Capítulo Noveno
LA PSICOLOGIA DE LA JERARQUIOLOGIA

¡Ay! Indiferentes a su destino
juegan las pequeñas víctimas.
T. Gray

Después de una de mis conferencias sobre jerarquiología, un estudiante me entregó una nota en la que figuraban las siguientes preguntas: "¿Por qué no nos ha dado alguna explicación de lo que sucede en la mente del gandul incompetente que tan vívidamente ha descrito? Después de la colocación final, ¿se da cuenta el empleado de su propia incompetencia? ¿Acepta su propio parasitismo? ¿Sabe que está estafando a su patrono, frustrando a sus subordinados y corroyendo como un cáncer la estructura económica de la sociedad?" Se me han hecho recientemente muchas preguntas de este tipo.

UN ESTUDIO DESAPASIONADO

Debo, ante todo, poner de relieve que *la jerarquiología es una ciencia social* y, como tal, emplea en su sistema de evaluación criterios objetivos, más que términos inyectados de carga emocional, como "gandul", "parásito", "estafador" o "cáncer". Pero la cuestión de la actitud mental interna es digna de consideración. Mi enfoque de la ciencia del comportamiento ha sido el de un observador objetivo. Descubrí el Principio de Peter mediante la observación de la conducta exterior, y he huido de la introspección y de toda clase de inferencias respecto a lo que sucede en las mentes de los demás.

Espejo, espejo, en la pared

La cuestión apuntada es, sin embargo, interesante: "¿Qué comprensión alcanza el individuo de su propia incapacidad?" Mis respuestas a esta pregunta son subjetivas y carecen del rigor científico propio de esta obra.

En la mayoría de los casos he encontrado escasos indicios de que existiera esa comprensión. Sin embargo, unos cuantos casos de mi estudio se hallaban sometidos a análisis, y me fue posible obtener informes psiquiátricos. Estos informes mostraron que los pacientes racionalizaban sus dificultades y culpaban de ellas a otras personas.

Donde se había realizado un profundo análisis, se daba una mayor aceptación de la propia personalidad. Sin embargo, jamás observé en un individuo ninguna comprensión del sistema jerárquico, ni del ascenso como la causa de la incompetencia ocupacional.

SECCIÓN PSIQUIÁTRICA, CASO N° 12. S. N.

Tenaz era un competente empleado de almacén de "Ibáñez Hermanos, Compañía de Fontanería y Artículos Sanitarios". Tras cursos de intensos estudios en la escuela nocturna, Tenaz obtuvo diplomas en las materias de dirección de almacenes y metalurgia no férrica elemental. Fue ascendido a subjefe de almacén.

Figura 18. Se veía a sí mismo no sólo bajo, sino también fracasado

Después de seis años en este puesto, Tenaz solicitó otro ascenso. Se le respondió que carecía de dotes de mando: no podía conseguir que los empleados del almacén obedecieran sus órdenes; por lo tanto, no podía ser ascendido a jefe de almacén.
Pero Tenaz no podía aceptar la verdad acerca de su propia incompetencia como jefe. Llegó a la conclusión de que los robustos y corpulentos obreros del almacén le despreciaban porque su estatura era de sólo 1,60 metros.
Se compró zapatos de gruesas suelas y adoptó la costumbre de llevar sombrero en el almacén; esto le hacía parecer más alto. Asistió a un centro de cultura física, aumentó de peso y desarrolló abultados músculos. Pero los almaceneros no le obedecían.
Tenaz reflexionaba sin cesar sobre sus deficiencias físicas, desarrolló un intenso complejo y, finalmente, buscó consejo psiquiátrico.
Durante el tratamiento, el doctor Venado intentó ayudar a Tenaz hablándole de hombres bajos que habían alcanzado fama y fortuna. Esto deprimió más aún a Tenaz: ahora se veía a sí mismo no sólo bajo, sino también fracasado. Disminuyó aún más su confianza en sí mismo, y tornóse menos competente como jefe.

La psiquiatría, como el amor, no basta

El caso Tenaz demuestra que, sin una comprensión del Principio de Peter, la psiquiatría es un grave inconveniente cuando se intenta tratar problemas derivados de la incompetencia ocupacional.
El doctor Venado desvió su atención a un detalle irrelevante, la estatura de Tenaz. La situación de Tenaz era, simplemente, que, dentro .de la jerarquía de "Ibánez Hermanos", había alcanzado su nivel de incompetencia. Ningún tratamiento psiquiátrico podía alterar ese hecho.
Pero Tenaz podría haber sido consolado si se le hubiera hecho ver que su inmovilización en el puesto de subjefe de almacén no era un fracaso, sino una culminación.
Podría haber sido más feliz si hubiera comprendido que el suyo no era un solitario ejemplo de desventura, sino que todo el mundo, en todos los sistemas jerárquicos, estaba, como él, bajo el influjo del Principio de Peter.
Yo creo que la compresión del Principio ayudará al análisis de todos los casos que manifiestan algún grado de incapacidad.

¡Tampoco la percepción basta!

A veces, después de conceder un ascenso, la dirección adquiere percepción y se da cuenta de que el ascendido no puede desempeñar adecuadamente sus nuevas responsabilidades.
"Molero *no es muy eficaz* como jefe de personal."
"Bueno, después de todo, *no tenía talla suficiente* para ocupar el puesto de Mayor."
"La señorita Babel *no resulta* como jefe de archivos."

A veces, también el empleado adquiere esta percepción y acepta su propia incompetencia para la categoría superior. Igualmente era este caso esa percepción produce pensamientos pesarosos, pero poca, o ninguna, acción.

SECCIÓN PERCEPCIÓN, caso N° 2.
F. Masalto, competente subdirector de escuela en Buenavilla, fue ascendido a director. Antes de que se terminara el curso, se dio cuenta de que era incompetente para el cargo. Pidió ser descendido. ¡Su solicitud fue denegada!
Y sigue, desdichado y resentido, en su nivel de incompetencia.

INVESTIGADORES EXTERIORES
He mencionado que la dirección y los empleados adquieren a veces percepción de la incompetencia ocupacional, pero hacen muy poco por contrarrestarla. Tal vez esté usted pensando: "Pero, ¿y los tests de aptitud vocacional? ¿Y los estudios de eficiencia? Seguramente, observadores exteriores e imparciales pueden diagnosticar la incompetencia y prescribir remedios adecuados."
¿Pueden? Volvamos la vista hacia esos expertos y veamos cómo actúan.

Métodos de colocación, antiguos y modernos
En los. viejos tiempos, el ingreso en la mayoría de las profesiones se hallaba gobernado por la colocación al azar, basada en los prejuicios del patrono, en los deseos del empleado o en la pura casualidad (un aspirante acierta a presentarse en busca de trabajo en el preciso momento en que se produce una vacante). La colocación al azar todavía tiene validez en algunas jerarquías, particularmente en las más pequeñas.
La colocación al azar sitúa frecuentemente a un empleado en un puesto para cuyo desempeño no tiene plena competencia. La mediocridad de su trabajo se atribuye a mala disposición, debilidad de carácter o simple pereza. Se le exhorta a trabajar con más intensidad. Se le edifica con adagios tales como "querer es poder", y "si no lo consigues a la primera, insiste, insiste otra vez".
Mal mirado por sus superiores, su primer ascenso se retrasa largo tiempo. (Puede, incluso, llegar a creer que es indigno de todo ascenso: denomino a este estado el síndrome de Urías Heep.)
La colocación al azar se halla actualmente sustituida en gran medida por exámenes y tests de aptitud. La actitud predominante encuentra su expresión en el dicho: "Si no tienes éxito al principio, prueba otra cosa."
Naturalmente, de nada sirve realizar tests de aptitud si se carece de una persona competente para calificar e interpretar los resultados. Manejando de modo incompetente, el sistema, de tests no es más que una forma encubierta de colocación al azar.
Pero si se los maneja competentemente, los tests de aptitud son útiles. Dispondremos de tests de aptitud general o de inteligencia que revelan la facilidad de expresión, el ingenio, la destreza para el manejo de computadoras, etc.

Hay tests para oficinistas, que indican la habilidad para recordar números, copiar nombres y direcciones y cosas semejantes. Hay tests que valoran las facultades mecánicas o artísticas de una persona, la destreza física, la inteligencia social, el razonamiento científico y las dotes de persuasión.
Los resultados de los tests se expresan de ordinario en un "perfil", una representación gráfica de la competencia del empleado en diversas materias. He aquí un perfil de este tipo:

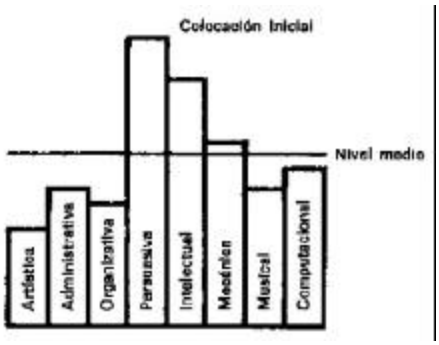

Figura 19. La finalidad de estas pruebas es colocar al empleado, lo antes posible, en un puesto que utilice el más elevado nivel de competencia de su perfil. Evidentemente, cualquier ascenso será a una zona de menos competencia

Veamos cómo funciona esto en la práctica.

SECCIÓN TÉCNICAS DE COLOCACIÓN, CASO N° 17.
El perfil anteriormente reproducido es el resultado de las pruebas a que fue sometido C. Cierzo, joven titulado comercial que solicitó un puesto en la "Compañía de Aire Acondicionado Aquilón, S. A.". Observará usted que Cierzo destaca en dotes de persuasión y posee también una elevada inteligencia general.
Cierzo fue contratado como vendedor y, con el tiempo, logró dos ascensos: primero a director de ventas de distrito, donde todavía se pasaba la mayor parte del tiempo vendiendo, y luego a director general de ventas, un puesto de supervisión y organización.
Observe que su puntuación más baja, muy inferior a la medida, la tiene en capacidad organizadora. Esta es precisamente la facultad que ahora emplea todos los días. Por ejemplo, sus vendedores son asignados arbitrariamente. Félix Azar, un inexperto vendedor, fue enviado a visitar a dos importantes nuevos clientes, y se las arregló para perder las ventas y los clientes. Ángel Varón, un nuevo empleado que había conseguido una impresionante lista de ventas, fue ascendido a director de ventas de distrito. Manifestó muy escaso interés por sus vendedores. Sus calculados y astutos métodos de trabajo han hecho decaer la moral de sus hombres.
C. Cierzo cometía también errores en s u trabajo administrativo. Las dimensiones y la topografía de los distritos de ventas no guardaban ninguna relación con las facilidades de transporte, el volumen de transacciones ni la experiencia y la capacidad de los vendedores. Sus Informes y Memorias resultan incomprensibles, y su mesa presenta un aspecto de completo desorden.
Como predice el Principio de Peter, su carrera ha avanzado desde la competencia a la incompetencia.

Evaluación de los tests de aptitud

La diferencia principal entre los empleados que han sido sometidos a tests y los que no lo han sido, es que los primeros alcanzan sus niveles de incompetencia con menos pasos y en menos tiempo.

Estudios de eficiencia

Hemos visto que la intervención exterior en el momento de la colocación inicial no puede impedir la consecución de niveles de incompetencia, sino que, de hecho, la acelera. Examinaré ahora las funciones de los expertos en eficiencia que suelen aparecer en escena en una fase posterior, cuando una jerarquía ha alcanzado un elevado Cociente de Madurez. (El CM quedó definido en el capítulo VII.)

Debemos recordar, ante todo, que también los expertos investigadores se hallan sometidos al Principio de Peter. Han llegado a su posición por el mismo proceso de ascenso que ha afectado negativamente a la organización que están estudiando. Muchos de los expertos se hallarán en su nivel de incompetencia. Aunque puedan advertir deficiencias, serán incapaces de corregirlas.

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE EFICIENCIA, CASO N°8

"Almacenamientos y Transportes Congelados El Pingüino S. A.", contrató a Obeso y Vasallo, asesores de empresas, para realizar un estudio de su funcionamiento. Obeso y Vasallo encontraron que la organización "El Pingüino" no era menos eficiente que la mayoría de las empresas dedicadas al mismo ramo de negocios. Mediante una discreta investigación, descubrieron la verdadera razón por la que se les había encomendado el estudio: varios directores-consideraban que . no podían influir suficientemente en la política a seguir por la empresa.

¿Qué podían hacer Obeso y Vasallo? Supongamos que dijeran: "Caballeros, no hay nada mal en su empresa. Son ustedes tan eficientes como sus competidores."

Hay buenas razones para creer que Obeso y Vasallo temieran ser despedidos en ese caso. Tal vez pensaran que adquirirían fama de ser ineficientes expertos empresariales; sólo conseguirían que el estudio fuese encomendado a una firma rival.

Bajo el influjo de esa tensión emocional, se sintieron obligados a decir: "Caballeros, existe una insuficiencia de personal, y muchos de los empleados actuales están desempeñando puestos que no les corresponden. Recomendamos la creación de varios puestos nuevos y el ascenso de cierto número de sus empleados."

Una vez la organización puesta completamente en movimiento, los directores disidentes pudieron colocar o ascender a sus protegidos tal como deseaban, fortaleciendo así su influencia en diversos niveles y en diversos departamentos de la jerarquía. La dirección quedó satisfecha, y Obeso y Vasallo recibieron sus honorarios.

Evaluación de los estudios de empresa

1) Un estudio de eficiencia debilita temporalmente, o, incluso, suspende, el funcionamiento del factor antigüedad en una jerarquía. Esto acelera automáticamente el ascenso, o facilita la colocación inicial, de los empleados que tienen impulso (,impulsados).

2) La recomendación favorita de los expertos en eficiencia es el nombramiento de un coordinador entre dos empleados incompetentes o dos departamentos improductivos[1]. Un sofisma muy

[1] Un estudio -de los expertos en eficiencia revela que los-.nombramientos de coordinador, los arabescos laterales y las sublimaciones percucientes son siempre aceptables por parte de la dirección.

popularizado entre esos expertos y sus clientes es que "incompetencia coordinada es igual a competencia"-
3) La única recomendación que realmente produce un aumento del rendimiento es: "Contrate más empleados." En algunos casos, los nuevos contratados realizarán el trabajo que no está siendo efectuado por los empleados antiguos que han alcanzado su nivel.
El buen asesor de empresas lo sabe, y recomienda diversos arabescos laterales y sublimaciones percucientes de incompetentes situados en altos puestos y la exfoliación jerárquica de los empleados superincompetentes que ocupan puesto ínfimos. Los asesores competentes ponen también en práctica útiles recomendaciones referentes a reglamentos de personal, métodos de producción, dinámica del color, programas de incentivos, etc., que pueden mejorar la eficiencia de los empleados competentes.

INCOMPETENCIA COMPULSIVA

Mientras revisaba profundos estudios de unos cuantos casos de competencia en los niveles superiores de las jerarquías, se me hizo patente un notable fenómeno psicológico, que voy a describir seguidamente.
La competencia en la cumbre es rara, pero no completamente desconocida. En el primer capítulo escribí: "Dado un lapso suficiente y supuesta la existencia de un suficiente número de grados en la jerarquía, todo empleado asciende a, y permanece en, su nivel de incompetencia."
Victoriosos mariscales de campo, eficaces inspectores de enseñanza,'competentes presidentes de empresas y personas semejantes no han tenido tiempo, simplemente, de alcanzar sus niveles de incompetencia.
Asimismo, la aparición de un dirigente sindicalista o rector de Universidad competente demuestra, simplemente, que en esa jerarquía concreta no existen grados suficientes para que puedan alcanzar su nivel.
Estas personas presentan competencia en la cumbre[2].
He observado que estos competentes en la cumbre se sienten con frecuencia insatisfechos de permanecer en su posición de competencia. Como no pueden elevarse a una posición de incompetencia -se hallan ya en la cúspide, manifiestan una acusada tendencia a pasar a otra jerarquía -por ejemplo, del Ejército a la industria, de la política a la educación, del teatro a la política, etc y alcanzar, en el nuevo medio ambiente, ese nivel de incompetencia que no podían encontrar en el antiguo. Esto es la incompetencia compulsivo.

Sección incompetencia compulsivo. Casos escogidos.

Macbeth, un eficaz jefe militar, se convirtió en un rey incompetente.
A. Hitler, político consumado, encontró su nivel de incompetencia como generalísimo.
Sócrates fue un maestro incomparable, pero encontró su nivel cae incompetencia como abogado defensor.

¿Por qué lo hacen?

---

[2] Nuestros archivos contienen unos cuantos destacados casos de competencia en la cumbre multimodal, individuos que podían estar en la cumbre de varias jerarquías al misma tiempo. A. Einstein constituye un ejemplo de este fenómeno. Fue un pensador sumamente competente que dio a la ciencia una teoría general v especial de la relatividad. Era también manifiesto que Einstein era sumamente competente en el terreno de las modas masculinas. Su forma de peinado y su despreocupada manera de vestir determinaron una tendencia seguida hasta hoy por los jóvenes. Considerando lo que, sin esfuerzo, consiguió en el mundo de la moda-, cabe preguntarse qué habría podido conseguir si en realidad se lo hubiera propuesto

"El puesto carece de estímulo."
Ésta, con alguna variante, es la razón invariablemente dada por los componentes en la cumbre cuando están considerando dar el paso que habrá de conducirles finalmente a la incompetencia compulsivo.

¿Necesitan hacerlo?
Existe, de hecho, un mayor y más fascinante estímulo en permanecer por debajo del propio nivel de incompetencia. Trataré de esta cuestión en un capítulo posterior