Capítulo Sexto
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, que todavía subsisten, procedentes de la era pre-científica 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:

«***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.» América fue así obsequiada con un *non sequitur* más. ¿Cómo puede depender la capacidad de dirigir de la capacidad de obedecer? Lo mismo podría decirse que la capacidad de flotar depende de la capacidad de hundirse.

De último mono a primero
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 revelan finalmente su incompetencia como dirigentes.
Un reciente estudio de fracasos empresariales puso de manifiesto que el 53 por ciento de ellos se debían a incompetencia directiva. Eran los antiguos subalternos que intentaban ser dirigentes.

SECCIÓN MILITAR, CASO N. 17.
El capitán N. Loro desempeñaba competentemente un puesto administrativo en una base militar. Trabajaba bien con todos los oficiales y obedecía las órdenes con buen ánimo y exactitud. En resumen, era un buen subalterno. Fue ascendido a comandante, en el desempeño de cuyo cargo tenia que basarse fundamentalmente en su propia iniciativa.
Pero Loro no podía soportar el grado, de soledad que necesariamente acompaña a una posición de autoridad. Rondaba en torno a sus subordinados, charlando y bromeando con ellos, entrometiéndose en la realización de su trabajo. Era totalmente incapaz de dar a alguien una orden y *dejar que la cumpliera.: te*nía que acosarle con consejos no deseados. Bajo este acoso, los subordinados de Loro se tornaron ineficaces e insatisfechos.

Loro pasaba también mucho tiempo remoloneando por la oficina de su coronel. Cuando no podía encontrar una razón válida para hablar con él, pegaba la hebra con la secretaria. Ésta no podía decirle que se marchara y la dejara en paz. Su trabajo 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 labor directiva.
b. Hace disminuir la eficiencia entre sus subordinados.
c. Hace perder el tiempo a sus superiores.
SECCIÓN HOMBRES QUE SE HAN HECHO A SI MISMOS, CASO N° 2.
A decir verdad en la mayoría 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 y levantó planos de todos los senderos, callejones y atajos transitables de su territorio; cronometró minuciosamente los tiempos de todos los semáforos a fin de poder organizar un plan de ruta con el mínimo de demoras.

Figura 11. Ruedas sistematizó su trabajo de reparto hasta un grado sin precedentes.

Como consecuencia, 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 empresa propia, «Transportes Rápidos Pegaso», y al cabo de tres años eliminó a Mercurio de la competencia.
Vemos, pues, que una competencia directiva excepcional no puede abrirse paso dentro de una jerarquía establecida. Generalmente, se desliga de la jerarquía y empieza de nuevo en otra parte.

SECCIÓN NOMBRES FAMOSOS, CASO N° 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, puede ser reconocido 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 sólo 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 yo mismo el Principio de Peter, que establece que un empleado competente siempre es candidato al ascenso.. ¡No existe ninguna contradicción!

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

Los buenos subordinados no se convierten en buenos dirigentes.

Desde luego, el buen subordinado puede conseguir muchos ascensos, pero no por eso puede llegar a ser un buen dirigente. La mayoría de las jerarquías se hallan en la actualidad 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 marcha. Simplemente, 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.*

Fácil es ver que, en ese medio ambiente, la aparición de un auténtico dirigente ha de suscitar recelo y temor. Se llama esto *hipersimiofobia* (miedo del primer mono), o, como más correctamente lo denominan los jerarquiólogos avanzados, el *complejo de hipersimiofobia* (miedo de que el último mono llegue a ser el primero).