Capítulo Tercero
EXCEPCIONES APARENTES

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

J. Dryden

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

EXCEPCIÓN APARENTE N° 1 LA SUBLIMACION PERCUCIENTE

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

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

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

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

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

1) Enmascara el fracaso de su política de ascensos. Admitir que Pegote era incompetente induciría a los observadores a pensar: «Antes de conceder a Pegote ese último ascenso, Botero debía haberse dado cuenta de que no se trataba del hombre adecuado». Pero una sublimación percuciente *justifica el ascenso anterior* (a los ojos de los empleados y los espectadores, no para el jerarquiólogo).

2) Refuerza la moral del personal. Algunos empleados por lo menos pensarán: «Si Pegote puede conseguir un ascenso, yo también puedo conseguirlo». Una, *sublimación percuciente sirve de señuelo para muchos otros empleados.*

3) Mantiene la jerarquía. Aunque Pegote es incompetente, *no debe ser despedido*; sin duda sabe suficientes cosas acerca del negocio de Botero como para ser peligroso en una jerarquía de la competencia.

Un fenómeno frecuente

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

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

Un resultado paradójico

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

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

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

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

EXCEPCION APARENTE N° 2 EL ARABESCO LATERAL

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

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

SECCIÓN EMPRESAS AUTOMOVILISTICAS, CASO N° 8.

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

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

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

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

UN CASO DE LEVITACION.

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

EXCEPCION APARENTE No 3: LA INVERSIÓN DE PETER

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-No cambiamos cheques de viajero.

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

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

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

Automatismo profesional

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

El autómata profesional, desde el punto de vista de sus clientes, o víctimas, parece incompetente. Por ello, sin duda usted se estará preguntando: -*¿Cómo consiguen el ascenso tantos autómatas profesionales? ¿Y se halla el autómata profesional fuera del radio de acción del Principio de Peter?»*
Para responder a estas preguntas, debo primeramente formular otra: «¿Quién define la competencia?»

Una cuestión de sistemas de medida
La competencia de un empleado es determinada *no por los extraños, sino por su superior en* la *jerarquía. Si* el superior se encuentra todavía en un nivel de competencia, puede valorar a sus subordinados en atención a la realización de trabajo útil; por ejemplo, el suministro de servicios médicos o de información, la producción de salchichas o patas de mesa, o el logro de los objetivos declarados de la jerarquía. Es decir, *valora el resultado.*
Pero si el superior ha alcanzado su nivel de incompetencia, probablemente evaluará a sus subordinados con arreglo a valores institucionales: Considerará la competencia como el comportamiento que secunda las reglas, rituales y formas del *statu quo.* La diligencia, la pulcritud, la cortesía con los superiores, el papeleo interno, serán tenidos en gran estima . En resumen, un funcionario de este tipo *valora el trámite.*

«En Roquero *se puede confiar.»*
«Olea contribuye al *suave funcionamiento* de la oficina. »
«Carril es *metódico.»*
«La señorita Molino es una trabajadora *firme y constante.»*
«La señora Amable *coopera* bien con sus colegas. »

En, tales casos, *la consistencia interna es más valorada que el servicio eficiente:* ésta es *la Inversión de Peter.* Un autómata profesional puede ser denominado también un «inverso de Peter». Ha invertido la relación medios-fines.
Ahora usted puede comprender las acciones de los inversos de Peter anteriormente descritas.
Si el dependiente del establecimiento de venta de licores se hubiera apresurado a explicar las reglamentaciones aduaneras, el viajero habría pensado: «¡Qué amable!» Pero su superior le habría censurado por inflingir una norma del departamento. Si el cajero de la librería hubiera aceptado mi cheque de viajero, yo le habría considerado una persona servicial: el administrador le habría reprendido por excederse en sus atribuciones.

Perspectivas de ascenso para los inversos de Peter
El inverso de Peter, o autómata profesional, tiene, como hemos visto, escasa capacidad de juicio independiente. Siempre- *obedece, nunca decide.* Esto, desde el punto de vista de la jerarquía, es competencia, por lo que el inverso de Peter es candidato para el ascenso. Continuará ascendiendo hasta que una fatalidad le sitúe en un puesto en el que tenga que tomar decisiones. Entonces encontrará su nivel de incompetencia[1].

[1] Existen dos clases de decisiones menores que a veces he visto realizar a inversos de Peter ascendidos:
a) Reforzar el cumplimiento de las reglas.
b) Establecer nuevas reglas para incluir a un caso marginal que no encaja con exactitud en las reglas existentes.
Estas acciones sólo sirven para fortalecer la inversión

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

EXCEPCION APARENTE N° 4: EXFOLIACION JERÁRQUICA

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

Voy a presentar unos cuantos ejemplos; luego los explicaré.

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

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

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

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

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

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

La paradoja explicada

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

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

la jerarquía y viola con ello *el primer mandamiento* de la vida jerárquica: *la jerarquía debe ser preservada.*
Recordará usted que en el Capítulo Segundo examiné tres clases de empleados: los incompetentes, los moderadamente competentes y los competentes. En esa ocasión, suprimí, en aras de la sencillez, los dos extremos de la curva de distribución y omití dos clases más de empleados. He aquí la curva completa:

Figura 8.

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

Varios horribles ejemplos
He descrito ya el destino de algunos empleados supercompetentes. He aquí unos ejemplos de superincompetencia.
La señorita P. Singarbo fue contratada como vendedora en el departamento de artículos domésticos de las «Galerías Lamarca». Desde el principio, sus ventas estaban por debajo del nivel medio. Esto solo no habría sido causa de despido, porque muchos otros vendedores tampoco alcanzaban la cifra media. Pero el trabajo administrativo de la señorita Singarbo era atroz: se equivocaba de tecla al manejar la caja registradora, aceptaba tarjetas de crédito de casas competidoras, y -peor aún- colocaba al revés el papel carbón al rellenar un impreso de contrato de venta y entregaba el original al cliente, que se marchaba con dos textos (uno en el anverso y otro en el, reverso del impreso), quedándose ella sin ninguno. Y, lo peor de todo, era insolente con sus superiores. Fue despedida al cabo de un mes.
G. Torres, clérigo protestante, mantenía ideas radicales sobre la naturaleza de la Divinidad, la eficacia de los sacramentos, la segunda venida de Cristo y la vida futura, ideas que se encontraban en violenta oposición con las doctrinas oficiales de su secta. Técnicamente, Torres era incompetente para proporcionar a sus feligreses la guía espiritual que esperaban. Por supuesto, no fue ascendido, aunque conservó su puesto durante varios años. Luego escribió un libro en el que condenaba la recargada jerarquía eclesiástica y presentaba una razonada argumentación propugnando la imposición de impuestos a todas las iglesias. Pedía que se extendiera el reconocimiento eclesiástico a problemas sociales tales como la homosexualidad, el consumo de drogas, las discriminaciones raciales, etc. Había pasado, de un salto, desde la incompetencia a la superincompetencia, y fue rápidamente despedido.
El exfoliado superincompetente debe tener dos importantes características:
1) No produce (resultado).
2) No apoya la consistencia interna de la jerarquía (trámite).

¿Le conviene a usted la exfoliación?

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

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

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

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

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

EXCEPCIÓN APARENTE N° 5*:* LA INTRODUCCION PATERNA

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

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

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

La introducción paterna se efectúa por dos medios principales.

***Método I.P. n*° 1**

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

Método I.P. n° 2
Se crea un. nuevo puesto, con una rimbombante denominación, para el introducido.

Explicación del método
La introducción paterna constituye, simplemente, un ejemplo,- a pequeña escala de la situación existente en un sistema de clases, en el que ciertos individuos favorecidos ingresan en una jerarquía por encima de la barrera de clase, en vez de hacerlo en la zona inferior[2].
La infusión de nuevos empleados a un nivel elevado puede a veces incrementar el resultado. Por tanto, la introducción paterna no suscita reacciones adversas fuera de la jerarquía.
Sin embargo, la llegada del introducido provoca un cierto resentimiento en los demás miembros de la jerarquía. Los empleados tienen una especie de apego sentimental (tendencia de Peter) hacia el proceso de ascenso por el que ellos mismos se han elevado y por el que esperan elevarse más. Tienden a resentirse de las colocaciones realizadas por otros medios.

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

SECCIÓN DE INTRODUCCIÓN PATERNA, CASO N° 7.
A. Purafé, director del departamento de Sanidad e Higiene del Ayuntamiento de Buenavilla, observó que para el final del año económico se iba a encontrar con fondos sobrantes. Los ciudadanos no habían padecido epidemias; el río de la ciudad no se había desbordado, a diferencia de lo que solía ocurrir, con la consiguiente obstrucción de la red de alcantarillado; sus dos directores adjuntos (uno para higiene, otro para sanidad) eran hombres activos, competentes y nada derrochadores.
Así, pues, los fondos consignados en el presupuesto no habían sido gastados. Purafé comprendió que, a menos que actuara con rapidez, el presupuesto de su departamento para el año siguiente sufriría una reducción.
Decidió crear un tercer puesto de director adjunto, cuya misión sería organizar un programa de embellecimiento y limpieza de la ciudad.
Para ocuparlo nombró a P. Fichero, joven graduado de la Escuela de Administración Comercial de su misma Universidad.
Fichero, a su vez, creó once nuevos puestos más: un supervisor de recogida de basura, seis inspectores de recogida de basura, tres mecanógrafas y un jefe de relaciones Públicas.
G. Castelar, el jefe de relaciones públicas, organizó concursos literarios para escolares y concursos de aleluyas y de carteles para adultos, y encargó dos películas, una de propaganda antibasura, y la otra sobre embellecimiento de la ciudad. Las películas fueron rodadas por un

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

productor independiente que había estado con Castelar y Fichero en la agrupación teatral de la Universidad.
Todo salió bien. Purafé excedió las cifras del presupuesto y consiguió que se asignara un presupuesto superior para el año siguiente.

Sustitutos modernos del padre

Hoy en día, son los Gobiernos los que establecen la situación «en los zapatos del padre». Se ofrecen subvenciones federales para muchos nuevos fines, lucha contra la contaminación del aire, lucha contra la pobreza, lucha contra el analfabetismo, lucha contra la soledad, lucha contra la ilegitimidad e investigación sobre el potencial recreativo de los viajes interplanetarios para los culturalmente débiles.
Tan pronto como es ofrecido el dinero, debe encontrarse una forma de gastarlo. Se crea un nuevo puesto, coordinador de la lucha contra la pobreza, asesor de lecturas, organizador de proyectos para el bienestar y la felicidad de los ciudadanos, o lo que usted quiera. Se nombra a alguien para que ocupe el puesto, para que lleve, aunque no llene necesariamente, los zapatos.
El introducido puede que resuelva o no el problema que él debía resolver; eso no importa. Lo importante es que pueda y quiera gastar el dinero.

Vigencia del Principio

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

CONCLUSIONES

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