Capítulo Decimosegundo
INDICIOS NO MEDICOS DE COLOCACIÓN FINAL

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

UNA NECESIDAD LARGO TIEMPO SENTIDA

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

TABULOLOGIA ANORMAL

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

Fonofilia

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

Papirofobia

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

Papiromanía

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

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

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

Gigantismo tabulatorio
Obsesión por tener una mesa más grande que sus colegas.

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

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

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

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

Esta autocompasión se combina generalmente con una fuerte tendencia a rememorar los «buenos tiempos», cuando el autor de las lamentaciones trabajaba en un puesto de menos categoría, en un nivel de competencia.
A este combinado de emociones, autocompasión sentimental, denigración del presente e irracional alabanza del pasado, lo denomino *complejo de los viejos tiempos.*
Una característica interesante del complejo de los viejos tiempos consiste en que, aunque el paciente típico pretende ser un mártir en su actual posición, ¡ni por un momento sugiere jamás que otro empleado estaría más capacitado para ocupar su puesto!

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

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

Alternación compulsivo

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

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

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

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

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

El síndrome del vaivén.

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

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

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

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

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

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

Un caso clásico

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

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

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

Inercia carcajeante

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

Estructurofilia

La estructurofilia consiste en una excesiva preocupación por los edificios -su diseño, construcción, mantenimiento y reconstrucción- y una creciente preocupación por el trabajo que se desarrolla, o se supone que se está desarrollando, dentro de ellos. He observado estructurofilia en todos los niveles jerárquicos, pero, indudablemente, alcanza su más perfecto desarrollo en los políticos y los rectores de Universidades. En sus manifestaciones patológícas 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 del Sur parecen haber sufrido en alto grado esta enfermedad.

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

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

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

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

SECCIÓN MEJORA DE PROGRAMA RELIGIOSO.

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

Cuál es cual

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

TICS Y EXTRAÑOS HABITOS

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

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

HÁBITOS DE EXPRESION REVELADORES

Desconcertar al interlocutor

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

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

Muchas palabras, pocas ideas

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

Mi proyecto de investigación de cestos de papeles y cubos de la basura de ejecutivos[1] reveló las siguientes notas, evidentemente fragmentos de un borrador de discurso para todo uso. Su autor tiene ya bastantes problemas sin necesidad de que dé a conocer su nombre. Mi finalidad es instruir, no humillar. He aquí sus notas.

Señoras y/o caballeros:

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

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

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

UN AVISO PARA EL SUFICIENTE

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

Jerarquiólogo: ¡cúrate a ti mismo!