Capítulo Octavo
INDICIOS Y PREFIGURACIONES

Los poetas son los hierofantes de
una inaprensible inspiración.
P. B. Shiellpy

Existe la costumbre de adornar toda obra científica con una bibliografía, una lista de libros anteriormente publicados sobre el mismo tema. La finalidad de ello tal vez sea poner a prueba la competencia del lector desplegando ante él un intimidante programa de lectura; tal vez sea demostrar la competencia del autor exhibiendo la montaña de escoria que ha cribado para obtener una sola pepita de verdad.

Como éste es el primer libro, no hay ninguna bibliografía formal. Reconozco esta aparente falta de erudición. No soy aficionado al engaño y tengo la firme creencia de que el futuro vindicará mi heterodoxia.

Teniendo presentes estas consideraciones, he decidido mencionar algunos autores que, aunque jamás escribieron sobre este terna, podrían haberío hecho si hubieran pensado en él. Esta es, por tanto una bibliografía de protojerarquiólogos.

Los anónimos autores de varios proverbios tuvieron una cierta intuitiva comprensión de la teoría de la incompetencia.

«Zapatero, a tus zapatos» es un claro aviso al zapatero remendón para que no pretenda ser ascendido a jefe del taller de reparación de calzado. El obrero que manejaba diestramente la lezna y el martillo podría demostrar torpeza con la pluma, el cálculo de tiempos y la distribución del trabajo.

«Demasiados cocineros estropean la sopa» sugiere que cuantas más personas participen en un proyecto, mayores son la! probabilidades de que una, al menos, de ellas haya alcanzado su nivel de incompetencia. Un competente pelador de verduras, ascendido a su nivel de incompetencia como cocinero, puede echar demasiada sal y estropear el buen trabajo de los otros seis cocineros que ayudaron a hacer la sopa.

«El trabajo de una mujer no se termina nunca» es un triste comentario sobre la elevada proporción de mujeres que alcanzan su nivel de incompetencia como amas de casa.

En su *Rubaiyat,* 0. Kheyyam hacía notar ávidamente la fuerte incidencia de la incompetencia en las jerarquías educacionales y religiosas.

Yo mismo, de joven, frecuentaba ávidamente la compañía de santos y doctores, y oía discusiones sobre esto y aquello: pero jamás salí por la misma puerta por la que había entrado.

He mencionado en alguna parte la existencia de un «instinto jerárquico» en los hombres: su irresistible propensión a distribuirse a sí mismos por grados. Algunos críticos han negado la existencia de este instinto. Sin embargo, A. Pope lo observó hace más de dos siglos e, incluso, vio en él la expresión de un principio divino:

El orden es la primera ley de los cielos; y, esto admitido,
algunos son, y deben ser, más grandes que los demás

(Ensayo sobre el hombre, *Epístola IV, 11, 49-50)*

Advirtió perfectamente la satisfacción que se obtiene al hacer competentemente el propio trabajo:

> *Sabe que todo el bien que los individuos encuentran,*
> *o que Dios y la Naturaleza destinaron a la Humanidad*
> *todo el placer de la razón*
> *todas las alegrías de los sentidos,*
> *se encierran en tres palabras:*
> *Salud, Paz y Competencia.*
>
> *(Ibíd., 11, 77-88)*

Pope enuncia uno de los principios clave de la jerarquiología:

> *Qué querría este hombre?*
> *A lo alto se elevará*
> *y, poco menos que un ángel,*
> *querría más*
>
> Ensayo sobre el hombre, *Epístola I, 11, 173-174*

En otras palabras, un empleado difícilmente se muestra contento al permanecer en su nivel de competencia: insiste en elevarse a un nivel que está más allá de sus facultades.
La descripción de S. Smith de la incompetencia ocupacional es tan vívida que ha quedado como la base de un cliché:

> *Si representamos las diversas funciones a realizar en la vida por agujeros de formas diferentes practicados en una mesa, unos circulares, otros triangulares, otros cuadrados, otros oblongos, y las personas que funciones por trozos de madera de formas similares, veremos generalmente que la persona triangular ha penetrado en el agujero cuadrado, la oblonga en el triangular, y que una persona cuadrada ha conseguido introducirse en el agujero redondo. El puesto y su titular, el actuante y lo actuado, raras veces encajan tan fácilmente que podamos decir que estaban casi hechos el uno para el otro.*[1]

W. Irving señala que «las mentes obtusas son generalmente preferidas para los cargos públicos, y especialmente promovidas a ser objeto de distinciones ciudadanas». No comprendía que una mente puede muy bien ser brillante para un puesto subordinado, y parecer, no obstante, roma al ser ascendido a un puesto elevado, del mismo modo que una vela puede servir perfectamente para iluminar una mesa de comedor, pero resulta, inadecuada si se la coloca en un poste del alumbrado para iluminar una encrucijada de la vía pública.
Karl Marx advirtió indudablemente la existencia de las jerarquías; no obstante, parecía creer que se hallaban mantenidas por los capitalistas. Al abogar por . una sociedad no jerárquica, no comprendió, evidentemente, que el hombre es esencialmente jerárquico por naturaleza y debe tener, y tendrá, jerarquías, sean patriarcales, feudales, capitalistas o socialistas. A este respecto, su perspicacia es muy inferior a la de Pope.

[1] Smith, Sydney (1771-1845). *Sketches of Moral Philosophy, 1850.*

Entonces, con flagrante inconsistencia, Marx propone, como principio directivo de su soñada sociedad no jerárquica, «de cada uno según su capacidad, a cada uno según sus necesidades». Esto sugiere la creación de dos jerarquías paralelas de capacidad y de necesidad.
Aun pasando por alto esta inconsistencia del esquema marxista, el Principio de Peter pone ahora de manifiesto que no podemos esperar obtener trabajo «de cada uno según su capacidad». Para hacerlo, tendríamos que mantener permanentemente a los empleados en un nivel de competencia. Pero eso es imposible: cada empleado debe elevarse a su nivel de incompetencia y, una vez llegado a ese nivel, no podrá producir de acuerdo con su capacidad.
Vemos pues, la teoría marxista como un fantástico sueño y un nuevo opio para las masas. Jamás ha podido llevarla a la práctica ningún Gobierno. Marx debe quedar arrumbado como un visionario acientífico.
Parece que encontramos ciencia de más calidad entre los poetas. El aforismo de E. Dickinson

El éxito es considerado lo más dulce
por quienes nunca lo tuvieron

es psicológicamente válido cuando el «éxito», recibe su significado jerarquiológico de colocación final en el nivel de incompetencia.
C. W. Dodgson, en *Alicia en el país de las maravillas,* alude a la vida en -el nivel de incompetencia cuando hace decir a la reina: «Habiendo llegado aquí, necesitas correr todo lo que puedas para permanecer en el mismo lugar.» En otras palabras, una vez que un empleado ha conseguido la colocación final, sus más vigorosos esfuerzos nunca le depararán un ulterior ascenso.
S. Freud parece haber estado más próximo que ningún autor anterior al descubrimiento del Principio de Peter. Observando casos de neurosis, ansiedad, enfermedades psicosomáticas, amnesia y psicosis, vio el penoso predominio de lo que podríamos llamar el síndrome generalizado de incompetencia vital.
Esta incompetencia vital produce, naturalmente, agudos sentimientos de frustración. Freud, un satírico en el fondo, optó por explicar esta frustración en términos sexuales principalmente, tales como envidia del pene, complejo de castración y complejo de Edipo. En otras palabras, sugirió que las mujeres se sentían frustradas porque no podían ser hombres, los hombres porque no podían tener hijos, los niños porque no podían casarse con sus madres, etc.
Pero Freud se equivocó al pensar que la frustración proviene del anhelo de un cambio a una posición más deseable (hombres, padre, marido de la madre, esposa del padre, etc.), en otras palabras, ¡de un anhelo de ascenso! La jerarquiología nos demuestra que la frustración se produce como resultado de un ascenso.
Este error de Freud fue consecuencia de su naturaleza extremadamente introspectivo: insistió en estudiar lo que sucedía (o creía que sucedía) en el interior de sus pacientes. La jerarquiología, por el contrario, estudia lo que sucede *fuera* del paciente, estudia el orden social en que actúa el hombre y, por tanto, explica de modo realista la función del hombre en ese orden. Mientras Freud dedicó su tiempo a bucear en los oscuros recovecos del subconsciente, yo he consagrado mis esfuerzos a examinar el comportamiento humano observable y mensurable.
Los psicólogos freudianos, al no estudiar la función del hombre en la sociedad, podrían ser comparados con un hombre que, al ver una computadora electrónica, trata de comprenderla mediante especulaciones sobre su estructura y su mecanismo internos, sin tratar de averiguar qué uso tenía el instrumento.

No minimicemos, sin embargo, la labor pionera de Freud. Aunque erró en muchas cosas, descubrió muchas otras. Siempre mirando dentro del paciente, se hizo famoso por el vigor de su teoría de que el hombre es inconsciente de sus propias motivaciones, no puede comprender sus propios sentimientos y, en consecuencia, no puede esperar aliviar sus propias frustraciones. La teoría era irrefutable, porque nadie podría argumentar, consciente y racionalmente, sobre la naturaleza y contenido de su inconsciente.

Con un toque maestro de genio profesional, inventó el psicoanálisis, con el que afirmaba que sus pacientes podrían llegar a ser conscientes de su inconsciente.

Luego fue demasiado lejos, se psicoanalizó a si mismo y pretendió ser consciente de su propio inconsciente. (Algunos críticos sugieren ahora que lo único que consiguió fue hacer a sus pacientes conscientes de *su propio* -el de Freud- inconsciente.) En todo caso, por este procedimiento de autopsicoanálisis dio una patada a la escalera en que se apoyaban sus pies.

Si Freud hubiera comprendido la jerarquiología, habría evitado subir ese último peldaño y nunca habría llegado a su nivel de incompetencia.

Socavando así la, grandiosa estructura que había edificado sobre la impenetrabilidad del inconsciente, Freud preparaba el camino a su gran sucesor, S. Potter.

Potter, como Freud, es un psicólogo satírico (o un satírico psicológico), y puede ser justamente colocado al lado de Freud por la agudeza de su observación y su audacia al crear una pintoresca y memorable terminología para describir claramente lo que veía.

Al igual que Freud, Potter observó y clasificó muchos fenómenos de frustración humana. Denomina a la condición básica de estar frustrado estar «hundido», y al sentimiento de júbilo causado por la supresión de la frustración lo califica de «ascendido». Da por supuesto que los hombres tienen una innata tendencia a avanzar de aquel estado a éste. La técnica para hacerlo recibe el nombre de «habilidad ascensional».

La diferencia principal entre los dos hombres estriba en que Potter rechaza la doctrina de Freud de la motivación inconsciente. Explica el comportamiento humano en términos de un impulso consciente que conduce a superar a los demás, a triunfar sobre las circunstancias y resultar, de este modo, ascendido. Potter repudia también el dogma freudiano de que el paciente frustrado debe recibir ayuda profesional, y desarrolla una clase de psicología del tipo «hágalo usted mismo». Enseña varios trucos, planes y gambitos que, adecuadamente utilizados, permitirán al paciente tornarse ascendido.

El ascendente, el vividor, el jugador, para resumir las elegantemente expresadas teorías de Potter, están utilizando diversas formas de conducta recusable para elevarse a sí mismos por los grados de las jerarquías sociales, comerciales, profesionales o deportivas.

Potter escribe tan amenamente, que tendemos a pasar por alto el punto débil central de su sistema: la suposición de que, con sólo aprender suficientes trucos, el ascendente puede continuar elevándose y ser permanentemente ascendido.

En realidad, ninguna cantidad de habilidad ascensional puede elevar a un hombre por encima de su nivel de incompetencia. El único resultado de su técnica será ayudarle a llegar antes a ese nivel que si se hubiera comportado de otro modo. Y, una vez allí, se encuentra en una situación de hundimiento que ninguna técnica es capaz de remediar.

La felicidad duradera sólo puede obtenerse evitando el ascenso final, optando, en cierto momento del avance, por abandonar la táctica ascensional y practicar en su lugar lo que podría haber llamado táctica de estatismo. Más adelante, en el capítulo sobre la incompetencia creadora, indicaré cómo puede realizarse esto.

Entretanto, debo saludar a Potter como al teórico verdaderamente grande que supo salvar el abismo existente entre la ética freudiana y el Principio de Peter.

Figura 14. Ninguna cantidad de habilidad ascensional puede elevar a un hombre por encima de su nivel de incompetencia

C. N. Parkinson, eminente teórico social, observa minuciosamente, y describe con extraordinario gracejo, el fenómeno de acumulación de personal en las jerarquías. Pero trata de explicar lo que él llama la pirámide ascendente mediante la suposición. de que los empleados de categorías superiores practican la estrategia de] divide y vencerás, que están haciendo deliberadamente ineficaz a la jerarquía como medio de encumbrarse a sí mismos.

La inexactitud de esta teoría-queda de manifiesto si se consideran los extremos siguientes. Primero, da por supuestos una intención o un designio por parte de las personas situadas en posiciones de supervisión. Mis investigaciones revelan que muchos altos empleados son incapaces de formular ningún plan efectivo, ya sea para dividir, vencer o cualquier otra finalidad. Segundo, los fenómenos que Parkinson describe -superempleo y subproducción- se hallan a menudo en oposición directa a los intereses del personal supervisor y directivo. La eficiencia desciende hasta tal punto que la empresa se hunde, y los empleados responsables pueden encontrarse sin trabajo. En las jerarquías gubernamentales pueden verse acosados y humillados por comités legislativos, o inspectores, que investigan el derroche y la incompetencia. Es difícilmente concebible que quisieran perjudicarse deliberadamente a sí mismos de esa forma. Tercero, permaneciendo idénticas las demás circunstancias, cuanto menos dinero se gaste en los salarlos de los subordinados, mayores serán los beneficios de la empresa, y mayor será la cantidad de dinero disponible para sueldos, bonos, dividendos y beneficios marginales de los altos cargos. Si la jerarquía puede funcionar eficazmente con mil empleados, la dirección no tiene ningún motivo para dar empleo a mil doscientos.

Pero supongamos que la jerarquía no está funcionando eficientemente con sus mil empleados. Como muestra el Principio de Peter, muchos, o la mayoría, de los empleados superiores estarán en sus respectivos niveles de incompetencia. Con el personal existente, no pueden hacer nada para mejorar la situación -todo el mundo está ya haciendo las cosas lo mejor que puede-, así que, en un desesperado esfuerzo por conseguir eficiencia, contratan más personal. Como ya se señaló en el capítulo III, -un aumento de personal puede producir una mejora temporal, pero el proceso de ascensos produce finalmente sus efectos sobre los recién llegados, y también ellos se elevan hasta sus niveles de incompetencia. Entonces, el único remedio parece ser otro aumento de personal, otro florecimiento temporal y otra caída gradual en la ineficacia.

Por esta razón no existe relación directa entre el volumen del personal y el total de trabajo realizado. La acumulación de personal ser explicada por la teoría de la conspiración de

Parkinson: proviene de una sincera, aunque vana, búsqueda de eficiencia por los miembros de la jerarquía situados en los niveles superiores.
Otra cuestión: Parkinson basó su ley en la a keopsiana o feudal:

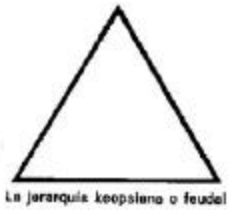


Figura 15. La jerarquía keopsiana o feudal.

La razón de ello es que Parkinson realizó sus descubrimientos en las Fuerzas Armadas, en las que gozan de firme arraigo tradiciones y formas de organización anticuadas.
La jerarquía feudal no ha desaparecido, ciertamente, pero un completo sistema jerarquiológico debe reconocer también la existencia de varias otras formas jerárquicas y explicar de este modo sus actividades.
Por ejemplo, la *Formación en T:*

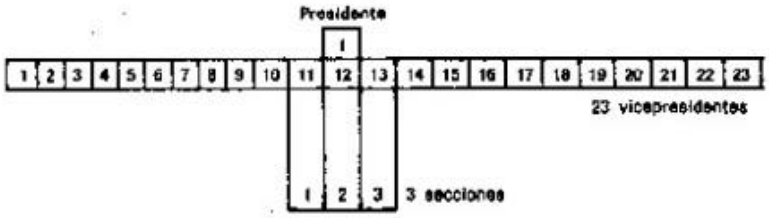


Figura 16. Formación en T

Este diagrama muestra claramente que una compañía con tres departamentos fundamentales, 23 vicepresidentes y un presidente no se ajusta al tradicional modelo piramidal.

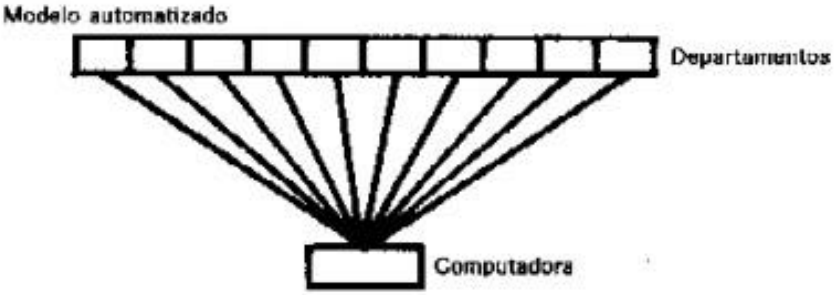
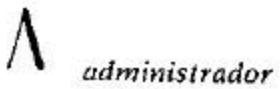


Figura 17. Modelo automatizado

En esta reciente modificación, la amplia base de la pirámide de los empleados está sustituida por una computadora.
Muchos departamentos están sostenidos por una sola computadora, produciendo una pirámide invertida. Una forma similar se produce cuando numerosos ejecutivos, supervisores y personal de ventas están sostenidos por un proceso de producción altamente automatizado.

Ya -he descrito, en el capítulo III, la cúspide flotante, una situación que existe cuando un director se halla al frente de un departamento inexistente, o cuando un grupo de personal es asignado a otro departamento, dejando al administrador en su solitaria oficina.



Cúspide flotante

Infortunadamente, la investigación de Parkinson no va suficientemente lejos. Cierto que el trabajo puede extenderse hasta llenar el tiempo asignado, pero puede extenderse mucho más. Puede extenderse más allá de la vida de la organización, y la empresa puede quebrar, un Gobierno puede caer, una civilización puede derrumbarse en la barbarie, mientras los incompetentes continúan trabajando. Aun con harto sentimiento, debemos, por tanto, desechar, la atractiva teoría de Parkinson. Es digno' no obstante, de encomio -por haber llamado la atención sobre aquellos fenómenos que, por primera vez, son ahora científicamente explicados por el Principio de Peter.