Capítulo Decimotercero
SALUD Y FELICIDAD EN EL CA CERO
¿POSIBILIDAD 0 SUEÑO FANTASTICO?

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[1]. En este capítulo expondré cómo reaccionan diferentes empleados ante esta situación.

ENFRENTARSE A LA SÓRDIDA VERDAD (NO RECOMENDADO)
El empleado se da cuenta conscientemente de que ha obtenido la colocación final, alcanzado nivel de incompetencia, mordido más de lo que puede masticar, que se ha metido en demasiadas honduras o ha «llegado». (Estos términos son sinónimos.)
El tipo de empleado que es capaz de comprender esta verdad tiende a identificar incompetencia y pereza; al dar por supuesto que no está trabajando con suficiente intensidad, se siente culpable. Piensa que trabajando con más intensidad, vencerá las dificultades iniciales del nuevo puesto y se tornará competente. En consecuencia, se aguijonea a sí mismo de modo implacable, toma café en abundancia, continúa trabajando cuando llega la hora de comer y se lleva trabajo a casa por la noche y en los fines de semana.
No tarda en caer víctima del síndrome de colocación final.

La ignorancia es felicidad
Muchos empleados nunca se dan cuenta de que han alcanzado su nivel de incompetencia. Se mantienen perpetuamente ocupados, nunca pierden la esperanza de nuevos ascensos y permanecen, por tanto, *felices y sanos.*
Naturalmente, usted preguntará: «¿Cómo lo hacen?»

SUSTITUCIÓN: EL SALVAVIDAS
En *vez de cumplir los deberes propios de su cargo, los sustituye por algún otro conjunto de deberes, que cumple a la perfección.*
Describiré varias técnicas de sustitución.

Técnica N° 1: Preparación perpetua
Enfrentado a una tarea importante, el empleado competente la comienza, simplemente. El sustituidor tal vez prefiera ocuparse en actividades preliminares. He aquí varios métodos muy utilizados.
a) **CONFIRMAR LA NECESIDAD** de acción. El verdadero sustituidor nunca puede obtener suficientes pruebas. Su lema es «más vale prevenir que lamentar», o «cuanta más prisa, menos rapidez».

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

Pase suficiente tiempo confirmando la necesidad, y la necesidad desaparecerá. (Prognosis de Peter.)
Por ejemplo, al organizar la lucha contra e hambre, estudie la necesidad durante el tiempo suficiente, ¡y acabará descubriendo que la lucha no es ya necesaria!

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

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

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

Preparación perpetua: Un ejemplo instructivo
He aquí un interesante caso que muestra la utilización de varias de estas técnicas. G. Ardilla, subdirector del Departamento de Beneficencia y Descanso, gozaba de una gran reputación de competencia a causa de su extraordinaria habilidad para conseguir que los Gobiernos y las Fundaciones de caridad se desprendieran de sumas de dinero con destino a estimables causas locales.
Se declaró la guerra contra la pobreza. Ardilla fue ascendido a director coordinador del programa contra la desigualdad, sobre la base de que, puesto que comprendía tan bien a los poderosos, debería ser muy competente para ayudar a los débiles.
Mientras escribo esto, Ardilla continúa recaudando fondos afanosamente para levantar un suntuoso edificio de oficinas que albergue a su personal y quede como monumento permanente al espíritu de ayudar a los necesitados. (Primero, lo primero.)
«Queremos que los pobres vean que no han sido olvidados por su Gobierno», explica Ardilla.
Después, se propone convocar un Consejo asesor para la lucha contra la desigualdad (obtener consejo de expertos), recaudar dinero para un estudio de los problemas de los situados en posición de desventaja (confirmar la necesidad), y realizar una gira por el mundo occidental para inspeccionar proyectos similares que se hallen en preparación o en funcionamiento en otros lugares (estudiar métodos alternativos).
Hay que señalar que Ardilla está ocupado de la mañana a la noche, es feliz en su nuevo puesto y cree sinceramente que está realizando un buen trabajo. Declina modestamente invitaciones a valorar su buena imagen presentándose a un cargo electivo. En resumen, ha conseguido una sumamente eficaz *sustitución.*

Técnica N° 2: Especialización en cuestión marginal
P. Guzmán fue ascendido a director de una ruinosa sucursal de la «Compañía de Divanes y Sofás El Reposo», con la misión concreta de incrementar la producción y que la sucursal fuera rentable.

Era incompetente para esta tarea, lo comprendió en el acto y, en consecuencia, cesó en seguida de dedicarse a la cuestión de la productividad. Efectuó una *sustitución,* dedicándose con entusiasmo a la organización interna de la fábrica y las oficinas.
Se pasaba el tiempo cerciorándose de que no existían fricciones entre empresa y trabajadores, que las condiciones de trabajo eran agradables y que todos los empleados de la fábrica formaban, como decía él, «una gran familia bien avenida».
Afortunadamente para él, Guzmán se había llevado consigo, como subdirector, a V. Vigor, un joven que no había alcanzado todavía su nivel de incompetencia. Gracias a la enérgica acción de Vigor, la sucursal fue revitalizada y obtuvo unos apreciables beneficios.
Guzmán recibió los honores y se sintió orgulloso de su «éxito». Había *sustituido* apropiadamente y alcanzando felicidad con ello.
El lema para los especialistas en cuestión marginal es:

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

D. Vial era un competente subdirector de una escuela elemental de Buenavilla, bien dotado intelectualmente y que sabía mantener la disciplina entre sus alumnos y la moral entre los maestros. Tras el ascenso, encontró su nivel de incompetencia como director: carecía del tacto necesario para tratar con las organizaciones de padres de alumnos, periodistas, con el inspector de distrito de enseñanza elemental y con los miembros por elección de la junta escolar. Cayó en desgracia con los funcionarios, y, a los ojos del público, la reputación de su escuela comenzó a declinar.
Vial acometió una ingeniosa especialización marginal. Desarrolló una preocupación obsesiva por los problemas de tráfico humano, por los atascos, amontonamientos y choques causados por el movimiento de alumnos y maestros a lo largo de salas, corredores, recodos y escaleras.
Utilizando planos a gran escala del edificio ideó un complicado sistema de circulación. Hizo pintar rayas y flechas de diversos colores sobre las paredes y los suelos. Insistió en un estricto cumplimiento de sus leyes de tráfico. No se permitía a ningún alumno atravesar una raya blanca. Supongamos que un muchacho era enviado, durante la clase, desde su aula a otra aula situada exactamente enfrente, al otro lado del corredor, para llevar un recado. No podía atravesar la línea que discurría por el centro: tenía que caminar hasta el extremo del corredor, dar la vuelta al extremo de la línea, y, luego, retroceder por el otro lado.
Vial se pasaba mucho tiempo merodeando por el edificio, al acecho de las violaciones de su sistema; escribió sobre el particular numerosos artículos en diversas publicaciones profesionales; acompañó por el edificio a grupos de visitantes constituidos por educadores especialistas marginales; en la actualidad se halla dedicado a la confección de un libro sobre esta cuestión, ilustrado con abundantes planos y fotografías,
Está atareado y satisfecho, y goza de perfecta salud, sin el menor signo del síndrome de colocación final. ¡Otro triunfo para la *especialización en cuestión marginal!*

Técnica N° 3:
La imagen sustituye a la realidad

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

matemáticas. El verdadero trabajo de aprender matemáticas se lo encomienda a los alumnos como deberes para casa.
Las clases de la señora Chalán son brillantes e interesantes; la mayoría de sus alumnos piensan que es una buena profesora. No progresan mucho en la asignatura, pero creen que ello se debe solamente a la dificultad de la materia
La señora Chalán también cree firmemente que es una buena profesora; cree que sólo los celos de otros profesores menos competentes situados por encima de ella en la jerarquía le impiden el ascenso. Así que va siempre con un virtuoso aire de dignidad ofendida.
La señora Chalán está *sustituyendo.* Su técnica no es insólita, y puede ser utilizada consciente o inconscientemente. La regla es: para obtener satisfacción personal, *una onza de imagen vale por una libra de realidad.* (Placebo de Peter.)
Obsérvese que, aunque esta técnica proporciona satisfacción a quien la usa, ¡no siempre necesariamente satisface a la persona de quien aquél depende!
El placebo de Peter es bien comprendido por los políticos en todos los niveles. Hablarán de la importancia, la inviolabilidad, la fascinante historia del sistema democrático (o del sistema monárquico, comunista, o del sistema tribal, según los casos), pero poco o nada harán para cumplir los verdaderos deberes de su cargo.
Esta técnica es muy utilizada también en las artes. A. Fresco, pintor de Buenavilla, expuso unos cuantos lienzos afortunados, y, luego pareció agotársele la inspiración artística. Se dedicó entonces a dar conferencias sobre el valor del arte. Caso típico es el del *escritor de salón,* que se pasa todo el día sentado en un café, en su país o en el extranjero, hablando de la importancia de la literatura, de los defectos de otros escritores y de las grandes obras que va escribir algún día,

Técnica N° 4: Irrelevancia total
Esta es una técnica audaz, y a menudo da resultado por esa misma razón.
El preparador perpetuo, el especialista marginal y el *promotor de imágenes,* no están, como hemos visto, realizando ningún trabajo útil, al menos no el que debían estar haciendo, pero hacen, o hablan sobre ello, algo que se halla en cierto modo relacionado con el trabajo. A veces, los observadores casuales -incluso sus colegas no se dan cuenta de que estas personas están *sustituyendo,* en vez de producir resultados.

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

Pero el *irrelevantista total* no tiene la menor pretensión de estar realizando su trabajo.
H. Favor, presidente de «Ruedas y Ejes Combinados, S. A.», se pasa todo el tiempo participando en las juntas directivas de organizaciones de caridad: encabezando campañas de recaudación, organizando actividades filantrópicas, alentando a los trabajadores voluntarios y supervisando a

los profesionales. Acude a su propio despacho solamente para firmar unos cuantos papeles importantes.
En su *irrelevancia,* Favor está constantemente en relación con un antiguo adversario -ahora buen amigo, T. Gayo, vicepresidente vitalicio del sindicato de montadores. Gayo forma parte de muchos de los comités de caridad a que pertenece también Favor, y tampoco él hace nada útil en su propio despacho.
Juntas de gobierno de Universidades, organismos asesores gubernamentales y comisiones investigadoras son magníficos campos de acción para los *irrelevantistas totales*.
En las jerarquías industriales y comerciales, esta técnica suele observarse sólo en los niveles superiores. En las jerarquías domésticas, sin embargo, es muy frecuente en el nivel de las amas de casa. Muchas mujeres que han alcanzado su nivel de incompetencia como esposa y/o madre, consiguen una feliz y fructuosa sustitución *dedicando* todo su tiempo y sus energías a la *irrelevancia total* y dejando que el marido y los hijos cuiden de sí mismos.

Técnica N° 5: Administrología efímera
Especialmente en las jerarquías grandes y complejas, un empleado veterano e incompetente puede a veces conseguir un *nombramiento temporal* para actuar como director de otro departamento o presidente accidental de algún comité. El trabajo temporal es sustancialmente distinto del trabajo regular del empleado.
Veamos cómo funciona esta técnica. El empleado ya no tiene que habérselas con su propio trabajo (que, de todas formas, no puede ya realizar por haber alcanzado su nivel de incompetencia), y puede abstenerse justificadamente de emprender ninguna acción importante en el nuevo puesto.
«Yo no puedo tomar esa decisión; debemos dejársela al director permanente, cuando sea nombrado.»
Un diestro *administrador efímero* puede continuar durante años desempeñando un puesto temporal tras otro, y obteniendo sincera satisfacción de su *sustitución*.

Técnica N° 6: Especialización convergente
Sabiéndose incompetente para desempeñar todas las obligaciones de su cargo, el *especialista convergente* opta, sin más, *por hacer caso omiso* de la mayoría de ellas y concentra su atención y sus esfuerzos en una sola y pequeña tarea. Si es competente para hacerla, continuará con ella; si no, acentuará más todavía su especialización:
F. Negaz, director de la «Galería de Arte» de Buenavilla, no se preocupaba acerca de la adquisición de obras artísticas, exposiciones de cuadros y cuestiones económicas, descuidaba la conservación del edificio y se pasaba todo el tiempo trabajando en el taller de enmarcado de la Galería o recogiendo datos para su *Historia del marco en la pintura*. Mi última información es que Negaz se ha dado cuenta de que nunca aprenderá todo lo que hay que saber sobre marcos; ha decidido dedicarse al estudio de los *diversos tipos de cola* que se han usado o pueden usarse en la confección de marcos.

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

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

LA SUSTITUCIÓN RECOMENDADA

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

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