay algo más falso que afirmar: «Nada hace triunfar como el propio éxito»?

La jerarcología nos enseña que, por el contrario, nada hace fracasar tanto como el éxito cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia. Mas adelante (capítulo 14) se demostrará al tratar de la incompetencia creadora que nada es más generador de triunfo que el fracaso.

El capítulo que comentamos intenta, fundamentalmente, atacar el aforismo que, ilusoriamente, reza: «Para saber mandar es preciso saber obedecer».

En opinión de Peter sostener este aserto es tanto como decir que la facultad de flotar depende de la de hundirse. Estadísticamente se ha demostrado que el 53 por 100 de las quiebras comerciales se deben a in-

competencia de los directores, antiguos subordinados convertidos en jefes. En circunstancias excepcionales, no obstante, el potencial de mando puede reconocerse. Esto sucede en los casos en que el sistema normal de jerarquía y antigüedad ha quedado en suspenso. En cualquier caso no obsta al principio general de acuerdo con el que todo empleado competente está destinado ineludiblemente a ser ascendido hasta que alcanza su nivel de incompetencia.

Lo que sucede en realidad es que la apreciación de la competencia es determinada por observadores particulares (empleados de superior categoría) a cuyos ojos el potencial de mando equivale a la insubordinación y ésta, por supuesto, a la incompetencia.

El empleado que sabe obedecer puede no saber mandar. Los cuadros superiores están, generalmente, ligados de tal forma a la tradición y el precedente que su función se reduce a marchar a la cabeza de la masa. Si a eso puede llamarse «dirigir» también podría decirse que el mascarón de proa «dirige» el barco.

7. POLITICA Y «JERARCOLOGIA»

Las ciencias sociales se han revelado incapaces de dar una respuesta válida a los interrogantes de gran número de personas que desearían saber si, en los complejos mecanismos de la política y el gobierno, los países son dirigidos por hombres inteligentes o por imbéciles sinceros.

Socialistas, comunistas y capitalistas adolecen de la misma acumulación de personal incompetente y redundante. Peter reconoce no haber llegado al fondo del asunto en este terreno y nos presenta un informe

provisional, comprometiéndose a realizar investigaciones exhaustivas de jerarcolgía universal si se le otorgan los medios económicos precisos.

El informe provisional apunta que en los casos de crisis políticas o económicas se proponen por gran número de expertos multitud de soluciones contradictorias: ¿Por qué esta confusión? se pregunta el observador externo. Las razones son claras: en primer lugar, muchos de los expertos han alcanzado su nivel de incompetencia. Junto a esta causa sucede que existen buenas soluciones teóricas cuyos propugnadores son incapaces de llevar a la práctica. Finalmente, es preciso reconocer que el sistema de gobierno fundado sobre jerarquías mezcladas entre sí es un terreno abonado para el triunfo de la incompetencia.

En el caso del legislativo encontramos que, por la vía de la representación encauzada por los partidos, se ha convertido en una jerarquía más en la que el Principio de Peter tiene efectos plenos.

Lo mismo sucede en el ejecutivo por su rigidez jerárquica, añadiéndose el riesgo de que todo el sistema, cualquiera que sea su base ideológica, quiebre cuando alcance un estado de madurez intolerable. La eficacia de una jerarquía es inversamente proporcional a su *cociente de madurez* (Q. M.) que resulta de una razón en la que el numerador es el total de empleados en su nivel de incompetencia y cuyo denominador es el número absoluto de empleados existente en el sistema jerarquizado. Cuando este cociente alcance un valor 100 no podrá realizarse ningún tipo de trabajo útil.

Esta situación no se producía, en opinión de Peter, cuando los nombra-

mientos civiles y militares, se cubrían por libre designación o favoritismo. Admite el autor que esto puede parecer una herejía en nuestra época, pero presenta toda una argumentación que exponemos seguidamente.

En un país imaginario, Pistonia, donde los sistemas de selección son desconocidos y los puestos importantes se reservan a los miembros de clase dominante (no decimos superior) sucede que los miembros de la clase subordinada (C. S.) no pueden nunca elevarse por encima de la B. C. (barrera de clase), con lo cual muchos de ellos nunca alcanzarán su nivel de incompetencia. Debido a esta estructura clasista pasarán su vida desarrollando trabajos para los que son competentes y así la sociedad pistoniana conservará y se asegurará un nivel de trabajo útil continuo. En la parte superior de la B. C. de Pistonia se produce un hecho de gran importancia. Al iniciarse los empleados pertenecientes a la C. D., en un nivel elevado puede darse el caso de que no existan suficientes niveles jerárquicos como para que lleguen a su nivel de incompetencia ya que la «esperanza» de un empleado de alcanzar su nivel de incompetencia es directamente proporcional al número de grados del sistema jerárquico.

En consecuencia, con algunos otros argumentos, Peter concluye afirmando que las jerarquías pistonianas son más eficientes que sus homólogas en los sistemas igualitarios. En cualquier caso el fenómeno de Pistonia, bajo otras apariencias, se produce también en nuestra sociedad a través de diversos medios (prestigio social y profesional de un determinado título, etc...).

8. IDEAS Y PREVISIONES

Es tradicional que toda obra con unas ciertas pretensiones de garantía científica se adorne con una bibliografía, pero en este caso, al tratarse de un primer tratado de una ciencia nueva, carece de esa apoyatura. Sin embargo, Peter menciona una pequeña lista de proto-jerarcólogos que si bien nunca escribieron sobre el tema, podrían haberlo hecho perfectamente de haber pensado en ello.

El conocimiento instintivo de la teoría de la incompetencia encuentra sus más antiguos precedentes en los desconocidos autores de refranes tales como «zapatero a tus zapatos». A continuación se hacen citas de Omar Khayam, Pope, Washington Irving, Marx y Lewis Carrol. Dedicó el autor una mayor extensión a Freud del que afirma que su autosicoanálisis, con la pretensión de ser consciente de su subconsciente, le elevó a su nivel de incompetencia.

Finalmente, hace una crítica de Parkinson no admitiendo su explicación piramidal y la «estrategia» de los empleados superiores de «dividir para vencer» ya que Peter estima que la mayoría de los empleados bien situados en la jerarquía es incapaz de concebir cualquier tipo de plan con un objetivo determinado.

Además, añade, mucho personal y baja productividad conducen a una situación desfavorable de la organización lo que incide sobre los intereses personales de los empleados superiores que no desean la quiebra porque perderían sus puestos de trabajo.

Finalmente critica la teoría parkinsoniana por haber considerado un modelo único de organización jerárquica: el feudal o de Cheops. Peter

advierte que existen hoy día, y nada se opone a la aparición de más, varias formas de organización jerárquica no piramidal. Se ilustra al lector sobre la *formación en T voladora* (un presidente, 23 vicepresidentes y tres divisiones ejecutivas) y la *pirámide invertida* (múltiples servicios dirigidos por un ordenador electrónico).

9. SICOLOGIA DE LA «JERARCOLOGIA»

¿Acaba el individuo por tener conciencia de su propia incapacidad? A juicio de Peter esto no sucede en la mayoría de los casos aunque reconoce que sus respuestas en esta cuestión son muy subjetivas y carecen del rigor científico que resplandece en el conjunto de su libro.

La tónica más acusada entre los pacientes de los siquiátras es hacer responsables de sus dificultades a otros. En cualquier caso, afirma Peter, «aún no he encontrado un solo individuo que muestre una comprensión total del sistema jerárquico, ni de la promoción como causas de la incompetencia». A veces, sin embargo, tanto la dirección como los empleados de una organización advierten la existencia de una incompetencia generalizada en el trabajo, pero no toman medidas para combatirla.

En cuanto a la aplicación de tests aptitudinales, si se hace con el debido rigor, es un buen instrumento para conocer la competencia de los empleados al proporcionar sus correspondientes «perfiles». Lo que desgraciadamente sucede es que al colocar al sujeto en un puesto para el que es competente, de acuerdo con su «perfil», se le posibilita para alcanzar el éxito lo cual supone que

será ascendido y, en su nuevo puesto, quizá alcance su nivel de incompetencia. Por ello Peter afirma que la única diferencia existente entre los empleados a los que se aplica un test aptitudinal y aquellos otros que no lo sufren, es que los primeros alcanzan su nivel de incompetencia más rápidamente que los segundos.

La parte final de este capítulo destaca los escasos ejemplos de *competencia en la cúspide* jerárquica. La explicación de que aquellos individuos alcancen el nivel superior de la jerarquía sin lograr su nivel de incompetencia reside en el hecho de que, en la jerarquía particular en la que han desarrollado su promoción, no existen suficientes niveles (véase capítulo primero). En todo caso no es raro observar el hecho de que los *competentes en la cúspide* tienen tendencia a trasladar su actividad desde su propio sistema jerárquico a otro distinto (paso del foro a la política, del ejército a la industria, etc.) en que, rápidamente, alcanzan su nivel de incompetencia. En la terminología de Peter este fenómeno se denomina *incompetencia deseada*.

10. LA ESPIRAL DE PETER

La jerarcología no es moralizadora en lo que a la incompetencia se refiere. Junto a esta afirmación es preciso subrayar que existe en los empleados un vivo deseo de ser productivos. Serían competentes, si pudieran. En cualquier caso, pueden aducirse ejemplos de incompetencia que tienen una noción confusa de su estado, lo que les permite adoptar medidas que refuercen el sistema jerárquico en el que se encuentran inmersos como única solución para subsistir en él.

A través del análisis de una determinada empresa industrial Peter señala los campos básicos en los que se acusa la incompetencia. Son competencia física, competencia social, competencia emocional y competencia mental. Cuando un sujeto es elevado a un puesto cuya actividad rebasa su competencia en cualquiera de estos terrenos, ha alcanzado su nivel de incompetencia.

11. PATOLOGIA DEL EXITO

Se ha venido afirmando que cuando un empleado ha alcanzado su nivel de incompetencia ya no puede desarrollar un trabajo útil. Sin embargo, esto no significa que no desee trabajar. Generalmente sucede lo contrario. El empleado mantiene una actividad febril, se imagina que trabaja mucho pero, en realidad, no hace nada.

Pronto o tarde estos empleados adquieren conciencia de su incompetencia y sufren. Aparecen entonces unas circunstancias físicas a las que Peter denomina *síndrome del último puesto*. La ciencia médica proporciona datos sobre la sintomatología de estos enfermos: úlceras, colitis, insomnio, tensión, alcoholismo, espasmos musculares, fatiga crónica, náuseas, impotencia, afecciones cardiovasculares, etc... Muchos de estos síntomas aparecen sin que exista un estado patológico orgánico. El *síndrome del último puesto* se constituye por la aparición en el individuo de dos o más síntomas en forma asociada. Los médicos aún no han admitido la existencia del síndrome o intentan mejorar al paciente con un tratamiento convencional. La única terapéutica aplicable sería un mero ascenso pero resulta imposible ya que

el paciente ha alcanzado su nivel de incompetencia. El único remedio útil para paliar los efectos del síndrome del último puesto es la llamada «terapia de la distracción» (golf, pintura, etc...).

12. INDICES, NO MEDICOS, DEL
«ULTIMO PUESTO»

Siempre es interesante conocer, en un sistema jerárquico, quién, o cuándo, se alcanza el último puesto. Algunos síntomas, no médicos, pueden guiarnos.

Tabulología anormal: rama importante y significativa de la jerarcología. Se define por la tendencia del paciente a ordenar su material de escritorio en forma anormal.

Fonofilia o instalación de múltiples teléfonos, altavoces y magnetófonos. La especie galopante se deduce del empleo simultáneo de dos o más de estos artefactos.

Papirofobia: El papirófobo no tolera sobre su mesa libros, ni papeles. En casos agudos no los permite en la habitación.

Gigantismo tabulatorio: Utilizar un despacho o una mesa mayor que la de sus colegas en el mismo nivel.

Tabulofobia: Exclusión total de mesas de trabajo en el despacho. Sólo aparece en los más elevados niveles jerárquicos

Autocompasión: Generalmente acompañada de una tendencia a recordar los «buenos viejos tiempos» y a denigrar el presente. Peter la denomina *complejo de Auld Land Syne* (1).

(1) Balada escocesa de despedida. En España, la «Cadena del amor» (N. del T.).

Rigor Cartis: Interés anormal por organigramas, mapas, diagramas, etcétera. El paciente llena las paredes de su despacho con ejemplares de estas clases, contemplándolos con emoción conmovida como si fueran iconos.

Síndrome del columpio: Enmascaramiento de la propia inseguridad transfiriéndola a los subordinados que nunca saben como reaccionará el jefe.

Síndrome de la flotación: Incapacidad para adoptar una decisión en espera de que «alguien» la tome o sea demasiado tarde para hacer ya nada. Generalmente el «flotante» es papirófobo.

Estructurofilia: Manía de construir edificios. Preocupación obsesiva por la arquitectura, construcción, mantenimiento y reparaciones. Se da en todos los niveles jerárquicos, pero Peter advierte que es particularmente virulenta entre los políticos y los decanos universitarios. El grado agudo se denomina *monumentalis gargantuescus*. No debe confundirse con el complejo de edificio.

A lo largo del capítulo, el profesor Peter incorpora algunas otras manifestaciones del síndrome del último puesto antes de advertir que, en la búsqueda de estos síntomas, conviene empezar por uno mismo.

13. SALUD Y DICHA EN EL Q. P.
VALOR CERO

Cuando una persona ha alcanzado su nivel de incompetencia (*la meseta de Peter*) se dice que posee un *coeficiente de promoción* (Q. P.) igual a cero. ¿Qué puede hacer? Algunos empleados, conscientes de su situación, tienden a confundir incompe-

tencia con pereza y acelerar su trabajo forzándose hasta sus límites físicos. Este proceder no es recomendable, ya que caen, rápidamente, víctimas del síndrome del último puesto.

Sin embargo, pueden verse otros muchos empleados que no se dan cuenta de su estado y siguen trabajando alegremente, esperando nuevos ascensos y, en general, en una situación de dicha y buena salud. Casi siempre, se trata de personas que emplean el *método de sustitución*, es decir, que realizan con cierta perfección y entrega un determinado trabajo que, por supuesto, no les corresponde.

Peter enumera entre las técnicas de sustitución más comunes las siguientes:

La preparación perpetua: Realización de actividades accesorias, preliminares y preparativos, asesoramiento y, finalmente, el difícil método de «empecemos por el principio».

Especialización en el detalle superfluo.

La representación reemplaza a la acción, también llamada *placebo de Peter:* un miligramo de representación vale por una tonelada de acción.

La aberración total en la que la actividad desarrollada no tiene ningún punto de contacto con el trabajo a realizar.

La administración efímera: Nombramiento provisional en otro servicio o comité, lo que permite no hacer nada en ninguna parte.

La especialización convergente: Que supone la consagración a una tarea mínima. Esta técnica es la causante de tantas monografías dedicadas a temas absolutamente intrascendentes.

14. INCOMPETENCIA CREADORA

¿Descubre el Principio de Peter una filosofía de la desesperación? El propio autor nos proporciona una salida que resume en el siguiente aforismo: «En caso de apagón vale más encender una vela que maldecir a Edison y a la compañía de la electricidad.»

En forma simplista podría argumentarse que es posible realizar un ascenso y mantenerse en el nivel en que un sujeto resulta competente y es feliz. La realidad es muy distinta y sólo algunos pueden adoptar esta solución que se denomina la *parada de Peter*. La mayoría de los humanos se encuentra sometida a presiones familiares, sociales o morales que les impiden recurrir a esa solución.

Una atenta observación ha permitido al profesor Peter encontrar un método al que llama la *incompetencia creadora*. En esquema consiste no en rehusar el ascenso, sino arreglárselas para no merecerlo. Se trata de crear la impresión de que se ha alcanzado ya el nivel de incompetencia. Puede llegarse a ello presentando, fingidamente, uno o varios síntomas, no médicos, del síndrome del último puesto.

Peter enumera, a continuación, algunas técnicas sutiles de practicar la incompetencia creadora. Y advierte, al final del capítulo, que es indispensable disimular el verdadero objetivo: evitar el ascenso.

15. LA EXTENSION DEL PRINCIPIO AL CICLO VITAL HUMANO

Tal como marcha la humanidad, afirma Peter, el ser humano alcanzará, antes o después, pero fatalmente, su nivel de incompetencia. Ya han

aparecido dos signos amenazadores: la *regresión jerárquica* y la *incompetencia por ordenador*.

La *regresión jerárquica* se manifiesta por una sublimación percutante masiva con la correspondiente pérdida de valor de los certificados y títulos en el terreno de la enseñanza y en todos los demás campos de la actividad humana.

En cuanto a la *incompetencia por ordenador* deriva de varias causas: incompetencia del propio aparato por razones técnicas, magnificación de los resultados de la incompetencia de sus programadores y, finalmente, sumisión del ordenador al principio de

Peter que, en este caso, se manifestaría por la tendencia de los usuarios a emplearlo en trabajos para los que no ha sido concebido, con lo que alcanzará su nivel de incompetencia.

Los últimos párrafos del libro se dedican a indicar los remedios del profesor Peter para detener este horroroso final, haciendo votos por la utilidad de la jerarcología y su porvenir. Acaba este libro con el ofrecimiento de su persona para desempeñar una bien dotada cátedra de jerarcología en una gran Universidad, si algún filántropo está dispuesto a financiarla.

ALBERTO SANJUANBENITO AGUIRRE