

## Presentación

Laurence J. Peter nació en Vancouver, Columbia Británica, 16 de septiembre de 1919 y falleció el 12 de enero de 1990)

Fue un pedagogo, conocido sobre todo por haber formulado el *Principio de Peter*. Empezó a trabajar en 1941 como maestro, alcanzando en 1963 el grado de doctor en la Universidad Estatal de Washington. En 1964, Peter se mudó a California, donde llegó a ser profesor titular del departamento de pedagogía, director del Centro Evelyn Frieden para la enseñanza regulada y coordinador de programas para niños con trastornos emocionales en la Universidad del Sur de California. En 1969, se hizo famoso con la publicación del libro *El Principio de Peter. 1* En el mismo trata del principio homónimo: *las personas que realizan bien su trabajo son promovidas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia*. En esta oportunidad, ponemos a disposición de los lectores la secuela del *Principio de Peter: POR QUE LAS COSAS SALEN MAL o Retorno al Principio de Peter*

*A Stephen Pile, que cree que el éxito está sobrevalorado y cuya glorificación del fracaso debería ser un consuelo en todas partes para cada uno de nosotros, cuando nos enfrentamos con nuestras propias áreas de incompetencia.*

## Capítulo 1 UN HOMBRE DE PRINCIPIOS

*Principio de Peter:*

*Dentro de una jerarquía, los individuos tienden a ascender hasta sus niveles de incompetencia.*

Laurence J. Peter

*Contenido:*

- 1. Márchate cuando estás en las últimas filas*
- 2. En busca de la competencia*
- 3. Un supercompetente*
- 4. Más competentes*
- 5. Un año en la cárcel*
- 6. Una pausa afortunada*
- 7. No todo eran rosas*
- 8. Se da nombre a un Principio*
- 9. Lo inesperado*
- 10. 10 Un fenómeno universal*
- 11. Subir de jerarquía*
- 12. Víctima del Principio de Peter*
- 13. El principio resuelve problemas*
- 14. Una nueva ciencia*

Tengo una gran duda: No estoy totalmente seguro de si el mundo está conducido por incompetentes que son sinceros, o por pillos que nos toman el pelo. Consideren la evidencia siguiente y entenderán mi dilema: Cuando era profesor en la Universidad de la Columbia Británica, recibí una nota que señalaba: *Los profesores que no tengan secretaria propia pueden aprovecharse de las chicas del pool de secretarias. El Courier de Stoughton, Wisconsin, reseñó: «El puente de la calle Forton fue reparado después de su hundimiento el otoño pasado. Han sido cambiadas las planchas de hierro que aguantaban los tirantes, y el puente está ahora en la misma situación en que se hallaba antes del hundimiento.»* Una columna de ofertas de trabajo contenía este anuncio: *«Persona para trabajar con contadores reactivos de isótopos moleculares fisionables y fotosintetizadores ciclotrónicos de tres fases de uranio. No se necesita experiencia.»* El *San Francisco Examiner* publicaba la siguiente noticia: *«Los funcionarios estatales de transporte de East Greenwich, Rhode Island, dicen que no hay disculpa posible para el grupo de mantenimiento que pintó una línea amarilla de tráfico por encima de un perro muerto tendido en una carretera.»* En mi búsqueda de la verdad, he persistido en mis esfuerzos para entender las razones que motivan que tantas cosas vayan mal, incluso estando muy pocas veces seguro de si una manifestación aparente de incompetencia es un esfuerzo sincero de un imbécil aplicado o la burla de un bufón burdo.

*La búsqueda de la verdad es, ciertamente, muy divertida.*

Vernon Howard

## 1. Márchate cuando estás en las últimas filas

Comencé a ejercer mi último empleo full time dentro de una jerarquía establecida en 1966, cuando me nombraron profesor de educación en la Universidad de California del Sur. Este cargo me ofrecía un sinfín de oportunidades de ascender por encima de mi nivel de competencia y convertirme en víctima de mi propio Principio. Durante los veintiocho años anteriores de mi actividad educativa, había progresado desde profesor en prácticas, a profesor de clases magistrales, jefe de

departamento, consejero, psicólogo, administrador de servicios de salud mental y catedrático de Universidad. En cada situación me había sentido realizado. La enseñanza recompensaba. Mis proyectos de investigación desafiaban mis aptitudes creativas, y el resultado de mis estudios me daba sensación de plenitud. El funcionamiento de mi centro para niños disminuidos me procuró una gran satisfacción y una continua experiencia enriquecedora. Pensé que había conseguido mi nivel de efectividad óptima en la profesión elegida, donde día a día iba experimentando la alegría del éxito que se deriva de trabajar en proyectos de intenso interés personal.

*Haz lo que puedas, con lo que tengas y donde estés.*

Theodore Roosevelt

Al ser trasladado mi superior inmediato, se me ofreció el ascenso a jefe de departamento. Sintiendo que mi situación en aquel momento era la realización de un sueño largamente acariciado, lo rechacé. Otras personas me instaron a no obrar tan precipitadamente y a pensarlo. Durante las semanas siguientes fui animado desde arriba y presionado por todas partes para que aceptara el ascenso. El *stress* así creado me causó incomodidad, de modo que decidí emplear la incompetencia creativa. Ésta es la técnica de ser deliberadamente incompetente en algo que sea por completo irrelevante para tu área de realización. La finalidad es convencer a tu superior de que, aunque seas competente en tu cargo actual, no mereces el ascenso. Puede parecer dificultoso, pero en la práctica lo encontré muy sencillo, amén de divertido. Una vez a la semana aparcaba mi coche en el sitio reservado al decano, y cesaron las ofertas de ascenso.

Desgraciadamente, recibí un premio Phi Delta Kappa a la investigación, que trajo como consecuencia nuevos esfuerzos para promocionarme. Una vez más, la incompetencia creativa fue mi salvación. Cuando el decano se descolgó consultándome sobre un asunto técnico, fui al cajón de un pupitre, saqué un dardo y lo apunté hacia un blanco que colgaba de la pared de mi despacho. Anoté el número que había resultado, hice un cálculo rápido y di la respuesta a su pregunta. Él no pareció captar que yo ya sabía la respuesta desde el primer momento.

No me sorprendió, porque yo había advertido que, en general, si le contabas un chiste al decano, le tenías que decir que era un chiste, porque si no lo hacías no sabía que se esperaba de él que se riera. Dicho decano tenía tan poco humor, que hasta los otros decanos se daban cuenta de ello. Me enteré de que el truco del dardo había tenido éxito cuando, por casualidad, le oí decir: «*Peter es un genio, pero está chiflado.*» Una vez más cesaron los intentos de ascenderme. El cargo de jefe de departamento había sido asignado a un profesor que se encontraba a pocos meses de la jubilación. Con la perspectiva, que se iba aproximando, de un departamento sin director, los esfuerzos para promocionarme volvieron a renovarse. En una memorable reunión del profesorado, me di cuenta de que algo ocurría, porque todo el mundo me trataba con excesiva cortesía y una profunda adulación. La Presidencia abrió la sesión y anunció a los reunidos el primer pinito del orden del día: la selección de un nuevo director del departamento. Todos los profesores me prometieron completa lealtad y cooperación si yo aceptaba el ascenso. Se prestaron voluntariamente para escribir las propuestas de becas, hacer el presupuesto y todo el trabajo pesado. Todo lo que yo tendría que hacer sería sentarme en mi despacho, firmar algunos papeles y llevarme toda la gloria. Aunque el cuadro que me pintaban era seductor y no dudaba de sus buenas intenciones, me chocó el contraste entre sus promesas y sus usuales rencillas, murmuraciones y pequeñas paranoias. Me acordé del antiguo dicho: «*Los profesores son tan agresivos porque los beneficios son tan pequeños.*»

¿Cómo podía rechazar la utopía que presentaban? ¿Cómo podía rehusar el afecto, lealtad, aprecio y cooperación que me habían ofrecido? La situación exigía medidas desesperadas. En silencio, miré alrededor de la habitación y a los ojos suplicantes de cada uno de mis colaboradores. Contemplé el techo, como esperando que la respuesta me viniese de Arriba. Me levanté lentamente y fui hacia la ventana, saqué un cigarrillo y, seguidamente, una lupa. Enfoqué los rayos del sol hacia la punta del cigarrillo y esperé pacientemente hasta que el tabaco se encendiera. Colocando el cigarrillo entre mis labios, succioné una bocanada y, lentamente, exhalé un chorrillo de humo. Un silencio total había descendido sobre la reunión. Después de una larga pausa, el presidente miró sus notas, carraspeó y dijo: «*Creo que lo mejor sería*

*pasar al segundo punto del orden del día.»* La incompetencia creativa había triunfado una vez más.

Gracias a la práctica hábil de la incompetencia creativa y a la aplicación del poder del pensamiento negativo, conseguí permanecer en mi nivel de competencia hasta que el éxito del libro *El Principio de Peter* me permitió escapar de la Universidad y continuar mi investigación independiente de cualquier organización jerárquica. A continuación expondré la historia de mi aventura en el camino de este feliz estado y mis recuerdos de los principales acontecimientos que llevaron al descubrimiento del *Principio de Peter*.

## 2. En busca de la competencia

La primera fase de mi búsqueda de la competencia empezó en 1938, al seguir mi primer curso de educación pedagógica, y continuó hasta 1963, período en el cual recibí cursos de educación de nivel superior o profesional cada año. Estos veinticinco años de estudio, ¿significaron que yo era un estudioso irremediabilmente incompetente, o sólo que había estado confundido durante más tiempo que nadie? Nunca lo sabré, pero la explicación que di a mi persistente búsqueda del conocimiento es que, de buen principio, dentro de mi carrera me intrigó la siguiente cuestión: « ¿Qué es lo que hacen los profesores para que los niños aprendan? »

A causa de la falta de profesores diplomados de Segunda Enseñanza, se concedieron licencias temporales a personas cualificadas en una materia especial, pero carentes de una educación pedagógica específica. Ben E. Fitz<sup>1</sup>, colaborador de mi departamento, estaba enseñando gracias a un permiso temporal (emergencia de guerra). Cuando me di cuenta de que su enseñanza era muy parecida a la mía y que los logros entre los estudiantes eran similares en nuestras dos clases, me sentí algo desconcertado.

Este interrogante entró en mi conciencia mientras había escasez de profesores durante la Segunda Guerra Mundial. Había tomado cursos de educación y obtenido un certificado que me acreditaba como profesor cualificado.

---

<sup>1</sup> Los nombres de algunas personas han sido cambiados para proteger al inocente y al culpable.



*«¿Qué hacen los profesores para que los niños aprendan?»*

Interpreté que ello significaba que había adquirido conocimientos y habilidades especiales no poseídos por aquellos que no eran miembros de la profesión.

*Prefiero la compañía de los campesinos, porque no han sido educados lo suficientemente como para razonar de un modo incorrecto.*

Montaigne

¿Qué es lo que había aprendido yo en aquellas clases de formación pedagógica? ¿Por qué no era yo mejor profesor que Ben, quien no había puesto los pies en una institución preparatoria para profesores? ¿Me había estado engañando a mí mismo al pensar que los cursos de educación eran importantes y relevantes para la función educativa? Estas preguntas excitaron mi interés sobre la competencia de los profesores y la forma de adquirirla.

*Los profesores que tienen éxito son eficaces a pesar de las teorías psicológicas que padecen.*



## Proverbio pedagógico

### 3. Un supercompetente

En 1943 enseñaba en un aula del sótano de la Escuela Elemental Central de Chilliwack, Columbia Británica, Canadá. En otra aula del mismo sótano, Mrs. Abel enseñaba el primer grado. Mi primera impresión de Mrs. Abel fue la de una mujer de mediana edad, baja, regordeta, de pelo gris, peinado en un moño cuidadoso en lo alto de su cabeza. Llevaba zapatos negros de trote e iba vestida, como siempre, con una falda azul marino y una blusa blanca. Sus características más notables eran los modales y el lenguaje. Tenía una aureola de absoluta calma y miraba directamente a cualquiera con quien hablase. El director me había advertido que a los demás profesores les resultaba imposible entenderse con ella, pero que era una magnífica profesora y que los niños y los padres la querían y admiraban. El mismo director me habló más tarde de un problema que él tenía. Todos los padres de los alumnos de primer grado querían que sus hijos estuvieran en la clase de Mrs. Abel, porque era considerada en todo el distrito como la mejor profesora de los que empezaban a leer y escribir.

No pasó mucho tiempo antes de que yo entendiera por qué no se llevaba bien con el profesorado de la escuela. Ella asistía únicamente a la primera reunión de los profesores al comenzar el año escolar, y no acudía a reuniones ordinarias o a los actos sociales de la escuela. Prefería tomar su almuerzo en la clase, con sus alumnos, que en el comedor del profesorado. Ella misma me dijo que era la mejor profesora de primer grado del distrito, y que los demás profesores no sabían lo que se pescaban. Cuando ellos buscaban su ayuda o su consejo, replicaba: «He desarrollado técnicas que trabajan para mí. ¿Por qué no desarrolla técnicas que trabajen para usted?» Preguntada acerca de cómo todos sus alumnos aprendían a leer en las primeras semanas de colegio cuando otros profesores necesitaban todo el año para conseguir los mismos resultados, ella contestaba: «Porque mis técnicas son superiores a las suyas.»

*Un profesor trabaja sobre la eternidad; nadie puede decir dónde acaba su influencia.*

Henry Adams

Cuando el director se dio cuenta de que mi interés por Mrs. Abel estaba motivado no por una fútil curiosidad acerca de su comportamiento e idiosincrasia, sino por mi admiración hacia su capacidad, me hizo partícipe de alguna información básica: Se había graduado en la escuela local de Segunda Enseñanza cuarenta y cuatro años antes, y había asistido en la Escuela Normal Provincial a un curso de un año de enseñanza pedagógica. Volvió a casa, en Chilliwack, y se hizo profesora de primer grado. Excepto durante tres años —en los cuales se casó, tuvo una hija y enviudó— había seguido siendo profesora de primer grado. A pesar de las sugerencias del superintendente y de otros, rehusó con firmeza subir de grado o Sólo puedo hacer suposiciones sobre el motivo por el que Mrs. Abel me invitó a su clase y compartió conmigo sus ideas, pero mi primera visita me convenció de que estaba en presencia de un genio. Aunque mis observaciones en un período de dos años eran, simplemente, vislumbres de un programa de enseñanza concebido brillantemente y llevado a cabo con efectividad, ofreceré aquí algunas de mis observaciones, junto con las explicaciones que me fue haciendo Mrs. Abel de sus métodos.

*Primer día.* En la década de 1940 no había parvularios o programas preescolares en esta área rural, y por ello Mrs. Abel empezó por introducir a sus alumnos en las rutinas escolares clásicas. Cuando los niños estuvieron instalados y deseosos de recibir su primera lección, colgó un cartel en el centro del aula en el que había pintadas tres manzanas rojas. Entonces dijo: «Vamos a aprender una canción sobre estas manzanas», y empezó a cantar lentamente: *Cuántas manzanas aquí ves, cuéntalas tú, una, dos, tres.* Hizo recitar a la clase el poema al unísono, siguiendo el ritmo que marcaba con la mano. Cuando estuvo segura de que todos los niños participaban, dio la vuelta al cartel y mostró las palabras siguientes:

Señaló las palabras y el compás, como antes, mientras los niños cantaban la letra. Como actividad final del día, distribuyó unos ejemplares fotocopiados de la canción, y los niños la recitaron mientras ella indicaba las palabras.



El primer día, un grupo de niños felices salía de la escuela, y yo supongo que las familias del distrito estarían sorprendidas de ver que los escolares, en un solo día, señalaban las palabras y «leían» la canción de las manzanas.

*El profesor mediocre, dice. El buen profesor, explica. El profesor superior, demuestra. El gran profesor, inspira.*

William Arthur Ward

Mrs. Abel explicó: «Empiezo con palabras y objetos con los cuales están familiarizados los niños. Los niños realizan el logro educativo más complejo de su vida —hablar su lengua materna— sin una educación formal. El sonido de la palabra MANZANA es un símbolo que no se parece en nada a una manzana. Tampoco se le parece la representación visual de la palabra: MANZANA. Si el niño puede decir la palabra, el leerla no debe presentar problema. Por tanto, enseñó a los niños a decir las palabras y después se las muestro.»

No estaba yo en condiciones de cuestionar su teoría, pero quedé realmente impresionado de los resultados que obtenía. Sistemáticamente, iba progresando hacia versos más largos y usaba las palabras de los mismos en otros contextos. Los niños leían desde el primer día y progresaban rápidamente. La alegría por el éxito era evidente. Cuando empleaban los libros de lectura prescritos, los acababan en menos de la mitad del tiempo habitual; y eran capaces de seguir importantes lecturas suplementarias.

En cada detalle de la enseñanza, Mrs. Abel parecía tener un sistema que funcionaba. Su programa era seguido de modo gradual, para asegurarse de que todos los niños adquirirían cada una de las habilidades necesarias para la lectura, la escritura y la aritmética elemental. Era magnífica su capacidad para observar a cada uno de los niños de modo que no faltara ningún logro esencial. En respuesta a mis preguntas, me dio explicaciones precisas y lúcidas:

*«Hay un proverbio antiguo: “El ojo del amo engorda al caballo.” Yo lo creo. Gran parte de mi éxito se basa en que detecto cuando un niño tiene alguna dificultad. Por esto es por lo que ningún niño en mi clase se queda rezagado. Cuando a un niño le sucede esto, los problemas de un error acumulativo pueden provocar el desarrollo de una incapacidad para aprender. El ojo del profesor refuerza la enseñanza del niño.»*

Y otro: «Los expertos en lectura están divididos en dos campos. Un grupo promociona la fonética como el camino real para aprender, y el otro cree que el método de mirar y decir producirá pequeños lectores más felices. ¿Puede usted creer que adultos inteligentes desperdicien su tiempo con una polémica tan tonta? La buena enseñanza incluye ambos métodos, pero no como enfoques separados. Pongamos una palabra tomada de una canción. Los niños ven la palabra y la dicen. Luego practicamos un juego sobre uno de mis carteles, cambiando sólo una letra intermedia de la palabra *casa*, por ejemplo, y haciendo *cama, cara, capa, caña*, etc. Luego cambiamos sólo la primera letra, y saldrá *masa, tasa, gasa, pasa*, etc. Después que ellos han trabajado con todas las vocales y consonantes de este modo, pueden leer fonéticamente muchas palabras bisílabas. Entonces combinan algunas de estas palabras formando otras compuestas, y así sucesivamente. Yo sólo voy

aumentando su vocabulario visual, sus habilidades de análisis de palabras y fonética, construyendo sobre su experiencia y los poemas e historias que leemos. Estas técnicas constituyen un proceso integrado en mi enseñanza y no son técnicas enfrentadas, como a los expertos les gusta creer.»

Me contó que hacía irnos años el superintendente la había animado a seguir unos cursos de psicología. Añadió: «*Cuando le pregunté por qué, me contestó que los cursos podían ayudarme a entender mejor a los niños. Yo le dije que, como profesora, consideraba más importante que los niños me entendieran a mí.*»

Durante unos años había rechazado resueltamente invitaciones para mostrar sus métodos a otros profesores, pero en el último año antes de su jubilación se ablandó. Ella y yo compartimos un local de depósito. Pocos días antes de la convención de profesores, descubrí que había sacado algunos materiales docentes del depósito y los había remplazado por material que ella usaba en la clase. Cuando le pregunté por qué, respondió: «*Estoy recogiendo las cosas que trabajan más en mi favor y les enseñaré a ellos el material que yo ya no uso. Me ha costado cuarenta años desarrollar mi técnica, y no la van a conseguir a cambio de nada.*»

Las autoridades docentes darían a Mrs. Abel notas muy bajas en actitud, cooperación con los colaboradores, educación permanente, progreso profesional, uso de nuevos materiales audiovisuales y aplicación de métodos educativos consagrados. ¡Ojalá hubiera compartido sus técnicas educativas más libremente, estado abierta a nuevas ideas y mejorado su propia base educativa! El caso es que, a pesar de su idiosincrasia y falta de «profesionalidad», formó parte de aquel grupo selecto de superprofesores. Sus estudiantes sintieron gran entusiasmo por la escuela, leyeron mejor y aprendieron más que cualesquiera otros alumnos de primer grado que yo haya encontrado jamás.

*La enseñanza no es un arte perdido, pero el respeto a la misma es una tradición perdida*

Jacques Barzun

Probablemente, la clave del éxito de Mrs. Abel era su sensibilidad a las reacciones ajenas. Era vivamente consciente de las respuestas de sus alumnos a su enseñanza.

Lo que los niños aprendían le hacía patente cuál de sus métodos era efectivo. Su experiencia le enseñaba las cosas que tenía que rechazar y las que debía conservar para futuras lecciones. La sensibilidad hacia su propia eficacia configuraba su función docente. Cada experiencia de enseñanza era para ella una experiencia de aprendizaje, de modo que fue creciendo en competencia durante toda su carrera.

*La mayoría de los educadores continuaría dando clases sobre navegación mientras el barco se estuviera hundiendo.*

James H. Boeen

#### 4. Más competentes

Durante los diez años siguientes encontré muchos profesores sobresalientes, incluyendo a Mr. Julius, quien había desarrollado un sistema de juegos de simulación, que enseñaba a los niños retrasados el cuidado práctico de sí mismos, la seguridad en el tráfico, el cuidado de la casa y otras habilidades sociales valiosas. Enriqueció la vida de cada uno de los niños de sus clases, en la escuela residencial provincial para niños retrasados. Yo admiraba la labor de Mr. Query, que impartía a los estudiantes más dotados de la enseñanza secundaria. Estimulaba sus mejores aptitudes mentales con sus intensas exigencias y sus tenaces interrogatorios. Ann Cestery enseñaba estudios sociales haciendo que los estudiantes investigaran sus propias casas y comunidades. Ellos lo hacían tan bien, que fueron recompensados por la Sociedad Histórica y el Consejo de Investigación de la Columbia Británica. Estudié lo que éstos y otros profesores de notable éxito hacían para obtener tales relevantes resultados. En casi todos los casos, su efectividad era el resultado de métodos originales o no ortodoxos, y no de los adquiridos en la formación pedagógica.

Años más tarde no me sorprendí al leer los resultados de un proyecto de investigación dirigido por el doctor James Popham, de la Universidad de Los Ángeles, en el cual estudiaba la eficacia de los profesores<sup>2</sup>. Más de dos mil estudiantes fueron instruidos por profesores altamente cualificados y acreditados y por personas expertas en la cuestión de que se tratase, y que no habían recibido

---

<sup>2</sup> W.J.POPHAM "Test de eficiencia educativa: Planteamiento, desarrollo y comprobación" *American Educational Research Journal*, enero de 1971.

ningún curso de pedagogía. Llamó a aquel grupo *profesores*, y a éste *no profesores*. No hubo, estadísticamente, diferencias significativas entre profesores y no profesores en lo que aprendieron los estudiantes.

## 5. Un año en la cárcel

En 1947 pasé a ser instructor dentro de la organización de prisiones de la Columbia Británica, y estuve trabajando con jóvenes internos de diecisiete a veintitrés años de edad. Hasta ese momento, enseñar había sido un trabajo agradable y satisfactorio, que me procuró repetidamente la alegría de la realización. Enseñar a presos fue una experiencia humillante. Algunos de mis estudiantes más brillantes encontraban aburridas las actividades recreativas de la prisión, así que para introducir un desafío les inicié en el ajedrez. Empecé por enseñarles el nombre de las piezas y los movimientos básicos. Después de jugar unos pocos minutos, me di cuenta de que Tony había perdido la reina ante el peón de su oponente. Tony me preguntó: « ¿Qué demonio hago ahora? Acaba de llevarse mi puta con su maricón.» En diez minutos de juego, Tony había destrozado mi lección sobre los nombres utilizados en el ajedrez.

Mis consejos no tuvieron mejor suerte. Mario me contó la historia de los acontecimientos que le llevaron a la cárcel. Cada aventura que describía era una clara evidencia de su incompetencia como criminal. Mientras estaba robando un camión de un almacén, se había puesto nervioso y se había parado para fumar un cigarrillo. Al sacar agitadamente los cigarrillos de su bolsillo, no se dio cuenta de que se le había caído al suelo su permiso de conducir. Un ladrón que deja su nombre y dirección en el escenario del crimen, poco trabajo dará a los funcionarios del orden público. Robó una bobina de media tonelada de cable eléctrico. Dado que la compañía de aguas poseía todo el cable de aquella clase en la provincia, era obvio que cuando intentó venderlo como chatarra, estaba en posesión de bienes robados. Fue arrestado. En un intento de robo con fractura, después de romper la cerradura, encontró la entrada bloqueada por una cadena de seguridad. Decidió que necesitaba una sierra, pero cuando entró en una ferretería para procurarse una, se disparó la alarma.

Cuando acabó el recital de sus desgraciadas aventuras criminales, dijo: «*Mr. Peter, cuando recapacito sobre mis faltas, me doy cuenta de por qué estoy en apuros.*» Éste era el momento de la verdad que alegra el corazón de un consejero: la reflexión del aconsejado sobre su problema. «*Mario —repuse—, has dado un gran paso hacia delante. Ahora te das cuenta del punto en que estabas equivocado.*» Levantó la cabeza, sus ojos encontraron los míos y, lenta y deliberadamente, contestó: «*Sí, Mr. Peter. Mi error fue contratar a un abogado tonto.*»

En una prueba pregunté: "... Es la mejor política.» Todos los internos llenaron el hueco con la respuesta correcta: *La honradez.*

Después de un año en la prisión volví a la escuela pública.

Mi experiencia en la cárcel influyó en mi futura carrera en dos sentidos.

Primero: Observé una característica común entre mis estudiantes: una falta de control de los impulsos. Su habilidad para retrasar una satisfacción parecía estar atrofiada. Decidí que en mi docencia haría lo que estuviera en mi mano para fortalecer los niveles apropiados de control de los impulsos.

Segundo: Me matriculé en cursos de antropología, sociología y criminología, en un intento de adquirir un mejor entendimiento de la influencia de la sociedad y la cultura en el comportamiento humano normal y criminal.

## 6. Una pausa afortunada

En 1953 se me concedió una beca patrocinada conjuntamente por la Asociación Canadiense de Salud Mental, el Departamento Federal de Sanidad y el Departamento Provincial de Educación, para un estudio interdisciplinario de las prácticas y servicios de salud mental. Para realizar este programa actué como coordinador de los servicios de salud mental para un grupo de escuelas. A lo largo de mis diez años en aquel trabajo hice miles de observaciones de profesores en acción en sus clases. Fue la oportunidad perfecta para continuar la búsqueda de respuestas a mis preguntas acerca de la competencia de los profesores. Desarrollé un sistema para identificar y registrar el impacto específico de profesores que promueven con eficiencia el aprendizaje de los alumnos.

## 7. No todo eran rosas



Aunque yo buscaba la competencia, era inevitable que observara también alguna incompetencia. Ti Rano, director de grado elemental, estaba alterado por el ruido en las clases durante la corta pausa entre horas, cuando los profesores cambiaban de clase.



*Consiguió un puesto como profesora y alcanzó su nivel de incompetencia en una carrera increíblemente corta*

Corrió a su despacho y anunció por el sistema de megafonía: «*De ahora en adelante, ningún profesor dejará la clase hasta que llegue el otro profesor.*» Empezando, una especialista en lectura, hacía tantos preparativos de buena disposición para la lectura con sus estudiantes, que éstos se pasaron la mayor parte del tiempo contando historias, mirando grabados y ocupándose en gran variedad de ejercicios de percepción visual, con lo que el año terminó antes de que pudiera

llegar a las lecciones de lectura. Alma Mater, una bibliotecaria de escuela superior, sentía una gran preocupación por tener ordenados los libros en las estanterías de la biblioteca, de modo que gastaba gran parte de sus energías en procurar impedir que los estudiantes usaran los libros.



*Sus estudiantes estaban pendientes de cada una de sus palabras.*

Al principio pensé en estos ejemplos como un producto residual de mi investigación, pero más tarde pasé a mirarlos como un subproducto útil. Cuando se me pidió que hablara acerca de mi estudio sobre la competencia de los profesores, utilicé algunos de los ejemplos divertidos de incompetencia como cómico alivio dentro de mis presentaciones serias.

Mi primer ejemplo fue una profesora, a la cual llamé señorita Bis, porque tenía tanta creatividad como una fotocopidora. En la escuela de profesores había sido la perfecta estudiante. Era puntual, obediente, y anotaba todo lo que decía el profesor. Sus apuntes de clase parecían una copia de los que se valía el maestro para dar la lección. Era tan buena estudiante, que no tema ningún problema en seguir cursos y, de algún modo, superó las prácticas de profesorado. Consiguió un puesto como profesora y alcanzó su nivel de incompetencia en una carrera increíblemente corta.

Aunque era una consumidora competente de conocimientos, resultó un completo fracaso como dispensadora de ellos. Su vasta base educativa significaba sólo que podía ser aburrida en cualquier asignatura del plan de estudios. Era la clase de persona que podía iluminar una habitación simplemente saliendo de ella. Si no hubiera sido por su pelo rojo, podía haber parecido completamente incolora. No se la despedirá porque es puntual, obediente y llena todos los formularios a tiempo. La única cosa que no puede hacer es enseñar. Así que seguirá siendo profesora para el resto de su carrera, aburriendo a los niños, frustrando a los padres y volviendo loco al director.

Nunca he encontrado a nadie que, como el señor Pelma, director del colegio, tuviera el modo más directo de errar el tiro con cualquiera. Había sido un buen estudiante y un excelente profesor. Sus alumnos estaban pendientes de cada una de sus palabras, y nunca tuvo problemas de disciplina. Cuando llegó a director, sentía poca comprensión o simpatía por los profesores ordinarios y sus intereses. Estaba extrañado por el descubrimiento de que, aunque él se llevaba tan bien con los niños, no tenía más que problemas en sus relaciones con el profesorado y los funcionarios en la oficina del superintendente. No es elegible para nuevos ascensos, y pasa la mayor parte de su tiempo recordando los buenos tiempos pasados en la clase. Un profesor competente de niños ascendió para convertirse en un directivo incompetente de adultos.

El superintendente de las escuelas, doctor Agarrado, intentaba economizar en menudencias como tiza, papel y lápices, mientras gastaba grandes sumas en cachivaches electrónicos aún no acreditados. A lo largo de su carrera educativa, y mientras fue director de escuela, su esposa se le había quedado el cheque de su sueldo y le había dado una cantidad semanal; pero como superintendente, estaba a cargo de una gestión de muchos millones de dólares. Un profesor competente ascendió para convertirse en un administrador financiero incompetente.

## 8. Se da nombre a un principio

En mis conferencias, llamé PRINCIPIO DE PETER al fenómeno siguiente: en una jerarquía, los individuos tienden a ascender hasta sus niveles de incompetencia.

Le llamé *principio* porque describía una generalización o una tendencia, y no algo inevitable. Hay profesores competentes, como Mrs. Abel que no quiso seguir la carrera hasta el final. Incluso con los problemas en sus relaciones con los adultos, se le había animado a seguir cursos y obtener un grado para poder ser elegida para un ascenso. Como educadora de profesores o como administradora, probablemente habría sido una víctima del Principio de Peter. El sistema anima a los individuos a trepar hasta sus niveles de incompetencia. Si tú puedes hacer tu trabajo eficientemente y con facilidad, se te dirá que tu trabajo carece de desafío y que deberías subir de categoría. El problema reside en que cuando encuentras algo que no puedes hacer muy bien, allí es donde te quedas, estropeando el trabajo, frustrando a tus colaboradores y desgastando la efectividad de la organización.

## 9. Lo inesperado

Cuando di conferencias públicas sobre mi investigación acerca de la competencia de los profesores y usé el Principio de Peter para añadir humor y hacer algunos apuntes sobre la incompetencia, hablé sólo acerca de educación y de mis estudios. Para mi sorpresa, después del turno de las preguntas la gente hacía confidencias tales como: «*Tendría usted que informarse acerca de nuestra sociedad. Trabajo en «Polyglot Chemicals», donde Gabriel Trompeta acaba de ser ascendido; el que era nuestro mejor vendedor se ha convertido en el peor jefe de ventas que usted pueda imaginar.*» Una enfermera preguntó una vez: «*¿Ha estado usted estudiando en el Hospital Central? Han ascendido al doctor Potingue, un gran médico, a director. Ha cambiado la práctica de la Medicina por la de la desadministración.*» Un funcionario de las Fuerzas Aéreas quiso saber si yo conocía el régimen interior y los procedimientos militares. Y así ocurrió en cada conferencia. Yo hablaba acerca del sistema de educación, y los oyentes pensaban que estaba describiendo sus organizaciones.

## 10. Un fenómeno universal

Naturalmente, me preguntaba si cada jerarquía funcionaba como el sistema escolar, así que hice observaciones en otros campos. Los resultados fueron sumamente reveladores. En una visita a la biblioteca pública, me di cuenta de que todos los

libros sobre el embarazo estaban en un estante cerca del suelo, donde lo más probable era que la gente que los necesitaba no pudiera verlos. Pedí un libro acerca de la incompetencia en los negocios de una gran casa editorial. Dos semanas más tarde, recibí una carta que, entre otras cosas, decía: *Le agradecemos su reciente pedido. ¡Ojalá pudiéramos cumplimentarlo en seguida, pero las mejoras en nuestros procedimientos significarán un retraso en el envío!* Leí el libro *Los fabricantes de basura*, de Vanee Packard, acerca de los fabricantes que elaboran deliberadamente productos que no han de durar. Antes de que acabara de leer el libro la encuadernación se desintegró y las páginas se soltaron. Entrevisté a ejecutivos dentro y fuera del *establishment* educativo acerca de sus *sistemas de ascensor*. El señor Capricho, superintendente de escuelas, lo resumió al máximo diciendo: «Cualquiera que sea competente, es elegible para un ascenso.» Cada ejecutivo que entrevisté estuvo de acuerdo en que la competencia debería ser recompensada con el ascenso, y la incompetencia tendría que ser una barrera para el ascenso. Nadie parecía entender que, en un sistema donde la competencia constituyera el fundamento de la elegibilidad y la incompetencia representara una barrera para el ascenso, todo individuo acabaría por quedarse en un nivel de incompetencia.

## 11. Subir de jerarquía

En 1964 pasé a ser profesor de educación en la Universidad de la Columbia Británica, donde enseñé lo que había aprendido sobre la competencia de los profesores. Este comienzo se convirtió en un programa de diez años sobre la competencia de los profesores, el cual completé en la Universidad de California del Sur. Fue mi principal interés profesional hasta que me jubilé. Mientras estaba en la Universidad de la Columbia Británica, asistí a un festival de piezas de teatro de un acto en el auditorio «Metro», de Vancouver. El escenario para una de las obras era un barco que se estaba hundiendo, tras haber chocado contra un arrecife en una tormenta. Los actores debían tambalearse en escena al unísono para crear la ilusión del balanceo del barco. El actor principal se empeñaba en volverse de espaldas al público y tambalearse en sentido contrario a los otros actores. También realizaba lo que parecían gestos injustificados hacia los bastidores. Durante el intermedio siguiente encontré a un amigo, el escritor de teatro Raymond Hull. Cuando le

pregunté si sabía algo acerca de la extraña representación de la que habíamos sido testigos, contestó: “Sí. El actor principal es realmente un buen actor. El problema es que escribió esta obra imposible y está dirigiéndola al mismo tiempo que *actúa*. A veces olvida que está actuando y vuelve la espalda al público para dirigir a la compañía. Los gestos extraños son señales a los electricistas y tramoyistas”.

«Es una víctima del Principio de Peter —dije—. Un actor competente que se ha elevado a su nivel de incompetencia como escritor de teatro y director.» Ray pareció fascinado por la idea y pretendió que yo había dado significado a toda la incompetencia que él había ido encontrando.

En la Introducción del *Libro El Principio de Peter*<sup>3</sup>, Ray describe su respuesta a mi explicación:

*El intermedio resultó demasiado corto para que él pudiera hacer algo más que despertar mi curiosidad. Después del espectáculo fui a su casa y me quedé sentado hasta las tres de la mañana, escuchando su exposición lúcida, sorprendentemente original, de una teoría que al final respondía a mi pregunta: «¿Por qué la incompetencia?» El doctor Peter disculpó a Adán, a los agitadores y a los accidentes, y acusó a una parte de nuestra sociedad como autora y recompensadora de la incompetencia.*

Ray insistió en que yo debía escribir un libro acerca de mi descubrimiento, pero rehusé porque estaba metido de lleno en mi proyecto de educación y completando un manual sobre cómo trasladar las diagnósis médicas, psicológicas y sociales a la práctica educacional<sup>4</sup>. Ray hizo hincapié en la falta que le hacía a la sociedad un libro sobre el Principio de Peter, y sugirió que colaborásemos en escribirlo. Yo estuve de acuerdo y le di mis carpetas sobre la incompetencia, mis notas de conferencias y mis escritos sobre el tema. Ray y yo nos encontramos con frecuencia durante el año siguiente mientras trabajábamos en el libro. Cuando estuvimos convencidos de que nuestro manuscrito decía exactamente lo que queríamos expresar, lo presenté a un importante editor.

## 12. Víctima del Principio de Peter

---

<sup>3</sup> Publicado por esta Editorial

<sup>4</sup> Laurence J Peter, *Prescriptive Teachmg*, Nueva York, McGraw- Hill, 1965

La primera carta de rechazo afirmaba, entre otras cosas:

*Siento decirle que no puedo prever posibilidades comerciales para tal libro y, en consecuencia, no puedo ofrecerle ninguna respuesta positiva en relación con él. No creo que el libro sea atrayente en modo alguno a nuestra división comercial de libros de bolsillo; tampoco preveo suficientes ventas para justificar la publicación por un editor comercial.*

Durante los pocos años siguientes, el manuscrito fue presentado a trece editores. Algunas de las cartas de rechazo eran prefabricadas, pero algunos editores se tomaron la molestia de explicar por qué el libro resultaba insatisfactorio. Uno decía: *No debería usted tratar con tanta ligereza un tema tan serio.* Otro sugería: *Si está usted escribiendo una comedia, no debería contener tantos estudios de casos trágicos.* Otro decía, incluso: *Yo reconsideraría la publicación si usted se decide a volver a escribirlo como un libro humorístico o como un trabajo científico serio.* Un editor al que le gustó el libro lo presentó al departamento editorial de su sociedad. Entonces me informó de que dicho departamento no podía como clasificar mi libro y, por lo tanto, lo rechazaba.

Al ser preguntado acerca del manuscrito, yo contestaba que era una sátira. La respuesta usual era: «No creo que sea una sátira. Yo creo que usted es una persona seria.» Me disgustó encontrar tantas personas dentro del negocio editorial que no tenían ni idea de la sátira literaria. Expliqué que la sátira era una forma de escribir en la cual el mensaje era serio, y el método, humorístico. El objetivo era decir la verdad de un modo divertido. Mis intentos de dar una explicación no parecían servir de nada. Recuerdo a un editor que, después de escuchar pacientemente mis explicaciones, meneó la cabeza y dijo: «Eso son historias. Lo que yo quiero saber es si usted habla en serio o no.» No pude hacer nada con él.

Dado que los editores no estaban bien dispuestos hacia el libro, decidimos escribir algunos artículos sobre el Principio de Peter y ver qué respuesta tenían. Los artículos publicados en *Esquire* y otras revistas nacionales fueron bien recibidos.

Poco después de que me trasladara a Los Ángeles, Marshall Lumsden, un editor de *Los Ángeles Times*, leyó alguno de mis artículos y me pidió que escribiera uno para el diario. Escribí acerca del Zoo de Los Ángeles, que acababa de ser construido.

Habían sido necesarias unas modificaciones, que costaron cientos de miles de dólares antes de que el Zoo pudiera ser abierto. Un peligroso puente peatonal sobre el recinto de los rinocerontes tuvo que ser trasladado a costa de muchos miles de dólares. El foso que vadeaba el sector de los leones era tan estrecho, que las fieras podían escaparse. Parecía que se estaba tratando de llevar el Zoo según el sistema de la buena fe general. Con los muchos fallos del Zoo, el escrito resultó un ejemplo excelente del Principio de Peter. El *Times* recibió más de cuatrocientas cartas alabando el artículo. Uno de los que lo habían leído fue Lawrence Hughes, presidente de «William Morrow and Company». Me preguntó si había pensado en escribir un libro sobre el Principio de Peter, así que desempolvé el viejo manuscrito y se lo envié.

El libro, que salió en febrero de 1969, escaló a finales de julio la posición número uno en la lista de *best-sellers* de entre las obras de no ficción del *New York Times*, en la que permaneció medio año. Durante meses continuó siendo el más vendido como libro de bolsillo de gran público. Fue traducido y publicado en treinta y siete ediciones extranjeras, llegando a ser un *best-seller* internacional. *The Wall Street Journal*, y el Partido Socialista del Trabajo de Norteamérica, alabaron el libro, que fue leído con entusiasmo en países capitalistas y comunistas. Inspiró nuevos proyectos de investigación serios, y cada estudio reafirmó la corrección de mis observaciones.

### 13. El principio resuelve problemas

El éxito del libro me resolvió tres grandes problemas.

Primero: mi investigación educativa había llegado a un punto en el que yo necesitaba ayuda. Mi centro para enseñar a niños minusválidos estaba equipado de tal modo, que mis asociados y yo podíamos observar la interacción profesor-alumno de una manera precisa y registrar y reforzar aquellos comportamientos de los profesores que resultaban efectivos. Yo estaba sosteniendo esa operación y mi investigación, pero tales proyectos habían alcanzado un punto en el que se necesitaba un capital por encima de mis posibilidades. Me di cuenta de que había alcanzado mi nivel de incompetencia como captador de fondos cuando todas mis solicitudes a las oficinas del Gobierno y a las fundaciones privadas fueron



rechazadas. Los derechos de *El principio de Peter* me permitieron completar mi investigación.

Segundo: intentando permanecer en mi nivel de competencia, yo había llevado la incompetencia creativa tan lejos como me había atrevido. Después de que *El principio de Peter* fuera publicado, no recibí ninguna oferta más de ascenso. Los administradores no querían entre ellos a alguien que no los tomaba en serio. Al parecer, el libro era lo máximo en incompetencia creativa. Cuando, en 1974, dejé el ramo educativo, ni siquiera me dieron un café de homenaje. Es comprensible. Desde entonces he trabajado en gloriosa independencia de responsabilidades y restricciones jerárquicas.

Aunque el principio me había ayudado de muchas maneras, yo no era inmune a su influencia. Cuando me jubilé, nos trasladamos a una vieja y pequeña casa cerca del mar, que necesitaba muchas reparaciones. Uno de los problemas era una ventana de mi despacho que estaba atascada, cerrada completamente. Hice venir al carpintero para repararla y cambiar el pestillo. Cuando hubo terminado, la ventana se abría, pero las luces no funcionaban. El electricista descubrió que había agujereado el cable con un clavo, causando un corto circuito. Reparó el cable y las luces funcionaron, pero más tarde descubrí que al volver a clavarlo en la ventana había hecho una raja en un cristal. El vidriero reparó el cristal y entonces llamé al pintor para que acabara el trabajo. Consideraba completado el asunto cuando me di cuenta de que había pintado con la ventana cerrada y de que no la podía abrir.

#### 14. Una nueva ciencia

A través de mis investigaciones sobre los ascensos dentro de las organizaciones, acabé por darme cuenta de que el estudio de las jerarquías era, en realidad, una nueva ciencia. La llamé jerarcología. Ya que vamos al colegio, trabajamos en jerarquías y somos gobernados por ellas, es importante para usted el entendimiento de esta ciencia, la más nueva de las ciencias sociales. El resto de este libro está dedicado a mis estudios jerarcológicos.

*Principio de Peter.* Cualquiera de las diversas «leyes» satíricas que se refieren a la estructura de organizaciones, especialmente la que sostiene que la gente tiende a

ser ascendida hasta que alcanza un nivel superior a su competencia. (Del libro de Laurence J. Peter —nacido en 1919—, educador canadiense.) *The Random House College Dictionary*.

## Capítulo 2

### Ley y desorden

#### *Contenido:*

1. *Leyes trascendentales*
2. *Espejo, espejo en la pared*
3. *Corolarios*
4. *La legislación del país*
5. *Es la Ley*
6. *Cumplimiento de la Ley*
7. *El crimen no paga*

*La ley, en su pomposa igualdad, prohíbe a todos los hombres dormir bajo los puentes, acostarse en las calles y robar pan, igual a los ricos que a los pobres.*

Anatole France

Existen dos clases de leyes que se aplican a la condición humana. En primer lugar están los axiomas, reglas, teorías, proverbios y principios que describen el comportamiento humano.

- *Ley de Ade*: Cualquiera puede ganar, a menos que haya una segunda oportunidad.
- *Regla de Rogin*: Usted puede siempre conseguir más de aquello que no necesita, incluyendo la pobreza.
- *Teoría de Barnum*: Si usted puede engañar a todo el mundo durante algún tiempo, dese por contento.

Dichas leyes intentan ayudarnos a hacer frente a la perplejidad de la sociedad humana y a la perversidad de la Naturaleza. La segunda clase de leyes son los preceptos legales instituidos por la autoridad, para poner limitaciones razonables al comportamiento de la gente en una comunidad o país.

### 1. Leyes trascendentales

Desde 1970 hasta el presente ha sido publicada una gran profusión de leyes, en un intento de ayudarnos a reír o a afrontar las debilidades, desatinos, retrasos, torpezas y la confusión general de la sociedad contemporánea. Aunque muchas de esas leyes están basadas en cuidadosas observaciones y expresadas con ingenio, las más conocidas fueron desarrolladas antes de 1970: Ley de Murphy, Ley de Parkinson y Principio de Peter.

Todo empezó en 1949, cuando el capitán de las Fuerzas Aéreas Edward A. Murphy, Jr., ingeniero de desarrollo en el laboratorio de las Fuerzas aéreas de Wright Field, diseñó un equipo que debía ser llevado por un piloto de pruebas para medir la aceleración que podía soportar el cuerpo humano. El mecanismo transcriptor estaba equipado con dieciséis sensores para medir la tensión. He aquí la descripción que hace el propio Murphy de lo que ocurrió:

*«Creí que había tenido éxito y envié mi mecanismo transcriptor a la base de las Fuerzas Aéreas de Edwards en Muroc, donde las Fuerzas Aéreas estaban realizando una investigación experimental sobre choques. Instalaron mi mecanismo en un cohete-trineo conducido por John Paul Stapp, entonces comandante y que más tarde pasó a ser conocido como «el hombre más rápido de la Tierra», por haber conducido un cohete-trineo que iba a más de novecientos sesenta kilómetros por hora. »*

*»La siguiente cosa que llegó a mis oídos fue que la prueba había fallado, y se le echó la culpa a mi equipo. Dado que era un fracaso muy caro, consideré que era de gran interés para mí examinar personalmente los resultados en Edwards con la esperanza de reivindicar mi nombre y el del mecanismo.»*

Murphy continuaba diciendo que creía que el problema consistía en el modo en que el calibrador de tensión había sido instalado, haciendo que el transcriptor funcionara mal.

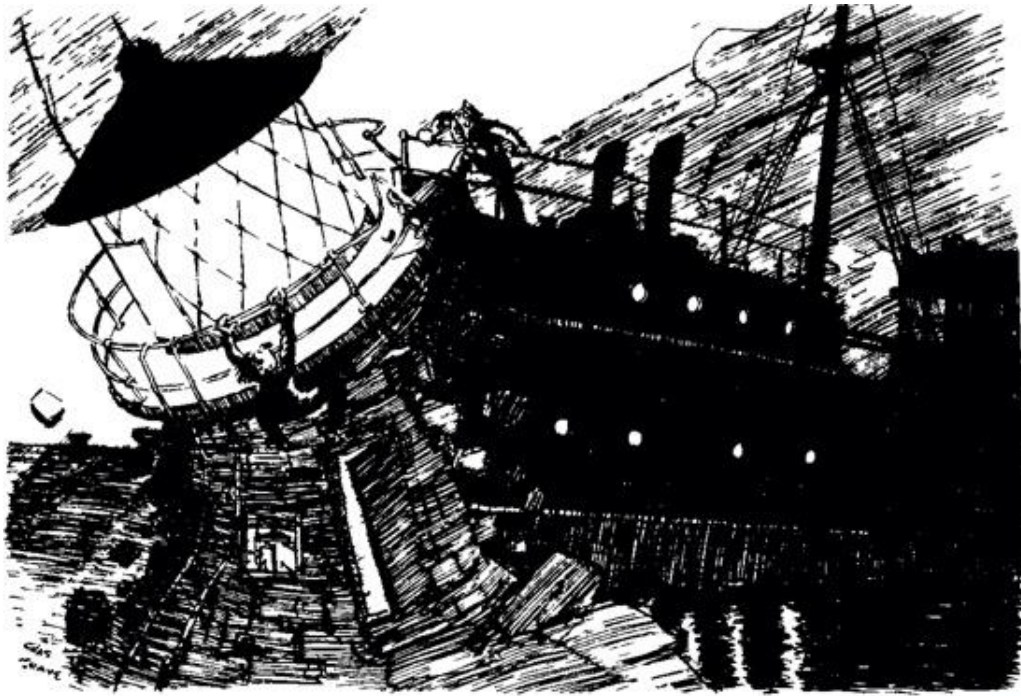
*«Sólo hay dos maneras de instalar un calibrador de tensión —dijo—:  
la correcta y a noventa grados de la correcta.»*

La investigación de Murphy descubrió que el calibrador estaba instalado, tal como sospechaba, del modo incorrecto. Esto le llevó a hacer la observación de que si hay algún modo de que el técnico haga las cosas mal, las hará.

George E. Nichols, un gerente de proyectos de Northrop que había estado presente cuando Murphy profirió estas palabras creó la denominación de *Ley de Murphy*. Las referencias a la Ley de Murphy en publicaciones técnicas popularizaron el concepto y ayudaron a perpetuarlo a través del mundo de habla inglesa. Hoy, la Ley de Murphy se aplica virtualmente a todos los campos del esfuerzo humano donde exista una preocupación por la seguridad.

Probablemente porque Edward Murphy no escribió esta ley, sino que sólo la inspiró con su observación, ésta ha adoptado variedad de redacciones a lo largo de los años. La versión más conocida es:

*Ley de Murphy.* Cualquier cosa que pueda ir mal, irá mal.



*Cualquier cosa que pueda ir mal, irá mal*

Hoy Murphy trabaja como ingeniero de seguridad para la «Hughes Helicopter, Inc.», y parece serenamente divertido por todos los libros y calendarios que han explotado su idea sin darle a ganar ni un céntimo.

En una conversación reciente, Ed Murphy me explicó que hablaba completamente en serio cuando hizo su afirmación. Él la consideraba como una advertencia para que los diseñadores de máquinas e ingenieros planeen mentalmente los equipos pensando en la seguridad, de modo que sea difícil, si no imposible, hacer funcionar el equipo de un modo equivocado. Afirmó también con énfasis que lo que él realmente dijo al resumir el acontecimiento aquel día, y lo que él considera como Ley de Murphy era: «*Si hay dos o más maneras de hacer algo y una de esas puede acabar en una catástrofe, alguien lo hará de esa manera.*»

Incluso la Ley de Murphy fue una víctima de la Ley de Murphy. El 19 de noviembre de 1955, el profesor C. Northcote Parkinson publicó un artículo en *The Economist*, de Londres, sobre la ley que había descubierto mientras investigaba en el Almirantazgo británico y en la Oficina Colonial.

*Ley de Parkinson: «El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para su realización. »*

La verdad básica de esta ley fue reconocida en seguida. En 1957, cuando fue publicado el primer libro sobre el tema, la Ley de Parkinson llegó a un público más amplio. Sus implicaciones internacionales para todas las burocracias fueron aceptadas en general sin reservas.

Al describir su descubrimiento, Parkinson explicó que era profesor de Historia en la Universidad de Malasia en los tiempos en que dicha colonia británica estaba preparándose para convertirse en un país independiente. Esto significaba que tenía que contar con una nueva red de radio, una nueva Universidad y un nuevo plan de estudios de Historia. En poco tiempo, Parkinson se encontró formando parte de treinta y dos comités. Durante este período hizo muchas de sus observaciones sobre comités. Uno de sus descubrimientos sobre el tamaño de los mismos seguía los viejos versos de:

*Los comités de veinte  
deliberan plenamente,  
los comités de diez  
actúan de vez en vez,  
pero a menudo la labor  
la hace un solo señor.*

Mientras estudiaba la burocracia malasia en acción, recordó su experiencia como oficial de Estado Mayor en el Ejército durante la Segunda Guerra Mundial. Había observado que en tiempos de guerra se podía construir una estructura organizativa completa en dos semanas, estructura que en tiempos de paz costaría años. Una burocracia en tiempo de guerra puede empezar, crecer y proliferar tan rápidamente que el proceso completo es evidente y apto para ser estudiado con facilidad.

Parkinson aportó como ejemplo el caso del soldado raso al que se le pidió que interpretara fotografías aéreas. Dos días más tarde estaba de vuelta, lamentándose de que necesitaba otra persona para ayudarlo, ya que había demasiadas fotografías.

Pidió también ser ascendido a cabo con objeto de tener autoridad sobre su ayudante. Estas razonables peticiones le fueron concedidas, y en tres meses tenía una plantilla de ochenta y cinco hombres y había pasado a ser teniente coronel; además no volvió a mirar ninguna fotografía aérea más porque estaba demasiado ocupado cuidando de la administración.

Parkinson dedujo su ley de dos cuidadosas observaciones de la administración civil:

1. Un funcionario desea multiplicar los subordinados, no los rivales, y
2. los funcionarios crean trabajo los unos a los otros.

*Chup Atintas*, un burócrata típico, pensando que tenía demasiado trabajo, no se procuró ningún ayudante —que pudiera convertirse en su sucesor—, pero sí dos subordinadas, *Inocencia* y *Socorro*. Dividiendo el trabajo de modo que sólo él pudiera comprender ambos trabajos, protegía su posición. Dado que estas dos empleadas se daban trabajo mutuamente, *Inocencia* encontró que tenía demasiado trabajo y pidió dos ayudantes propios. *Chup Atintas* sólo pudo evitar la fricción interna a base de recomendar, a su vez, dos ayudantes para *Socorro*. Siete funcionarios hacían entonces lo que antes hacía uno. Los siete se daban tanto trabajo mutuamente, que estaban ocupados por completo, y *Chup Atintas* estaba, en realidad, más atareado que nunca.

La Ley de Parkinson predice la pirámide perpetuamente ascendente de la burocracia gubernamental y lo inevitable del crecimiento de las plantillas, tanto si hay más trabajo como si hay menos, o nada.

He visto a C. Northcote Parkinson únicamente una vez, pero durante nuestra breve conversación me impresionó su entendimiento de la organización de comités, de cómo se crean, con la polinización de una simple idea, y cómo la semilla de un concepto florece y crece como un árbol, genera ramas, da frutos, derrama su semilla y empieza una nueva generación de comités. Una cosa tengo clara: la Ley de Parkinson fue resultado de una cuidadosa observación, destilada a través del proceso de una mente creadora.

¿Qué tienen en común la Ley de Murphy, la Ley de Parkinson y el Principio de Peter? Surgieron de una escrupulosa observación de acontecimientos reales y procuraron una generalización que daba a estos acontecimientos nuevo significado.

¿Por qué estas leyes tenían gancho? Cada una de ellas recogía una parte de la complejidad de la experiencia humana y la definía en una sentencia breve, comprensible y memorizable. ¿Por qué eran aceptadas universalmente? Cada una era una verdad básica válida en todo el mundo sin tener en cuenta el sistema político, las creencias religiosas y la diferencia racial; eran leyes que trascendían todas las fronteras nacionales y culturales.

## 2. Espejo, espejo en la pared

El único mapa completo del Universo es el Universo mismo, y aun así, una simplificación en forma de un globo o un mapa de carreteras puede ser útil. Del mismo modo, no creo que el Principio de Peter tenga que explicarlo todo para procurarnos nociones útiles o una guía práctica.

En alguna ocasión me he vislumbrado en un espejo y, al no reconocirme en el acto, he empezado a reír antes de darme cuenta de lo que estaba haciendo. Muy frecuentemente es en esos momentos en los que se produce el verdadero progreso hacia el entendimiento de uno mismo. El Principio de Peter es un espejo de la falibilidad humana. En un momento de diversión podemos vislumbramos a nosotros mismos reflejados y advertir que nuestras aspiraciones nos están conduciendo a la incompetencia más que a la realización. Cuando una ley funciona de modo que nos impulsa a pararnos, reflexionar y considerar alternativas, va más allá de la explicación de lo que ha ocurrido, arroja luz sobre el futuro e influye en lo que tiene que acontecer.

## 3. Corolarios

Un corolario es una deducción o inferencia que sigue a una proposición principal. El valor de los corolarios del Principio de Peter es que pueden llevarnos a considerar más consecuencias o aplicaciones del concepto básico. Sigue una pequeña muestra con el resto de los corolarios que aparecen en el libro.

*Corolario 1:* La nata sube hasta que se sale.

*Corolario 2:* Para cualquier trabajo en el mundo existe alguien, en algún lugar, que no lo puede hacer. A fuerza de ascensos, este alguien acabará por conseguir el puesto.



*Corolario 3:* Un viaje de mil kilómetros acaba con un solo paso.

*Corolario 4:* Todo trabajo útil está hecho por aquellos que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia.

#### 4. La legislación del país

Dado que el Principio de Peter invade nuestras principales instituciones y son más las personas que llegan a sus niveles de incompetencia, va creciendo la necesidad de una regulación.



*Los empleados ineptos necesitan reglas que limiten sus acciones*

Un grupo de individuos capaces necesita únicamente unas líneas de guía generales y unos objetivos claramente definidos para funcionar de modo competente.

Los empleados ineptos necesitan reglas que limiten sus acciones. Las reglas no producirán competencia, pero protegerán la jerarquía, aunque proliferen los reglamentos en su propia y compleja jerarquía de incompetencia. Esto ocurre cuando la tarea más simple está tan sobrecargada con regulaciones, que su cumplimiento es casi imposible.

El trabajo de cambiar un número de código postal incorrecto podría aparecer, a primera vista, como el simple acto de tachar el número equivocado y poner el

correcto en su lugar. En Washington ven las cosas de modo diferente. Las instrucciones de la Comisión Federal de Comunicaciones para corregir un error de código postal eran como sigue:

*1.- El Departamento de Comercio, Laboratorios de Investigación del Ambiente, ha notificado a la comisión que el código postal de sus locales en Boulder, Colorado, no está impreso correctamente en las secciones 73.711, 73.1030 y 74.12 de las reglas de la comisión.*

*2.-El código postal de las señas de las secciones 73.711 (c) (2), 73.1030 (b) (2) y 74.12 (c) (2) será corregido para figurar como sigue: Boulder Colorado 80303.*

*3.- Determinamos que la adopción de la corrección textual establecida en esta orden servirá al interés público. No son necesarios la noticia previa a la disposición, la fijación de fecha de efectividad y el procedimiento de carácter público sobre el mismo, siguiendo el procedimiento administrativo y las disposiciones de revisión judicial de 5 U.S.C. 533 (b) (3) (B), en tanto en cuanto esta corrección no supone cargas adicionales y no plantea cuestiones sobre las cuales puedan formularse comentarios que conduzcan a ningún propósito útil.*

*4.- Por tanto, se ordena que, siguiendo las secciones 4 (1) 303 (4) y 5 (a) (1) de la Ley de Comunicaciones de 1934, texto corregido, y la sección 0.281 de las reglas y reglamentos de la comisión, se efectuará la enmienda expresada en el párrafo 2 anterior con efectos de 10 de noviembre de 1978.*

Hemos destacado en potenciar la cantidad sobre la calidad en la creación de las leyes. Siempre que un grupo de intereses especiales crea que hay un mal que deba ser tratado por la legislación, estamos en peligro de tener que proyectar una ley larga y laboriosa. El motivo puede ser bueno, pero la tendencia no se inclina hacia la organización y la claridad, sino hacia el amontonamiento de más y más complejidad y, en algunos casos, de absurdo.

*Las leyes están hechas para preocupar a la gente, y cuanta más preocupación dan, más tiempo permanecen en los códigos.*

## Finley Peter Dunne

## 5. Es la Ley

El formulario F 4473 lo emplea el Departamento del Tesoro, la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de Fuego para registrar la venta de un arma de fuego. La sección A, que debe ser rellena personalmente por el comprador, pregunta: « ¿Es usted un fugitivo de la justicia?»

*Para hacer que el crimen no sea provechoso, hay que dejar que lo gestione el Gobierno.*

Irene Peter

En Colorado, la máxima pena por destruir una casa mediante el fuego es de veinte años, pero con explosivos, sólo de diez.

La máxima pena por robar un perro es de diez años, pero la sentencia por matarlo es de seis meses o quinientos dólares de multa.

Una ley del Condado de Mojave, Arizona, dispone que cualquiera que sea pillado robando jabón deberá lavarse con él hasta que lo haya gastado del todo.

La ciudad de Lakefield, Ontario, dictó una legislación para reducir los ruidos, que permitía cantar a los pájaros treinta minutos durante el día y quince minutos por la noche. El funcionario municipal que redactó esta ley, Earl Cuddie, se vio desbordado por las llamadas de todas partes del Canadá, preguntando cómo podía conseguir que los pájaros dejaran de cantar. Cuddie admitió: «*Supongo que redacté la ley con tanta prisa, que no me paré a pensar.*»

El Parlamento de Arkansas dictó una ley según la cual el río Arkansas no podía subir más arriba del puente de la calle Mayor de Little Rock.

El Tribunal Supremo de Nueva Jersey estableció que un vigilante nocturno podía reclamar horas extras por dormir en el lugar del trabajo.

De acuerdo con la ley de Danville, Pensilvania, las bocas de agua para apagar fuegos deben ser repasadas una hora antes de todos los incendios.

Una ley de Oklahoma determina que los conductores de «cualquier vehículo que sea causa de una muerte, deberá parar inmediatamente y dar su nombre y dirección a la persona atropellada».

*La primera noticia que mi cliente tuvo del accidente fue cuando ocurrió*

Un abogado durante la defensa a su cliente

En Seattle es ilegal llevar escondida cualquier arma que tenga más de dos metros de longitud.

Regar el césped mientras llueve va contra la ley en Holyoke, Massachusetts.

San Francisco tiene una ordenanza que proscribe el recoger confeti usado para volverlo a tirar.

El Código Penal de Virginia (1930) prohíbe «prácticas de corrupción o soborno realizadas por cualquier persona que no sea uno de los candidatos».

Y, dentro de los límites de la ciudad de Quitman, Georgia, es ilegal que una gallina cruce cualquier carretera.

## 6. Cumplimiento de la Ley

La ley puede ser escrita de manera imperfecta y estar llena de escapatorias, pero a veces el modo en que se hace cumplir corre parejas en incompetencia y, ocasionalmente, en comicidad.

Una noticia periodística anunciaba que tres bicicletas habían sido robadas en la Exeter Street. Se indicaba que la Policía había dicho que creía que estaba actuando un ladrón de bicicletas.

En verano de 1982, seis funcionarios de la Policía de Chicago fueron arrestados por vender heroína, que sacaban de sus coches-patrulla mientras estaban de servicio.

En 1980, el alcaide de la prisión inglesa de Featherstone concedió permiso a los presos para que se iniciaran en la elaboración de cerámica. Los presos falsificaron el trabajo del ceramista Bernard Leach, incluso imitando sus raros brillos. Las piezas fueron sacadas a escondidas de la prisión y vendidas en más de mil libras cada una

a galerías prestigiosas, como «Sotheby's» y «Christie's». El fraude fue descubierto cuando se despertaron sospechas ante tantos «nuevos» Leaches.

*Corolario 5:* La competencia contiene siempre la semilla de la incompetencia

En Saginaw, Michigan, un individuo fue detenido por una infracción de tráfico. Cuando los funcionarios registraban su coche, encontraron un revólver y, consiguientemente, lo arrestaron. Tuvieron que ponerle en libertad al día siguiente con excusas. El revólver se había caído de la funda del policía cuando estaba registrando el automóvil.

*No estoy contra la Policía; simplemente, me da miedo.*

Alfred Hitchcock

Un convicto traficante de drogas de Minneapolis dedujo el coste de la compra de anfetaminas, cocaína y marihuana en su declaración de renta. Jeffrey Edmonson también dedujo como gastos de negocio el teléfono, transporte, alquiler del apartamento, los materiales para embalaje y la báscula que usaba para pesar su contrabando. Los funcionarios del Impuesto sobre la Renta le dijeron que no podía deducir los gastos de negocios criminales, pero Edmonson los llevó a juicio y ganó. El juez del Tribunal Tributario de Estados Unidos, William Goffe, estableció que los gastos eran ordinarios y necesarios y permitió las deducciones.

Un tribunal de distrito de California anuló la detención de Héctor Solario, aun cuando los funcionarios que lo detuvieron le habían visto llenando un saco con joyas durante el robo en una casa. El tribunal sostuvo que la Policía debía haberse detenido ante la puerta abierta, llamado e identificado antes de entrar a arrestar al delincuente intruso, por intento de robo.

Los cargos por robo en domicilio contra Michael Moran, de diecinueve años, fueron desestimados. Su padre, el teniente Junice Moran, había registrado la habitación del muchacho y encontrado un aparato de estéreo que se creía había sido sustraído en un robo reciente. El teniente Moran puso a su hijo delante del estéreo, y el hijo

admitió el robo. El Tribunal Supremo de Indiana determinó que los derechos del chico habían sido violados y desestimó el caso.

*Cuando hay que cumplir el deber de vigilancia, el papel del policía no es ninguna ganancia.*

W. S. Gilbert

Hacia 1980, la cárcel del Condado de Cuyahoga, en Ohio, construida tres años antes, estaba desbordada. La prisión fue diseñada originalmente para contener mil doscientos presos, pero cuando se terminó, únicamente podía albergar ochocientos. Dado que el coste del centro de justicia, que incluía instalaciones de Policía y salas de tribunales, se disparó de sesenta y un millones de dólares a ciento treinta y cinco millones, el tamaño de la cárcel se redujo. Se comunicó a los agentes que no buscaran a ninguno de los 4.982 fugitivos perseguidos por denuncias de hechos delictivos, ya que la cárcel no podía hacerse cargo de ellos.

*El crimen será cometido mientras los criminales no sean considerados como tales.*

Bill Dana

Harry Seigler, durante su juicio por robo y asesinato, se puso nervioso mientras esperaba el veredicto del jurado. El acusado, que había sido condenado tres veces por cargos anteriores de robo, negoció una confesión de culpabilidad a cambio de una sentencia de sesenta años, suspendida durante veinte años. El juez hizo esperar al jurado mientras aceptaba el trato. Cuando informó al jurado de la confesión de culpabilidad, los miembros de éste se lamentaron. Ya habían decidido su veredicto: no culpable.

El acusado apareció en un tribunal de Pontiac, Michigan, sin abogado que lo representara. El juez anunció que él haría de defensor, presentó un alegato en nombre de su cliente y después estableció que el procesado era culpable, tal como se le acusaba.

Frank Wills, vigilante de seguridad que descubrió la intrusión del Watergate, está condenado por robo en una tienda. El desempleado Wills vivía con su madre en Carolina del Sur y robó un par de zapatos de deporte de 15 dólares para regalárselos a su hijo. A diferencia de los delincuentes convictos del Watergate, Wills fue condenado a la máxima pena por aquel delito: doce meses.

Éstas son las penas —aunque las sentencias originales pueden haber sido más largas— que están actualmente cumpliendo el grupo de Watergate: G. Gordon Liddy, cincuenta y dos meses; E. Howard Hunt, Jr., John N. Mitchell, H. R. Haldeman y John D. Ehrlichman, doce meses; Dwight L. Chapín, ocho meses; Charles V. Colson y Jeb Stuart Magruder, siete meses; Herbert V. Kalmbach, seis meses; John W. Dean III, menos de cinco meses; Egil Krogh, Jr. Y Donald H. Segretti, cuatro meses; Richard M. Nixon, perdón total.

*El cómplice de la corrupción es frecuentemente nuestra propia indiferencia.*

Bess Myerson

Unos oficiales del Ejército portugués estaban investigando la muerte de un chico de doce años por un disparo efectuado por un centinela. El centinela declaró que el muchacho no quiso escuchar su requerimiento en la oscuridad, y él, entonces, actuó en consecuencia. En el juicio, el tribunal decidió reconstruir el incidente. El paisano, de treinta y tres años, que hizo el papel del chico, fue también muerto de un disparo.

*El policía no está para crear desorden; el policía está para conservar el desorden.*

J. Daley, Alcalde de Chicago

Cuarenta y ocho de los cincuenta y cuatro médicos, psiquiatras y dentistas empleados en la prisión de Rikers Island, en Nueva York, fueron acusados de falsificar sus tarjetas de horario, sus tiempos de desplazamientos y los reembolsos de los mismos.

*El delito de guante blanco, que es el delito en las suites, es tan destructivo como el delito en la calle.*

Meg Staahl

Un miembro de la Prensa preguntó al jefe de Policía, John B. Layton, del distrito de Columbia, cómo justificaba la proliferación de robos de fin de semana. Layton respondió: «El factor principal es la inclinación de ciertos individuos a adquirir bienes por medios ilegales.»

*Usted puede ir mucho más lejos con una palabra amable y una pistola, que sólo con una palabra amable.*

Al Capone

Michael James, de veinticinco años, de Chippewa Falls, Wisconsin, explicó al juez que no aceptaría un trabajo como parte de su sentencia, porque el trabajo que el tribunal le ofrecía devengaba trescientos cincuenta dólares al mes, menos que los trescientos que James recibía de beneficencia pública sumados a los ciento treinta dólares en bonos de comida.

En Brisbane, Australia, Peter Stocker se declaró culpable del robo de veinticinco puertas principales de varias residencias. El carpintero en paro fue convicto, multado y obligado a devolver las puertas a sus legítimos propietarios. Sin embargo, no se había informado de que faltaran once de las puertas. El diligente fiscal dirigió el siguiente requerimiento a los agentes: «Si usted ve una casa sin puerta, por favor, hágaselo notar al propietario.»

*No parecemos capaces de reprimir el delito, así que ¿por qué no legalizarlo y someterlo a impuestos sobre los beneficios?*

Will Rogers





*No debemos suponer que llevarían una vida criminal con la intención de ser atrapados*

## 7. El crimen no paga

Los ejemplos anteriores le llevan a uno a asumir que estos legisladores y mantenedores de la ley se proponían ser efectivos, pero que cuando perpetraron tales fiascos estaban funcionando en sus niveles de incompetencia. De modo similar, cuando volvemos nuestra atención hacia los transgresores de la ley, no debemos asumir que entrarán en una vida criminal con la intención de ser cogidos. Debemos suponer que la mayoría de los que se vuelven delincuentes lo hacen con la más profunda determinación de tener éxito.

Naturalmente, en el crimen, como en otras profesiones de alto riesgo, la ansiedad puede ser un factor que contribuya a las meteduras de pata y, como en toda empresa humana, existen esos pocos que, en un nivel subconsciente, sufren un impulso al fallo. Pero la dinámica de éxito y fracaso es la misma para el mantenedor y el transgresor de la ley.

*El crimen no paga; más pronto o más tarde, todo criminal consigue una multa de aparcamiento.*

## Ted Zeigler

Kammy Jean Sullivan, de Spring Valley, California, cambió su declaración de inocente a culpable en un caso de robo de coche, después de que el propietario del coche identificara como uno de los objetos robados la chaqueta que Sullivan llevaba durante el proceso.

Un ladrón fue detenido fuera de un mercado de carne de Londres. El agente se dio cuenta de que el individuo no dejaba de tiritar, y una investigación posterior reveló el porqué: el ladrón llevaba dentro de los pantalones una pieza de carne de buey congelada.

El ladrón de un Banco en Portland, Oregón, pasó una nota al cajero: *Esto es un atraco y tengo una pistola*. El cajero esperó, y el atracador continuó escribiendo: *Ponga todo el dinero en un sobre*. El cajero escribió, en la parte superior del papel. *No tengo ningún sobre*. El ladrón abandonó el Banco.

Llevando 1.710 dólares en metálico, Oliver Packston, acusado por presunto robo, salió corriendo del «Community Bank», de Los Ángeles, para encontrarse con que había dejado encerradas sus llaves dentro del coche.

Un ladrón de tiendas en Barnsley, Gran Bretaña, fue detenido simultáneamente por cuatro detectives de almacenes. Aquel día, el establecimiento albergaba una convención de detectives de almacenes.

En un supermercado de Southampton, un ladrón hizo rodar su carretilla cargada hasta la caja. Cuando la cuenta estuvo hecha, el individuo sacó un billete de diez libras. El cajero abrió el cajón, y el ladrón arrebató el contenido del mismo y se escapó. El cajón contenía cuatro libras y treinta y siete peniques. El cajero se quedó con el billete de diez libras en la mano.

Arthur Gersten, un estafador convicto, estaba encarcelado en espera de una fianza de treinta y un mil dólares por cargos de falsificación, cheques sin fondos e infracciones a la libertad vigilada, cuando fue llevado de nuevo ante el juez. Fue sorprendido ofreciendo a la gente la oportunidad de obtener un ciento veintiocho por ciento de interés anual prestando dinero sobre la hipoteca de sus casas. Hacía sus llamadas desde el teléfono de la prisión. El juez elevó su fianza a cien mil dólares y revocó sus derechos a usar el teléfono.

Thomas F. Richardson formó parte de la banda que cometió el famoso robo de Brink's Building, uno de los mayores de la historia de los Estados Unidos, 2.800.000 dólares, de ellos, 1.200.000 en metálico. Poco antes de su muerte calculó que, incluyendo el tiempo de preparación para el robo y el tiempo en prisión (más de treinta años), su participación en el botín llegaba a casi 1,25 dólares por hora.

En San Antonio, un ladrón acusado salió de la sala de justicia e intentó fugarse. Esperando perderse entre la multitud, se unió a un grupo de *joggers* que pasaban, todos, miembros del equipo de deportes de la Policía.

En Riverside, California, un individuo atracó un chiringuito llevando una funda de almohada en la cabeza. El ladrón armado se llevó sesenta dólares de la caja. Dado que había olvidado cortar los agujeros para los ojos, tuvo que levantar una esquina de la funda para encontrar la puerta. Un cliente de la tienda lo reconoció y fue arrestado en su casa, que estaba al lado.

Cuando el ladrón de parquímetros iba a pagar la fianza de un amigo, fue arrestado. Quería pagar la fianza (ochocientos sesenta dólares) en calderilla.

Sacramento, California: El sargento de Policía Melvin Chuckovich dijo a un ladrón: «*Tendrías que avergonzarte de robar esas bicicletas a los niños.*» Algún tiempo después, Chuckovich vio al hombre esposado en la comisaría de Policía. Éste le dijo: «*Tuve en cuenta su advertencia y me dediqué a robar coches.*»

Un individuo buscado en Nueva York en relación con un caso de hurto, fue atrapado después de una larga persecución. Trabajaba en una cafetería, lavando platos en el departamento de identificación del Cuartel del FBI en Washington D. C.

Una firma de material de oficinas de Nueva York instaló un nuevo sistema de contar las llamadas de teléfonos. Después de descubrir un robo en un fin de semana, un empleado se dio cuenta de que aparecía una llamada en el registro en la hora en que el local estaba cerrado. El ladrón fue atrapado. Había telefoneado a su casa.

D. B. Cooper se hizo tristemente famoso cuando secuestró un jet de la «Northwest Orient» en un vuelo de Portland a Seattle, en 1971. Exigió doscientos mil dólares y cuatro paracaídas y se escapó mientras el «Boeing 727» aún estaba en vuelo. Durante un año, veintiún imitadores intentaron lo mismo. Ninguno tuvo éxito. Dieciséis fueron condenados a prisión, dos enviados a instituciones mentales, y tres murieron en el intento.

En la prisión de Saltillo, al norte de México, varios convictos pasaron cinco meses excavando un túnel para escapar. Un desfile de setenta y cinco presos irrumpió, a través del suelo, al final del túnel, en la sala de justicia, donde la mayoría de ellos habían sido sentenciados. Fueron devueltos a sus celdas, y el sorprendido magistrado aumentó el tiempo de sus sentencias.

J. Ealey cometió un robo en Detroit, pero accidentalmente dejó a su perro en el escenario del crimen. Las alarmas atrajeron a la Policía, que encontró al perro. Gritando « ¡Vamos a casa! », siguieron al perro y llegaron sólo segundos después que el ladrón.

*Si el crimen no paga, ¿cómo es que se trata de uno de nuestros mayores negocios?*

Mitchell Gordon

La incompetencia se puede dar cuando las herramientas del trabajo no son las de máxima calidad, como se demostró en el siguiente caso: La Policía de Covina, California, informó de que dos jóvenes, Víctor Cross, de veintiún años, y Herbert Taylor, de veintiséis, habían decidido probar su habilidad en el robo. Se equiparon con las herramientas del oficio: un saco de papel para el botín, una máscara para esconder la cara y una escopeta para acelerar la transacción.

La empresa estaba bien planeada. Uno entró en el almacén de «Playtime Liquors», en Covina, llevando puesta la máscara y sosteniendo la escopeta y el saco para el botín; el otro se quedó en el coche en el que tenían que escapar, en el solar de aparcamiento. Todo fue bien hasta llegar a un punto. El empleado puso en el saco ciento ochenta dólares en monedas y pequeños billetes. El atracador se dirigió hacia el coche, pero el saco del botín se reventó y se esparció su contenido. Entonces, el cañón de la escopeta se desprendió, y la correa dio contra la máscara y la hizo caer. Aun así, se las arreglaron para escapar, pero fueron detenidos noventa minutos más tarde, cuando volvieron al lugar del delito, aparentemente para buscar el cañón de la escopeta.

*Corolario 6:* Incompetencia más incompetencia es igual a incompetencia.

## Capítulo 3

### Un *roto* para un descosido

#### *Contenido:*

1. *Una ciencia exacta*
2. *Archivo de la incompetencia multicasual, Caso N° 7*
  2. 1. *Profesional*
  2. 2. *Física*
  2. 3. *Mental*
  2. 4. *Mental*
  2. 5. *Emocional*
  2. 6. *Ética*
3. *De créditos y de débitos*

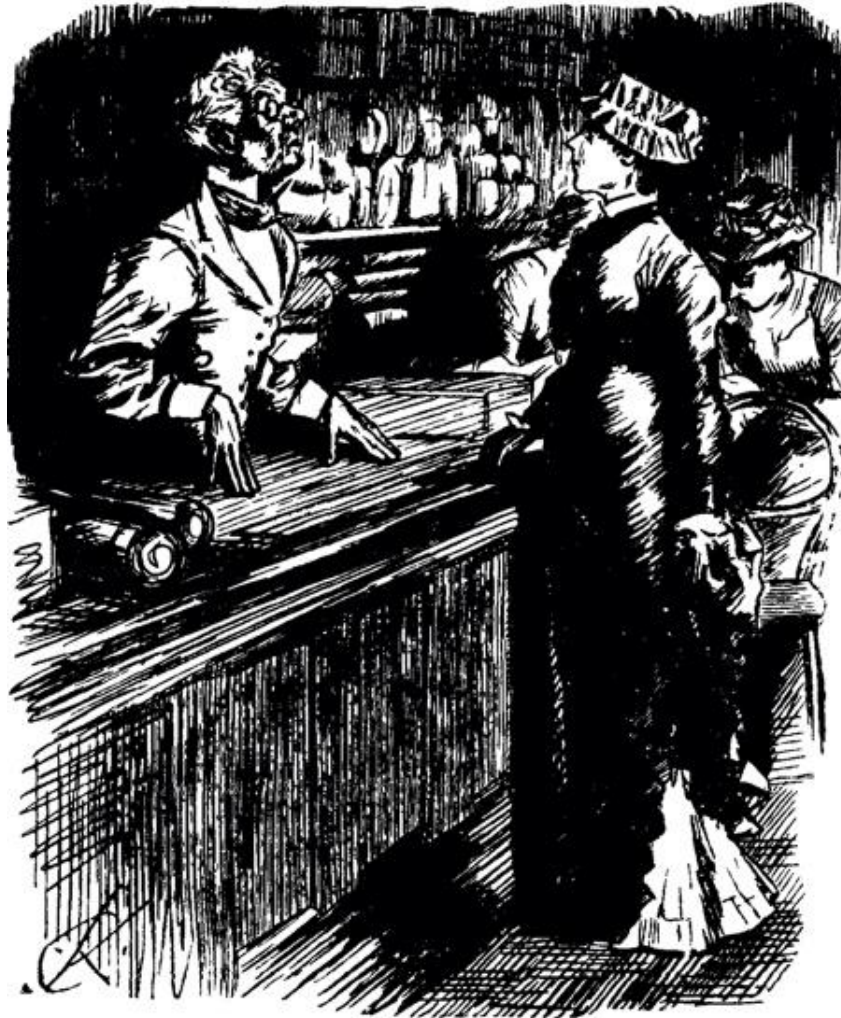
*Un excelente fontanero es infinitamente más admirable que un filósofo incompetente. La sociedad que desdeña la excelencia en fontanería, porque la fontanería es una actividad humilde, y tolera la mediocridad en filosofía, porque es una actividad elevada, no tendrá ni buena fontanería ni buena filosofía. Ni sus tuberías, ni sus teorías resistirán el agua.*

John Gardner

La competencia se define como el estado de ser capaz, pero en términos operativos debe ser descrita como la posesión de habilidades o conocimientos requeridos para realizar una función específica. El vendedor competente debe ser capaz de vender mercancía. El médico competente, capaz de proporcionar a los pacientes servicios médicos beneficiosos. El mecánico competente debería ser capaz de devolverte el coche en mejores condiciones de circular que cuando se hizo cargo de de él. Aunque

son diferentes, las habilidades del representante de ventas, el doctor y el mecánico, cada uno es competente hasta el grado en que la realización está a la altura de los criterios de eficacia que rigen en su profesión.

La observación o medida del rendimiento es el único camino científico para evaluar la competencia y, sin embargo, existe una propensión a considerar la competencia en relación con el trabajo invertido. Puede mirarse con respeto la opinión de un profesor dotado de un doctorado en filosofía, cuando en realidad puede ser un tonto educado. Sus ideas son más valoradas por su esfuerzo en adquirir una educación y en subir las escaleras académicas hasta catedrático, que por la relevancia y calidad de sus pensamientos. El esfuerzo es un valor importante, pero la competencia sólo puede ser medida como resultado. Con frecuencia, el individuo que está altamente cualificado por su educación y experiencia es también altamente competente, pero uno debería tener cuidado en no esperar automáticamente que aquellos que han prodigado los mayores esfuerzos darán siempre los mejores resultados.



*El vendedor competente debe ser capaz de vender mercancía*

*Corolario 7:* En cualquier ocasión en que haya algo que valga la pena hacer, vale la pena encontrar a alguien competente para hacerlo.

### 1. Una ciencia exacta

La jerarcología es la ciencia que intenta, a través de un estudio objetivo, proporcionar un mejor entendimiento de la estructura de las organizaciones humanas. El examen de los casos y ejemplos dados en este libro revelará la naturaleza de la estructura jerárquica de la sociedad, de modo que lo que al principio puede parecer una masa caótica de información inconexa, adquirirá significado. A través de nuestro entendimiento de la organización social y de cómo

el Principio de Peter impera dentro de ella, la sociedad humana pasa a ser inteligible.

En nuestro estudio científico de las jerarquías debemos evitar ser moralistas en lo que concierne a la competencia e incompetencia. No deberíamos suponer que los individuos ineptos carecen de deseos de ser virtuosos y productivos. Mis entrevistas, al tiempo que proporcionaban información básicamente subjetiva indicaban que aquellos que correspondían a los criterios objetivos que los calificaban como incompetentes, habrían deseado ser más productivos. Cada empleado expresaba un claro deseo de ser más útil si podía. Además, la mayoría de los incompetentes se daban cuenta, de un modo vago, de que el fallo de la empresa les dejaría sin trabajo, o que el colapso de la sociedad les dejaría encallados.

*Corolario 8:* En una jerarquía, el cumplimiento de los objetivos es inversamente proporcional a la altura.

Mientras el rigor científico exige que la capacidad individual sea evaluada en términos de resultados objetivos, observables o mensurables, no debe descuidarse que tanto la competencia como la incompetencia puedan ser funciones de casi todos los aspectos de la personalidad humana.

## 2. Archivo de la incompetencia multicasual, Caso N° 7

El estudio de este caso está presentado para ilustrar la variedad de características humanas que pueden, en condiciones adecuadas, el llegar a ser torpezas.

### 2.1. Profesional

Durante treinta y cinco años trabajados en «Plomos Akme, Pesas y Lastres, S. A.», Gerónimo Trucos había ascendido de manipulador de lingotes de plomo a director general. Tenía una experiencia de primera mano en todos los procesos de fabricación de productos «Akme», y era capaz de administrar y mantener la actividad de la fábrica y su sistema de distribución. Por desgracia para Jerónimo, el Consejo de Administración decidió adquirir las acciones de otra sociedad, «Diapasones Perfectos de Peltre», y combinar las operaciones de ambas sociedades



bajo la administración de Jerónimo. Jerónimo se mostró aprensivo desde el principio. Conocía el negocio del plomo desde el punto de vista de su efectiva experiencia, pero el peltre era un mundo completamente nuevo para él. La distribución de pesas y diapasones implicaba procedimientos drásticamente distintos. Jerónimo Trucos era demasiado viejo y estaba demasiado asentado en su rutina para acomodarse a las nuevas técnicas requeridas para administrar el complejo negocio de la nueva razón social, «Productos Akme de Plomo y Peltre, S. A.». Jerónimo Trucos estaba situado en su nivel de incompetencia, porque le faltaba la capacidad profesional requerida para el cargo que estaba ocupando ahora.

## 2.2. Física

La fusión de «Plomos Akme» y «Diapasones Perfectos» requería algunos cambios importantes con el fin de crear la nueva estructura administrativa. Ann Gina fue ascendida de secretaria a directora de oficinas. Estaba ansiosa de tener por supuesto mayor responsabilidad y el aumento sustancial de salario que la acompañaba. Aunque era técnicamente competente, la tensión de la aumentada responsabilidad y la complejidad de su trabajo empezaron a pasarle factura. Empezó a tener dolores de cabeza debidos a la tensión y molestias lumbares que le hacían cojear. Cuando fue a hacerse un chequeo, descubrió que tenía la presión sanguínea peligrosamente alta.

Pese a la capacidad de Ann Gina para realizar su trabajo en forma competente, físicamente no podía adaptarse al *stress* que éste generaba, lo cual hizo aumentar en forma progresiva el tiempo que estaba ausente del despacho. Había alcanzado su nivel de incompetencia física o biológica.

## 2.3. Mental

Como capataz, Stu Pidd era popular entre los empleados de «Akme» que trabajaban en la planta de fundición de plomo. Era una persona agradable, que conocía el trabajo de moldear el plomo gracias a sus años de experiencia. Era concienzudo y producía con exactitud el número de piezas de fundición de plomos de calidad.

Con la fusión de «Plomos» y «Diapasones», fue ascendido a supervisor de moldeado, y cuando recibía las órdenes para la fundición de plomo y peltre, tenía

que adoptar decisiones para asignar tanto los trabajadores como los equipos adecuados. Esta nueva tarea puso a prueba su capacidad de tomar decisiones. En vez de órdenes simples, recibía de la dirección normas y consignas de actuación. Carecía de capacidad intelectual para manejar eficazmente abstracciones. Habitualmente interpretaba mal la política de la empresa y tomaba decisiones ilógicas, reduciendo la eficacia del departamento de fundición. Stu Pidd había alcanzado su nivel de incompetencia por inadecuación mental.

#### 2.4. Mental

Cal Luss, recién graduado de ingeniería metalúrgica, que se había encargado de las aleaciones de estaño, antimonio, cobre y plomo en «Diapasones Perfectos», fue ascendido a director del tratamiento integral de metales de la nueva entidad. Dedicado a su trabajo, lo ejercía muy seriamente. Cal, que había sido un buen profesional en el manejo de metales, tenía ahora que trabajar con la gente. Como ingeniero era competente en el trabajo con los materiales, pero como administrador era incompetente en conseguir buenos resultados con las personas. Era solemne y completamente falto de humor en todos sus tratos con el personal. Experto en fórmulas metalúrgicas, no poseía, en cambio, fórmulas equivalentes para las personas. No podía tomar decisiones sobre personal usando su calculadora o a través del ordenador. En su frustración, por lo general tomaba decisiones desacertadas con la gente. Cal Luss, un ingeniero competente, había alcanzado su nivel de incompetencia a causa de su incapacidad para relacionarse con las personas.

#### 2.5. Emocional

Hy Sterik era un dibujante comercial entusiasta y dotado del departamento de publicidad de «Diapasones Perfectos», en la época de la fusión. En su nuevo cargo de director de publicidad de «Productos Akme», osciló desde las alturas del entusiasmo a los abismos de la desesperación. Su dedicación a producir anuncios bonitos, que tan eficaz resultaba entre los artistas consumidores del mercado del diapason, no era suficientemente apreciada en el negocio de pesas y lastres de plomo. Su trato de favor al personal destinado en la empresa al sector de los

diapasones, y su desprecio a los del sector de pesas de plomo, causaron rencillas en el seno de la compañía. Se volvió tenso y quisquilloso, de poco aguante, y fue víctima de accesos emocionales. Cuando sus anuncios de diapasones eran estimados, se ponía eufórico, y cuando los de lastres eran criticados, se le saltaban las lágrimas. Sus sentimientos nublaron su razón y dominaron cada uno de sus actos. Había llegado a su nivel de incompetencia emocional.

## 2.6. Ética

Charl Atán había sido el vendedor más activo en «Akme». Su soltura, atrevidos chistes y relatos fantasiosos le granjeaban la simpatía de los clientes de pesas de plomo. Era pragmático en el uso de la verdad en cuanto que la evitaba escrupulosamente, excepto cuando servía para sus fines. Sus clientes no tomaban muy en serio la exageración de las virtudes de sus productos y, además, tampoco importaba gran cosa, porque no existía mucha competencia en el negocio de pesas de plomo.

Cuando fue ascendido a jefe de ventas de «Akme, Plomos y Peltre», se hizo evidente que sus métodos de venta no eran un éxito de gestión. Hacía promesas a vendedores individuales acerca de territorios, soporte publicitario y ayuda personal que nunca cumplía. Usaba métodos de manipulación solapados y poco honestos al trabajar con su equipo. Aconsejó a sus vendedores de diapasones que emplearan sus métodos de exageración en la promoción de ventas. Cuando ellos intentaron su técnica de ventas, los clientes se volvieron hacia otras marcas, de las cuales había muchas. A causa de su falta de honestidad, Charl Atán había alcanzado su nivel de incompetencia ética.

## 3. De créditos y de débitos

La incompetencia más obvia es aquella dentro de la cual los individuos no pueden realizar su trabajo, cuando, como Jerónimo Trucos, no poseen la capacidad profesional para hacer frente al aumento de sus responsabilidades. Pero muchas otras debilidades escondidas pueden revelarse como incompetencia cuando los individuos son ascendidos al nivel apropiado. Casi todas las características humanas, incluso aquellas consideradas como favorables en un nivel, pueden,

elevadas a una altura suficiente, constituir incompetencia. Un crédito en un nivel puede ser una deuda en otro.

Cuando cursaba estudios medios, Richard M. Nixon comenzó su espectacular carrera trabajando en Prescott, Arizona, durante sus vacaciones estivales como atrayente y persuasivo pregonero para la rueda de la fortuna del rodeo de Slippley Gulch.

En el colegio de Whittier siguió desarrollando su actividad para persuadir a los demás hablando en público cuando pasó a ser jefe del equipo de debates.

A finales de 1945, en Whittier, California, Nixon apareció ante el Comité Republicano de los Cien y pronunció su primer discurso político. En una charla que duró sólo diez minutos, hizo alarde de su genio para la retórica política. Dijo del sistema norteamericano que consistía en dos ideas: una, «propugnada por el New Deal —dijo—, es el control del Gobierno para regular nuestras vidas. La otra aboga por las libertades individuales y todo lo que la iniciativa puede producir. Yo sostengo el segundo punto de vista. Creo que los excombatientes que vuelven, y yo he hablado con muchos de ellos en las trincheras, no quedarán satisfechos con una limosna o una propina del Gobierno.» Este discurso era exactamente lo que el Comité quería oír. El Comité de los Cien votó por unanimidad nombrarle candidato al Congreso. Su técnica de persuasión se reveló en este discurso. Podía presentar atractiva y apetitosamente algo que no era cierto. No existe ningún registro de que Nixon haya estado nunca en una trinchera durante su servicio en la Marina, en los escalones de la retaguardia del Pacífico, y tampoco es probable que aquellos que estaban en las trincheras se preocuparan por el contraste de filosofías económicas.

Sus pies estaban sobre el sendero que seguiría durante los veintinueve años siguientes. En su campaña de 1946 para el Congreso derrotó a su oponente Jerry Voorhis, dando a entender que Voorhis tenía conexiones comunistas. Su acusación principal era: «Voorhis ha sido respaldado por el PAC» (Political Action Committee, organizado por los sindicatos). Esto no sólo era falso, sino que Voorhis poseía un sólido historial anticomunista como miembro del Comité sobre Actividades Antinorteamericanas de la Cámara de Representantes. Había introducido y visto aprobar por unanimidad la ley de Voorhis, única pieza de legislación promulgada por el Congreso, a la que se le opusieron tanto el Partido Comunista como la Liga Germano-Americana.

Nixon continuó la manipulación de los hechos en su exitosa campaña de 1950 para el Senado contra Helen Cahagan Douglas. Profundamente anticomunista, ésta había apoyado a Harry S. Truman y trabajado duro en la aprobación de leyes para proporcionar ayuda militar a las naciones libres de Europa. «La Unión Soviética — escribió en *The News Republic* el 29 de agosto de 1949— ha hecho todo lo posible por evitar la recuperación de Europa... Ha creado deliberadamente una atmósfera de miedo y peligro.» Uno de sus paladines, en aquel momento, era Ronald Reagan, entonces Demócrata. A lo largo de toda la campaña, Nixon habló sólo de comunismo. Llamó a Douglas *la Dama rosa* y publicó una «hoja rosa» sobre papel rosa explicando sus conexiones comunistas. Sus falsas acusaciones, documentos aparentemente oficiales, comités imaginarios y encuestas extrañas, convencieron a los votantes de que servía a una noble causa.

Su mayor éxito en la manipulación lo obtuvo el 23 de setiembre de 1952, cuando pronunció su famoso «Discurso de *Checkers*» por Radio y Televisión del país. En respuesta a una revelación de que poseía un fondo secreto abastecido por setenta y seis californianos acaudalados —que tenían un interés especial en que obtuviera el poder en Washington—, refutó las alegaciones de que había hecho las cosas mal no con pruebas, sino con una llamada emocional irresistible. Admitió haber aceptado unos pocos regalos y dijo que tenía intención de devolverlos todos excepto un pequeño perrito cocker blanco y negro, *Checkers*, que había sido un regalo para sus hijas. Entonces se mostró en la pantalla de televisión la imagen de *Checkers*. El efecto total fue un triunfo. Darryl F. Zanuck calificó el discurso como «la representación más grandiosa que yo haya visto jamás».

A pesar de su apodo, Tricky Dick<sup>5</sup>, de su fama de decir una cosa y hacer otra, de su fracaso en la campaña presidencial de 1960, de su fallida carrera para gobernador de California en 1962 y de ser cogido en prácticas engañosas en sus primeras campañas, logró alcanzar la presidencia en 1968.

Incluso con el peso de las pruebas en su contra, cuando intentó esconder el mayor escándalo político de la historia norteamericana, el Watergate, aún pudo conseguir un considerable apoyo por medio de protestas apelando al superpatriotismo y a la

---

<sup>5</sup> Dick el *Trucos*. N del T

necesidad del secreto en interés de la seguridad nacional. En una alocución dirigida por Radio a la nación, en febrero de 1973, ocho meses después del asalto del Watergate, el presidente Nixon dijo que estaba pidiendo al Congreso que elaborara leyes para castigar con la pena de muerte la traición, el sabotaje, el espionaje y otros delitos de ámbito federal. De los desertores que habían huido a Canadá había dicho anteriormente: «No podemos concederles el perdón. Deben pagar por lo que han hecho. El pago es la condena penal por desobedecer las leyes del país».

Sólo cuando las pruebas registradas en las cintas de la Casa Blanca mostraron su complicidad y deshonestidad, falló su persuasión manipulativa para camuflar los hechos con eficacia. Se reveló que era una víctima del Principio de Peter y del Principio de Nixon<sup>6</sup>, demostrando que una habilidad que constituye un crédito en el rodeo de Slippery Gulch puede ser provechosa a muchos niveles, pero tal vez se convierta en un débito cuando se alcanza el cargo más alto de la nación.

## Capítulo 4

### Tristeza en la cumbre

#### *Contenido:*

1. *Excepción aparente número 1: La sublimación percusiva*
2. *Excepción aparente número 2: Arabesco lateral*
3. *Excepción aparente número 3: La exfoliación jerárquica*
4. *Excepción aparente número 4: La cúspide flotante*
5. *Excepción aparente número 5: Los saltos de jerarquía*
6. *Excepción aparente número 6: El ascendido y su adaptación al cargo*
7. *Excepción aparente número 7: La zapatilla de paterna*
8. *Excepción aparente número 8: El peldaño roto*
9. *Excepción aparente número 9: La discriminación sexual*
10. *Excepción aparente número 10: La inversión del principio de Peter*
11. *La nave del estado*

---

<sup>6</sup> Principio de Nixon: Si de dos equivocaciones no sacas un acierto, prueba con tres.

*Siempre que un individuo pone su mirada anhelante sobre los cargos, empieza la corrupción en su conducta.*

Thomas Jefferson

La dinámica del Principio de Peter en política y gobierno suscita, frecuentemente, preguntas acerca de las excepciones al Principio. ¿Qué pasa con los individuos que son incompetentes y a través del estudio se vuelven competentes? ¿Es posible para los incompetentes ser ascendidos a niveles en los cuales sean competentes? ¿Por qué algunos incompetentes obtienen buenas evaluaciones de sus supervisores?

El jerarcólogo serio no aceptará la explicación fácil de que el Principio de Peter no es una ley, sino un principio. En realidad, describe sólo una tendencia o directriz general, no una regla rígida. La afirmación de que los individuos tienden a elevarse hasta sus niveles de incompetencia no requiere en absoluto una explicación del caso de los individuos que prefieren permanecer en sus niveles de competencia. Si no fuera un principio, sino una ley o regla, habrían de ser identificadas como tales las excepciones reales contra él y tendrían que ser explicados los casos. Dado que la jerarcología es una ciencia y que ésta investiga la verdad total, debemos explorar incluso las aparentes excepciones al principio.

*Corolario 9:* El Principio de Peter, como la evolución, no tiene compasión de nadie.

#### 1. Excepción aparente número 1: La sublimación percusiva

Los individuos son ascendidos hasta sus niveles de incompetencia. Por tanto, un verdadero ascenso puede sólo ser un ascenso desde una posición de competencia. Cuando un incompetente es ascendido desde un nivel de incompetencia, está recibiendo un pseudoascenso.

*Corolario 10:* Una vez que un empleado adquiere un nivel de incompetencia, se establece la inercia y el empresario prefiere arreglarse con la incompetencia antes que despedir al empleado y buscar a alguien que lo remplace.

La solución más directa al problema de qué hacer con un incompetente es quitarlo de en medio. Antiguamente esto se hacía con el despido. Los cambios en las leyes, el crecimiento de las organizaciones y sindicatos profesionales y la aplicación de las reglas de antigüedad, han determinado una reducción en el uso de esta anticuada técnica. Pero hoy en día, cuando un incompetente ocupa una posición clave, el quitarlo de en medio sigue siendo de extrema importancia.

Cuando Claudio Saltamontes fue ascendido a su nivel de incompetencia como director de departamento, se hallaba en una posición clave para provocar el caos en su departamento, así como para convertirse en cuello de botella de toda la organización. El competente jefe ejecutivo, Hu Mano advirtió rápidamente la situación y llevó a Claudio a la vicepresidencia, sumándole a otros diecisiete que estaban en aquel nivel. En otras palabras, Hu le dio una patada hacia arriba, o le otorgó una sublimación percusiva (sublimación quiere decir hacer un cambio de una manera socialmente aceptable, y percusión significa un impulso rápido).

La sublimación percusiva sirvió de muchas maneras a la organización:

1. Salvó las apariencias porque cubrió el hecho de que el ascenso previo de Claudio a director fue una equivocación y, en vez de ello, lo hizo aparecer como si se hubiera tratado de un cambio hábil. Nótese cuán rápidamente recibió otro ascenso Claudio.
2. Animó a otros a ser competitivos. Si Claudio podía ascender tan de prisa, aún quedaban esperanzas para sus compañeros de trabajo.
3. Sacó a Claudio de un trabajo crítico, para el cual no era adecuado, y lo pasó a un cargo inocuo.
4. Evitó que Claudio se convirtiera en un descontento amargado en su nivel de incompetencia, y un peligro para la moral de la organización. El perjudicarlo habría sido peor. Al ser ascendido, no sufrió afrenta.
5. Se mantuvo la jerarquía. En tanto que Claudio y otros iban ascendiendo y la producción crecía, la jerarquía funcionaba.
6. Separó los inútiles de los eficaces.

Cuanto más arriba está un incompetente en la estructura piramidal de las organizaciones, más se convierte ésta en un cuello de botella y más urgente resulta



que aquél sea sublimado percusivamente. Por suerte, en el mundo del negocio o de las empresas, las organizaciones están estructuradas para esto. No hay límite al número de vicepresidentes que una corporación pueda tener. Cuando un presidente resulta incompetente, puede ser nombrado consejero de la empresa e incluso presidente del consejo.

Aunque la sublimación percusiva es un pseudoascenso, que mueve a un incompetente desde un nivel de incompetencia a otro más elevado, raramente se le opone resistencia, porque el nuevo cargo ofrece mejor sueldo y mayor *status*.

Por desgracia, la estructura de la rama ejecutiva de nuestro Gobierno carece de las ventajas de que disfruta el sector de la empresa privada. Los padres fundadores, con toda su sabiduría, fallaron al no crear una posición inocua para un presidente incompetente. Para corregir esto, mi primera recomendación sería hacer de la presidencia un puesto de nivel inferior, creando un cargo nuevo y superior para un jefe general.

La creación de un cargo de nivel más elevado incrementaría la eficacia del cargo de presidente. El jefe general asumiría todas las funciones de representación que ahora ocupan tanto tiempo del presidente. El presidente podría entonces dedicar todos sus esfuerzos a encabezar el Gobierno y a dirigir realmente los asuntos del país. El jefe general sería Jefe de Estado y desempeñaría todos los papeles representativos oficiales: atender autoridades; pronunciar palabras afables de alabanza a grupos cívicos, organizaciones de caridad y a los ganadores de la Supercopa; ser anfitrión de cenas oficiales; hacer el saque de honor en el fútbol; poner primeras piedras, cortar cintas de apertura, pronunciar discursos inaugurales, etc. Los Estados Unidos tendrían entonces todas las ventajas de una monarquía limitada y ninguno de los inconvenientes de una familia real hereditaria rígida. Los beneficios prácticos de un Jefe de Estado y un Jefe de Gobierno separados son demasiado amplios como para ser enumerados aquí, pero cualquier persona razonable puede ver las muchas ventajas que supone tener las funciones de ceremonial incorruptas por la política de partidos y las tentaciones que trae consigo la búsqueda del poder.

*Corolario 11:* La codicia nos causa más problemas que la pereza.

Varios presidentes de los Estados Unidos alcanzaron notables niveles de incompetencia. Ulysses S. Grant ejerció dos mandatos en la Casa Blanca, de 1869 a 1877. Graduado en West Point y militar de carrera, fue obligado a dejar el mando en 1854 por su afición a la bebida. Cuando estalló la guerra civil, fue nombrado coronel de una banda de voluntarios desharrapados, y a través de su habilidad y de su influencia política ascendió rápidamente hasta convertirse en comandante de todos los Ejércitos de la Unión. Después de la guerra fue elegido presidente para cubrir un cargo que, bajo su administración, estuvo plagado de corruptelas. Se divulgó que algunos republicanos prominentes habían recibido sustanciosos beneficios del ferrocarril «Union Pacific». Los funcionarios del Gobierno se vieron implicados en una operación de whisky que defraudó al Erario dólares de impuestos muy necesarios. Y su secretario de Guerra fue acusado de aceptar sobornos.

Woodrow Wilson, hasta entonces presidente de la Universidad de Princeton, desempeñó un enérgico primer mandato con un impresionante caudal legislativo. Fue un hombre de Estado muy admirado, pacifista e inspirador de la Sociedad de Naciones. Ganó la reelección por poco margen con el eslogan «Nos mantuvo apartados de la guerra». Un mes después de su segunda toma de posesión, Norteamérica entró en la Primera Guerra Mundial. En 1919 sufrió un ataque fulminante de parálisis, que disminuyó sensiblemente sus energías físicas y mentales. Con Wilson incapaz de cumplir muchos de sus deberes, su esposa, Edith Bolling Galt Wilson, se hizo cargo del timón. Durante los diecisiete meses restantes de su presidencia, ella, de un modo no demasiado competente, llevó la oficina del presidente. El Congreso estaba ofendido, pero era incapaz de arrancar las riendas de las manos de aquella mujer.

Warren C. Harding, el vigésimo-noveno presidente, fue elegido en 1920 con el 60,3% del voto popular, el porcentaje más amplio registrado hasta entonces. El eslogan de su campaña fue «Volvamos a la normalidad». Si, como sugieren los escépticos, la corrupción en el Gobierno es normal, la Administración de Harding se mantuvo fiel a sus promesas. El Gabinete Harding, ampliamente incontrolado, estaba formado por clientes y amiguetes indocumentados. Cuando su secretario del Interior concedió las reservas de petróleo del Gobierno a negociantes amigos, el

escándalo del «Teapot Dome» hizo tambalear a la nación. Harding admitió: «*No estoy preparado para este cargo, y no debería haber estado aquí nunca.*»



*La codicia nos causa más problemas que la pereza*

El presidente Richard M. Nixon hizo más para degradar la política norteamericana y destruir la fe de Norteamérica en sí misma que cualquier otro presidente. Mintió y espío, se enfrentó a la Prensa, desafió a los tribunales y rechazó al Congreso. Si hubiera sido ascendido a jefe general cuando se divulgó el escándalo del Watergate, se hubiera ahorrado a la nación dos años de padecimiento por saber cuánto era lo que él conocía y cuándo lo había conocido y hubiera sido evitada la penosa decisión de instruir el procedimiento del *impeachment*.

Cada uno de esos presidentes era incompetente por una razón distinta, pero podría haber sido un jefe general competente. La bebida de Grant, la mala salud de Wilson, las desgraciadas conexiones lucrativas de Harding y la deshonestidad de Nixon no les habrían impedido llevar a cabo los rituales de Jefe de Estado. En realidad, la honestidad y la sobriedad son, con frecuencia, inconvenientes para moverse en sociedad.

Por ejemplo, Richard Nixon, cualesquiera que hayan sido sus deficiencias, tenía cualidades para llegar a ser nuestro jefe general más grande. El sentimiento de orgullo que hubiera experimentado al recibir el ascenso a este nuevo cargo supremo de la nación hubiera provocado, con toda certeza, el florecimiento de su capacidad. Fue el único presidente que visitó los cincuenta Estados mientras permaneció en el cargo. Inició la apertura con China y fue bien recibido en los círculos internacionales. Aunque no era cordial ni fácil exteriormente, presentaba un aire de formalidad muy apropiado para dignificar los actos sociales de una nación. Aficionado a las galas, Nixon propuso que la guardia de marines de la Casa Blanca cambiara su uniforme por otro con galones y metales que recordaba la opereta *El príncipe estudiante*. Su toma de posesión en 1972, que costó cuatro millones de dólares con sus desfiles, conciertos, recepciones y bailes, causó un gran impacto como espectáculo.

No habrá nunca vacantes para el cargo de jefe general, ya que los ex presidentes podrán ser siempre nombrados para el cargo, y el que hubiera varios jefes generales a la vez supondría una ventaja.

*Corolario 12:* Existe una tendencia en la persona que ocupa la situación jerárquica más elevada a pasar todo su tiempo realizando tareas triviales.

El cargo de presidente tiene otra debilidad importante, que ha sido evitada en las estructuras empresariales acertadas. Cuando se necesita un nuevo presidente, los grandes negocios tienen un pool de vicepresidentes para escoger entre ellos. Si uno es elegido para el ascenso y no está en su nivel de incompetencia como vicepresidente, mejoran de un modo significativo las probabilidades de que sea un presidente competente. En el Gobierno no somos tan afortunados. Cuando un presidente debe ser remplazado a causa de su fallecimiento, *impeachment* o (esperémoslo) por sublimación percusiva a jefe general, nos encallamos con sólo un posible candidato.

Si Woodrow Wilson hubiera sido designado jefe general, Thomas Marshall hubiera sido ascendido a presidente. Al ser preguntado acerca de la posibilidad de convertirse en presidente, contestó que el pensarlo le deprimía. Cuando se le

preguntó qué haría si llegara a ser presidente, contestó: «No puedo ni imaginarlo.» Marshall nunca acudió a las reuniones del Gobierno porque —explicó— si no podía tener los 75.000 dólares que correspondían a la Presidencia, no iba a hacer nada del trabajo correspondiente. Se le recuerda especialmente por su profunda observación: «Lo que la gente de este país necesita es un buen puro de cinco centavos.» Más de cincuenta años después, a causa de la corrupción que removió del cargo a Spiro Agnew, nos encontramos con un presidente que ni siquiera había sido elegido vicepresidente. Siendo lo que es la debilidad humana, esta nación debería tener un grupo de vicepresidentes. Si una empresa privada reconoce la necesidad de veinte vicepresidentes, ¿por qué el país se esfuerza por funcionar con uno solo?

## 2. Excepción aparente número 2: Arabesco lateral

Cuando un incompetente ocupa una posición clave, creando un cuello de botella que impide el funcionamiento de una organización, el problema puede resolverse fácilmente sacándolo de en medio, bien hacia arriba (sublimación percusiva) o hacia el lado (arabesco lateral). En teoría, el arabesco lateral va acompañado de la concesión, al removido, de un título más largo e impresionante, trasladándole a una parte lejana del edificio. En el caso del Gobierno o de una empresa grande, puede significar un cambio a otra oficina, región o país. En tanto en cuanto este pseudoascenso parece impresionante a los que están fuera de la jerarquía, el La naturaleza benigna del arabesco lateral y de la sublimación percusiva y los agradables resultados conseguidos tras traslado tiene éxito: la jerarquía queda salvaguardada.

El general William C. Westmoreland, comandante de las fuerzas de los Estados Unidos en Vietnam de 1964 a 1968, dirigió la batalla de Khe Sanh y la defensa norteamericana de Saigón durante la ofensiva del Tet. Para el público norteamericano, el resultado fue el darse cuenta de que estábamos en una guerra que no podíamos ganar. Westmoreland describió la situación como «charla triste y pesimista», y pidió doscientos seis mil soldados más. Era demasiado. El presidente Lyndon B. Johnson, hizo regresar a Westmoreland a Washington, aplicándole el arabesco lateral, nombrándole jefe del Estado Mayor del Ejército con efectos de

junio de 1968, y designó al general Creighton W. Abrams, comandante de las fuerzas de los Estados Unidos.

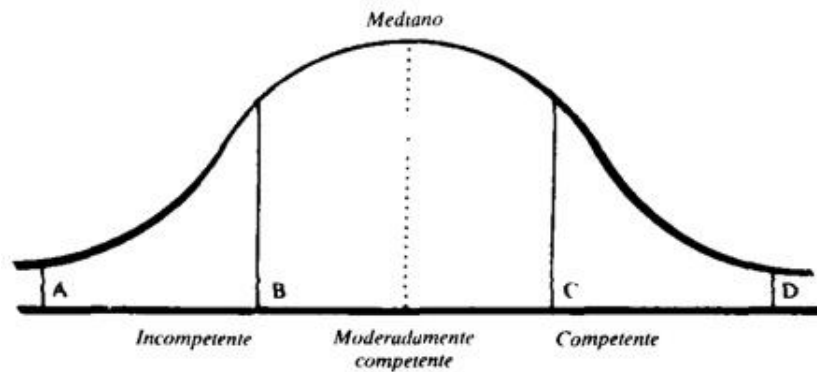
La naturaleza benigna del arabesco lateral y de la sublimación percusiva y los agradables resultados conseguidos trasladando al individuo hacia arriba o hacia el lado, convierten a éstos en los tratamientos preferibles cuando no procede el despido.

### 3. Excepción aparente número 3: La exfoliación jerárquica

Amables lectores: sin duda estarán ustedes preguntándose por qué los incompetentes no son despedidos. A veces, en circunstancias extremas, lo son, pero los individuos de «Productos Akme de Plomo y Peltre, S. A.», se trasladaron a sus niveles de incompetencia y permanecieron allí, porque aquella jerarquía estaba proyectada para dar acomodo tanto a los competentes como a los incompetentes. En tanto la incompetencia no amenaza la jerarquía, normalmente la tolera el sistema. Las razones aparecerán claras, pero de momento es importante comprender que las jerarquías están establecidas para mantener el orden, no para eliminar la incompetencia o identificar y recompensar la competencia. Al crear una organización, la meta usual es que las cosas se hagan. Pero no debe interpretarse que las cosas saldrán bien sólo porque la organización está fundada en buenas intenciones. Una vez la jerarquía está establecida, su propia existencia se convierte en su finalidad. En «Akme», Jerónimo Trucos se ahoga como ejecutivo principal, y los otros mantienen las cabezas fuera del agua por la única razón de que los que están debajo de ellos poseen suficiente competencia para mantenerlos a flote.

*Corolario 13:* Cuesta más conseguir el empleo que conservarlo.

Los individuos pueden ser seleccionados sobre la base de la competencia para sus empleos de nivel de entrada, pero al ascender tienden a organizarse de acuerdo con la teoría de la distribución: La mayoría, en el grupo moderadamente competente, con los competentes y los incompetentes formando las minorías, como se expresa en el gráfico.

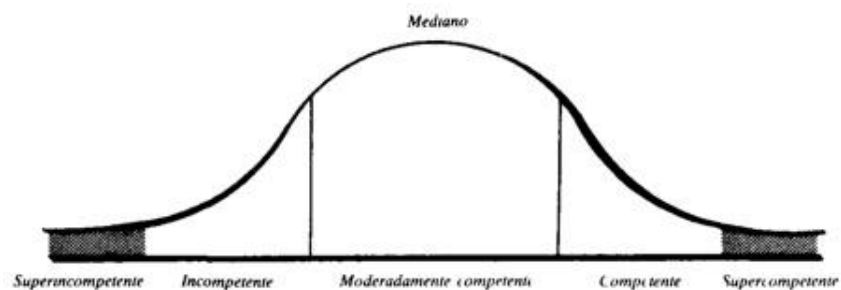


Hay dos raros tipos de individuos que no encajan dentro de tal estructura: el supercompetente y el superincompetente. Por lo general, un supercompetente es alguien que ve que hay una manera mejor de hacer las cosas. Si Lou Sid, subdirectora de la oficina de «Productos Akme de Plomo y Peltre, S. A.», hubiera proyectado un formulario simple y eficaz para reemplazar los catorce formularios diferentes usados para los pedidos internos, habría trastornado a Ann Gina, quien había ideado la mayor parte de los catorce formularios y el complicado sistema para archivarlos. Lou Sid no podía esperar conseguir el asentimiento de Ann Gina para su innovación. Si hubiera introducido el nuevo formulario sin permiso, se habría «excedido en sus atribuciones», y si hubiera trasladado la idea a Jerónimo Trucos, habría sido acusada de «no seguir los cauces establecidos» o «pasar por encima de su superior». Sea cual fuere el comportamiento que hubiera elegido de entre éstos, se lo habrían recordado en el momento de su despido con afirmaciones tales como «usted no parece ser feliz aquí»; «usted es una descontenta que no encaja en la manera que tenemos en "Akme" de hacer las cosas»; «estamos muy orgullosos de Miss Gina y nos resulta difícil entender por qué usted no quiere seguir los procedimientos que ella ha establecido. Parece usted decidida a trastornar nuestro sistema». La super-competencia induce frecuentemente al despido, porque rompe la jerarquía. Por eso es más censurable que la incompetencia dentro de un establishment. Normalmente, la incompetencia representa una barrera para el ascenso, pero no una causa de despido.

La otra manera por la que una estructura puede protegerse de la influencia quebrantadora de los supercompetentes, es a través del aislamiento. Mrs. Abel, una profesora de primer grado supercompetente, no podía ser despedida porque tenía

plaza fija, no se excedía en sus atribuciones y era cuidadosa en no romper las reglas de su contrato. Al estar colocada en un área remota de la escuela, excluida de la mayor parte de las actividades del profesorado y del centro, su amenaza al establishment quedaba minimizada, aunque sus métodos efectivos de enseñanza seguían siendo una amenaza para la manera ortodoxa de hacer las cosas. Cada año, el director tenía que contender con las quejas de los profesores de segundo grado, los cuales informaban de que los alumnos de Mrs. Abel no encajaban, habían ya cubierto gran parte del trabajo de segundo grado y eran precoces en intentar cosas que estaban más allá del nivel que les correspondía.

El otro tipo de empleado que amenaza la jerarquía y, por tanto, tiende a ser despedido o aislado, es el superincompetente. Cuando Jerónimo Trucos ascendió de «Akme Pesas y Lastres de Plomo» a director de «Akme Plomo y Peltre», pasó de ser moderadamente competente a ser incompetente. Esto no quebrantó la jerarquía, pero, si se hubiera decidido a hacer cambios drásticos en la línea de producción de la empresa, cambios que ocasionaran la pérdida de la posición de la misma en el mercado, se habría convertido en superincompetente, y con ello la habría transformado en objeto de despido. Si la incompetencia ética de Charl Atán se hubiera desarrollado hasta tal punto que le hubieran sorprendido apropiándose de una gran suma de los fondos de la empresa, hubiera adquirido el status de superincompetencia. Los empleados de las clases extremas supercompetentes y superincompetentes, tal como muestra el gráfico completo, son también objeto de destitución. Este deterioro de los extremos recibe el nombre de exfoliación jerárquica.



#### 4. Excepción aparente número 4: La cúspide flotante



La contemplación de un administrador que no tenga nada que administrar ha confundido a los observadores, los cuales me preguntan: «¿Cómo entró esa persona allí? No hay ninguna jerarquía por debajo de él que sirva de escalera para llegar a este nivel.» Tan extraña situación puede producirse de dos maneras. Una de ellas consiste en que las reducciones se hagan partiendo de la base de la pirámide de empleo y los administradores más altos sean los últimos en irse. El principio de «el último admitido es el primer despedido» y otras políticas de empleo de las jerarquías, pueden acabar convirtiéndose en una pirámide que consista sólo en la cúspide suspendida en el aire, sin una base para aguantarla. La cúspide flotante puede darse también cuando un departamento es trasladado a una rama diferente de la organización y el administrador queda rezagado sin tener nada que hacer.

#### 5. Excepción aparente numero 5: Los saltos de jerarquía

Los críticos del Principio de Peter son aficionados a resaltar ejemplos de individuos que han ascendido desde la incompetencia a la competencia. Según ellos, el fallo de Harry S. Truman en los negocios y su éxito posterior en la política constituye una prueba de que el Principio no es válido. Naturalmente, sólo prueban su propia incompetencia, al no leer cuidadosamente el principio. Éste afirma: «En una jerarquía...» Truman se salió de la jerarquía donde fracasó, para entrar en otra en la que tuvo éxito. Los saltos de jerarquía explican por qué muchos fallos iniciales se convierten en éxitos.

Billy Bishop, considerado como «el peor cadete que tuvo nunca la Real Academia Militar», se convirtió en un héroe canadiense durante la Primera Guerra Mundial como as de la aviación al conseguir un récord de aviones enemigos derribados. Dos características no apreciadas anteriormente fueron la causa de su éxito: su excepcional vista y su soberbia puntería. Owen Sound, en Ontario, había sufrido una plaga de ardillas, y el padre de Bishop le ofreció veinticinco centavos por cada una. El talento de Billy Bishop para cazar ardillas costó a Will Bishop una pequeña fortuna. Billy podía tirar delante de una ardilla que corría y acertar siempre. En Francia no tenía ningunas ganas de ser hecho prisionero y no le gustaba exponerse. Como piloto de caza, estas características le prestaron un gran servicio. Pasaba volando el menor tiempo posible. Se situaba rápidamente dentro del alcance de su

puntería, disparaba y se salía en seguida. Su talento para matar fue recompensado ampliamente dentro del ámbito militar, pero no existían demasiadas oportunidades para una carrera de éxito en tal línea dentro de la vida civil.

Ulysses S. Grant fracasó como granjero y en los negocios y, sin embargo, alcanzó un éxito notable en la jerarquía militar durante la guerra de México y la guerra civil, porque era un oficial capaz y hábil. Más tarde, cuando fue ascendido a otra jerarquía, escogió a colaboradores que dieron todavía peor renombre a la política, ya sucia de por sí.

#### 6. Excepción aparente número 6: El ascendido y su adaptación al cargo

Ocasionalmente, un individuo ascendido entra en un nuevo nivel de jerarquía, y al principio está confuso o no tiene confianza. Puede tener aptitud para el trabajo, pero le falta experiencia específica, conocimiento o habilidad para la tarea que tiene entre manos. Con tiempo, experiencia o entrenamiento, se hace competente. En otras palabras: al iniciar sus tareas aparece como una víctima del Principio de Peter, pero más tarde resulta que no lo es. Esto debería ser una advertencia destinada a evitar que se juzgara precipitadamente la competencia de los recién nombrados. Hay que dar tiempo para que se adapte al nuevo cargo, antes de determinar si el ascendido está en su nivel de incompetencia. Si existe la aptitud, ayudarán la educación y el tiempo. Si el ascendido carece de aptitud para el empleo, nada puede hacerse.

Algunos creen que un individuo puede tener éxito en cualquier cosa si lo intenta con el suficiente empeño, pero mis observaciones no apoyan esta aseveración. Para volver al caso de «Akme», Cal Luss, competente en el manejo de los metales, tenía gran dificultad en sus relaciones personales. Cuanto más intentaba trabajar con la gente, peor parecían irle las cosas. Jerónimo Trucos recibía tantas quejas, que rodeaba a Cal de ayudantes competentes en relaciones personales, y éstos trataban directamente con el personal. Las cosas iban tan bien en el departamento de metales, que todo el mundo observó lo bien que Cal Luss se había adaptado a su trabajo. En realidad, el empleo había sido reducido para adaptarse a las limitaciones de Cal. La adaptación del cargo ha determinado muchos casos de éxito en los que se estima que el individuo ha aprendido a conocer el terreno que pisa.

A Winston Churchill no le fue bien en política en los años treinta, pero siguió el camino del triunfo en los años de la guerra. No había cambiado él, sino la función. Es muy diferente la política en tiempos de guerra respecto a los de paz. Era un mal seguidor, pero un poderoso dirigente. Carecía de la paciencia y tacto requeridos en la política democrática de tiempos de paz, pero cuando cambió el trabajo y éste exigió un dirigente para conducir a la nación en la batalla, estuvo a punto y fue capaz. No había trepado del fracaso al éxito. El cometido había cambiado, y él, entonces, se convirtió en un éxito.

#### 7. Excepción aparente número 7: La zapatilla paterna

Antiguamente, en los negocios familiares era costumbre aceptada que el padre metiera a sus hijos en la firma, con la convicción de que el hijo mayor podría, finalmente, «calzarse sus viejas zapatillas». El tratamiento preferente a los hijos era aceptado como un privilegio de la propiedad de la empresa; «la zapatilla paterna». El movimiento acelerado en ascenso del hijo destinado a llevar los zapatos de su padre, situó a menudo al heredero en su nivel de incompetencia a una edad más temprana de lo que normalmente hubiera sido el caso. Preocupado por conservar el negocio dentro de la familia, el padre estaba decidido a que su hijo llevara sus zapatos aunque le vinieran grandes.

En las burocracias actuales, el papel paterno es asumido por el Estado. Los organismos del Gobierno están equipados con funcionarios colocados en lugares o cargos rígidamente especificados. El presupuesto del organismo depende de que cada puesto sea ocupado; por tanto, es esencial llenarlos. Lo que el cargo necesita que se haga o que el ocupante del puesto pueda hacerlo, son cuestiones de importancia secundaria.

Lo que interesa, tanto en el caso de la zapatilla paterna como en la situación de «un funcionario para cada puesto», es darse cuenta de que el que se pone los zapatos y el ocupante del cargo están colocados allí para ocupar un cierto espacio en la organización, y no es justo esperar más de ellos.

#### 8. Excepción aparente número 8: El peldaño roto

Los que critican el Principio de Peter tienden a señalar ejemplos de individuos que se han vuelto incompetentes mientras permanecían en un nivel. Si esto sucede, un examen más de cerca revelará que no es una violación del Principio.

La confusión proviene de nuestro uso simbólico de la escalera como medio de conseguir el éxito. La «escalera del éxito» es una analogía adecuada, más, por desgracia, podemos pasar por alto que una escalera de verdad, al igual que «la escalera del éxito», puede tener un peldaño roto. El pintor que pinta competentemente una casa se vuelve ineficaz cuando se hunde el peldaño en el que apoya los pies. Su situación es parecida a la de los competentes pescadores de sardinas de Monterrey después de que las sardinas se marcharan de la zona; había desaparecido el peldaño en el que eran competentes.

En los tiempos de los caballos y las tartanas, el constructor competente de carruajes, el herrero, el guarnicionero, el carretero y el que hacía los látigos de las tartanas ocupaban posiciones respetadas y aseguradas financieramente dentro del orden económico de las cosas. La producción masiva y la popularidad de los automóviles cambiaron por completo este panorama. Los miembros de estos honorables oficios se encontraron sin empleo, no por ascender ni por haber perdido su habilidad, sino, simplemente, por permanecer en aquello que podían hacer bien. Había cedido el escalón al que habían trepado y sobre el cual se sentían confiados y competentes.

De modo similar, muchos empleos van cambiando a causa de los avances tecnológicos, y un ocupante competente de cualquier peldaño de la escalera puede quedar anticuado si no evoluciona con los tiempos o no cambia su posición de una manera lo suficientemente rápida, cuando el peldaño da las primeras señales de que se va a hundir.

Los individuos que trepan a lo que parece ser un nivel seguro de competencia y permanecen estúpidamente allí, sin reaccionar ante las condiciones cambiantes, pueden convertirse en víctimas de la incompetencia diferida, porque su anterior nivel de competencia ha dejado de existir.

*Es propio de la naturaleza del hombre, a medida que se hace mayor, protestar contra el cambio, especialmente si ese cambio es para mejorar.*

John Steinbeck



*Muchos trabajos están cambiando a causa de los progresos tecnológicos*

#### 9. Excepción aparente número 9: La discriminación sexual

El Principio de Peter es un empresario que opera sobre la base de iguales oportunidades. ¿Por qué entonces he escrito principalmente acerca de hombres que han ascendido a sus niveles de incompetencia en altos cargos? Porque hasta hace poco los prejuicios, tanto legales como sociales, limitaban las oportunidades de las mujeres para acceder a ciertas profesiones y conseguir un alto puesto. Hoy en día,

aunque muchos de los obstáculos legales han sido suprimidos, no se han eliminado las ideas tradicionales acerca del hombre como dirigente.

*Una mujer tiene que ser el doble de buena que un hombre para llegar a la mitad de lejos.*

Fannie Hurst

Las leyes y las barreras sociales preservaron a algunas mujeres de ascender a sus niveles de incompetencia, mientras que, al mismo tiempo, evitaron que otras desarrollaran sus aptitudes y participaran plenamente en todos los aspectos de la sociedad. Al haberse superado las barreras de los prejuicios, hemos percibido un incremento en el número de mujeres que han ascendido a posiciones directivas con éxito dentro de las profesiones liberales, del Gobierno y la industria.

PRINCIPIO SEXISTA DE PETER. — La mayor parte de las jerarquías fueron establecidas por hombres que monopolizaban los niveles más altos, privando así a las mujeres de su justo cupo de oportunidades de conseguir sus propios niveles de incompetencia.

Para que las mujeres adquieran su potencial, es preciso que no sean protegidas de ese potencial, tanto para la competencia como para la incompetencia.

*No se tendría que negar la igualdad de derechos a nadie por el color de su piel.*

Pat Paulsen

Aunque los hombres tienen un largo historial en lo tocante a trepar a la incompetencia, se han observado algunas pequeñas señales en el desempeño de los papeles que son compartidos por hombres y mujeres, tales como presentadores y actores, en el sentido de que las mujeres tienen un potencial similar para equivocarse. En los años 1950, cuando Virginia Graham era presentadora de un coloquio en la «NBC», ella y Angie Dickinson estaban hablando sobre la maternidad. Virginia preguntó a Angie por su hija: « ¿Qué edad tenía cuando nació? »

Isadora Duncan, la celebrada y genial bailarina norteamericana, llevaba un chal largo y flotante alrededor del cuello, cuando fue a dar un paseo en un coche descubierto. El chal se enganchó en una rueda trasera y le rompió la nuca, causándole la muerte.

A Myma Loy le ofrecieron el papel principal en *Sucedió una noche*, la obra maestra de Frank Capra. Pensó que podía fracasar, porque gran parte de la acción se desarrollaba en un autobús, así que lo rechazó. Fue uno de los mayores éxitos en la historia del Cine. Claudette Colbert lo representó y ganó un Óscar.

Como acción contraproducente por parte de un grupo de mujeres, el primer premio corresponde a una organización de Ortow, en Inglaterra. Los hombres de la ciudad habían vetado el acceso de las mujeres al pub local. Las mujeres contraatacaron. Anunciaron que, en protesta contra la exclusión, boicotearían el pub.

La competencia política es más difícil de evaluar objetivamente a causa de la abrumadora influencia de la política de partidos; pero si el propósito de la Oficina de Protección del Medio Ambiente es el de proteger el medio ambiente, Anne Gorsuch Burford era objetivamente incompetente en muchos aspectos. Como jefe de la OPM, instaló su despacho a tres kilómetros de la central misma, en la habitación 6.124 del Departamento del Interior. Burford reorganizó la OPM y eliminó la división ejecutiva. Anunció su apoyo para duplicar la tasa de polución permitida a los automóviles. Las oficinas regionales de la OPM quedaron prácticamente sin utilizar, ya que todas las decisiones tenían que enviarse a Washington para su aprobación, y hasta la más pequeña subvención tenía que recibir el visto bueno de Burford. Dicha señora era un desastre con respecto al ambiente. Políticamente, levantó la cólera de liberales y conservadores. Administrativamente, su departamento era un caos. Burocráticamente, se equivocó en todos los cálculos para proteger su departamento; su jefe político, James Watt; su protector, Joseph Coors, su padrino conservador que la había recomendado para el empleo y ella misma, fallaron en proteger a ella y su cargo.

*El presidente no quiere a su alrededor a ningún hombre o mujer que le diga siempre que sí. Cuando dice no, todos decimos que no.*

Elizabeth Dole, ayudante del presidente Reagan

Las mujeres siempre han tenido un poder indirecto a través de su influencia sobre los hombres y de su papel en la crianza de los niños, aunque les haya sido negado el tener poder por derecho propio. Pero hasta en la esfera doméstica es posible ascender hasta la incompetencia.

*La mano que mece la cuna, mece también al mundo.*

Peter de Vries

En una columna de The Washington Star, Janet Kamnikar describía cómo el papel de madre podría cambiar a través del tiempo: «El otro día tuve una revelación acerca del Principio de Peter como si se refiriera a mí. Me di cuenta de que al conseguir una casa de cuatro dormitorios, había ascendido al nivel de mi incompetencia. Yo podía manejar nuestra primera casita y dos niños, pero eso no probaba que yo debiera ser ascendida.»

Continuó describiendo a una vecina que se había convertido también en una madre víctima del Principio, pero de modo diferente. Había sido una madre muy competente y eficaz de bebés y niños en edad escolar, pero el pasar a ser madre de un quinceañero, había resultado su ruina.

*COROLARIO 14:* Igualdad de oportunidades significa que todo el mundo tendrá una oportunidad de convertirse en incompetente.





*Las mujeres siempre han ejercido un poder indirecto a través de su influencia sobre los hombres.*

#### 10. Excepción aparente número 10: La inversión del principio de Peter

Una inversión del Principio de Peter la constituye un empleado preocupado por lo que se esfuerza y despreocupado por lo que resulta. En el curso normal de las cosas, organizamos a la gente y los procedimientos con objeto de realizar algo; nuestras actividades constituyen un medio para llegar a un fin. En la burocracia existe una tendencia del personal y en los procedimientos a convertirse en fines en sí mismos. En una organización productiva, un empleado es valorado por los resultados: número de elementos producidos, pedidos archivados o clientes servidos. En una burocracia, es más probable que un empleado sea valorado por su esfuerzo, o sea, por apoyar las reglas y rituales manteniendo el status quo y protegiendo la jerarquía.

Cuando predomina el esfuerzo, son altamente considerados el comportamiento ritualista, la conformidad con las rutinas establecidas, la adecuada deferencia con la autoridad y el papeleo.

- «Moe no plantea problemas.»
- «Larry es constante y cooperador.»
- «Curly es de confianza.»

Simplemente, lo que se haya hecho no es tan importante como lo bien que hayan sido observados los procedimientos organizativos. Esto supone una inversión de la relación medios- fines, en la cual el papeleo mismo es más importante que el propósito para el cual se ha creado. Los contribuyentes que buscan información; los pacientes que tratan de conseguir ayuda médica; los clientes que buscan un servicio, cuando tropiezan contra un caso de inversión del Principio de Peter, están convencidos de que han encontrado un incompetente obstinado y frío.



*Moe no causa agitación*

Pero desde dentro de la burocracia, el caso puede ser altamente valorado por su contribución a la dinámica fluida de la jerarquía. Dichos ejemplos no causan agitación, nunca quebrantan las reglas, no toleran desviaciones en los procedimientos, ni siquiera en situaciones de emergencia, y, sobre todo, apoyan firmemente la estructura interna de la organización.

Este tipo de empleado considera a los extraños no como a un público al que hay que servir, sino como fuente de información para servir las formas, rituales, procedimientos y bancos de datos de la burocracia. La simple pregunta del ciudadano es contestada de esta manera: «Sí, pero no estoy autorizado para dar esa información»; «No tengo opinión. Después de que usted presente su solicitud, consideraremos su petición»; «Si desea usted esperar en aquella cola, el funcionario de información le dirá en qué cola debe esperarse.»

## 11. La nave del estado

Hemos visto que las excepciones aparentes al Principio de Peter son, de hecho, únicamente manifestaciones del Principio en acción. No sólo los individuos ascienden a niveles de incompetencia. Departamentos enteros pueden ser ineficaces. Los siguientes ejemplos sirven para ilustrar cómo se manifiesta la incompetencia hasta en el servicio del Gobierno:

*Es difícil sentirse responsable respecto a procesos invisibles de un Gobierno enorme y distante.*

John Gardner

El Centro Médico de la Administración de Excombatientes en Long Beach expidió una circular para los empleados: si recibían cualquier amenaza telefónica contra el presidente, deberían rellenar una nota con el «nombre y número de la Seguridad Social del que llamaba», si los daba.

El Servicio de Parques de Estados Unidos decidió instalar lavabos para los excursionistas de la ruta de los Apalaches. Un lavabo a ocho kilómetros de la carretera principal, en la cumbre de una montaña, tuvo que ser equipado con rampas para sillas de ruedas, a fin de ajustarse a los reglamentos del Gobierno.

Una noticia de la «Associated Press» informa de que en la India, Pratop Singh Daulta ha sido el ministro de Pesca y Bosques del Estado de Haryana durante los tres últimos meses, aunque el Estado no tiene pesca ni bosques.

La Administración de Pequeñas Empresas creó un comité para distribuir primas a los administradores más eficaces del organismo. El equipo de revisión, de nueve

miembros, formado por los principales ejecutivos de dicho organismo, lo consideró cuidadosamente. Cuando se concedieron las primas, se comprobó que siete de los nueve miembros del consejo estaban en la lista. Uno de los siete fue incluso recompensado con una prima de 4.760 dólares por iniciar el sistema de primas.

El gobernador de Massachusetts aprobó una medida destinada a dar a las carreteras de su Estado un «mayor grado de seguridad», pero no porque las carreteras fueran inseguras. El gobernador, Michael Dukakis, había sido informado por funcionarios federales de que este aumento en la seguridad era una condición necesaria para que se concediera una subvención de cincuenta millones de dólares al Estado. Los mismos funcionarios advirtieron a Dukakis de que si no gastaba los cincuenta millones en un año, no tendría subvención al año siguiente.

Los autobuses del recorrido de Hanley a Bagnall, en Staffordshire, Inglaterra, no paraban regularmente para recoger a los pasajeros. En respuesta a las quejas, el concejal Arthur Cholerton explicó que si los autobuses paraban para recoger pasajeros, se perturbaría el horario.

En California, un hombre que vivía en el medio rural no había recibido cartas en varios días. Preguntó en la oficina local de Correos, y fue informado por su cartero de que las recientes lluvias habían abierto un bache cerca de su buzón. Dado que no podía acercarse lo suficiente como para entregar las cartas, se limitó a retenerlas. El hombre preguntó por qué no se le había notificado. «Yo se lo notifiqué. La nota está allí», insistió el cartero, el cual apuntó hacia la nota oficial, que estaba justamente encima del correo que no había sido repartido.

Cuando el doctor John Ziegler, de Cincinnati, mandó buscar una publicación del Gobierno Federal llamada Manual para Emergencias, apuntó cuidadosamente el número de la publicación N° 15.700. Dos semanas más tarde llegaron a su residencia 15.700 ejemplares del folleto.

El comisario de Seguridad Social, John Svahn, lo calificó de «asombroso». Unas cuantas personas fallecidas habían recibido mensualmente talones de la Seguridad Social del Departamento de Salud y Servicios Humanos, algunos, durante quince años. En una confrontación de los perceptores de la Seguridad Social con los informes médicos que daban una relación de los fallecidos, se descubrieron 8.518 casos de amigos y parientes que se embolsaban los talones. Otra revisión de 1.290

casos reveló que 190 estaban en realidad vivos, pero que en los informes constaban como muertos. Quitando a los muertos de las listas de la Seguridad Social, se ahorraron 26 millones de dólares el primer año.

En Seattle, Bob Green, empleado de Correos zurdo, fue informado de que debería repartir el correo con la mano derecha; si no, sería despedido. Cuando un grupo de administradores de Correos inspeccionaron la oficina donde trabajaba Green, dijeron a sus supervisores que debería trabajar con la mano derecha, porque «el reglamento postal dice que las cartas serán sostenidas con la mano izquierda y distribuidas con la derecha». Green explicó a su supervisor, Ed Scott, que había sido zurdo durante cuarenta y cuatro años, y si usaba la mano derecha, disminuiría su productividad. Scott le replicó que había de atenerse a las reglas.

Green lo hizo, y su velocidad de reparto se redujo a la mitad. El Sindicato Norteamericano de Trabajadores Postales examinó la situación. Consideró que el Gobierno necesitaría tres meses para arreglar el caso.

La «Associated Press» informó de que una planta nuclear de Knoxville, Tennessee, había cerrado durante diecisiete días porque una de las botas protectoras de un empleado había caído dentro de la unidad uno de la planta nuclear de tres reactores de Browns Ferry. La Tennessee Valley Authority, que agrupa a siete Estados, y los funcionarios nucleares federales, concibieron, al fin, un procedimiento para asegurarse de que el chanclo se había desintegrado antes de reanudar la actividad del generador. El cierre costó 2.800.000 dólares. La TVA destacó después que el cierre no se hubiera producido si el chanclo hubiese permanecido en el pie del empleado.

Tras publicarse una nueva edición del Diario de Samuel Pepys, un editor inglés recibió una nota del Gobierno preguntando si el autor recibía una pensión del Estado y si había declarado su renta actual. Pepys murió en 1703.

Los reglamentos de vuelo del Gobierno canadiense prohíben que las personas «entren en un avión mientras está en vuelo».

Hugh Cameron, administrador de los centros de Segunda Enseñanza de un distrito de California del Sur, usaba un repartidor para distribuir talones de sueldos, circulares y correspondencia en su distrito, porque era más rápido, más eficaz y miles de dólares más barato que el servicio normal de Correos. Al final de una

batalla de siete años, el Servicio Postal estableció que los materiales transportados por los repartidores eran cartas, y «como tales, eran transportadas ilegalmente para evitar el pago de los sellos». Entonces le informaron de que ya que esto era cometido del Estado, podría seguir usando repartidores, pero sólo si ponía los sellos correspondientes y tenía alguien para matarlos.

El Departamento de Agricultura subvencionó con 113.417 dólares un estudio para descubrir que las madres preferían la ropa de niños que no necesitara plancharse.

El abogado Stan Kelton tiene un número que difiere sólo en una cifra del de la centralita de la oficina del Condado de Los Ángeles. Cierta día, un hombre, que se identificó como trabajador del departamento de carreteras, telefoneó para informarse de por qué el talonario de su sueldo había sido reducido por estar de baja un día a causa de enfermedad, cuando aún le quedaban dos días más. Kelton, irritado, le contestó: «Se le ha reducido porque nos hemos enterado de que usted no ha estado enfermo en absoluto. Se pasó usted el día bebiendo en un bar.» El empleado del Condado dijo: «Bueno, de acuerdo. Muchas gracias. Adiós.»

Washington ha almacenado las suficientes pelotas de espuma para cuarenta años, la suficiente arcilla para modelar durante quince años, la suficiente pintura roja y estopa de algodón para cien años, y una provisión de bombillas para 561 años. También cuenta con 2.100 palas de nieve, compradas en 1962 y no usadas jamás.

*Nada es más fácil que gastar el dinero público. No parece pertenecer a nadie. Es irresistible la tentación de adjudicárselo a alguien.*

Calvin Coolidge

## Capítulo 5

### Los negocios al natural

#### *Contenido:*

- 1. Arabesco lateral: caso industrial número 207 a*
- 2. Exfoliación jerárquica: Caso número 7*
- 3. Cúspide flotante; Caso número 11*
- 4. En busca de la competencia*

*Principio de Peter para los negocios: Si usted hace algo mal, se le pone una multa; si usted hace algo bien, se le pone un impuesto*

Los ejecutivos de empresa, incluso cuando presiden situaciones de desastres y desorden, creen ser dirigentes competentes, eficaces, dinámicos y manipuladores de hombres y mujeres. La elevada consideración en la que son tenidos los altos ejecutivos de negocios por ciudadanos razonables en otros aspectos, indica que, en gran parte, los ejecutivos proyectan con éxito estos mitos sobre el público en general.

Los siguientes estudios de casos no se presentan para alabar ni para condenar a los ejecutivos implicados. Son, simplemente, historias de organizaciones individuales burocráticas y de los ejecutivos que las manejaron. Ni son cuentos del gran ensueño norteamericano, ni ejemplos del gran mito norteamericano antiéxito, sino, simplemente, un intento de observar objetivamente, informar seriamente y comentar racionalmente.

#### 1. Arabesco lateral: caso industrial número 207 a

La mayoría de los norteamericanos que vivieron el fracaso del modelo Edsel de la «Ford Motor Company», de 1957-1959, se dieron cuenta de los principales acontecimientos que condujeron al ascenso y la caída del Edsel. Fueron testigos de las gigantes olas de la publicidad y propaganda que precedieron al lanzamiento público del Edsel, el 4 de setiembre de 1957 o, tal como la empresa le llamó, día E (día Edsel). Dos años más tarde, los norteamericanos se reían de los chistes de los humoristas acerca del Edsel cuando éste se hundió, aunque pasará a la Historia, junto con el Titanic, como un ejemplo del «proyecto perfecto» que falló.

En 1948, Henry Ford II propuso al comité ejecutivo que se iniciaran estudios sobre la posibilidad de desarrollar un nuevo coche revolucionario. Cuatro años más tarde, en 1952, el proyecto del nuevo coche estaba en marcha, con un enérgico grupo denominado Comité de Planificación de Productos Futuros. En 1954, este comité

presentó su informe, en seis volúmenes, según el cual un número creciente de prósperos ciudadanos norteamericanos anhelaba un nuevo coche, grande, brillante, de precio medio, lleno de comodidades y chismes. El presidente Henry Ford II y el resto de los ejecutivos aprobaron el informe del Comité de Planificación de Proyectos Futuros. Se estableció un nuevo organismo para desarrollar el informe. Se lo llamó División de Productos Especiales, y fue dirigido por Richard Krafve. Se encargó a un joven diseñador, Roy A. Brown, que «diera estilo» al nuevo coche. La idea era diseñar un coche que fuera único en estilo y, al mismo tiempo, familiar y popular.

El Edsel fue anunciado y promocionado como el coche con las características que deseaba la gente. Desde luego, se realizaron encuestas públicas y se hicieron sugerencias para dar nombre y otras características al coche, pero se dio nombre al coche y se aprobó el diseño sin consultar las listas.

La tarea de dar nombre al coche fue asignada al director de Planificación para la Investigación del Mercado, el cual encargó a la oficina de investigación de la Universidad de Columbia que realizara encuestas de popularidad del nombre en Peoria y San Bernardino. La investigación reveló que un comprador de automóvil que se toma la molestia de votar es, como un hombre enamorado, incapaz de nada que se parezca a una decisión racional en cuanto al objeto de su pasión.

Aunque la ciencia había fallado en este caso, el problema se resolvió cuando Krafve sugirió a los miembros de la familia Ford que el nuevo coche se llamara Edsel, en memoria de Edsel Ford, hijo único de Henry Ford, fundador de la empresa.

El diseño no lo trazó su creador, sino que surgió a base de más de cuatro mil decisiones ejecutivas acerca de la configuración de un tirador de puerta, la línea de un guardabarros, la cantidad de cromo, etc. Krafve y la División de Productos Especiales razonaron que, dado que habían adoptado la posición adecuada en cada una de las cuatro mil y pico ocasiones, habían producido el coche estilísticamente perfecto. Hacia 1955, Roy A. Brown, con ayuda de Richard Krafve y la División de Productos Especiales, había dado el estilo definitivo al Edsel. Su rasgo más llamativo era un radiador en forma de asiento de W.C., colocado verticalmente en el centro de un frontis amplio y convencional. Habían conseguido su objetivo de mezclar lo singular y lo familiar. El diseño de la parte trasera también era único. Consistía en



dos guardabarros horizontales muy amplios que no tenían parangón en automóviles anteriores al Edsel. La única contribución del interior a la comodidad era un enjambre de botones de transmisión automática en el eje del volante.

En la primavera de 1957, los Edsel salían de la línea de montaje. La campaña de publicidad mantuvo el interés público y la curiosidad en un tono estudiado. El día E, el público fue invitado a la primera exhibición del Edsel. Por desgracia, el coche no llegó nunca a satisfacer la ilusión del público. Se compraron tan pocos, que la empresa perdió más de 3.000 dólares por cada uno que vendió. La suma total de la pérdida de la compañía no fue revelada, pero probablemente sobrepasa los 350 millones de dólares.

Los primeros Edsel estaban llenos de imperfecciones. Los botones tenían tendencia a atascarse; los capós y los maleteros no se abrían, y los escapes de aceite aparecían poco después de su entrega. Krafve explicó que todos los coches último modelo tenían sus defectos. David Wallace, el investigador de mercados, relacionó el desastre del Edsel con el «Sputnik» soviético, que, según se quejaba, destruyó el mito de la superioridad técnica norteamericana. Roy A. Brown, el diseñador, echó la culpa del fiasco a la mala programación y se quejó de que el estilo del automóvil tenía poco o nada que ver con el fracaso. Aparentemente, los ejecutivos no tenían la culpa, y lo que había ocurrido era que se trataba de un coche inadecuado para un mercado inadecuado y en la época inadecuada.

El Edsel hizo historia en los negocios de Estados Unidos marcando un nuevo récord: la pérdida multimillonaria, por culpa del Edsel, de la «Ford Motor Company». Esto es bastante representativo de la forma en que todos los sectores de la administración de un organismo gigantesco pueden elevarse hasta su nivel de incompetencia. Pero —lo que es más importante— muestra cómo los administradores individuales de tal fracaso pueden continuar en la empresa mediante un ascenso lateral. La mayoría de los responsables del Edsel se quedaron y fueron readaptados en el seno de la empresa. Roy A. Brown, por ejemplo, continuó hasta convertirse en jefe de los diseñadores de vehículos comerciales de la «Ford». Richard J. Krafve pasó a ser ayudante de Robert S. McNamara, a la sazón vicepresidente de una división de «Ford Motors».

PRINCIPIO DE PETER SOBRE LA ESTABILIDAD EN EL TRABAJO: *A un hombre se le conoce por la empresa que le mantiene.*

## 2. Exfoliación jerárquica: Caso número 7

Originariamente, el avión militar «C5A» fue concebido por el Pentágono como un enorme avión de carga. Iba a tener 223 m<sup>2</sup> de nivel de suelo utilizable, con una capacidad de elevación de más de doscientas toneladas. Se reunió el inevitable comité o grupo de planificación. La «Lockheed Aircraft Corporation» contrató la construcción de los aviones por 28,5 millones de dólares cada uno. Entonces, el grupo de planificación estableció relaciones con un vasto número de departamentos dentro del complejo militar. El grupo de planificación de aviones coordinó todos los datos acumulados e integró las ideas de todos dentro de los planes para el «C5A». El monstruo original se convirtió en un mamut insaciable, que absorbía detalles adicionales para satisfacer las demandas de todos los participantes. El peso adicional requerido hizo aumentar las exigencias de despegue y de aterrizaje, de modo que se dispararon las complicaciones y costes. El resultado fue de veintinueve millones de dólares más por avión, con lo cual se doblaba el precio del contrato.

Ernest Fitzgerald, funcionario auditor de las Fuerzas Aéreas, advirtió que los gastos rebasaban ampliamente los presupuestos. Empezó por hacer preguntas. «Lockheed» y el Pentágono empezaron a sentirse incómodos. Fitzgerald fue primeramente trasladado, después aislado en una posición oscura y luego despedido. La explicación que dieron las Fuerzas Aéreas al despido de Fitzgerald fue descrita irónicamente: «Para ahorrar gastos.»

Como funcionario auditor, la responsabilidad de Ernest Fitzgerald consistía en identificar adónde iban los gastos del Gobierno. Hizo su trabajo tan bien, que fue despedido, convirtiéndose con ello en un exfoliado supercompetente.

PRINCIPIO DE LA COMPETENCIA DE PETER: *El modo de evitar errores es ganar en experiencia. La manera de ganar en experiencia es cometer errores.*

## 3. Cúspide flotante; Caso número 11

Con la «RCA», David Sarnoff obtuvo enormes beneficios y consiguió gran prestigio al ser pionero de la televisión en color. Su hijo, Robert Sarnoff, se empeñó en

superar este éxito, pero lo intentó en el campo de los ordenadores. La División de Ordenadores de la «RCA» tenía buena reputación en la industria, pero era todavía un enano al lado del gigante «IBM». En 1969, la «RCA» reclutó a L. Edwin Donegan, el cual trabajaba en el departamento de ventas de la «IBM». La estrella de Donegan se elevó rápidamente en la División de Ordenadores de la «RCA». Hacia 1971 era jefe de una nueva organización dentro de la empresa «Sistemas de Ordenadores RCA», así como vicepresidente de la empresa y director general. Se rodeó de hombres de la «IBM» y despidió a la vieja guardia de la «RCA» o los relegó al status de no ser nadie.

La «RCA» hizo la mayor inversión de su historia en la División de Ordenadores. Donegan y sus reclutados de «IBM» probaron una variedad de tácticas para apoderarse del mercado de «IBM», pero todas las estrategias fallaron. Finalmente, Robert Samoff canceló el programa de ordenadores que servían para todo y la «RCA» sufrió una pérdida de 490 millones de dólares, batiendo el anterior récord del Edsel de la «Ford Motor Company», y estableciendo una nueva marca en el capítulo de fracasos financieros.

L. Edwin Donegan ya no es director de una organización de mil empleados, pero aún está a cargo de la división y de un edificio casi vacío. La mayoría de sus partidarios se han ido. Habían enganchado su carro a una estrella que caía.

Donegan había trepado hasta la cumbre y permanecido allí, aun siendo la cumbre de una estructura administrativa vacía. Se había convertido en una cúspide flotante.

PRINCIPIO DE LEVITACIÓN DE PETER: *Cuando la base de una pirámide se desgasta, la cúspide aún puede permanecer sin más fundamento que el dinero.*

#### 4. En busca de la competencia

Naturalmente, estas historias verdaderas apoyan el Principio de Peter, pero sólo tienen un valor real si podemos extraer nuevos conocimientos de ellas. No todos los individuos son elegibles para el ascenso. Algunos no son ascendidos porque se les cree indispensables allí donde están; así, éstos se han elevado a sus niveles de indispensabilidad. Cuando coinciden los niveles de incompetencia y de indispensabilidad de un individuo, nos encontramos con una extraña anomalía: el incompetente indispensable. Un empleado inepto con fuerte apoyo sindical es un

incompetente indispensable, y su jefe de departamento se encuentra entre la espada y la pared. Una empresa con un dirigente que ha ascendido a su nivel de incompetencia administrativa, pero que tiene una buena imagen pública y acaba de recibir una recompensa como buen ciudadano, tiene en sus manos a un incompetente indispensable. Si se deshace de él, causa un gran trastorno; si lo conserva, también.

Es normal deducir de los casos anteriores que la pérdida de 490 millones de dólares no es necesariamente un obstáculo para la supervivencia del ejecutivo, mientras que los intentos de ahorrar millones pueden hacer que a usted le despidan.

PRINCIPIO DE LA EVALUACIÓN DE PETER: *Tanto la superincompetencia como la supercompetencia pueden ser dañinas para el establishment.*

Hemos visto también que el gran éxito en la fabricación de automóviles, aparatos de televisión u otros elementos, no confiere sabiduría en la selección de nuevos proyectos o productos.

PRINCIPIO DE LA INVERSIÓN DE PETER: *Los tontos se lanzan donde los sabios temen actuar.*

Otra observación que puede hacerse es el de que la supervivencia del ejecutivo no está en relación con la competencia profesional. En realidad, algunos de los supervivientes administrativos más atrincherados tienen incapacidad patológica para ejercer su función competentemente.

PRINCIPIO DE LA EXPECTATIVA DE PETER: *Lo que sucede no sólo es más sorprendente que lo que imaginamos, sino que es más sorprendente que lo que podamos imaginar.*

Los negocios tienen tantas facetas, que parecen ilimitadas sus áreas de incompetencia potencial. De aquí que los siguientes ejemplos sólo arañen la superficie. Por otra parte, sólo podemos arañar la superficie porque, si rascáramos más hondo, nos encontraríamos debajo de la superficie.

La «General Motors» equipó a sus coches con parachoques que absorbían las colisiones, haciendo que se consiguiera una perfecta seguridad, en caso de choque, a velocidades de hasta tres kilómetros y medio por hora.

Un guardia de seguridad de Los Ángeles, José Yera, puso un pleito a un fabricante, «Point Blank Armor». Se quejaba de que su chaleco antibalas no le salvaguardó cuando él mismo se hirió en el estómago para probarlo.

El personal de seguridad de la «Pan Am» estaba preocupado por el número de botellas de licor en miniatura que estaban desapareciendo, así que montó un mecanismo de relojería en el armario de los licores para registrar los momentos de los robos. Durante el vuelo, una azafata oyó el tictac y pensó que había una bomba a bordo. El capitán cambió la ruta del avión a Berlín, donde los pasajeros fueron evacuados por las salidas de emergencia. El aterrizaje no previsto costó alrededor de 15.000 dólares. Las botellitas de licor cuestan 35 centavos cada una.

El encargado de cortar la carne en un hotel de Suiza perdió un dedo e hizo una reclamación a la compañía de seguros. Ésta envió a un investigador, el cual pidió que le dejaran probar la máquina. Perdió también un dedo.

Anuncio en la oficina: «La llave de repuesto del botiquín estuvo en el botiquín.»

Elizabeth Kovacs, empaquetadora de cacahuetes en la «Compañía de Cacahuetes Q», en Inglaterra, fue despedida por llegar, con reiteración, muy temprano al trabajo. Sus compañeros se quejaron a la administración, y ésta le hizo una advertencia. Al no cambiar Mrs. Kovacs su costumbre, fue despedida. Un portavoz de la empresa comunicó: «Aplaudimos a nuestros trabajadores que llegan a la hora, pero eso significa a la hora, no demasiado pronto.»

«Simmons & Company», fabricantes de colchones, lanzaron una campaña de venta masiva en Japón, en 1963. Cuatro años más tarde abandonaron el plan, al convertirse en un fracaso total. Los japoneses duermen sobre el suelo en esteras llamadas futons.

El Colegio de Ingeniería de la Universidad de Hawai gastó cerca de nueve millones de dólares para un nuevo edificio y equipamiento. Cuando fue terminado el Holmes Hall, parte del nuevo equipo, por valor de doscientos mil dólares, no pudo usarse porque el edificio carecía de las suficientes tomas de corrientes.

Al nuevo director adjunto de un hotel de Johannesburgo (Sudáfrica) le picó la curiosidad el hecho de que cuando apretaba el botón del ascensor para el primer piso, siempre se paraba en el segundo. Una investigación condujo ante una puerta cerrada, la cual, al ser abierta, descubrió un primer piso de catorce habitaciones, que no habían sido usadas durante veinte años o más. Algunos de los miembros del viejo personal confesaron que se acordaban de cierta época en que el hotel tenía un primer piso.

Un nuevo reloj de pulsera movido por energía solar está programado para dar la fecha y la hora durante ciento veinticinco años. El reloj está garantizado por dos años.

El Laboratorio de Instrumentos Aerotransportados de Long Island puso un anuncio en un periódico local solicitando un inspector de procesos. Cuando apareció el anuncio en el diario, un error tipográfico daba a entender que la empresa quería un inspector de prouss. Y no hay nada que se llame prouss en la industria electrónica. A la mañana siguiente compareció un hombre solicitando una entrevista; afirmaba que tenía dos años de experiencia en la inspección de prousses.

Los almacenes «Safeway, S. A.», fueron sancionados con cincuenta mil dólares entre multa y costas por vender tartas de cereza sin cerezas. Aunque estaban elaborados por la «Bell Best Pies», los pasteles se vendían con la marca «Ovenjoy», del propio almacén. «Bell Best» usaba habitualmente uvas como relleno junto con las cerezas, pero cuando las condiciones climatológicas hacían subir el precio de las cerezas, las eliminaba del todo.

Joseph Begley, de Evesham (Inglaterra) envió dos mil cupones de las cajetillas de cigarrillos a un centro de ahorro-regalo, para conseguir un reloj de pulsera. Viendo que el reloj no llegaba, Begley escribió a la empresa preguntando el porqué. Recibió tres relojes y devolvió dos. Al día siguiente llegaron diez paquetes de la empresa de los cigarrillos. Un día después recibió dieciocho. Al tercer día llegaron diez más. Había juntado tres casetes, un saco de golf, una olla a presión, dos mantas eléctricas, un catre y una muñeca. Cuando Begley pidió a la empresa que dejara de enviar premios, recibió disculpas y diez mil cupones por sus molestias. Tomó los cupones y pidió herramientas y un cubrecama. Recibió dos escaleras portátiles y un macetero.

El personal de la oficina de Sunset House estaba incomodado por tener que usar el papel de tamaño legal con la máquina «Xerox» adquirida recientemente. Cuando llamaron al departamento de posventa descubrieron que había un error en esta nueva máquina, a pesar de los millones gastados en investigación y diseño. El tamaño estándar legal es de 22 por 35,5 cm. En la nueva copiadora, el papel tenía que ser cortado para ajustarse a 22 por 35 cm.

La revista National Underwriter informó de que el ordenador de una empresa de seguros de automóviles enviaba unas facturas a un cliente de San Luis por 0,00 dólares. El individuo llamó a su agente cuando el ordenador envió un «último aviso», amenazando con la cancelación. El agente decidió que el mejor sistema era enviar al ordenador un talón por 0,00 dólares. Cuando el asegurado lo hizo, recibió una nota de agradecimiento diciendo que su póliza sería renovada.

Las granjas «Penn», de New Holland, Pensilvania, preparan pollos fritos congelados para su venta en supermercados. Al no encajar sus pechugas de pollo fritas en el envase normal, se descubrió que dichas pechugas habían sido cortadas por la mitad de modo equivocado. Veintinueve mil kilos de pechugas habían sido cortadas de aquel modo antes de que se descubriera el error.

Anuncio en un restaurante: *«Los clientes que consideren descorteses a nuestras camareras tendrían que ver al gerente.»*

En el «Hotel Howard», de Baltimore, los contratistas encendieron fuego en las calderas y entonces se dieron cuenta de que se habían olvidado de instalar la chimenea.

La «General Telephone Company», de Los Ángeles, estaba filmando una película para sus empleados. El guión incluía la siguiente escena, que mostraba cómo tratar con humor las quejas de los clientes:

CLIENTE: *No se puede contar para nada con esta maldita Compañía de Teléfonos, ¿verdad?*

EMPLEADO: *Usted recibe la factura cada mes, ¿no?*

Fuentes de la empresa comunican que la escena fue suprimida de la película.

Unos contratistas en Mozambique estaban construyendo un anexo a un hospital edificado siete años antes. Hicieron un agujero en la pared y encontraron

equipamiento por valor de 125.000 dólares y un servicio de maternidad olvidado. Los funcionarios del hospital supusieron que alguien había colocado una pared en vez de una puerta.

Unos juguetes espaciales estilo Galáctica, estrella de combate, están diseñados de tal modo que si un niño se pone en la boca la parte frontal de la nave espacial y dispara, sale un proyectil con la fuerza suficiente para introducirse en la tráquea del niño. Obviamente, éste es un uso inadecuado del juguete, porque no se pretendía que fuera utilizado por niños menores de tres años. A causa de serios daños ocasionados a niños pequeños, el fabricante resolvió el problema colocando una advertencia en la parte exterior de la caja, en la que se aconsejaba a los niños que no lo usaran de esa manera.

De una etiqueta de empaquetado: *«Este paquete de pasta ya preparada será suficiente para cuatro personas o doce tartas.»*

Un nuevo edificio hecho enteramente de cristal, en Arlington, Virginia, tenía los veinticuatro lavabos equipados con cristales esmerilados, que parecían ofrecer una perfecta intimidad. Pero cuando empezaron a ser utilizados, alguien, al pasar vio con claridad lo que ocurría dentro. El cristal, que era transparente en un solo sentido, había sido colocado al revés. Al ser informado de este hecho, un ejecutivo corrió hacia allí, echó un vistazo y enrojeció: « ¡Dios mío! ¡Es mi secretaria!», exclamó.

Archie R. McCardell había sido dos años y medio presidente de la decrepita «International Harvester». Durante ese tiempo, se le pagaron un millón cuatrocientos mil dólares por año, incluso habiendo perdido la empresa trescientos noventa y siete millones en 1980 y trescientos noventa y tres en 1981.

Sólo unos días después de que la «General Motors» hubiera negociado con el Sindicato de Trabajadores de Automóviles la reducción de sueldos, la empresa votó el restablecimiento de las primas para sus seis mil ejecutivos. Fue tal la afrenta al sindicato, que la «General Motors» se vio obligada a abandonar su plan.

Como no se trate de un comentario sobre nuestra época, no se entiende que la página A7 de la guía de teléfonos de Los Ángeles, titulada Guía de supervivencia, sea una página en blanco.



*Los negocios podrán ir mejor o peor.*

Calvin Coolidge

## Capítulo 6

A quien pueda interesar

*No hay mayor mentira que la verdad mal entendida.*

William James

Un zoólogo que estudia las hienas, mantiene la objetividad acerca del comportamiento de las mismas, aunque puede sentir compasión por sus víctimas. El jerarcólogo que estudia el comportamiento humano puede hacer un enfoque científico similar. Aunque somos conscientes de los desgraciados hechos que ocurren a causa del Principio de Peter, la razón de nuestro estudio no es moralista, sino científica. No es suficiente que estudiemos los resultados indeseados del ascenso excesivo; deberíamos examinar también las razones por las que trepamos a nuestros niveles de incompetencia.

*Si usted no está arriba, está abajo*

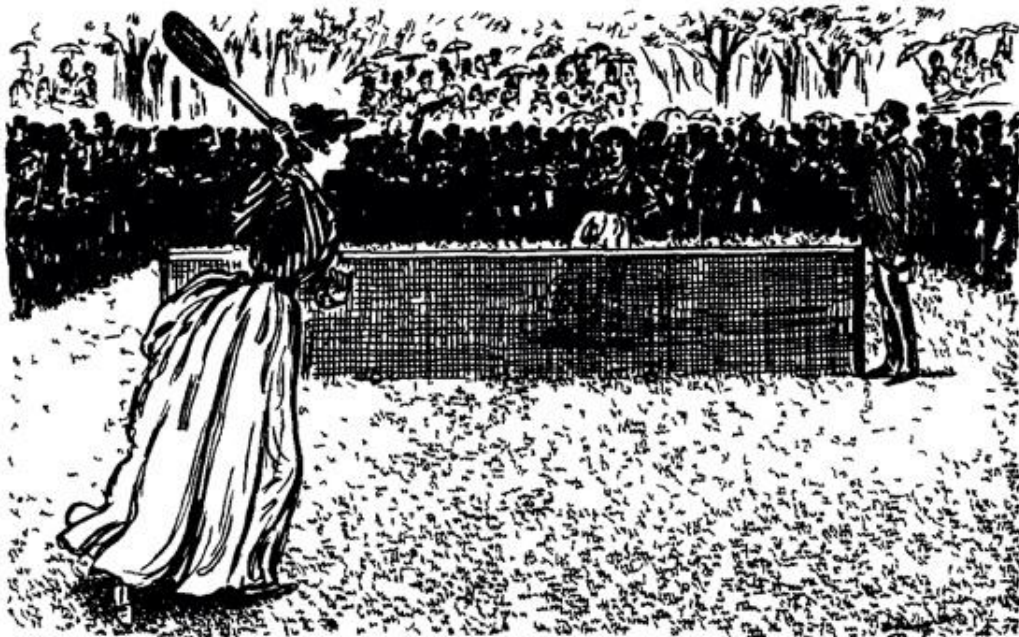
Stephen Potter

La inconveniencia de que las personas permanezcan en sus niveles finales no consiste sólo en su contribución de incompetencia a un mundo sobreabastecido; si los individuos permanecen demasiado tiempo en sus niveles de incompetencia, erosionan la estructura de la organización. Su presencia demuestra a otros que la competencia no es un requisito para el éxito. También explica por qué no importa si una burocracia se extiende o se encoge; sus gastos generales crecen en una proporción constante.

Mientras el Principio de Peter describe cuidadosamente el comportamiento humano, no proporciona una respuesta a la cuestión de por qué los seres humanos ascienden hasta sus niveles de incompetencia. La respuesta más popular es: «Lo natural es

ser agresivo y competitivo.» El argumento irrefutable de que el comportamiento humano es causado por la naturaleza humana, ofrece poco conocimiento real de ambos.

El eminente psicólogo Abraham Maslow decía que estaba en la naturaleza de los seres humanos el luchar contra lo que está enfrente o arriba, porque cuando se satisface un grupo de necesidades, se presenta otro nivel más elevado de las mismas. Un individuo tiene vanas necesidades diferentes, y éstas se relacionan entre sí en forma de jerarquía. Tan pronto como quedan satisfechas las necesidades fisiológicas esenciales de supervivencia, las de seguridad pasan a ser dominantes; después surgen las sociales, las de afecto o de afirmación y, finalmente, las de autorrealización.



*La agresividad humana se expresa de muchas maneras*

Las necesidades sociales corresponden a la definición de la posición propia respecto a la de los demás. Las necesidades de afirmación incluyen el reconocimiento y prestigio, la confianza y el liderazgo, el éxito y la competencia. El concepto de Maslow es una de las más atractivas teorías que se proponen a la naturaleza humana como explicación de nuestra perpetua lucha para ascender.

La agresividad humana se expresa de muchas maneras: desde la sutil búsqueda de la aprobación social, hasta los actos de violencia cometidos en el intento de ganar el dominio físico. En algunas situaciones intentamos estar por delante de los demás; en el trabajo, en un partido de golf, en un debate o en una mejora de status. Otras veces, el ascenso lleva aparejado un incremento de la renta, de las primas, premios y recompensas. Se libran batallas simbólicas empleando una serie de rígidas reglas sobre un tablero de ajedrez y un campo de fútbol, y las luchas para conseguir una muerte simbólica están representadas por la esgrima, la lucha grecorromana y el boxeo. La competición sin reglas puede conducir a los individuos a enredarse en un combate cuerpo a cuerpo, y a las naciones, a enzarzarse en una guerra. Es clara la evidencia de que la especie humana tiene un gran potencial para la agresividad, tanto si se representa simbólicamente, como si se encauza en una competición organizada o se expresa en actos de violencia.

Por otra parte, incluso en nuestra sociedad moderna y violenta, muchos individuos no son agresivos ni violentos, y unas pocas tribus más bien remotas siguen sin ser aún competitivas. Tradicionalmente, los esquimales nómadas del Ártico norteamericano comparten la comida y el abrigo y resuelven las disputas sin acudir a la violencia. Los aborígenes del pueblo Tangu, de Nueva Guinea, comparten también la comida entre sí y entablan juegos cuyo objeto es acabar en un empate. Los granjeros Semai, de Malaya, evitan la violencia de cualquier clase. Históricamente, muchas tribus nómadas que han sobrevivido cazando o recolectando la vegetación natural no son competitivas entre sí ni demuestran una actitud defensiva de su territorio. Aunque el mundo quedara, finalmente, dominado por los pueblos agresivos, competitivos y territoriales, la existencia de tribus e individuos no agresivos ni competitivos nos lleva a cuestionar la creencia de que estas características formen parte de la naturaleza humana. Al menos, no podemos aceptar, sobre la base de las pruebas, que la agresividad y la competitividad sean aspectos universales o esenciales de la naturaleza humana.

*Saboreamos el poder no cuando movemos montañas y decimos a los ríos por dónde han de correr, sino cuando podemos transformar*

*a los hombres en objetos, robots, muñecos, autómatas o verdaderos animales. El poder es poder para deshumanizar.*

Eme Hoffer

Hasta hace poco, los neurólogos consideraban el cerebro humano como un ordenador gris y húmedo dividido en dos mitades iguales: los hemisferios izquierdo y derecho. Más tarde, la investigación descubrió que los hemisferios ejercen funciones específicas: la parte izquierda regía las funciones del lenguaje, mientras que la derecha dirigía las cuestiones espacial y perceptiva. La zona izquierda produce una especie de razonamiento lineal, analítico y deductivo, y la derecha amplía el cuadro y se ocupa de una especie de razonamiento integrador y creativo. Cuando hay un cierto equilibrio en la fuerza de los dos hemisferios, el individuo puede funcionar con lógica, organizar procedimientos paso a paso, escribir instrucciones coherentes y llevar a cabo todas las funciones de la zona izquierda, mientras que la derecha puede adoptar la visión general necesaria para entender el significado de los detalles de la zona izquierda y sus relaciones entre sí. Cuando un individuo tiene un hemisferio mucho más poderoso que el otro, utiliza el mismo para resolver la mayor parte de los problemas, tanto si es apropiado como si no lo es. La persona con el hemisferio derecho dominante y el izquierdo débil, cuando se enfrenta con un problema que requiere un análisis de los detalles, irá a parar a una amplia generalización, o ignorará los datos y pasará impulsivamente a extraer conclusiones. Los individuos con el hemisferio izquierdo dominante y el derecho débil, se ocuparán de los detalles y el análisis, estableciendo reglas y reglamentos forzosamente, pero sin ver nunca el cuadro entero. Se hallan tan inmersos en el proceso, que nunca ven o entienden el significado de su actividad en un contexto más amplio.

El individuo dominado por el hemisferio izquierdo es el que trepa irreflexivamente la escalera del Principio de Peter, tiende a ser autoritario y, finalmente, elabora las reglas y establece los modelos tipo para la sociedad. El dominio del hemisferio izquierdo explica por qué dentro de las burocracias y otras jerarquías rígidas, algunos individuos son mucho más propensos a los tipos de comportamiento

metódicos, mentalizados por compartimientos ritualísticos, por los cuales son tan famosos los burócratas.

*Más humilde, pero no menos ardientemente, aunque esté en los peldaños más bajos de la escalera, viene el hombre vital persiguiendo cada pequeña presa, hasta que también consigue saltar a un grado más arriba.*

Stephen Potter

Existe un hecho decisivo, que se desprende del estudio de la psicología. El comportamiento que da un sentimiento de satisfacción y que produce, a su vez, un sentimiento grato, es el comportamiento que tiende a ser repetido. Desde nuestros primeros días, la gratificación de nuestras necesidades físicas de comida y calor, unida a la satisfacción de nuestras necesidades emocionales de seguridad, consolida nuestro comportamiento. Cuando un bebé sonríe o emite sonidos similares al habla, es más probable que sea abrazado, acariciado, mimado y que se le dirija la palabra, y estas respuestas producen sentimientos de satisfacción en el bebé. Cuando el niño aprende a andar, hablar, alimentarse y adquirir hábitos de limpieza, consigue la aprobación de los padres, lo cual refuerza estos éxitos. Cuando el niño va al colegio, las buenas notas y los éxitos deportivos son galardonados con el reconocimiento y la alabanza de los padres, profesores y compañeros, amén de otras recompensas, como premios, dinero, bandas y diplomas. Si el joven permanece en la escuela y asciende con éxito en la jerarquía educacional, adquiere status social y se le conceden grados académicos y/o diplomas profesionales.

Al entrar en el mundo del trabajo, el individuo pone el pie en el peldaño inferior de otra escalera en la cual cada paso hacia arriba es premiado con un aumento de sueldo y una mejora en el status.

En nuestras vidas es recompensado cada paso hacia arriba en las escaleras del desarrollo, la jerarquía educacional y la carrera. El comportamiento trepador es estimulado sistemáticamente y pasa a quedar firmemente establecido. Es un reflejo condicionado.

*Las inclinaciones del hombre, tanto las más hermosas como las más feas, no forman parte de una naturaleza humana fija, dada biológicamente, sino que constituyen el resultado del proceso social.*

Erich Fromm

Somos miembros de una extraña especie que dedica sus energías a trepar por la escalera del éxito, con objeto de hacer dinero para comprar cosas que no necesitamos, en orden a impresionar a la gente que no nos gusta. Puede ser un aspecto de la naturaleza humana el ascender forzosamente a pesar de la falta de un motivo racional. Podría ser la manifestación de un desequilibrio neurológico en el cual el hemisferio izquierdo del cerebro domina el comportamiento, de modo que subir la escalera jerárquica sea el único modo de salir de los dilemas concretos que tienen aquellos que padecen tal anomalía. Mis estudios han demostrado que casi todos los burócratas y muchos administradores se hallan tan dominados por el hemisferio izquierdo, que son incapaces de hacer nada constructivo, aparte un tipo lineal de razonamiento. Ciertamente, el individuo con predominio del hemisferio izquierdo es el que está neurológicamente mejor equipado para organizar su ascenso, paso a paso, dentro de la jerarquía. Y, desde luego, todos nosotros somos estimulados en nuestro comportamiento trepador, de modo que el ascender dentro de la organización, tan lejos como el tiempo y la ocasión nos lo permitan, se convierte en un reflejo condicionado.



*El comportamiento que causa sentimiento de satisfacción tiende a ser repetido*

Es muy probable que estas tres fuerzas inconscientes sean influencias poderosas, pero nosotros somos racionales y procuramos dar razones conscientes a nuestro comportamiento. Tratamos de justificar por qué —cuando tenemos todo el dinero o renta requeridos para hacer frente a nuestras necesidades reales— aún intentamos conseguir más. Nos quejamos de nuestra carga de responsabilidad y nos seguimos esforzando por conseguir un rango más alto y una mayor responsabilidad. Cuando podemos realizar competentemente las tareas que nos son asignadas, al tiempo que evitamos un stress indebido, decimos que el trabajo carece de desafío y pedimos el ascenso a un nivel de preocupación, frustración y posible incompetencia. Muchos pueden pretender que tal comportamiento irracional requiere una explicación racional. Hemos conseguido un alto nivel material de vida y poseemos con abundancia la mayor parte de las cosas. Gastamos un montón de dinero en entretenimientos e invertimos fortunas en salud, belleza y curas de adelgazamiento. Nuestros gastos médicos resultan astronómicos. Sería de esperar que con todo esto estuviéramos felices, sanos y satisfechos.

*Si consideramos las precarias condiciones en que vivió en otro tiempo la mayor parte de la Humanidad, la terrible carestía y escasez y casi la muerte por hambre, así como la agobiante ansiedad de intentar llegar a fin de mes, puede uno entender bien esta nueva preocupación por la cantidad.*

Lewis Mumford

Creemos que si un poco es bueno, más es mejor. Con todo, si tiene usted un reloj, sabe qué hora es, y si tiene dos, no está nunca seguro del todo. Nos creemos capaces de escapar de los problemas, frustraciones y sentimientos de futilidad por medio del ascenso o la escalada a una posición más alta. Pero un ascenso puede significar sólo que recibimos órdenes de una clase mejor de personas. Creemos que más es mejor, y más arriba, aún mejor. Pensamos que con más autoridad nos sentiríamos más realizados. Estamos seguros de que más posesiones, una casa mayor o una segunda residencia, otro coche u otro televisor, o un barco de pesca, o un yate, mejorará nuestras vidas. Consideramos que el dinero y el status nos proporcionarán una vida mejor. Suponemos que ascender a nuestro nivel de incompetencia significa realizamos. Creemos que deberíamos trabajar, preocuparnos y trepar la escalera del éxito. ¿De qué otro modo puede uno pagarse un ataque de corazón?





*Creemos que sin un poco es bueno, mas es mejor*

*El patio de mi casa es particular,  
la trombosis coronaria, ¡qué calamidad!  
Agáchate y vuélvete a agachar.*

Adaptación de los versos de A. BARD sobre una canción infantil.

Este modo de pensar es tan viejo como Lucifer y la caída de los ángeles. Considérese el sueño de la escala de Jacob:

*«Soñó que veía una escalera apoyada en la tierra, en tanto que la parte superior llegaba al cielo; y he aquí que los ángeles de Dios subían y bajaban por ella.» (Génesis, XXVIII, 12.)*

El deterioro del sistema de clases fue seguido por una nueva jerarquía de status basada en el dinero.



*Consideramos que el dinero y el status nos proporcionarán una buena vida*

*Para tener éxito en el mundo, hacemos todo lo posible por que parezca que lo tenemos.*

La Rochefoucauld

La riqueza material tenía la ventaja de ser unidimensional. La cantidad era el único requisito, de modo que uno sólo necesitaba tener más que otro para disfrutar de un status superior. Mientras nuestros antepasados establecían el orden social en el Nuevo Mundo, el dinero no sólo pasó a ser la medida más simple del status, sino que ofreció además a los ciudadanos oportunidad e incentivos para entrar en el sistema y ganar status.

*La doctrina norteamericana del materialismo era un impulso para la fuerza individual y nacional. En Norteamérica, en tanto en cuanto la lucha por la recompensa material resultaba intensa, y era grande la ambición por conseguir estas recompensas, el resultado no fue la debilidad a través de la auto-indulgencia, sino el poder por medio de la productividad. La riqueza de Norteamérica se inició con la austeridad personal y la negación de uno mismo.*

Richard M. Hubert, *The American idea of success.*

*El provecho es cuestión del número de dólares. Todo el mundo sabe lo que es un dólar, y todos están de acuerdo en que es una buena cosa. Su gran encanto es que puede ser contado. Es definido. Es simple. Todo el mundo lo entiende y lo aprecia. No hay discusión acerca de ello. El norteamericano ama el dólar porque es filosóficamente tímido, más, creo, que cualesquiera otros seres humanos que hayan vivido nunca. No está cómodo con nada que no pueda contar, porque no está seguro de ninguna otra medida. No puede estimar o apreciar la calidad. Por tanto, se queda con la cantidad.*

Robert Maynard Hutchins

El nuevo sistema de valores iguala el éxito con el dinero, de modo que adquirir efectivo es, además del éxito, el símbolo del éxito.

*La debilidad moral nacida del culto exclusivo de la corrompida diosa Éxito. Esto junto con la mísera interpretación dineraria de la palabra éxito es nuestra enfermedad nacional.*

William James a H. G. Wells, 1906

Aquellos cuyos triunfos no podían ser inmediatamente evaluados en términos de dinero, eran colocados en un lugar bajo en la jerarquía de los *status*.

*Le expliqué la historia del emigrante que fracasó porque no quiso entrar en el ambiente norteamericano en las condiciones de éste: empezar haciendo crecer el status sobre la base del dinero.*

Harry Golden

Los individuos, aun en sus niveles de incompetencia, siguen empujando en espera de una escalada ulterior. Una explicación para este comportamiento es la alegría de la realización en el ascenso propio o en derrotar a alguien.

*En todas las penas de nuestros amigos, primero consultamos nuestros fines privados; en tanto que la Naturaleza, amablemente inclinada a complacernos, nos señala algún aspecto que nos sea agradable.*

Jonathan Swift

La condición para el ascenso puede ser satisfecha de dos maneras. En un juego, el jugador que es mejor que el resto puede normalmente ganar, pero ocasionalmente también puede triunfar el individuo que es capaz de interferir física o psicológicamente en el juego de su competidor. Siendo relativas la mayor parte de las cosas, el éxito puede resultar de nuestro mérito o del fallo de los otros.

*No es suficiente con que nosotros tengamos éxito; también nuestros amigos deben fracasar.*

La Rochefoucauld

Cuando su párroco pidió a Jay Gould consejo para una inversión, el multimillonario financiero de Wall Street hizo jurar al pastor que guardaría el consejo en secreto. El párroco se mostró de acuerdo;

—Compre «Missouri Pacific» —indicó Gould.

El clérigo lo hizo, y las acciones fueron subiendo durante varios meses; al final, dichos valores se derrumbaron, y el rector quedó arruinado. Con tristeza fue a ver a Mr. Gould.

—Tuve en cuenta su consejo y he perdido todos mis ahorros —le dijo.

—Lo siento —repuso Gould—. A fin de establecer su confianza le voy a dar cuarenta mil dólares para compensarle de los treinta mil que usted ha perdido.

Gould extendió un talón y el clérigo lo aceptó con embarazo.

—Debo confesarle algo —dijo el párroco—. No cumplí su palabra. Lo dije a varios miembros de la congregación.

—Ya lo sé —respondió alegremente Gould—. Eran los mismos detrás de quienes iba yo.

*La vanidad de que sepa que uno es capaz de guardar un secreto suele ser uno de los principales motivos para revelarlo.*

Samuel Johnson

El impresionar a los demás se ha convertido en una preocupación tal, que la imagen y los adornos del éxito son más valorados que el éxito en sí.



*El impresionar a los demás se ha convertido en una preocupación tal, que la imagen y los adornos del éxito son más valorados que el éxito mismo.*

El coche que se conduce, dónde se vive, cómo se viste y el poder que se tiene son más importantes para el status personal que su contribución a la sociedad. Un creciente ejército de expertos ofrece consejo en cuanto a la imagen del éxito, incluyendo lo que hay que vestir, cómo pedir la comida y el vino y cómo escoger las palabras que se han de pronunciar. La Escuela Superior de Empresas de la

Universidad de Chicago enseña a los estudiantes a seleccionar los vinos adecuados en las cenas con los clientes.

*The New Times* citaba las palabras de un instructor: «Mientras que la falta de conocimiento en escoger un vino adecuado quizá no destruya un trato, el seleccionar el vino apropiado da ocasión para impresionar al cliente.» Otras escuelas de empresas incluyen ahora la selección de vinos como parte de la administración de los negocios.

*Los norteamericanos gastan una enorme cantidad de tiempo rebajando a los demás o viviendo en un estado de miedo a que los demás les rebajen a ellos, porque han usado una palabra equivocada, pedido el vino que no corresponde, alabado el libro que no toca, sugerido el restaurante impropio o visitado la isla griega errónea. El tiempo desperdiciado es tiempo extraído de la comunicación real con los demás, bien acerca de los problemas humanos individuales, o de las decisiones vitales que afectan a la nación o al mundo. El esnobismo puede ser de lo más peligroso cuando aconseja que una de estas decisiones vitales es chic y nos anima a ignorar otras que, de hecho, tienen igual o mayor importancia.*

Charles Peters

En los albores de nuestra Historia descubrimos la posibilidad de comunicarnos a través de gruñidos y gestos, y no pasó mucho tiempo antes de que empezáramos a intentar impresionarnos los unos a los otros con el arte de la expresión. A medida que la civilización avanzaba, los diversos rangos jerárquicos dentro de cada sociedad podían ser identificados no sólo por lo que decían, sino también por la manera de decirlo. Los trepadores sociales intentaron adoptar modelos de lenguaje, acento y vocabulario de la clase a la que aspiraban. Hoy en día, suprimidas la mayor parte de las barreras de clase, parece que las personas de cada puesto son impulsadas, por su instinto jerárquico, a intentar el empleo de un lenguaje cada vez más impresionante. El resultado ha sido una desviación —que se acentúa

rápidamente— del lenguaje como comunicación a lenguaje como escala de prestigio. La escalera del lenguaje crece siempre con palabras legitimadas, usadas para describir nuevas tecnologías y descubrimientos, pero también como jerga exclusivista, camelos y tópicos burocráticos utilizados principalmente para impresionar.

Cada palabra de jerga nace como una palabra in, restringida a un grupo específico, profesión o culto. Al final, dado que los miembros del grupo tienen contacto con los de fuera, la palabra in, o palabra de moda, pierde su exclusividad y pasa a incorporarse al lenguaje general, añadiendo otro peldaño a la escalera de la incomunicación. Llegado a este punto, el grupo especial adopta una nueva palabra de moda para el viejo significado y el proceso se repite.

*Nunca he podido entender por qué nadie me entiende sólo porque soy ininteligible.*

Milton Mayer

Escribo porque disfruto comunicándome, y porque disfruto comunicándome, me siento frustrado cuando las palabras que he escogido no logran establecer comunicación. De la misma manera, me siento frustrado cuando tampoco lo consiguen las palabras de otros. Secundo el lenguaje que expresa ideas coherentes, información relevante o instrucciones que se entienden. No me opongo al uso del slang, el clisé conveniente o la gramática informal, en tanto que presten servicio a la comunicación, pero sí me opongo al lenguaje que oscurece más que clarifica. Este deseo de claridad no me impide disfrutar de dobles sentidos, no intencionados, en especial cuando se entiende la intención del escritor.

Un anuncio de unos grandes almacenes rezaba: *«No podemos devolverle su dinero, pero si el producto no es todo lo que decimos que es, puede usted quedárselo.»*

The Times (Londres): *«Su cara resultaba chocante, y aun cuando hubiera ido sin ropa, la gente se habría vuelto para mirarle.»*

El periódico escolar de la Universidad de Wittenberg, The Torch, apareció con la siguiente cabecera: SE INVESTIGA LA ATMÓSFERA SEXUAL: LOS DIRECTIVOS TOCAN MUCHAS ÁREAS.

El Vancouver Sun informaba: *«Las mujeres absorben más de una tercera parte de la fuerza laboral británica.»*

Anuncio en el escaparate de un restaurante de Texas: SE BUSCA HOMBRE PARA LAVAR PLATOS Y DOS CAMARERAS.

Cabecera del States Journal, de Pocatello: LA FÁBRICA DE COLCHONES DE POCATELLO REPRESENTA UN IMPORTANTE PAPEL EN EL CRECIMIENTO DE LA CIUDAD.

Un almacén en Tulsa, Oklahoma, puso el siguiente anuncio: EL LAVABO DE SEÑORAS NO FUNCIONA. POR FAVOR, USE LA ESCALERA.

Cabecera del Repository de Cantón (Ohio): EL TESTIGO CLAVE INVOCA LA QUINTA ENMIENDA DE LA CONSTITUCIÓN EN LA PRUEBA DE ALCOHOLEMIA [para no tener que declarar contra sí mismo].

Y un titular en el Herald, de Gloversville, Nueva York, anunciaba: *«Director de coro enseña su órgano al nuevo grupo de mujeres de la iglesia.»*

En los comienzos de mi carrera educativa viví y trabajé en una pequeña ciudad y me suscribí al periódico local. El diario era divertido de leer, porque sus muchos errores tipográficos añadían humor a un texto que resultaría soso de no ser por ellos. Cuando regresó un deportista local de una expedición de caza mayor en el Norte, el periódico le atribuyó la *«caza de un hermoso cuervo»*. Una foto mía jugando en un torneo de ajedrez internacional llevaba el siguiente pie: *«La Sociedad de Inseminación Artificial necesita más actividad»*, mientras que la asociación de criadores de ganado ponía por cabecera: *«Equipo de ajedrez juega en la frontera.»* Cuando se planeó que el presidente de una gran empresa de pasta de papel hablara en la Cámara de Comercio local, un encabezamiento anunciaba: *«Jefe de pasta se dirigirá a la Cámara.»* El diario era editado por la imprenta local, y llevaba regularmente un eslogan publicitario que cruzaba el pie de la página frontal: *«Nuestra profesionalidad habla por sí misma.»*

En el Witness, de Dubuque, apareció una explicación de los errores tipográficos: *«En una columna de un periódico corriente hay diez mil letras, y existen siete posiciones erróneas para cada letra, lo cual crea setenta mil ocasiones de cometer errores y varios millones de posibilidades de transposición. Consideren entonces el*



*número de columnas de cada diario... ¿Sabía usted que en la frase to be or no to be puede haber 759.022 errores por transposición?»*

Estas probabilidades y la propensión humana al error hacen inevitable cierto número de equivocaciones. Las personas más competentes a lo largo de la Historia han cometido sus lapsus, escrito algo estúpido o dado un mal paso. A la inversa, el incompetente habitual acierta alguna vez por casualidad. Este templado pensamiento tendría que ser una advertencia para no tomar demasiado en serio un pequeño error ocasional.

Aunque la jerarcología se relaciona originariamente con la escalada del lenguaje hasta su nivel de incompetencia, vamos a ver unos cuantos ejemplos, que van desde defectos menores, a comunicaciones graves. Se dará usted cuenta de que algunos de los siguientes ejemplos o elecciones de palabras desacertadas sólo añaden una nota de humor, mientras que otros determinan una comunicación ininteligible.

El Kansas Bulletin: «Nuestro diario publicaba, la última semana, la noticia de que Mr. Hamilton Ferris es un defectivo en la fuerza de la Policía. Esto era un error tipográfico. Mr. Ferris es un detective dentro de la farsa de la Policía.»

Un anuncio en la sección de cintas de un periódico de San Fernando Valley decía: «Casas de lujo asequibles para todo el mundo. Para más detalles, llamar al Departamento de Desposesión.»

El Arkansas Democrat publicaba un anuncio de unos grandes almacenes de Little Rock, que representaba una faja panty: «Escójala en negro o blanco para una línea que es esbelta desde la cintura hasta la cosa <sup>7</sup>

Del Farmer's Digest: «Estos revendedores saben que la buena carne de buey es uno de los mejores imanes para atraer a los clientes hacia sus almacenes y están haciendo un esfuerzo de caballo para conseguirlo.»

Charles Reilly, director ejecutivo de la Oficina Nacional Católica para Radio y Televisión, quería promocionar la religión con spots publicitarios. En un artículo en el Newsday, Reilly dijo: «El domingo no es el día adecuado para el Señor; Dios tiene que aparecer en la hora de máxima audiencia.»

---

<sup>7</sup> El anuncio debía decir thigh (muslo) y dijo thing (cosa).N. del T.

Un diario de Massachusetts escribía: «La fundación tiene un déficit de 57.000 dólares, que serán usados para pagar los salarios de los profesores.»

La «Voz de América» envió el siguiente comunicado a sus editores: «Cancelen el mensaje enviado pidiéndoles que cancelen NAT-2, porque NAT-2 no fue enviado. Así, pues, se le pide que no tenga en cuenta el mensaje enviado pidiéndole que no tenga en cuenta el último mensaje.»

El Dundee Courier, de Escocia: «Ayer, durante las preguntas al Primer Ministro en los Comunes, dos jóvenes fueron expulsados de la galería de visitantes por gritar algo inaudible.»

Un periódico de Liverpool escribió: «Desgraciadamente, el Primer Ministro se había marchado antes de que empezara el debate. De no haberlo hecho, habría escuchado algunos comentarios cáusticos acerca de su ausencia.»

Una frase de *The elements of style*, de «Strunk and White», dice: «El sujeto de una frase y el verbo principal no deberían, como regla, estar separados por una frase o cláusula que pueda ser transferida al principio.»

En los últimos años se ha producido un notable incremento en el uso del lenguaje eufemístico para disfrazar palabras que, de otro modo, pudieran parecer ofensivas. Los animales domésticos no deseados o enfermos son «enviados a dormir». Las casas funerarias tienen «habitaciones para dormir», término lo bastante inocente, a menos que intente usted despertar a los ocupantes. Los problemas de comunicación real se dan cuando el lenguaje se usa para encubrir la realidad a aquellos que tienen derecho a conocerla. El Servicio de Parques no nos quiere decir que va a matar a los burros del Gran Cañón, así que habla de «reducción directa». Los documentos de la CIA contienen frases tales como «final con daño extremo», como un eufemismo para «asesinato», el control de motines por la Policía es «gestión de confrontaciones», y el «Consejo para los perros calientes y las salchichas» ha establecido que el término «longitud de un pie» (30,4 cm) puede ser aplicado a cualquier pieza que exceda de ocho pulgadas (20 cm).

El Consejo Nacional de Profesores de inglés otorga unos premios anuales de ambigüedad en el lenguaje para figuras públicas norteamericanas y organismos empresariales y gubernativos, por sus méritos en engañar, defraudar, confundir y aturdir a los ciudadanos. Este tributo a aquellos que han utilizado un lenguaje que

es gravemente engañoso, evasivo, eufemístico, confuso o autocontradictorio, se concede cada año desde 1974.

William Lutz, de la Universidad de Rutgers, y presidente del Comité sobre Ambigüedad en el Lenguaje, anunció los ganadores de los premios de 1983. El primer premio fue para Ronald Reagan, nominado por tres contribuciones: su denominación del misil «MX» como «pacificador»; su explicación de que «un voto contrario a la producción del “MX” es un voto contra el control de armas el día de mañana» y por su afirmación a la Asamblea Nacional de Costa Rica de que una nación que «desestabiliza a sus vecinos protegiendo las guerrillas y exportando violencia debería dejar de tener relaciones estrechas y fructíferas con cualquier pueblo que ama la paz y la libertad».

El segundo premio fue para el coronel Frank Horton, comandante de la base aérea de Grand Forks, en Dakota del Norte, por su descripción del misil «Titán II», que lleva la mayor carga de megatones: «Es un sistema muy grande y potencialmente violento de reajuste», explicó el coronel.

La firma de asesores contables de «Ernst & Whinney», en Cleveland, ganó el tercer premio por su nueva denominación de las partes de un edificio, en un esfuerzo por obtener desgravaciones de impuestos para un cliente. Una alarma contra incendios pasó a ser un «enunciador de la combustión», y los anuncios de quince metros de altura en unos almacenes se convirtieron en «dispositivos de identificación».

Un ganador pretérito fue el Pentágono, por su referencia a la bomba de neutrones como un «dispositivo de mejora de la radiación». El Consejo advirtió, asimismo, que nadie en el Departamento de Defensa podía definir lo que era la «seguridad nacional».

En el Pentágono, llaman a una guerra «defensa» o «acción de Policía». Las armas son «instrumentos de precisión»; cuando matamos a nuestros propios hombres, se habla de «bajas del bando amigo»; las balas son «penetradores de energía cinética»; el bombardeo se llama «interdicción aérea limitada» o «apoyo aéreo». La retirada se califica como «despliegue táctico»; y la defoliación, como «eliminar la vegetación hostil».

En un reportaje sobre la automatización en la Banca, el Credit and Financial Management Magazine explicó: «No pasará mucho tiempo antes de que los clientes

puedan realizar la mayor parte de sus transacciones bancarias sin ningún contacto personal. Esto permitirá a los Bancos ofrecer servicios más personalizados.»

El Sonoma County Realtor aconsejaba a los vendedores de fincas: «No diga pago, diga inversión inicial. No pida una es- escritura, sino una autorización para vender. No diga segunda hipoteca; diga que quizá podamos conseguir una financiación adicional. No use la palabra contrato; hágales firmar una propuesta u oferta.»

De acuerdo con el Servicio de Rentas Públicas, la «mejora de rentas» es un incremento de impuestos; una «licencia de uso» es un impuesto; «recuperación de beneficios adicionales» significa gravar con impuestos los pagos de la Seguridad Social. Un grupo especial puede recibir un «incentivo fiscal necesario», cosa que para otros es una evasión.

Montreal (Quebec): Los cuatrocientos cincuenta miembros de la Corporación de Directores de Funerarias y Embalsamadores de Quebec cambiaron el nombre de su organización por el de Corporación de Tanatologistas (de la voz griega tanatología, que significa estudio de la muerte). Decían: «En veinte años será tan familiar como carnicero o panadero.»

Los burócratas encuentran difícil medir lo que hacen, por lo cual producen grandes cantidades de verborrea para demostrar su valor y proteger sus retaguardias. En el lenguaje burocrático, los nombres se convierten en verbos para magnificar las actividades más que el significado, como priorizar, estrategizar, efectualizar y funcionalizar.

El burócrata y el político veterano tienen un lenguaje propio, pero se observa un considerable solapamiento entre ambos. En consecuencia, las siguientes pequeñas muestras incluirán palabras de todos los campos. Usted notará que el lenguaje burocrático se desarrolla a partir de la creación de nuevas palabras y de agregar nuevos significados a viejas palabras.

Un ejemplo de neologismo es marginalizado. Un burócrata que no recibe su ración de circulares está siendo «marginalizado», o sea, excluido de la jerarquía de la comunicación. Esto produce una gran ansiedad en la víctima de la marginalización, porque significa que «ellos» preferirían que él o ella fueran remplazados, trasladados a otra burocracia o despedidos.

El significado burocrático de aceptable ilustra un nuevo sentido de una vieja palabra. Aceptable, para un burócrata, quiere decir que la gente apropiada está protegida, como en «aceptable nivel de desempleo», en el sentido de que nuestros puestos están protegidos, o «presupuesto aceptable», o sea, que alguien saldrá perjudicado, pero no nosotros.

*Agresión.* Término militar que significa la invasión enemiga de un territorio neutral. La palabra «incursión» es preferida cuando hacemos nosotros lo mismo.

*Alarmista.* Alguien que descubre una irregularidad.

*Amantes de la Naturaleza.* Término coloquial para los ecologistas u otros ciudadanos preocupados por el tema. Apelación patriótica. Hacer una llamada al patriotismo como tapadera de indiscreciones o deshonestidades. Un político puede hacer uso de ella pretendiendo: «Lo hice en interés de la nación.»

*Atenciones.* Concesiones ofrecidas para conseguir que pase un proyecto legislativo; base del funcionamiento y el trato en el Senado o Cámara de Representantes.

*Borrosidad.* Arte de ser deliberadamente vago y tergiversar las cuestiones reales.

*Cohabitante.* Término sociológico para la pareja que convive sexualmente.

*Compatible.* Funcionario que recibe dos o más sueldos procedentes del Presupuesto, generalmente, militares retirados. Controvertido. Palabra usada por los políticos cuando se dirigen al público, para evitar tomar posición sobre un tema al que se oponen y contra el cual piensan votar al final. Los burócratas usan la palabra simplemente para justificar su decisión.

*Departamento de Recursos Humanos.* Oficina de Desempleo.

*Elementos deprimidos.* Término sociológico usado para referirse a los pobres.

*Eliminación selectiva.* Despido.

*Empapelar el trámite.* Añadir circulares u otros documentos al trámite con objeto de protegerse uno mismo y condenar a los demás; por tanto, cualquier acción para conseguir este fin.

*Empobrecimiento del estímulo.* Término sociológico para definir la soledad.

*Fuente bien informada.* Vía no oficial de información.

*GAE.* Gastos Accidentales de la Empresa: frase usada por las empresas y el Gobierno para describir la hinchazón de la factura de gastos.

*Inexactitudes.* Mentiras.

*Inoperante.* Una mentira que ha sido descubierta.

*Lenguaje técnico.* Término interno para designar el lenguaje burocrático.

*Momento singular.* Frase genérica usada para evadir responsabilidades, como en «aquel momento singular no había ninguna política oficial que cubriera el caso».

*Optimizar.* Incrementar la complejidad de modo que proporcione un alto nivel de autoprotección. Cuando un burócrata dice «optimizar la comunicación» significa: emplear el lenguaje para confundir, engañar y evadir el tema.

*Plan de previsión.* Plan.

*Proposiciones contrafactuales.* Mentiras.

*Reajuste hacia abajo.* Depresión.

*Residuar.* Adquirir un perfil bajo para intentar ganar una posición inamovible. Los burócratas residúan durante los cambios de Gobierno como técnica de supervivencia.

*Retroanalizar.* Retroceder y reexaminar un proyecto que da resultados positivos y descubrir que tiene usted una participación mucho mayor de lo que se ha reconocido anteriormente; al contrario, con proyectos que fracasaron, encontrar que su participación fue mínima.

*Tratar en profundidad.* Presentar conceptos simples en un lenguaje académico impresionante.

*Toga.* Abreviación burocrática de «todos ganaremos».

Un comité sobre las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes pidió al Departamento de Defensa un ejemplar de los formularios estándar usados en el Pentágono. Recibió 11.116 formularios.

La Oficina de Administración y Presupuestos informó acerca de que el 25 % de los costes de planificación de una carretera estatal provienen del papeleo.

El conjunto de las oficinas de información de los Estados Unidos dan salida diariamente a cien toneladas de papel clasificado como de desecho.

La ley de reducción del papeleo de 1980 dispone que se añada un párrafo adicional al pie de los formularios del Gobierno, explicando los preceptos de la ley.

El congresista Jim Santini (demócrata de Nevada) consideró que si las normas y reglamentos federales fueran comprensibles, uno de cada cinco empleos del Gobierno podría ser eliminado, y miles de abogados se quedarían sin trabajo.

El Departamento de Consumo de California inició una reciente publicación con esta nota aclaratoria: «Para todos los efectos de las normas y reglamentos contenidos en este capítulo, el tiempo presente incluye los tiempos pasado y futuro, y el futuro, el presente; el género masculino incluye el femenino, y el femenino el masculino; el singular incluye el plural, y el plural, el singular.»

Un reglamento de la Comisión de Valores y Bolsa decía: «Cuando un artículo requiere información relativa a cualquier otro asunto para que se actúe sobre él, y dicho asunto implica otros respecto a los cuales se requiere información por otros asuntos de estas normas, también se dará la información requerida por dichos otros artículos.»

E-. Solberg, miembro del Senado del Estado de Dakota del Norte, podía haberse callado en vez de decir: *«Lo que debemos hacer ahora, obviamente, es suspender toda actividad hasta que podamos sostener un plebiscito, para seleccionar un grupo que nombre una comisión autorizada para contratar un nuevo equipo de expertos, a fin de reestudiar la posibilidad de compilar un índice de todos los comités que en el pasado han inventariado y catalogado los diversos estudios encaminados a averiguar lo que sucedió, con todas las actuaciones que fueron desechadas cuando alguien decidió nuevas actuaciones. Una vez que esto se haya efectuado, creo que podríamos ir adelante a toda máquina con algunos planes preliminares para un nuevo estudio, con fondos federales, de por qué ahora no se puede hacer nada.»*

El lenguaje es poder. Asegura la admisión o exclusión de muchos campos. George Bernard Shaw escribió: *«Cada profesión es una conspiración contra el profano.»* La búsqueda de prestigio implica la adopción del lenguaje del poder a costa de la verdadera comunicación. El problema con este lenguaje de status es que raras veces lo entiende el lector y puede ser sólo vagamente comprendido por el redactor; pero ello no nos impide construir una jerarquía de incomunicación siempre creciente. A medida que trepamos por esta jerarquía del lenguaje, alcanzamos diversos niveles de incompetencia comunicativa. A medida que las palabras pierden su significado, pierden también su valor, y las ideas que representan, también

pierden su valor. Si esto continúa, los ciudadanos no serán capaces de comunicarse con sus representantes gubernamentales. Crecerán la estratificación social y la alienación. Los grupos se quedarán aislados cuando no puedan comunicarse a través de barreras infranqueables de jerga indescifrable, y los individuos pasarán a ser extranjeros en su propio país.

*COROLARIO 15: ¡Aúpa, aúpa y adelante!*

## Capítulo 7

### Inteligencia militar

*Contenido:*

1. *Gente*
2. *Dinero*
3. *Cosas*

*La inteligencia militar es una contradicción en los términos.*

Groucho Marx

En los ambientes docentes y militares, el Principio de Peter se encuentra en su forma más pura, porque estas jerarquías tienen claramente definidos rangos o grados, que constituyen la escalera del ascenso. El ascenso en el terreno militar está basado en el viejo adagio: «Tienes que aprender a obedecer, para saber mandar.» ¿Cómo puede depender la habilidad para mandar de la habilidad para obedecer? De la misma forma podría decir que la habilidad para nadar depende de la habilidad para hundirse. Los más grandes caudillos de la Historia fueron, notablemente, malos subordinados.

Los buenos seguidores llevan a cabo las decisiones tomadas por otros. Cualesquiera decisiones que tomen por sí mismos se interfieren en su aptitud para seguir. Un ejemplo de buena subordinación lo da Andy Anderson, de Marina, California. Mientras estaba destinado en Taiwán, puso a prueba a sus oficiales con este



comunicado: *La circular anexa fue divulgada por error dentro del departamento. Se encomienda a los jefes de sección que borren sus iniciales y pongan sus iniciales en lo borrado.* CAPITÁN ANDERSON. Más tarde, en una carta, afirmaba: *Los jefes de sección cumplieron con lo que se les había ordenado sin hacer preguntas.*

A veces, un buen seguidor, mientras permanece en un nivel bajo o mientras es estudiante de una academia militar, es ascendido para pasar a ser un buen jefe, pero se observa con frecuencia que el buen subordinado sigue siéndolo en cualquier nivel de autoridad que alcance.

*Observo una incuria totalmente frustrante en nuestros oficiales.*

*Demasiado cuerpo y demasiada poca cabeza.*

T. H. Lawrence

Por el contrario, algunos de los dirigentes más grandes de la Historia han sido malos subordinados. Los buenos seguidores son competentes en el cumplimiento de las órdenes, mientras que los buenos dirigentes son competentes en lo tocante a tomar decisiones y dar órdenes.

El mariscal Bernard Montgomery fue uno de los comandantes más sobresalientes de los aliados en la Segunda Guerra Mundial. Hizo las cosas a su manera, tercamente, pero cuando la guerra se puso muy mal para los británicos, Winston Churchill decidió que se necesitaba la dirección militar de Montgomery. En 1942 fue nombrado comandante del VIII Ejército británico, que acababa de ser derrotado por el general alemán Erwin Rommel en el norte de África. Montgomery dio muestras de ser un dirigente excepcional. Restableció la moral, construyó un Ejército superior en hombres y equipo y forzó a Rommel a retirarse a través del norte de África para rendirse en Túnez.

En una serie de victorias subsiguientes, y que culminaron en la rendición de los Ejércitos alemanes del Norte el 4 de mayo de 1945, Montgomery siguió una política constante de no pasar a la acción hasta no estar absolutamente preparado. Tal política tuvo un progreso lento, pero tenaz, y aseguró su popularidad entre los soldados. Fue criticado frecuentemente por su exceso de preparación, pero no se movió hasta que no estuvo en condiciones y a punto. Cuando quedó bajo el mando

de Dwight D. Eisenhower, surgieron muchos conflictos personales y políticos. A lo largo de su carrera, Montgomery demostró que era un mal subordinado y un gran jefe.

La Historia demuestra que, en caso de emergencia, cuando cae un jefe, es el individuo decidido, independiente y valeroso el que da un paso al frente, se hace cargo de la situación, rechaza al enemigo y dirige a sus camaradas a buen fin. Los que poseen este grado de independencia, iniciativa y potencial de liderazgo tienen más probabilidades de ser ascendidos en el campo de batalla, que a través de los canales normales o durante el tiempo de paz.

Existe una larga tradición de individuos competentes que fallan cuando alcanzan niveles más elevados de toma de decisión. Marco Licinio Craso nació en el 115 a. de J. C., y demostró ser competente en los negocios, la política y en lo militar mientras trabajaba en cooperación con otros. En el 54 a. de J. C., como general romano, condujo a miles de soldados a la muerte cuando fue derrotado en un intento por ganar la gloria militar invadiendo injustificadamente el Imperio parto. Fue capturado y ejecutado vertiéndole oro derretido en la garganta.

John Fremont, que había sido nombrado muy joven oficial del Ejército por ser un renombrado explorador de la frontera, se reincorporó al Ejército de la Unión en 1861 como mayor general. Sufrió una serie de derrotas a manos del Ejército Confederado, mucho más pequeño, en el valle de Shenandoah, y dimitió en 1864. Nunca ganó una batalla.

Alexei Kuropatkin fue un brillante oficial ruso de Estado Mayor, ascendido al rango de general. En 1904, al principio de la guerra ruso-japonesa, Kuropatkin recibió el mando del Ejército ruso en Manchuria. Perdió todas las batallas durante el año que condujo al Ejército, y en 1905 fue relevado del mando.

*La naturaleza de la incompetencia militar y aquellas características que distinguen a los mandos superiores competentes de los incompetentes, han mostrado una significativa falta de variación durante los años, a pesar de los cambios de otros factores, que configuran el curso de la Historia.*

*Tanto si están bien equipados como si no lo están; tanto si tienen el mando de hombres armados con espadas y hombres con tanques y cohetes; tanto si son ingleses, rusos, alemanes, zulúes, americanos o franceses, los buenos comandantes siguen siendo exactamente igual. Del mismo modo, los malos comandantes tienen mucho en común entre sí.*

NORMAN F. DIXON, *On the Psychology of Military Incompetence.*

Los problemas médicos y psicológicos que se plantean cuando es ascendido un subordinado competente, fueron denunciados por el doctor R. Brown, del Departamento de Psiquiatría en el Centro Médico de la Defensa Nacional de Ottawa, Canadá, en su trabajo «La personalidad obsesiva compulsiva en las Fuerzas canadienses», publicado en el *Medical Services Journal*, Canadá, volumen XX, número 11. Sus descubrimientos son aplicables mucho más allá del establishment militar. Algunas de las características sobresalientes de la persona obsesivo-compulsiva que se ha de considerar buen subordinado son la escrupulosidad, el amor al orden, la fiabilidad, la disciplina, la persistencia, la puntualidad, la decisión, la disponibilidad y una cierta capacidad de no auto exhibición. Una persona de ligeros rasgos obsesivos se encuentra más cómodo en un mundo donde prevalece el orden, y se halla frecuentemente en las filas del funcionariado estatal. El doctor Brown concluye: «Muchos obsesivos padecen crisis de nervios temporales cuando son superascendidos o cuando se les confía un trabajo con el cual no están familiarizados.» Se refirió a esta condición como «neurosis de ascenso».

*El soldado británico puede resistirlo todo, excepto el Ministerio de la Guerra británico.*

George Bernard Shaw

En una guerra fría, una nación decide voluntariamente enfrentarse con un oponente e igualar o rebasar su potencial militar. La guerra fría implica el sacrificio de recursos materiales, el producto industrial y el potencial humano a aquel oponente. Los recursos se asignan a este enfrentamiento si se les aparta de otros fines, tanto

si son almacenados, como puestos a mano. Dentro de la actual competitividad entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, parece como si cada uno se inclinara a causar la bancarrota del otro. El vencedor en este tipo de conflicto sin tiros, destruyendo la economía de su oponente, sacrifica su propia economía nacional hasta el extremo de que también se ha empobrecido, y se produce entonces una situación en la que no hay ningún ganador.

En una guerra caliente, el objeto es volcar fuentes de energía sobre el enemigo, con objeto de destruir sus recursos. En la Antigüedad, cuando los hombres y la tierra eran los principales activos de un país, valía la pena ganar una guerra. Los Ejércitos vencidos eran tomados como esclavos, y su territorio, ocupado. Hoy en día, los recursos del ganador de la batalla están usualmente agotados, y el perdedor ha de resignarse a hacer grandes esfuerzos económicos.

*COROLARIO 16:* Cuanto más alto subas, más hondo caerás.

En las condiciones actuales, la única política de defensa sensata sería hacer efectivo el Derecho internacional. Dado que ésta no es la política de ninguna primera potencia mundial, debemos evaluar la competencia militar como la habilidad de desarrollar una guerra, aun cuando en esta edad nuclear —donde es posible el exterminio de toda la población mundial— no se puede conseguir la seguridad por medio de unos niveles cada vez más altos de potencial de destrucción mutua. En el siguiente breve panorama veremos algunos temas referentes a la gente, el dinero y las cosas, implicados en las acciones militares.

*Con dos mil años de ejemplos detrás de nosotros, no tenemos excusa, cuando combatimos, para no combatir bien.*

T. E. Lawrence

## 1. Gente

Las decisiones tomadas por jefes militares son altamente relevantes para el éxito o el fracaso militares, y son, por tanto, centro importante de nuestra atención. Naturalmente, la competencia a todos los niveles tiene su influencia. Nadie negaría

la ineptitud del centinela que no reconoció, y por tanto mató, al general Stonewall Jackson, cuando volvió al campo de la Confederación después de explorar el terreno para preparar el plan de batalla.

Sería difícil encontrar un caso más claro de incompetencia que el de R. E. de Bruyequer. En 1976, cuando espiaba por encargo de la Unión Soviética, se introdujo en la base naval de la OTAN en Agnano, cerca de Nápoles, y escapó con algunos documentos secretos. Se olvidó de ocultar sus huellas, dejándose su saco de noche en la oficina de la OTAN. Contenía no sólo los útiles de su oficio, un martillo, una lima y un ejemplar del Playboy, sino también los detalles completos de sí mismo, incluyendo su dirección. Pudo ser localizado muy rápidamente.

Las marcas más altas de ineficacia las ostenta el coronel John Finnis, comandante del Ejército británico en la India. En 1857 fue muerto por sus propios soldados cuando acababa de pronunciar un discurso sobre la insubordinación.

*Francamente, veríamos con agrado un ataque... Estamos preparados para cualquier acción que puedan iniciar los enemigos... El Ejército británico es el mejor equipado del mundo.*

General Edmund Ironside, 1940

*Su éxito [de los alemanes] podía haber sido fácilmente evitado de no ser por las oportunidades que les dieron los desaciertos de los aliados, desaciertos que fueron, en gran parte, debidos al predominio de ideas anticuadas.*

Liddell Hart, 1940

El liderazgo es la capacidad de tomar decisiones correctas, mostrar el camino y mandar. Una decisión errónea puede ser producto de procesos mentales imperfectos o de un fallo en obtener una información adecuada.

No podremos saber nunca si la expulsión de Edgar Allan Poe de West Point fue un ejemplo de competencia o de incompetencia, a menos que conozcamos los objetivos de su acción. En 1831, los cadetes estaban obligados a llevar en el desfile

«correaje, guantes blancos y armas». Poe fue expulsado por «grave negligencia en el deber» al presentarse desnudo, con sólo los correajes blancos, guantes y rifle.

En la guerra de 1812, el general norteamericano William Henry Winder, pese a tener una superioridad de tropas de cuatro a uno sobre los británicos, condujo a la derrota a sus hombres en la batalla de Stony Creek y fue hecho prisionero. Los británicos se dieron cuenta de que la incompetencia de Winder como jefe hacía de él un oponente ideal, y por ello lo canjearon, con la esperanza de que continuara provocando desastres para los norteamericanos. Sus esperanzas estaban bien fundadas. Mientras Winder tenía a su cargo la defensa de la capital de la nación, se produjo un ataque y la mayor parte de la ciudad fue incendiada.

Ugo Mamolo fue reclutado en el Ejército de los Estados Unidos en 1959. «No hablaba mucho inglés —explicó el ciudadano italiano—. Así que me hicieron mecanógrafo.»

Los oficiales superiores de los Estados Unidos escriben informes anuales sobre los oficiales que están bajo su mando. He aquí algunos fragmentos reales de las evaluaciones:

- Este oficial tiene talento, pero lo ha conservado bien escondido.
- Puede expresar una frase en dos párrafos en cualquier momento.
- Un oficial tranquilo, reservado, trabajador, tenaz, cuidadoso y limpio. No deseo tenerle como miembro de mi equipo en ningún momento.
- Es agudamente analítico, y su mentalidad, altamente desarrollada, podría ser mejor utilizada en el campo del desarrollo y la investigación. Le falta sentido común.



*Cuando acababa de pronunciar un discurso sobre insubordinación.*

El duque de Medina Sidonia fue exaltado al mando de la Armada Invencible en 1588. Escribió al rey: *Mi salud es mala, y desde mi pequeña experiencia del mar, sé que siempre me mareo. El comandante de una expedición tan vasta y de importancia tan vital debería entender de navegación de guerra naval; no sé nada de ninguna de las dos. Si me enviáis, podéis estar seguro de que las cuentas que os rendiré de mi cometido serán malas.* ¡Felipe II lo envió de todos modos!

En 1948, el coronel David Marcus, del Ejército israelí, fue muerto por sus propios soldados, porque creyeron que era un árabe. En aquel momento orinaba fuera de su tienda, envuelto en una sábana.

Alexander Samsónov era un apático burócrata ruso ascendido a general en jefe del Segundo Ejército ruso en la Primera Guerra Mundial. Era un notable incompetente. No pudo encontrar al enemigo, pero los alemanes lo encontraron a él en Tannenberg y exterminaron sus tropas. Quedó tan apesadumbrado, que intentó que lo mataran lanzándose a caballo contra el frente enemigo, pero falló. Finalmente, su persistencia fue recompensada y tuvo éxito al suicidarse.

En el curso de la batalla de Verdún, en la Primera Guerra Mundial, el general Robert Nivelle asumió el mando de los Ejércitos franceses en el frente occidental. Decidió

montar otra gran ofensiva y mandó al frente masas de tropas, causando miles de muertes inútiles e innecesarias. Los soldados, finalmente, se amotinaron y Nivelles fue destituido.

En 1956, un sargento de instrucción del cuerpo de Infantería de Marina en el campo de Parris Island ordenó a un pelotón de reclutas que caminara aguas adentro, más allá de donde les cubría. Seis se ahogaron porque no sabían nadar.

*Así, la competencia es el libre ejercicio de la destreza y la inteligencia en el cumplimiento de las tareas, que no sufre menoscabo a causa de la inferioridad infantil.*

E. H. Erikson

Un soldado japonés, el teniente Hiroo Onoda, luchó durante la Segunda Guerra Mundial hasta marzo de 1974. La falta de oposición armada después de 1945 no le impidió defender la isla remota de las Filipinas donde estaba destinado. Tampoco las cartas lanzadas desde el aire, pidiéndole que volviera a casa, disminuyeron su determinación. Pensó que era un truco yanqui para que se rindiera, por lo cual continuó saliendo ocasionalmente de la jungla y haciendo disparos de advertencia en nombre del emperador. Cuando, en 1974, fue encontrado y volvió al Japón, fueron necesarios seis meses para convencerle de que la guerra había terminado.

Antonio López de Santa Ana modeló su vida según su héroe, Napoleón, y se consideraba a sí mismo un gran táctico. A pesar de copiar el estilo de peinado de Napoleón, colocando su cabello desde la parte de detrás de su cabeza hacia la frente, falló en parecerse a Napoleón, que era bajo y grueso, mientras que Antonio era alto y delgado. Además, Santa Ana sólo tenía una pierna. La otra había sido enterrada en una tumba especial en el cementerio de Santa Paula, cuando la perdió luchando contra los franceses en 1838.

A pesar del culto a su héroe, carecía de las dotes estratégicas de Napoleón. En una maniobra para confundir al enemigo vistió a sus tropas con los uniformes del mismo y efectuó un ataque sorpresa. El resultado fue una total confusión y un completo fracaso.



El punto culminante de su carrera fue el sitio de doce días —del 23 de febrero al 6 de marzo de 1836— a la antigua misión franciscana, conocida como El Álamo, en San Antonio, Texas. Santa Ana, con cuatro mil soldados mexicanos, mató a poco menos de doscientos voluntarios de Texas que defendían El Álamo.

Sam Houston, comandante del Ejército, reagrupó a sus tropas al grito de « ¡Recordad El Álamo! ». En una muestra de confianza, el 20 de abril de 1836, Santa Ana acampó en el río San Jacinto, junto al lugar donde se sabía que se escondían los texanos, y mandó que sus hombres hicieran la siesta. A la mañana siguiente, temprano, su Ejército fue borrado del mapa en 18 minutos justos. Cuando Santa Ana fue despertado de sus sueños por el ruido del ataque, gritó: « ¡El enemigo está sobre nosotros! », y se marchó a caballo. En la guerra de México de 1846-1848 perdió todas las batallas que libró.

Durante la administración Kennedy, se dio una orden para elaborar un plan de evacuación en caso de ataque nuclear. Sin conocimiento de Kennedy, fueron proyectados dos planes. Uno daba prioridad a los generales del Pentágono y fue mostrado a la Junta de Jefes de Estado Mayor. El otro daba prioridad a los civiles, y fue presentado al Gobierno. Dado que los dos planes eran Top Secret, ningún grupo sabía nada del otro plan. Si se hubiera producido una alerta, la confusión habría sido monumental. El hombre que elaboró los proyectos se colocó a sí mismo cerca de la cabecera de ambas listas.

El 25 de octubre de 1854, James Thomas Brudenell encabezó una carga de la Caballería británica contra los rusos en Balaklava, durante la guerra de Crimea. La historia de lo que sucedió fue inmortalizada en el poema de Lord Alfred Tennyson La Carga de la Brigada ligera. Brudenell, un presumido pendenciero que había comprado la mayor parte de sus ascensos, hizo de sus jinetes los mejor vestidos del Ejército, gastando grandes sumas de dinero de su propio bolsillo. En Balaklava recibió órdenes ambiguas, y, aunque él preguntó lo que significaban, actuó según ellas y cargó en la dirección equivocada y contra las unidades erróneas. Desencadenó el ataque no contra un flanco debilitado, tal como se planeaba, sino contra la posición central más reforzada de las líneas enemigas, produciéndose así la pérdida de más de 268 soldados de los 670, segados por la artillería rusa. Brudenell fue herido levemente y abandonó el campo de batalla, mientras sus

hombres aún estaban luchando. La frívola bravura de la carga embelesó la imaginación del público inglés, y a su vuelta a Inglaterra fue recibido como un héroe.

*En una situación en la que son tan aterradoras las consecuencias de decisiones equivocadas, donde sólo un poco de irracionalidad puede desencadenar una serie de acontecimientos traumáticos, no creo que podamos sentirnos satisfechos con la esperanza de que la mayoría de la gente se comporte de un modo racional casi todo el tiempo.*

C. E. Osgood

Un comando de seis soldados del Ejército fue enviado en avión a Brownsville, Texas, en un ejercicio secreto de entrenamiento. A la unidad, equipada con ametralladoras, se le ordenó entrar y salir de la ciudad sin ser vista. Sin embargo, la unidad se perdió y acabó pidiendo ayuda a un granjero. El granjero telefoneó al sheriff, quien dijo que podía transportarlos a la ciudad. El mensaje radiado que convocaba a los ayudantes del sheriff para que fueran a la granja fue captado por el reportero de Brownsville, Don Amwine, el cual fue allá para investigar. Amwine tomó fotos de la unidad cuando los soldados salían de los coches de la Policía. Un ayudante pidió la película por razones de «seguridad nacional». A pesar de las amenazas de dicho ayudante, la noticia de la misión «secreta» abortada salió en primera página en Brownsville y fue propalada por los servicios nacionales de difusión.

*Un servicio de inteligencia es, en realidad, un servicio de estupidez.*

E. B. White

*La relación entre las fuerzas de apoyo y las de combate es de más de cinco a uno... En la actualidad, nuestras Fuerzas Armadas tienen más almirantes y generales, capitanes y coroneles, que en plena Segunda Guerra Mundial, cuando había más de doce millones de*

*hombres en armas. Tenemos un oficial con mando o sin mando por cada hombre alistado.*

Herbert Scovill, Jr., ex director adjunto de la CIA

*El Ejército actual tiene más tenientes coroneles asignados a la gestión personal (903) que a dirigir la Infantería (838), y el doble en administración de material (1.148) que en el mando de Artillería (547).*

Washington Monthly

*La guerra es un asunto demasiado serio como para confiárselo a los militares.*

Talleyrand

El puente de Thanh Hoa, a ciento cuarenta y cuatro kilómetros al sur de Hanoi, era un objetivo clave para la Fuerza Aérea durante la guerra del Vietnam. Se ordenó bombardearlo cuando los oficiales de las Fuerzas Aéreas determinaron que el puente era una vía clave de abastecimiento para los norvietnamitas. Éstos afirmaron luego haber derribado más de cien aviones que intentaban bombardear el puente, el cual fue destruido, finalmente, en mayo de 1972. Durante años, los norvietnamitas habían pasado provisiones a través del río por un vado a irnos ocho kilómetros más abajo.

*Desde el desembarco de Inchón, las empresas militares de los Estados Unidos no han sido coronadas por el éxito. Nuestro historial militar desde 1950 sugiere que nosotros, como sociedad, hemos perdido el contacto con el arte de la guerra. Inchón fue seguido por la derrota de las Fuerzas norteamericanas en la ribera del Yalu; Yalu, por el fiasco de la bahía de Cochinos; la bahía de Cochinos, por el desastre de Indochina; Indochina, por el fracasado golpe de Son Toy, para rescatar prisioneros norteamericanos que se creía estaban confinados en Vietnam del Norte; Son Toy, por el asalto a la*

*isla de Koh Tang en búsqueda del secuestrado «Mayaguez» y «Mayaguez» por el desastre en el desierto iraní.*

Jeffery Record

El general Andrew J. Goodpaster, de «The Citadel», academia militar de Charleston, Carolina del Sur, atribuye al conflicto de Vietnam el deterioro en el nivel del personal del Ejército, con sus «informes chocantes sobre recursos y aptitudes». Aunque el problema resulta más complejo, muchas afirmaciones públicas no se ajustan a los hechos.

*Es un derecho inherente al Gobierno el mentir para salvarse.*

Arthur D. Sylvester, secretario adjunto de Defensa, 6 de diciembre de 1962

*Por Navidad, todo habrá acabado.*

General Paul D. Harkins, abril de 1963

*No estamos dispuestos a enviar a nuestros muchachos a catorce o dieciséis mil kilómetros lejos de casa, para que hagan lo que los muchachos asiáticos deberían estar haciendo por sí mismos.*

Presidente Lyndon B. Johnson, 21 de octubre de 1964

*El Vietcong se irá al diablo, sin más.*

General Maxwell D. Taylor, 27 de octubre de 1965

*A finales de 1967 podrá verse la luz al final del túnel, y todo el mundo tendrá la sensación de que las cosas están mucho mejor.*

Henry Cabot Lodge, embajador de EEUU en Vietnam del Sur, 16 de diciembre de 1966

*Hanoi ha aceptado la derrota casi total... Cualquiera con sentido común práctico debería ser capaz de ver... la aceptación por Hanoi*

*de la casi total derrota... Los numerosos políticos y pensadores norteamericanos que decían continuamente... no podremos nunca alcanzar un arreglo honorable... parecen bastante tontos.*

Joseph Alsop, 1° de noviembre de 1972

## 2. Dinero

El mundo gasta un millón de dólares por minuto en armas; más de la mitad lo gastan los Estados Unidos y la Unión Soviética. Los Estados Unidos y Rusia poseen ya armas nucleares con un poder destructivo equivalente a 16 billones de kilos de TNT, lo cual supone a cuatro toneladas por hombre, mujer y niño de la Tierra, o sea, lo suficiente como para fabricar mil bombas del tamaño de la de Hiroshima.

El gasto en armamento continúa subiendo y es, en sí, la mayor causa de la inflación. Aparta los recursos naturales, tecnológicos, industriales y humanos del uso general y los coloca, en concentración siempre creciente, en un empleo improductivo, caro y, finalmente, destructivo, reduciendo de este modo la riqueza real del mundo, como se refleja en el declinante valor de la moneda.

En Norteamérica, más de la cuarta parte de nuestro talento científico y técnico está encauzado hacia la defensa. Este hecho ha erosionado la capacidad del país para competir con Japón y otras naciones industrializadas en mercados de consumo distintos de los de las armas. Los graduados más competentes de las Universidades japonesas trabajan en mejorar la producción de máquinas fotográficas, televisores, ordenadores y automóviles, aplicando su ingenio y avanzada tecnología a productos de consumo.

Los crecientes gastos en la defensa norteamericana contribuyen a los déficits del presupuesto, despertando el fantasma de la recesión, mientras que se reduce nuestra capacidad para competir en los mercados internacionales.

El Pentágono es el mayor comprador de mercancías y servicios de la nación. Con su enorme tamaño y presupuesto, ejerce poder sobre los congresistas y funcionarios, los cuales apoyan los gastos militares porque su supervivencia política depende de ello. En tales condiciones se derrumban los contrastes y equilibrios constitucionales del sistema de gobierno norteamericano.

El robustecimiento militar, estimado en 1,6 billones de dólares, costará veinte mil dólares a cada hogar norteamericano en los cinco próximos años, pero en realidad puede costar mucho más. La escalada de costos por encima de las previsiones es una tradición militar que proviene de la política, de los cambios de asignación del dinero y de la incompetencia.

Es política habitual, en las previsiones de la Defensa, que éstas sean bajas para que sean aprobadas, porque se sabe que una vez los presupuestos han sido aceptados, los incrementos se aprobarán casi automáticamente. Los contratistas de la Defensa siempre ofertan bajo, imaginando que, una vez se hayan asegurado el contrato, el Gobierno será reacio a aceptar la molestia y demora de cambiar de contratistas. El contratista de la Defensa, «Pratt & Whitney», calculaba que una pieza de un motor costaba dieciséis dólares. Más tarde pusieron un nuevo precio: 3.033,82 dólares.

El coste de la incompetencia se ve a todos los niveles. El Pentágono admite que infravaloraron el coste de cuarenta y cuatro nuevos sistemas de armamento; el error fue de 114.500 millones de dólares.

En un comedor privado del Pentágono, ciento veintiséis almirantes toman su almuerzo. El coste de cada comida es de treinta y un dólares, y la subvención de los contribuyentes es de 26,98 dólares por cada almuerzo.

El Ejército reprendió a su interventor y a otro general por una cuenta defectuosa que produjo un gasto de ciento sesenta y cinco millones de dólares más que los que el Congreso había autorizado. Aunque los errores implicaban pérdida de documentos para la venta y expedición de equipo a países extranjeros, no se prestó atención al perjuicio monetario. El Ejército hizo público que había enviado cartas reprendiendo a los dos generales.

A lo largo de una investigación de seis meses efectuada por la oficina del inspector general sobre el coste de unas quince mil diferentes piezas militares de recambio, se encontró que dos tercios de los artículos se habían elevado de precio en más del cincuenta por ciento entre 1980 y 1982, y cuatro mil habían subido más del quinientos por ciento.

Un estudio reciente de las Fuerzas Aéreas sobre el astronómico encarecimiento de los repuestos, llevó a la conclusión de que pronto habría cuatro mil millones de dólares más inmovilizados en inventario.

Los contratos de las Fuerzas Aéreas y navales permiten, por lo general, incrementos entre el momento del encargo y la fecha de la entrega de la pieza de recambio. Por ejemplo, una junta de tubo encargada a 117,26 dólares la entregó finalmente, «Pratt & Whitney», por 1.038,08, con un incremento del 1.016 %.

El informe del inspector general explicó que en muchos casos el contratista no es el fabricante, y concluyó: «El precio incluía los gastos generales y otros factores de escandallo que no serían pagados si los recambios fueran comprados directamente a los verdaderos fabricantes.» Este escandallo fue responsable de una gran parte de los 1.800 millones de dólares de gasto por piezas de recambio en 1981. Un cerrojo que se vende a sesenta y siete centavos, le cuesta a los militares 17,59 dólares, y un conector de 2,83 dólares cuesta 57,52 dólares.

Cientos de miles de excombatientes reciben pensiones militares mientras ejercen otros trabajos. Después de veinte años de servicio en el Ejército, un retirado recibe una pensión del cincuenta por ciento. Con las expectativas de vida en alza, la cantidad gastada anualmente en personal militar retirado se espera que alcance los veintiocho mil millones de dólares anuales en el 2000.

Hace treinta y cuatro años se crearon dos comisiones militares para proteger a los norteamericanos contra los nazis. Las comisiones, con presupuestos totales de 30.000 dólares anuales todavía se reúnen con regularidad. El teniente coronel John Child explica que el dinero se va en sueldos y entretenimientos. «Ahora no tenemos sesiones formales. Las comisiones se reúnen recreativamente fuera de horas.»

Una revisión del gasto de asesoramiento, de cuatro mil millones, efectuada por la Oficina General de Contabilidad del Departamento de Defensa, reveló que más del cincuenta por ciento iba a parar a antiguos empleados. El cuarenta por ciento de los asesoramientos no había sido solicitado.

Darius King, excombatiente de la guerra de 1812, fue licenciado en 1814. En 1869, recién cumplidos los setenta años, se casó con una joven de diecinueve. Él murió dieciocho años después de su boda. Mrs. King recibió los beneficios de la viudedad a través de una pensión del Ejército hasta junio de 1938, en que murió a la edad de ochenta y nueve años. Darius King había servido en el Ejército durante cincuenta y cuatro días, pero la pensión se alargó hasta ciento veinticuatro años.

El miembro de la Cámara de Representantes Otis Pike, de Nueva York, llevó a la Cámara una pequeña barra de acero. «En el catálogo del fabricante —indicó Pike—, esta barra es descrita como un “vástago de precisión”. Parece que, por una vez, el contribuyente norteamericano ha obtenido aquello por lo cual ha pagado.» Entonces anunció que la barra, de cincuenta centavos, que sostenía en sus manos, costaba a los contribuyentes 25,55 dólares.

Un antiguo proverbio dice: «Hay tres maneras de hacer cualquier cosa: la acertada, la errónea y al estilo del Ejército.» El Ejército, las Fuerzas Navales y Aéreas no pueden aún hacer las cosas como cualquier otro. No pueden salir y comprar algo que necesitan, aunque se trate de un artículo corriente, que se puede conseguir en el supermercado local o en el almacén de ferretería. Primeramente deben redactarse unas «especificaciones militares de exigencia». Se requieren veinticuatro páginas para inventariar los detalles de camisetitas, quince páginas para chicle y diecisiete para salsa tipo «Worcestershire». Los detalles de un «estimulador interdental de madera» (mondadientes), una nuez y un pestillo y el número de código requerido, se cuentan como la única razón por la cual el precio es tan alto. Según la revista Time:

«El ingeniero del Departamento de Defensa, Ralph Applegate, fue despedido hace seis años por revelar que las Fuerzas Armadas estaban pagando 1.130 dólares por cada anillo de pistón que los civiles podían obtener por sólo 100 dólares. Aún se están buscando explicaciones de por qué la Marina gastó dieciocho mil dólares en un sofá para la sala de oficiales de un destructor. Preguntado sobre qué cualidades especiales hacían que el sofá fuera tan caro, un almirante contestó que los oficiales “lo usarían durante largo tiempo”.»

Las Fuerzas Aéreas tenían que comprar setenta y una escaleras de aluminio de tres metros de longitud, para que los pilotos entraran en el avión «A-10». El coste era de 1.676 dólares por unidad. Una escalera de tres metros, en la mayor parte de las ferreterías, se vende por menos de 100 dólares.

Stewart Storm, marino retirado que trabajaba para el Gobierno en Washington, investigó la enorme diferencia entre el coste de los artículos para los civiles y los militares. Descubrió que el usuario militar de un artículo normalmente no tenía idea de su coste, porque el comprador y el usuario estaban apartados en departamentos



distintos. Esta situación, por ejemplo, hizo posible que la compañía «Sperry» cargara a la Marina ciento diez dólares por cada uno de los diodos que podían ser comprados al por mayor por cuatro centavos. Para hacer patente este particular fue a una tienda de venta al por menor y compró por noventa y nueve centavos un paquete de diez de los diodos que a la Marina le costaban ciento diez dólares.

La Marina quería encargar 1.366 nuevos aviones «F/A-18 Hornet» por un montante de cuarenta y un mil millones de dólares, o sea, treinta millones cada uno, que es el triple de los 9,9 millones originariamente proyectados. El avión consumía tanto combustible en vuelos de prueba, que su radio de acción es de sólo seiscientos veinticuatro kilómetros, lo cual significa que los portaaviones tendrán que navegar más cerca de lo deseable de las costas enemigas. Otras pruebas han revelado que su radar aire-tierra es «toscamente impreciso», así como otras deficiencias. La Marina está considerando ahora cancelar sus pedidos —lo que hará aumentar el coste de cada uno de los aviones—, y sustituir a los «Hornet» no comprados por algunos «F-14 Tomcats», aún más caros, a 44,3 millones de dólares por unidad.

1952 Rusia gastó 34.000 millones de dólares en armamento.

Norteamérica, 43.000 millones.

1960 Rusia gastó 33.000 millones de dólares.

Norteamérica, 45.000 millones.

1965 Rusia gastó 45.000 millones de dólares.

Norteamérica, 52.000 millones.

1970 Rusia gastó 63.000 millones de dólares.

Norteamérica, 78.000 millones.

1980 Rusia elevó la cifra anterior a más de 100.000 millones de dólares.

Norteamérica, entonces, la subió a 126.000 millones de dólares.

El presidente Reagan pidió al Congreso la aprobación de un presupuesto de defensa de 274.000 millones de dólares en 1984, y propuso un plan de gastos militares de tres billones en un quinquenio.

*La única manera de poder ganar la carrera de armamento a los soviéticos es que ellos se arruinen primero.*

Art Buchwald

### 3. Cosas

Las armas y otros equipos militares muestran también una tendencia a alcanzar niveles de incompetencia. En 1628 fue botado el mayor buque de guerra de su tiempo, el *Vasa*, un navío sueco. No sólo era el más grande, sino el que tenía más cañones: sesenta y cuatro en dos cubiertas. Se hundió nada más ser botado, porque su parte superior era demasiado pesada.

En 1870, Alemania ganó la batalla de Sedán contra los franceses, gracias a la superioridad de sus cañones de acero, que eran fabricados por Alfred Krupp. Los franceses usaban cañones de bronce. Antes de la guerra, las frecuentes ofertas de Krupp para obtener pedidos por parte de los oficiales franceses eran despachadas con la fórmula de «No hacen falta».

Una espectacular contribución británica a la incompetencia en armamento durante la Segunda Guerra Mundial fue la granada de mano número 74 (ST), apodada «la bomba pegajosa». Mostraba tres únicas características: 1) Tenía un revestimiento adhesivo que hacía posible que se enganchara en un tanque enemigo. Desgraciadamente, el revestimiento también hacía posible que se enganchara a la persona que la arrojaba. 2) Su peso, casi dos kilos, hacía extremadamente difícil que un soldado la tirara lo suficientemente lejos como para asegurar su propio salvamento. 3) Su retraso, de cinco segundos —incluso si sucedía lo improbable y se pegaba al tanque—, apenas era suficiente para que el soldado saliera del escenario de la acción.

El gobernador de Utah, Scott M. Matheson, protestó contra el almacenamiento de gas que afecta al sistema nervioso, suficiente para matar a la población del mundo entero cuarenta y dos veces, en el depósito del Ejército de Tooele, sólo cuarenta y ocho kilómetros de Salt Lake City. El gas está almacenado en iglús de cemento a lo largo de una línea de fallas de terremotos. El Departamento de Defensa estuvo de acuerdo en neutralizar el gas en 1972, pero, al parecer, no se ha tomado ninguna medida, y continúan los planes para transportar toneladas hasta allí. El gas nervioso es tan mortífero, que una bomba puede destruir la vida en miles de kilómetros cuadrados. Es invisible, difuso e insípido, y mata en catorce segundos. No se conoce ningún antídoto.

El tanque «M-I», de 2.700.000 dólares, tiene una probabilidad del sesenta y tres por ciento de fallo del motor dentro de los primeros seis mil kilómetros de uso. Las cadenas del tanque duran 2.500 kilómetros, y el tanque requiere 1,34 horas-obrero de tiempo de mantenimiento por cada hora de actuación. Cuando a la compañía «Chrysler» se le comunicó que el Ejército estaba considerando el que otra sociedad construyese los tanques, un portavoz declaró: *«La compañía ha desarrollado y construido un soberbio nuevo tanque de batalla.»*

El general Charles F. Kuyk declaró al Wall Street Journal que estaba complacido con el avión de carga «C-5<sup>a</sup>». Aun cuando confesó: *«El que las alas se desprendan a las ocho mil horas es un problema.»*

Los Estados Unidos gastaron dos millones de dólares durante la Segunda Guerra Mundial en desarrollar «bombas-murciélago». El plan, brillante idea del cirujano dental de Pensilvania, Lytle S. Adams, proponía que se injertasen quirúrgicamente bombas con dispositivos de relojería en murciélagos. Los murciélagos podían ser arrojados desde un aeroplano sobre Japón, buscar refugio sobre los tejados y estallar, provocando incendios. La producción de un millón de bombas-murciélago debía ser iniciada en marzo de 1944. El jefe de operaciones navales detuvo el programa, porque el comportamiento de los murciélagos una vez liberados era «incierto».

La Marina invirtió cuatro años y gastó 375.000 dólares investigando las aplicaciones militares para el «Frisbee». Los científicos del Mando Aéreo Naval intentaron producir «un sistema de iluminaciones arrojadas desde el aire usando un disco estabilizado giroscópicamente». Sus planes fracasaron cuando la Marina descubrió que los «Frisbees» no irían a parar siempre a los lugares deseados.

El Ejército deseaba un camión que circulara por donde no había carreteras. Un contratista aeroespacial, «Ling-Temco-Vought», dio con una idea que gustó al Ejército: el «Gamma Goat» [Cabra], un pequeño vehículo anfibio que podría ser lanzado en paracaídas desde un avión.

Durante su desarrollo, el coste del «Goat» se elevó de 69 a 439 millones de dólares, y el vehículo creció desde el tamaño de un jeep a un monstruo de 7,5 toneladas. Fue completado tres años después de la fecha proyectada. El general de brigada

Vincent Ellis, encargado de aprovisionamientos del Ejército, dijo que estaba satisfecho de los resultados.

El senador William Proxmire, cuyo Comité Económico Adjunto investiga el desbordamiento de costos, dijo al general Ellis en un aparte: «Tiene usted un programa que lleva tres años de retraso; un camión que es tres veces más pesado de lo que se suponía, no da un rendimiento mayor, y, además, es el doble más caro que el cálculo original. Me parece que es usted un hombre fácil de contentar.»

Describiendo el «Gamma Goat», Elmer Staats, interventor general de los Estados Unidos, comentó que es un ejemplo prominente de lo que es comprar algo antes de que uno sepa realmente lo que quiere.

Durante la guerra franco-prusiana era tan grande el secreto que rodeaba la nueva arma, la mitralleuse, o ametralladora, que no se publicaron instrucciones de cómo funcionaba.

En 1917, la Marina inglesa construyó un número de barcos K con la esperanza de que les asegurara la victoria. Los submarinos a vapor no resultaron tan buenos como se había anticipado. El número 2 se incendió en su primera zambullida, el número 3 se hundió con el príncipe de Gales a bordo. Fue salvado únicamente para ser abordado por el número 6, y acabó hundiéndose. El número 4 encalló. El número 5 se hundió, perdiéndose todos los tripulantes. El número 7 abordó al número 17 y fue retirado para chatarra. El número 14 tuvo una gotera mientras aún estaba en la dársena, pero más tarde abordó al número 22 y se fue a pique. Durante las pruebas de mar, el número 17 abordó a un crucero y también se hundió. El número 22 fue abordado por un crucero de escolta. El proyecto fue interrumpido en 1918.

A comienzos de la Segunda Guerra Mundial, los rusos idearon un plan para destruir los tanques alemanes. Como buenos discípulos de Pavlov, entrenaron perros para que asociaran la idea de comida con los bajos de los tanques. Así, según razonaron, los perros correrían a meterse debajo de los «Panzers» enemigos llevando bombas amarradas con cuerdas a sus lomos y destruirían los tanques. Pero ocurrió que los perros asociaron la comida sólo con los tanques rusos, que se vieron obligados a retirarse cuando los perros que llevaban las bombas corrieron hacia ellos.

Un extracto de los reglamentos del Ejército 135-300: «Las clavijas de las tiendas... tienen que ser pintadas color naranja. El color brillante procura un medio sencillo de localizar las clavijas... Cuando se usan clavijas naranjas, deben ser enterradas y quedar completamente fuera de la vista.»

Para compensar el peso de todos los últimos radares, misiles y centros de información de combate computarizados, la Marina construyó barcos con superestructuras de aluminio en lugar de acero, reduciendo así el peso en un 5 % y disminuyendo los costes de construcción en un 2 %. Por desgracia, el aluminio arde. En 1975, el crucero norteamericano *Belknap* colisionó con el portaaviones *John F. Kennedy*. El *Belknap* ardió como una pira y fueron necesarios más de cuatro años en reconstruirlo.

De acuerdo con un informe de la Oficina General de Contabilidad, el Ejército consiguió que el misil «Pershing II» hiciera diana gracias a «alterar el área del blanco colocando receptores de aluminio de una forma geométrica precisa, para asegurar que el objetivo tuviera una definición de radar característica».

El Ejército piensa gastar 13.400 millones en los próximos años para adquirir 6.882 vehículos de combate «Bradley», aun cuando este modelo puede ser destruido por una simple granada «M-42», que cuesta dos dólares. El tanque de aluminio se volatiliza y se convierte en una bola de fuego cuando es alcanzado por una granada. En 1970, el Ejército rechazó una primera versión del tanque, porque era demasiado caro: costaba 151.000 dólares cada uno. Pero, en 1977, el «Bradley» fue aprobado a un coste de 338.000 dólares por vehículo. En 1982, el precio había subido a 1.940.000 dólares por unidad.

El tanque tiene un motor diesel de 500 caballos, que gasta cerca de 3 litros por kilómetro; la portezuela del conductor está colocada de tal modo, que éste no ve adonde va cuando efectúa un giro a la derecha; posee un anillo de flotación que, cuando se hizo una exhibición de él en 1980, en Fort Knox, no aguantaba al tanque, que se hundió en el río Ohio; tiene un lanzador de misiles que tarda dos minutos y medio en volver a estar cargado. El tanque mide tres metros de altura, haciéndolo claramente visible en el campo de batalla. Debe ser parcialmente desmontado para encajar en el avión de transporte militar estándar «C-141», y debe detenerse por completo para disparar el misil antitanque.

En 1980, un chip de circuito integrado del tamaño de una moneda fue causa, por dos veces, de que los Estados Unidos se pusieran en situación de alerta nuclear. La alerta, que duró tres minutos, fue suficiente para que un avión desarmado, de mando y de control, estuviera en el aire antes de que los militares se dieran cuenta de que no se habían lanzado bombas en dirección a los Estados Unidos. Los técnicos del Pentágono remplazaron un circuito de chip defectuoso, que valía 46 centavos y había transmitido la información errónea desde un ordenador situado bajo las montañas Cheyenne, Colorado, para dar órdenes a los centros de todo el país. La otra falsa alarma duró alrededor de seis minutos, y se produjo al darle al mismo ordenador información inadecuada, que simulaba las condiciones de un ataque nuclear.

*Los problemas básicos con los que se enfrenta hoy el mundo no son susceptibles de una solución militar.*

John F. Kennedy

## Capítulo 8

### Atajos

#### *Contenido:*

- 1. Los adivinos y los que aciertan*
- 2. No hay negocio como el del espectáculo*
- 3. Al Aire Libre*
- 4. Errar es humano*

*Pero no tengas miedo de la grandeza.  
Algunos hombres nacen grandes;  
otros adquieren grandeza y unos terceros  
tienen la grandeza impuesta en ellos.*

William Shakespeare

Y algunos nacen incompetentes, otros adquieren la incompetencia y unos terceros tienen la incompetencia impuesta en ellos. Puede que Cal Luss, el metalúrgico de «Productos Akme de Plomo y Peltre», fuera en realidad incompetente antes de nacer, pero ello sólo se hizo evidente en su nacimiento. El señor y la señora Luss esperaban una niña, y la constante dificultad de Cal en el trato con la gente tuvo su origen cuando, al nacer con el sexo equivocado, dejó de satisfacer a sus padres.

*COROLARIO 17:* La incompetencia no conoce barreras de tiempo o espacio.

Tal vez se crea que muchos defectos innatos producen al final incompetencia. Stu Pidd, el capataz de «Akme», estaba dotado probablemente de una limitación genética de su capacidad intelectual y, por tanto, podría decirse que nació para convertirse en incompetente.

*El mundo del futuro será una lucha cada vez más exigente contra las limitaciones de nuestra inteligencia.*

Norbert Wiener

Hy Sterik, el artista de talento que encontró su nivel de incompetencia en la administración, como director de publicidad en «Akme», era la típica persona que trepa hasta la incompetencia. Había sido un buen estudiante en la escuela de artes, un artista de talento que ejercía libremente y un dibujante comercial capaz en «Diapasones Perfectos de Peltre». Como consecuencia de esta base, era capaz de adquirir incompetencia como administrador.

*Ved cómo el logro de hoy es sólo la confusión de mañana.*

William Dean Howells

Jerónimo Trucos era competente administrando «Akme Pesas y Lastres de Plomo», cuando el Consejo de Administración decidió ampliar la dinámica de la empresa. No fue idea de Jerónimo entrar en el negocio de diapasones y colocarse por encima de su capacidad. Se puede afirmar que la incompetencia se le había impuesto.

*Usted sabe que soy el resultado de fuerzas que están más allá de mi control.*

R. Ammons

Hay áreas del esfuerzo humano donde un individuo puede resultar, en un momento, un éxito o un fracaso, y evitar el largo proceso de trepar escalón por escalón hasta la realización profesional. Haga usted una sorprendente profecía, explicando con antelación un suceso imprevisible, y si la profecía se convierte en realidad, a usted se le aclamará en seguida como a un pronosticador o futurólogo de talento. En el mundo del espectáculo puede ser usted un desconocido, pero un disco que se convierta en un hit o un papel con éxito bastarán para que de la noche a la mañana se convierta usted en un artista bien pagado y en una celebridad. Si se convierte usted en un ganador en las ligas importantes de deportes, se le cubrirá inmediatamente de fama y fortuna.

#### 1. Los adivinos y los que aciertan

Es fácil predecir con acierto algunos acontecimientos. Por ejemplo: «Usted morirá dentro del año siguiente a su último cumpleaños.» Pero algunos pronosticadores desean probar fortuna prediciendo acontecimientos que no son inevitables. Esto puede resultar un atajo auténtico hacia la incompetencia.

*Predecir es muy difícil, especialmente si es acerca del futuro. El que vive al lado de la bola de cristal, pronto aprende a tragársela.*

Edgar Fiedler

En 1878, el Parlamento inglés encargó un estudio sobre la bombilla eléctrica de Thomas A. Edison. El informe concluía: «Las ideas de Edison son lo bastante buenas para nuestros amigos de más allá del Atlántico, pero no son dignas de la atención de personas prácticas o científicas.»

El teniente Joseph Ives, del Cuerpo de Ingenieros Topógrafos de Estados Unidos, declaró en 1861: «El Gran Cañón... está, desde luego, totalmente desprovisto de



valor. Nosotros fuimos los primeros blancos, y sin duda, los últimos, que visitan esta inútil localidad.»

A la «Sociedad de Armas Remington» le fue ofrecida, en 1897, la patente de la máquina de escribir por la sociedad «Wagner Typewriting Machine». Remington no compró la máquina porque, «ninguna simple máquina puede remplazar a un escribiente serio y honesto».

«Underwood» adquirió la empresa Wagner y vendió más de doce millones de máquinas de escribir en los cincuenta años siguientes.

El brillante escritor H. G. Wells alcanzó su nivel de incompetencia como vidente en 1902. «Debo confesar —dijo Wells— que mi imaginación, a pesar de incitarla a ello, rehúsa ver cualquier tipo de submarino que haga algo más que asfixiar a su tripulación e irse a pique en el mar.»

En 1912, Samuel Courtauld, químico inglés, visitó al presidente de «Lister & Co.», fábrica textil de Yorkshire. Courtauld ofreció a Lister la fórmula del rayón. Lister, oficiosamente, proclamó: «Nunca cuajará, el público no aceptará nunca sedas artificiales.»

En 1930 el contraalmirante de la Marina de los Estados Unidos, Clark Woodward, afirmó: «En cuanto a hundir un barco con una bomba, simplemente no lo puede usted lograr.»

El 22 de julio de 1832, Giuseppe Verdi solicitó estudiar música en el Real e Imperial Conservatorio de Milán. El director, el maestro Francesco Basily, rechazó al muchacho declarando: «Da evidentes pruebas de ser mediocre.»

Paul Cézanne fue atacado con estas palabras en 1874: «Monsieur Cézanne debe de ser una especie de lunático aquejado de *delirium tremens* cuando pinta.»

Veinte años más tarde, cuando Cézanne, entre otros, fue reconocido por el Gobierno francés, un crítico escribió: «El que el Estado acepte esta basura sólo puede indicar impureza moral.»

En el Liceo de Aix, un profesor de literatura puso un cero en composición y literatura francesa a uno de sus estudiantes. Émile Zola.

El arzobispo-conde Jerónimo Colloredo, de Salzburgo, oyó la primera gran ópera de Mozart, *Idomeneo*, y lo destituyó de su puesto en la corte afirmando que era incompetente.

Después de la primera representación de *Las bodas de Fígaro*, en 1786, en Viena, José II de Baviera, hizo la siguiente crítica: «Demasiado ruidoso, mi querido Mozart. Demasiadas notas.»

El crítico musical Philip Hale, de Boston, escribió en 1837: «Si la Séptima Sinfonía de Beethoven no se abrevia de alguna manera, pronto caerá en el olvido.»

Rembrandt murió en 1689, pobre y totalmente ignorado como artista. Dos siglos más tarde, John Ruskin, el principal crítico de arte de Inglaterra, vertió la misma opinión de sus contemporáneos: «Todos los colores están equivocados... La vulgaridad, la torpeza y la impiedad siempre se expresarán a través del arte en marrones y grises como en Rembrandt. Es propósito de los mejores pintores reflejar las cosas más nobles que puedan ver a la luz del sol. El propósito de Rembrandt era pintar las cosas más turbias que podía ver, a la débil luz de una vela.

*Rembrandt no se puede comparar, en la pintura de carácter, con nuestro artista inglés, tan extraordinariamente dotado, Mr. R. Ripplingille.*

John Hunt (1775-1848)

El general de la Unión John Sedgwick se puso al frente de sus soldados en 1864 y exclamó: « ¡Vamos, adelante! No pueden darle ni a un elefante a esta dist...»

«Creemos que el barco no puede hundirse», explicó el vicepresidente de la «White Star Line» hablando del Titanic. Confirmando esta injustificada confianza, el capitán E. J. Smith manifestó: «No puedo imaginar ninguna circunstancia que pudiera causar el hundimiento del buque. No puedo concebir ningún desastre que le pueda suceder. La construcción naval moderna ha superado tal cosa.»

Cuando el barco recibió por radio las advertencias de icebergs en las rutas de navegación, el capitán Smith, esperando establecer un récord, mantuvo confiadamente su velocidad máxima.

Dado que el barco estaba equipado con compartimientos estancos, apenas había a bordo más que una muestra de botes salvavidas. Cuando el Titanic rozó un iceberg, se rasgaron y abrieron demasiados compartimientos. Las señales desesperadas

pidiendo socorro fueron desatendidas por un barco que pasaba cerca, cuyo radiotelegrafista, que llevaba trabajando un turno doble, había cerrado la radio para dormir un poco. Sólo 705 de los 2.208 pasajeros y tripulación del Titanic sobrevivieron al desastre de 1912.

Los patricios de la ciudad de Pompeya fueron apremiados por las sibilas profetisas del Imperio Romano, a evacuar la ciudad. Los dirigentes decidieron no advertir a la ciudadanía y permanecer allí. Las sibilas huyeron. Al día siguiente, el Vesubio enterró Pompeya bajo tres metros de ceniza volcánica.

El tabaquero John Player se dirigió a E. G. Alton, presidente de «E. G. Alton & Co.», sugiriendo que se asociaran. Player quería producir tabaco picado envuelto en papel. El fabricante de puros lo rechazó diciendo: «Sus cigarrillos nunca serán populares.»

Brian Epstein se dirigió a Dick Rose, ejecutivo de discos en «Decca», en 1962, proponiéndole las pruebas de un grupo que estaba administrando. Rose escuchó el disco, pero rehusó contratar al grupo, aduciendo: «Los grupos con guitarras están acabándose.» Los «Beatles» fueron también ofrecidos sin éxito a «Discos Columbia», «Pye» y «HMV». Más tarde, el grupo se fue con «EMI», y en seis años vendió para aquella firma cien millones de álbumes y cien millones de singles.

Albert Einstein, que había sido rechazado por el Instituto Técnico de Munich, en 1898, porque «nunca llegaría a ser gran cosa», formuló su teoría de la relatividad en sus ratos libres, mientras era inspector de la oficina de patentes suiza de Berna.

Durante el otoño de 1888, la «Cambria Iron Company», de Pensilvania, predijo repetidamente que la presa del embalse de South Fork se vendría abajo si no era reparada. El acaudalado Club de Pesca y Caza de South Fork consideró que no había peligro y se opuso a abrir las compuertas, porque ello perturbaría a los peces. El 31 de mayo de 1889, una lluvia impropia de la estación llenó el lago y, a las 3,10 de la tarde, el dique cedió. La riada de Johnstown mató a 2.300 personas.

La Sociedad Británica de Investigación Psíquica dirigió unas pruebas de percepción extrasensorial en la Universidad de Cambridge en los años 1890. Todas sus pruebas habían fallado, cuando dos jóvenes, Smith y Blackburn, llegaron proclamando que podían comunicarse por medio de las ondas del cerebro. A Smith se le vendaron los ojos, se le taponaron los oídos y su cuerpo fue cubierto con pesadas mantas. Aun

así pudo emitir palabras y hasta reproducir representaciones transmitidas por Blackburn. Las imágenes fueron ampliamente publicadas, como prueba sólida de la percepción extrasensorial.

Veinte años más tarde, Blackburn reveló cómo él y Smith habían engañado a los expertos. Blackburn, con una agilidad manual que envidiaría un mago, pasaba a Smith piezas de papel de fumar. Smith las veía con una piedra luminosa escondida en su chaleco. Blackburn confesó haber montado la superchería para probar que los científicos podían ser engañados, haciéndoles creer algo, si ellos realmente querían creerlo.

Un libro titulado *Predicciones para 1976* contenía lo siguiente:

El vidente Daniel Logan predecía que Lucille Ball sería nombrada embajadora en una nación asiática.

Joseph East, de Chicago, predecía la creación de un movimiento político para nombrar a Dios presidente de los Estados Unidos.

El doctor Joseph Jeffers auguraba que el Mesías sería visto en televisión dando el aviso final para el arrepentimiento antes del fin del mundo, el cual, predijo, estaba programado que empezaría en judio, «si no antes».

El más famoso vislumbre del futuro, a cargo de Edgard Cayce, pretendía que California se desintegraría y desaparecería en el océano. Aunque nunca dio una fecha, sus seguidores dijeron que sucedería en abril de 1969. Luego, dicha fecha fue corregida a 1975, y después, a 1982.

Autocalificándose como el Nostradamus del siglo XX, Jeron King Criswell proclamó que acertaba el ochenta y siete por ciento de las veces. Entre sus predicciones espectacularmente incorrectas figuran las siguientes:

- Los primeros astronautas que llegarían a la Luna serían mujeres embarazadas.
- Nueve mujeres se sentarían en el Tribunal Supremo en 1976.
- Richard M. Nixon sería elegido para un tercer mandato como Presidente de los Estados Unidos.

Criswell fue el autor de un libro titulado *Predicciones Criswell. ¡Desde ahora hasta el año 2000!* El libro augura el final del mundo para el 18 de agosto de 1999, pero no hace predicciones de lo que sucederá entre esa fecha y el año dos mil.

*Usted puede vivir mejor en este mundo haciendo profecías que diciendo las verdades.*

G. C. Lichtenberg

En abril de 1974, Jeane Dixon escribió: «Sé que las cosas tienen mal aspecto para el presidente Nixon en este momento, pero yo auguro que emergerá con éxito y fortalecido de la crisis [Watergate]. Su nombre no quedará en entredicho. A medida que avance su carrera su credibilidad será cada vez mayor.»

*Conocí a un pronosticador que acertaba al cien por cien el dos por ciento de las veces.*

Irene Peter

El 29 de octubre de 1929, la Bolsa de valores de Nueva York se hundió cuatro días después de que el presidente Hoover hubiera declarado: «Los negocios fundamentales de este país... se encuentran sobre una base sana y próspera.»

Cristóbal Colón había tocado Jamaica por necesidad de víveres. Sabía que se iba a producir un eclipse al día siguiente, 1 de marzo de 1504. Dijo al jefe de la tribu: «El Dios que me protege te castigará. En verdad, esta misma noche su venganza caerá sobre ti, y la Luna cambiará su color y perderá su luz en testimonio de los males que serán enviados sobre ti desde los cielos.»

Cuando el eclipse oscureció el cielo, Colón consiguió todos los víveres que necesitaba.

Al principio de 1900, un inglés probó el mismo truco sobre un jefe sudanés: «Si no haces lo que ordeno —advirtió el oficial—, haré una gran magia sobre ti. Arrancaré un pedazo de la Luna.»

—Si se está usted refiriendo al eclipse lunar —contestó el jefe—, no se producirá hasta pasado mañana.

Cronología de pronósticos acerca de transportes:

— En 1830, el doctor Dionysius Lardner, del «University College» de Londres, informó al mundo de que un barco de vapor no podría cruzar el Atlántico, porque ello requeriría más carbón del que el barco podía contener. Ocho años más tarde, el

Great Western navegaba a través del Atlántico. El doctor Lardner también predijo que el transporte por máquina de vapor «no sería posible porque los pasajeros, incapaces de respirar, morirían por asfixia».

— En 1899, el *Literary Digest* predijo un negro futuro para el transporte sin caballos: «En el presente es un lujo para los ricos, y aunque su precio descenderá probablemente, nunca, desde luego, llegará a ser de uso tan común como la bicicleta.»

— En 1932, el «Boeing 247» hizo su primer vuelo. Un ingeniero de la empresa declaró triunfalmente: «Nunca se construirá un avión mayor.» Este avión bimotor, enteramente metálico, llevaba diez personas.

— En 1948, los ejecutivos de empresas automovilísticas inglesas y norteamericanas hicieron una gira por la factoría «Volkswagen», en Alemania. Ernest Breech, vicepresidente ejecutivo de la «Ford Motor Company», comentó: «Este coche no vale nada.» Sir William Rootes añadió, despectivamente, que el «Volkswagen» «no respondía a los requisitos técnicos básicos de un coche».

*La profecía, aunque honesta, es generalmente un pobre sustituto de la experiencia.*

Juez Benjamín N. Cardozo

## 2. No hay negocio como el del espectáculo

Los ejemplos de incompetencia militar, política y empresarial merecen una reflexiva consideración porque los autores eran, o son, personas serias. En el negocio del espectáculo, los criterios de incompetencia están invertidos. La incompetencia final se produce cuando los realizadores resultan divertidos por razones equivocadas. A menudo las catástrofes, los acontecimientos y las coincidencias implican a artistas que, de otro modo, serían profesionales competentes.

A Ed Sullivan le gustaba rendir homenaje a las estrellas que estaban entre el público del estudio en su espectáculo de televisión. En un show hizo que los focos se dirigieran a un punto determinado y anunció: «Sentada entre nuestro público está la ilustre Dolores Grayl, que normalmente se muere de hambre en Broadway»<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ed Sullivan dijo *starving* (hambriento), en vez de *starring* (protagonista).N. del T.

En 1959, el presentador Grant J. Austin, de Lima (Ohio), dijo al público de televisión de la «Red WIMA»: «Señoras y señores, permanezcan a la escucha para el programa de Matt Basterson, que va a empezar en la red “NBC”»<sup>9</sup>

El momento culminante de cada representación de Janos, el increíble hombre de goma, era cuando se anudaba las piernas detrás de la cabeza y rodaba por el escenario. En agosto de 1978, mientras actuaba en el «Roberts Brothers Circus», en Southend (Inglaterra), Janos no se pudo desenredar. Se sentó en el escenario como una rosquilla humana hasta que un empleado del circo, Kenneth Julián, cargó a Janos en la parte posterior de su camión y lo llevó al hospital. Los doctores necesitaron media hora para estirarlo y mandaron a Janos que permaneciera tumbado durante una semana.

Muchos hombres del espectáculo poseen áreas de incompetencia no relacionadas directamente con sus representaciones.

Un problema personal y una representación pública se juntaron cuando el gran satírico francés Moliere se puso gravemente enfermo, mientras representaba el papel de hipocondríaco en su obra dramática *El enfermo imaginario*.

*Bronco* Billy Anderson, estrella del primer western clásico norteamericano *El gran robo del tren*, no era un actor incompetente sólo porque tuviera necesidad de ayuda para montar en la silla del caballo.

Bela Lugosi, estrella de *Drácula* y otras películas de horror, se desmayaba a la vista de su propia sangre.

Tony Bennett, un cantante atractivo y de gran talento, representó el papel de Hymie Kelly en la película, de 1966, *The Oscar*. La revista *Lúe* comentó: «Tony parece un bulldog triste y abandonado.»

El cantautor Bob Dylan actuó bajo la dirección de Sam Peckinpah en la película, de 1973, *Pat Garrett y Billy el niño*. *Newsweek* dijo de su actuación: «Bob Dylan crispa la boca en un debut desastroso en el cine.» *Variety* comentó que su actuación «está limitada por lo general a un surtido embarazoso de tics, mohines, encogimientos de hombros, guiños y sonrisas».

Evel Knievel, el especialista de cine que atrajo la atención nacional en los años 70, se representó a sí mismo en la película, de 1977, *Viva Knievel*. El escritor de cine

---

<sup>9</sup> En inglés, *Bastard son* significa hijo bastardo. — N. del T.

Leslie Halliwell dijo de ella: «Fracaso abismal de convertir a un especialista en actor; un trasto en grado sumo.»

John V. Lindsay, dos veces alcalde de Nueva York y exparlamentario, actuó en 1975 en la película *Rosebud*. El crítico de la revista *Time*, Richard Schickel, escribió: «John Lindsay representa a un senador de los Estados Unidos, más o menos como cuando hizo el papel de alcalde de Nueva York, al modo de un protagonista de película de serie B.» El filme ha sido considerado como el más flojo del director Otto Preminger.

El novelista Truman Capote hacía un papel en el bodrio de j misterio, rodado en 1976, *Un cadáver a los postres*. Capote alardeó en la revista *People*: «Lo que el "Dom Perignon" es al champaña, yo lo soy al arte de actuar.» Su labor es más parecida a la gaseosa. John Simón comentó en la revista *New York*: «Hasta ahora creía que Zsa Zsa Gabor era la única de entre los artistas que no pueden representarse ni siquiera a sí mismos en la pantalla; ahora, Capote le ha arrebatado esta triste primacía.»

El boxeador Max Baer se movía poco mejor que una máquina en películas como *The Prizefighter and the lady*, *Riding High*, *The Iron Road* y *Más dura será la caída*.

Babe Ruth resultaba tan rígido como su bate cuando intentó representarse a sí mismo en la historia de Lou Gehrig, *El orgullo de los yanquis*.

Rosie Grier es el autor de la peor representación de un jugador de rugby convertido en actor en *The Thing with Two Heads*. El momento culminante es cuando Grier se da un puñetazo a sí mismo en la mandíbula. No acertó... y tampoco acertó la película. Grier dio pruebas de que dos cabezas no siempre son mejores que una. Debería haber abandonado cuando sólo tenía una cabeza.

*Hollywood es el único manicomio regido por sus pacientes.*

Grover Jones

Según Walter Slezak, la Televisión tiene algunas ventajas: «Es un medio notable. En el teatro tienes que trabajar cinco o seis años en espectáculos de éxito para que la gente acabe harta de ti. Esto lo puedes conseguir en Televisión sólo en unas pocas semanas\*»



En el escenario, el comediante tiene que ganarse la risa del público, y el material ha de ser divertido. En Televisión, las risas en off han hecho innecesario escribir y representar buenas comedias.

*La Televisión es una especie de radio que permite a la gente ver en casa aquello de lo que no se ríe el público del estudio.*

Fred Aleen

Louella Parsons, gacetillera del chismorreo de Hollywood, estaba tan acostumbrada a mandar su columna de difusión nacional para que fuera impresa justo unos segundos antes de la hora límite, que a menudo el resultado era poco cuidado. Una vez escribió que Sigmund Freud, «uno de los más grandes psicoanalistas vivientes», iría a Hollywood como consejero técnico de la película de Bette Davis *Amarga victoria*, filmada en 1933. Hacía varios meses que Freud había muerto.

El productor de teatro de Boston, John Stetson, era famoso por sus elaboradas producciones, con gran cantidad de extras. Durante la representación de *La Última Cena*, Stetson se quejó de que no había bastantes actores para llenar el escenario. Cuando el director de escena hizo notar el hecho, bien documentado, de que había sólo doce comensales, Stetson gritó: « ¡Ya sé lo que quiero! ¡Ponedme veinticuatro!»

Algunos actores han llegado a ser directores de éxito —Richard Attenborough, Woody Allen, Paul Newman—, mientras que para otros ha resultado fallido el paso a director.

*Antonio y Cleopatra*, en 1971, fue el primer trabajo de dirección de Charlton Heston. También actuaba como protagonista, y firmó el texto compartiendo generosamente la autoría con William Shakespeare. El filme era tan malo, que nunca se proyectó en los Estados Unidos.

El héroe de cine John Wayne dirigió y protagonizó *Boinas verdes*. Esta producción, de 1968, se proponía hacer una afirmación política sobre Vietnam. La crítica Penélope Gilliat escribió: «Una película que es mejor tratar a distancia y con un par de pinzas.» La película culmina con la escena, famosa ahora, en la cual el Sol se pone por el Este.

La película de 1974 *The Savage is Loose* trata de una madre, un padre y un hijo que desembarcan en una isla desierta. George C. Scott y su esposa trabajaron en este desastre, con tema de incesto, que también Scott produjo, dirigió y distribuyó.

Gene Wilder, cómico como actor en películas como *Los productores*, *El jovencito Frankenstein* y *Sillas de montar*, se tomó su éxito demasiado en serio y continuó bombardeando nos como escritor-director-actor en *The World's Greatest Lover*. En este caso, no todo el mundo amó al amante. Resultó un desastre de taquilla.

La última película (1971) fue casi también la última película para Dennis Hopper. Cabalgando sobre su éxito en *Easy Rider*, dirigió y protagonizó esta cinta imposible acerca de un equipo de cine en Perú.

Cecil B. De Mille estaba produciendo una nueva versión de *Los bucaneros* en 1958 y contrató a Anthony Quinn para dirigirla. Los críticos dijeron que era un «refrito lento, descuidado y estúpido, prácticamente sin emoción ni interés». ¿Cuál era la justificación de que el actor Quinn dirigiera este esperpento acerca de la guerra de 1812? Era yerno de De Mille.

Los poderosos jefes de estudio realizaron las películas con una gran competencia. Sin embargo, como videntes alcanzaron su nivel de incompetencia, como demuestran las citas siguientes:

Louis B. Mayer: «La televisión es una peste y una maldición, y no quiero que nadie de mi gente trabaje en ella. Y, ciertamente, no le venderemos ninguna de nuestras películas.»

Darryl F. Zanuck: «El vídeo no podrá sostenerse en ningún mercado que consiga, después de los seis primeros meses. La gente se cansará pronto de mirar cada noche una caja de madera.»

El Departamento de Publicidad de la «Warner Brothers» decidió suavizar la violenta imagen de gánster de Edward G. Robinson. Los expertos en publicidad que reclutaron tenían que fotografiar a Robinson tomando un baño de espuma. La foto, que circuló ampliamente, salió como un tiro por la culata. La gente murmuraba que Robinson era homosexual. Entonces, el departamento de publicidad tuvo que endurecer su imagen.

Un disc-jockey que entrevistaba a Dave Brubbeck reveló su curiosidad intelectual cuando preguntó: «¿Cuántos hombres tiene usted en su cuarteto?»

En un avance televisivo en Middleton, Connecticut, se destacaba: «11,20 de la noche. Película KING'S ROW. Generalmente considerada como la mejor película de Ronald Reagan. Es atropellado por un tren. Canal 8.»

Uno de los grandes vicios de Hollywood consiste en tomar el tema de una película de éxito y hacer una mala segunda versión. La original *Horizontes perdidos*, dirigida por Frank Capra e interpretada en su papel principal por Ronald Colman, ha quedado como un clásico después de la pésima nueva versión de 1973. Fue una película musical y un desastre no intencionado: la música era un desastre, las críticas fueron un desastre, y la taquilla, otro desastre. El comentarista de cine Leslie Halliwell lo resumió: «Una serie ininterrumpida de canciones aburridas. En su codicia, la "Columbia Pictures" dio licencias para comercializar, con el título de *Horizontes perdidos*, almohadas, velas, joyería, relojes, libros para colorear, libros de cocina, álbumes, vestidos y perfumes. Dado que fue uno de los desastres más caros en la historia de la "Columbia", los caciques de Hollywood le dieron el remoquete de "inversiones perdidas".»

Los jefes de los estudios en los años 30 y 40 compitieron duramente para contratar a los principales escritores del momento. Algunos de los mejores escritores norteamericanos no resistieron la tentación del dinero de las películas. No obstante, con la excepción de Samuel Goldwyn, los jefes de los estudios no siempre estuvieron en contacto con el mundo literario. Charles MacArthur, colaborador de Ben Hecht en *Un gran reportaje*, presentó un mecánico de Londres a Louis B. Mayer como «el dramaturgo inglés más importante desde George Bernard Shaw». El mecánico fue instalado rápidamente en una oficina de la «MGM» con un sueldo de mil dólares por semana. Pasaron varias semanas antes de que Mayer cayese en la cuenta.

En cierta ocasión, Alfred Hitchcock admitió, con embarazo, ante un ejecutivo de su estudio, que no iba a ver muchas películas. El sorprendido ejecutivo preguntó: «Entonces, ¿de dónde saca usted las ideas?»

*Lo que deseamos es una historia que empiece con un terremoto y vaya subiendo hasta el clímax.*

Sam Goldwyn

### 3. Al aire libre

En los deportes, donde el ascenso suele basarse en el triunfo, uno esperaría encontrar sólo a los más competentes en la cumbre. Pero el mundo de los deportes no sólo lo constituyen los atletas. Está formado también por propietarios, managers, equipos, entrenadores, aficionados y comentaristas, todos los cuales proporcionan un amplio surtido de oportunidades para la incompetencia. Esto también incluye algunas meteduras de pata de los jugadores, como la vez que Roy Riegels, en el «Rose Bowl» de 1920, corrió sesenta metros en sentido equivocado, o cuando Frank Thomas cometió dos faltas en un lanzamiento de la pelota, incitando a que su compañero, Met Marw Throneberry, preguntara: «¿Qué estás intentando hacer, quitarme mis fans?»

Los comentaristas de deportes, los aficionados y hasta los jugadores han contribuido a nuestro archivo de citas memorables, tanto por la sabiduría de sus observaciones, como por la brevedad de ideas y lenguaje. En los deportes encontramos a la gente más supersticiosa del mundo. Con todo, ¿quién puede mejorar tanto el ingenio como la sabiduría del comentario de Duffy Daugherty? Cuando entrenaba en Michigan, Duffy explicó: «Mi única opinión acerca de las supersticiones es que da mala suerte quedarse atrás al salir del campo.» Por otro lado, algunos periodistas deportivos y comentaristas de televisión han hecho algunas de las peores preguntas imaginables.

Rod Laver ganó un partido de tenis por 6-0, 6-0. En la conferencia de Prensa que siguió a dicho partido, le preguntaron: «¿Cuál fue el punto decisivo?»

A la estrella del atletismo Rick Wohlhuter le preguntó un reportero de Televisión: «¿Se entrena usted de modo diferente para los 800 metros que para las 880 yardas?» La carrera de 800 metros es sólo cinco metros más corta que la de 880 yardas.

Las citas de deportes pueden ser tanto pintorescas como causantes de perplejidad: Harry Balough, anunciador de los combates del «Madison Square Garden», haciendo una arenga en favor de la campaña benéfica contra la polio, dijo: «Y ahora, a las bonitas jovencitas que pasarán entre ustedes con sus pequeñas huchas, por favor, denles hasta que les duela la mano.»

Yogi Berra, jugador de béisbol, entrenador y mánager, dijo: «Si la gente no quiere venir al campo, no habrá forma de pararla.»

Respondiendo a una afirmación de que Ernest Hemingway era un gran escritor, Berra preguntó: « ¿Sí? ¿De qué diario?»

En respuesta a un comentario desfavorable acerca de su aspecto. Berra replicó:

« ¿Así que soy feo? ¿Y qué? Nunca vi a nadie que estuviera contento con su cara.»

Cuando le preguntaron cómo le gustaba la escuela, Yogi contestó: «Cerrada.»

Cuando un admirador se dio cuenta de que llevaba un jersey diferente cada día y le preguntó si tenía uno de cada color, Yogi replicó: «El único color que me falta es el marrón marino.»

Cuando la esposa de Yogi le dijo al jugador que había ido a ver el Doctor Zhivago, él le preguntó: « ¡Oh! ¿Qué te ocurre ahora?»

Jerry Coleman, exjugador del equipo del «New York Yankee», continuó su carrera como comentarista y se hizo famoso por sus patinazos.

«Todos nos sentimos tristes de ver que Glen Beckert se marche. Sin embargo, antes de que se vaya espero que se pare por aquí para que le demos un beso de despedida. Es de esa clase de chicos.»

«Puede que el joven Frank Pastore haya conseguido la mayor victoria de 1979, que es quizá la mayor victoria del año.»

«Se lanza la pelota hacia el centro del campo. Windfield va retrocediendo, retrocediendo... Su cabeza da contra la pared... Viene rodando hacia la segunda base...»

Dizzy Dean, después de recobrase de un bolazo que le habían dado en la cabeza comentó: «Los doctores han radiografiado mi cabeza y no han encontrado nada.»

Frankie Frisch, comentarista radiofónico de deportes, dijo, hablando del tiempo: «Hace un día precioso para un partido nocturno.»

Toots Shor, dueño de un restaurante, se excusó ante Sir Alexander Fleming, descubridor de la penicilina, cuando vio a Mel Ott entrar en el restaurante: «Discúlpeme. Acaba de entrar alguien importante.»

#### 4. Errar es humano

Las viejas marcas están siendo superadas constantemente. Durante la temporada de baloncesto de 1964-1965, Bailey Howell consiguió un récord en la NBA: 345 faltas personales en una temporada.

El principal lanzador de béisbol de la liga, Bobo Newsom, fue traspasado 16 veces durante su carrera. Cosechó el mayor número de derrotas en la liga norteamericana cuatro veces.

El primer equipo de los «Mets» era considerado como el peor conjunto de béisbol en la historia de la liga de Primera División. En su primer año, 1962, ganaron cuarenta partidos y perdieron ciento veinte. Llegaron a perder diecisiete partidos seguidos.

Cada uno de los siguientes casos establece un récord de algún tipo.

En la tradicional regata en el Támesis, Cambridge venció a Oxford por el margen más grande en la historia de la prueba, porque la embarcación de Oxford se hundió. Los remeros, que no se dieron nunca por vencidos, siguieron dándole a los remos hasta estar completamente sumergidos.

Durante una velada de lucha en Providence (Rhode Island), Stanley Pinto fue lanzado contra las cuerdas y se enredó en ellas. Tratando frenéticamente de soltarse, Pinto tocó accidentalmente la lona con los hombros durante tres segundos. El árbitro le declaró perdedor, mientras su oponente observaba desde el otro lado del ring.

En un combate de torneo «Guante de Oro», en Sioux Falls, Dakota del Sur, un peso pluma se quitó la bata para comenzar la pelea. Se había olvidado de ponerse los pantalones de boxeo. El público estalló en carcajadas, mientras el boxeador volvía al vestuario. Regresó para el combate, pero perdió.

Dos equipos modestos de béisbol de Peoría, Illinois, y Port Hurón, Michigan, iban empatados cuando el jugador del Port Hurón, Dan O'Leary, salió a batear y logró un home run, lo cual le causó tanta euforia, que corrió las bases al revés. El árbitro le descalificó, y el Port Hurón perdió el partido.

El Ejército montó una velada de boxeo para entretener a las tropas destinadas en Bristol, Inglaterra: Carmine Milone contra Louis Feters. Cuando la campana señaló el comienzo del primer asalto, Milone corrió desde su esquina, tropezó, se golpeó la cabeza contra un poste y quedó fuera de combate. Ninguno de los boxeadores había dado un solo puñetazo.

En lo que se considera el partido más desconcertante de todos los tiempos, en 1926, el jugador Babe Hermán, de los «Brooklyn Dodgers», bateó con todas las bases cubiertas. El jugador que corrió a la tercera se quedó allí. El jugador que corrió a la segunda también se detuvo en la tercera. El que salió de la primera tocó la segunda y luego se fue a la tercera. Babe Hermán también se quedó en la tercera, donde los tres jugadores permanecieron mirándose perplejos. Dos de ellos fueron descalificados.

En un partido entre dos equipos brasileños de fútbol, el primer gol fue marcado tres segundos después del comienzo, porque el portero del equipo que lo recibió estaba todavía de rodillas rezando para conseguir la victoria.

Harvey Gartley combatió contra Dennis Cullette en el torneo «Guante de Oro» de 1977. Gartley fue declarado fuera de combate cuarenta y siete segundos después de darse la campanada inicial, aunque Cullette no llegó a tocarle. Gartley se excitó tanto, que «llevó su juego de piernas hasta el agotamiento y cayó en la lona».

El luchador turco Yousouf Ishmae lo llevaba siempre su patrimonio encima, en un cinturón decorado con monedas de oro. Cuando, en un viaje, el barco empezó a hundirse, Ishmae lo se negó a quitarse el cinturón. El peso le hizo hundirse y se ahogó.

*Me gustaría negar la afirmación de que el baloncesto sea un asunto de vida o muerte. Creo que es mucho más importante que eso.*

Lee Rose

## Capítulo 9

### Mientras el mundo se agita

#### *Contenido:*

- 1. Entretanto, volvemos a la fábrica*
- 2. Remedios ruinosos*

*La Humanidad es como la gente metida en un automóvil, que viaja cuesta abajo sin luces, y a gran velocidad, conducido*

*por un niño de cuatro años. Todas las señales a lo largo del camino indican «Progreso».*

Lord Dunsany

La Historia del mundo está repleta de casos de especies que trepan para salir de su cenagal originario y ascender por la escala de la evolución. Algunas encuentran un lugar de perfecto acomodo a su entorno, mientras que otras se extinguen o continúan la búsqueda de un desarrollo posterior. Tenemos los casos de la almeja y la lombriz, contentas y en paz con lo que les rodea, iguales durante millones de años. También podemos descubrir los restos fósiles del dinosaurio y el dodo, que no pudieron adaptarse a su entorno y, por tanto, se extinguieron. Por interesados que podamos estar en las criaturas que consiguieron una adaptación completa y aquellas que no lo lograron, dedicamos la mayor parte de nuestra atención a las especies que se hallan aún en un proceso de evolución.

De todas las criaturas que luchan por la competencia en su interacción con el mundo, los seres humanos son, con gran diferencia, los más interesantes a causa de su extraordinaria habilidad para modificar su ambiente. Mientras otras especies quedaban satisfechas con un nido o una cueva, nosotros salimos de las cuevas para construir chozas, casas, apartamentos, rascacielos, bloques y servicios especializados, como escuelas, hospitales, oficinas y fábricas. Nos organizamos en poblaciones, ciudades, Estados y países, pero nunca encontramos una solución satisfactoria, porque cada vez que cambiábamos nuestro entorno, éste modificaba nuestro comportamiento, y nuestro nuevo comportamiento exigía un nuevo entorno.





*La historia de la Humanidad está llena de ejemplos de especies que trepan para salir de su cenagal originario.*

Nuestras primeras vestiduras estaban hechas de pieles de animales. La invención de géneros confeccionados a base de tejer fibras de plantas y pelo animal supuso un gran paso, permitiendo una mayor variedad en la textura, peso y uso del vestido. El nuevo proceso de tejido dio oportunidades para la incorporación de una variedad de colores y diseños en el material, de modo que se hizo inevitable la industria de la moda.

Las fábricas movidas a vapor que producían tela de algodón anunciaron el principio de la revolución industrial, que se extendió por el mundo civilizado y cambió toda la estructura de la sociedad. Los problemas creados por la revolución industrial en nuestro modo de vida, en la manera de trabajar y en el sistema económico, no han sido resueltos hasta ahora.

La abundancia de telas hechas a máquina provocó que el vestido se convirtiera en algo más que un medio de protección contra los elementos. Trajes para el trabajo, para el juego, de vestir, informales, para las diversas horas del día, todo pasó a formar parte de los guardarropas de los bien vestidos, proporcionando adorno y status en casi todas las clases de la sociedad. En el mundo de la alta costura, la

competencia para superar a los demás con la finalidad de ganar el reconocimiento social, determinó que el diseñador de moda ganara status de celebridad. El que diseñaba los vestidos pasó a ser más importante que lo que se llevaba, y su etiqueta comenzó a ser exhibida en la parte exterior de la ropa.

El progreso desde las pieles de animales hasta las fibras naturales y sintéticas, ha supuesto muchos problemas. El detergente universal, el jabón, ha sido casi totalmente remplazado por disolventes químicos. El jabón era biodegradable, pero los detergentes, con sus fosfatos y otros aditivos químicos, han entrado en nuestros lagos, ríos y océanos, estimulando el crecimiento de algas, arrebatando oxígeno del agua y matando a los peces y a otras especies acuáticas. Se disminuyeron los niveles de fosfato en los detergentes, pero entonces se presentaron otras dificultades para conseguir el lavado de las telas. Se ofrecen productos para el prelavado, aditivos para acompañar el proceso de lavado y suavizantes para las fases de aclarado o secado. A medida que se ha sofisticado el proceso de limpieza se han diversificado los productos, y el equipo y se han intensificado las complicaciones ambientales, y así ocurre en todas las áreas de la iniciativa humana. Los problemas requieren soluciones, y las soluciones son, en sí mismas, problemas que requieren soluciones.

PRINCIPIO DE PETER SOBRE LA ACUMULACIÓN DE SUCIEDAD. *La limpieza de cualquier cosa implica la suciedad de alguna otra, pero pueden ensuciarse todas las cosas sin que haya algo que se limpie.*

#### 1. Entretanto, volvemos a la fábrica

Durante los años transcurridos desde la fusión, los contratos y otros problemas personales han seguido abrumando a «Productos Akme de Plomo y Peltre, S. A.». En un intento por arreglar esta situación, el Consejo, por indicación del director general, Jerónimo Trucos, nombró director de personal a Conklin Mann, un reciente master en administración de empresas. Algunos ejemplares de una serie de memorándums encontrados en uno de sus archivos indican cómo se desarrolla este cambio.

Estos memorándums revelan que incluso un sincero intento de aliviar la incompetencia puede producir sólo más niveles de incompetencia. En tales circunstancias, la acumulación de broza es inevitable. Como método de resolver los problemas, el ascenso y el personal adicional pueden causar contraproduktividad. Un típico ejemplo de esto lo tenemos en la Biblia (Mateo, 25, 21): «El dueño le dijo: Magnífico siervo bueno y fiel; has sido fiel en lo poco, te daré poder sobre lo mucho.» El hecho de que el bueno y fiel servidor hiciera competentemente «lo poco» a «lo mucho» que implica su rango más elevado.



*Proporcionando adorno y status en casi todas las clases de la sociedad*

**COROLARIO 18:** Cuanto más alto trepa uno en la escalera de la jerarquía, tanto más se bamboleará.

Los criterios para evaluar la competencia son a menudo muy difíciles de identificar. James K. Polk, por ejemplo, hizo cuatro ambiciosas promesas en su campaña para

cuatro ambiciosas promesas en su campaña para la Presidencia. Prometió que si era elegido, anexionaría California, arreglaría la disputa de fronteras de Oregón, disminuiría las Aduanas y establecería una subtesorería. Fue elegido y cumplió cada una de sus promesas. Nunca ningún otro presidente se aproximó siquiera a su marca.

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S.A.

*DE: Conklin Mann, Director de Personal*

*A: Jerónimo Trucos, Director General*

*NOTA INTERIOR: J.T. Me alegro de saber que el doctor está satisfecho de tus progresos y que vas a reincorporarte a tu trabajo en las oficinas centrales de la empresa. El diagnóstico, agotamiento nervioso, no debe ser tomado a la ligera, aunque nos alegramos de que no haya sido algo más serio.*

*Tu ausencia me hace comprender, con más fuerza que nunca, que necesitas un ayudante para hacer una parte de tu trabajo. Recordarás que he hecho esta recomendación varias veces en el pasado año. Creo que ha llegado el momento de que hagas algo definitivo sobre el tema.*

*Atentamente*

CON MANN

PRODUCTOS ARME DE PLOMO Y PELTRE, S. A.

*DE: J. Trucos, Director General*

*A: C. Mann, Director de Personal*

*NOTA INTERIOR: Querido Con, gracias por tu nota. Te aseguro que he estado considerando muy en serio la posibilidad de tener un ayudante. Estoy de acuerdo en que debería tenerlo. A la vista de mi reciente enfermedad me he dicho: « ¡Ahora es el momento! » El problema es que no sé de nadie en la casa que pueda cumplir este cometido.*

*Supongo que podríamos contratar a alguien de fuera con un buen conocimiento de la industria del plomo y peltre, pero sería arriesgado. Yo más bien elegiría a alguien que estuviese ya en el equipo. ¿Alguna sugerencia?*

*Director General*

*J. TRUCOS*

PRODUCTOS ARME DE PLOMO Y PELTRE, S. A.

*DE: C. Mann, director de personal*

*A: J. Trucos, director general*

*NOTA INTERIOR: Bien, J.T. He estado intentando encontrar a alguien con aptitudes para ser ascendido a director general adjunto, pero estoy de acuerdo contigo en que hay alguna objeción contra cada uno de ellos.*

*Stu Pidd, supervisor de moldeado. Hay que tener en cuenta los apuros que hemos tenido con su manera de organizar —o dejar de organizar— su departamento. Además, es demasiado cordial en el trato con los empleados.*

*Hy Sterik, director de publicidad. ¡Conozco tu opinión acerca de él! Él mismo admite que ocupa un puesto equivocado, y que estaría mejor aprovechado en un trabajo creativo que en la administración.*

*Cal Luss, director de productos de metal. Desgraciadamente, vive en un mundo de química y aleaciones, y apenas conoce lo que ocurre en el resto de la organización.*

*Mal Apata, director de ventas. Naturalmente, es el más ambicioso del grupo, pero me horroriza pensar qué ocurriría si a alguien tan agresivo y manipulador se le dejara suelto en la oficina central.*

*Ann Gina, directora de oficinas. La menciono sólo para que no quede nadie fuera. Está tan obsesionada con el papeleo, que no piensa en otros asuntos. Además, hay que tener en cuenta su salud. Después de todo, si fuera mejor administradora, no tendrías que aguantar los problemas que soportas.*

*Ciertamente, J.T., es un grave problema, y ahora mismo no puedo encontrar una respuesta.*

CON MANN

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S. A.

*DE: J. Trucos, director general*

*A: C. Mann, director de personal*

*NOTA INTERIOR: Con, tienes razón respecto a nuestros jefes de departamento. Has pasado por alto al director de almacén y al capataz de locales, pero me temo que todos son iguales y que ninguno de ellos tiene lo que necesito.*

*No puedo quitarme de la cabeza el pensamiento de que esta ridícula situación debe darse en otras firmas. Si no, ¿cómo podríamos mantener nuestra posición competitiva en la industria? Debe haber algún talento en esta empresa; si lográramos descubrirlo... Como jefe de personal, tú eres el único que podría decirnos cómo hacerlo.*

J. TRUCOS

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S. A.

*DE: C. Mann, Director de Personal*

*A: J. Trucos, Director General*

*NOTA INTERIOR: ¡Enhorabuena, J.T.! Tu análisis de la situación es correcto. Ya sabes que hemos probado a todos los de la empresa, y tengo los informes precisamente aquí. Están bien para puestos de bajo nivel, pero no serán de mucha ayuda para decidir quién debe situarse junto a ti como jefe de nuestra organización. El director general adjunto debería ser una persona que, además de servirte de mano derecha, pudiera ser capaz de meterse en tu piel. Todos deseamos poder servir bajo tu dinámica dirección en los próximos tres años, pero, ¿quién continuará las grandes tradiciones que has establecido? Tu ayudante debe ser alguien cuyas características personales sean aceptables para tí, y eso es algo que mis pruebas no revelan. Ahí va una sugerencia. No estoy intentando influirte, desde luego. La decisión debe ser tuya y sólo tuya, pero se me ha ocurrido que observamos a la gente teniendo demasiado en cuenta su conocimiento del negocio de plomo y peltre.*

*Ciertamente, J.T., tú te estás abriendo camino desde que manejabas los lingotes de plomo, pero la clave de tu éxito como director general es, esencialmente, tu*

*habilidad para trabajar con la gente. ¿No sería mejor buscar una persona con una noción amplia de la gente, más que valorar los conocimientos técnicos?*

CON MANN

Director de Personal

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S.A.

*DE: J. Trucos, Director General*

*A: C. Mann, Director de Personal*

*NOTA INTERIOR: Querido Con, creo que has dado en el blanco. Considero que ambos hemos estado descuidando el punto principal. Me parece que mi ayudante ha de ser alguien que realmente conozca la gestión de personal, alguien en quien se pueda depositar plena confianza. Como ocurre a menudo, pasamos por alto la solución obvia porque la tenemos justo delante de nuestras mismas narices.*

*Tengo muy claro que tú, Con, eres sin duda el más indicado para el puesto de director general adjunto, y voy a recomendarte ad Consejo. Con, te pido que aceptes el puesto de adjunto mío.*

JERRY

Director General

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S A

*DE: C. Mann, Director de Personal*

*A: J. Trucos, Director General*

*NOTA INTERIOR: J.T., tu oferta me pilló por sorpresa. Al principio no creí que lo dijeras en serio. Al volver a pensar en ello, entendí tu razonamiento y no puedo sino estar de acuerdo contigo.*

*En interés del futuro de «PAFYF», cuenta con mi sincero deseo de ayudarte de la mejor manera que pueda. Acepto tu ofrecimiento. Espero que tu fe en mí no esté fuera de lugar, y prometo cumplir mi responsabilidad y aportarte mis mejores esfuerzos en mi nuevo cargo.*

CON

P.D. — *J.T., recomendaría que A. Newman fuera ascendido al puesto de director de personal. Le contraté como ayudante mío, a causa del trabajo extra de este departamento durante tu ausencia. Es un joven de gran porvenir.*

PRODUCTOS AKME DE PLOMO Y PELTRE, S A

*DE: A Newman, Director de Personal*

*A: C. Mann, Director General Adjunto*

*NOTA INTERIOR: Con, en los dos años transcurridos desde que asumiste el cargo de director general adjunto has llevado sobre tus hombros una carga cada vez más pesada de responsabilidad. Me alegré al enterarme de que tu Informe médico ofrece esperanzas de que continúes de director general adjunto, suponiendo que te tomes las cosas con calma. Creo que puedo hablar francamente, Con. No tendrías que tomarte a la ligera tu hipertensión, por no hablar de tu úlcera gástrica. Como recordarás, varias veces durante el pasado año hablamos de la idea de que tomes un ayudante para aligerar un poco tu carga. Sugiero que lo hagas ahora mismo. Es mi deber decirlo, tanto en tu propio interés como en el de la empresa.*

*Así pues, recomiendo que Ann Gina continúe como directora de oficinas, y que nombres un codirector general adjunto para que comparta la carga contigo.*

*Tu salud estará bien protegida, tu paz de espíritu se restablecerá y habrá una mayor eficacia en «PAPYP». Después de todo, es lo que deseamos.*

*Atentos saludos*

A. NEWMAM Director de Personal

El 29 de julio de 1962 se desarrolló una encuesta entre 75 conocidos historiadores norteamericanos para que señalaran la competencia de los pasados presidentes. Éstos situaron a los presidentes en cinco categorías, y colocaron a Polk en el segundo grupo. Woodrow Wilson —quien falló en cumplir su promesa de mantener a los Estados Unidos fuera de la guerra— fue situado en el primer grupo. James K. Polk fue presidente sólo en un mandato.



*Nadie saldrá de la Presidencia con la misma reputación con la que entró.*

Thomas Jefferson

## 2. Remedios ruinosos

Se intentan solucionar muchos problemas sin éxito, y existen varias razones para ello. Anne Kelly, de Bristol, Inglaterra, quería someter su casa a un proceso de aislamiento. Y ello originó un caso claro de incompetencia. Los trabajadores llegaron para bombear material aislante dentro de las paredes. En el primer intento horadaron la pared del comedor. En el segundo taladraron la pared, metiéndose en el congelador. Salieron para un tercer intento, y esta vez perforaron una tubería de la calefacción central e invadieron la cocina. Kelly dijo que permaneció allí, helada, contemplando cómo la espuma aislante era bombeada dentro de la cocina: «Era como una visión espacial», explicó.

Otras soluciones que se intentan fallan a veces porque son remedios correctos para problemas equivocados, o viceversa. Algunas son ineficaces porque son apaños con los que no se pretendía más que engañar al público.

Aparte los resultados que pueden producirse, una decisión de Gobierno puede lograr una pequeña ganancia en un terreno y una gran pérdida en otro. Los beneficios de la Seguridad Social para Ancianos fueron aumentados en los Estados Unidos para ayudar a los pobres de la tercera edad, y con ello rebasaron en unos pocos dólares las condiciones mínimas para poder ser beneficiario de asistencia médica. El resultado fue que se negó la asistencia médica a la población que más lo necesitaba.

La política de Gobierno para la aplicación estricta de las normas de construcción constituyó un esfuerzo bien intencionado para mejorar las viviendas de renta modesta. Los resultados de esta política muestran que los propietarios de edificios en los barrios de renta baja no abandonarán su propósito de sacar provecho de ellos a causa de un cambio en la política del Gobierno. Más que afrontar una pérdida, los propietarios se negaron a invertir grandes sumas para ajustar sus propiedades a las nuevas normas. En vez de ello, abandonaron la propiedad, provocando que miles de

edificios quedaran abandonados a su suerte, lo cual representó para muchos un empeoramiento de la situación de su vivienda.



*Los criterios para evaluar la competencia son, a menudo, muy difíciles de identificar.*

Los criterios para evaluar la competencia son, a menudo, muy difíciles de identificar. Un artículo en *The Washington Monthly* describía nuestra fe injustificada en las soluciones gubernamentales: «Como nación, consideramos que todos los problemas deberían ser resueltos en Washington. No podemos echarle dinero al problema y esperar que éste desaparezca. Los demócratas cometen esta equivocación con las reformas sociales. Los republicanos, con los programas de defensa.»

*La política es un campo en el que la elección oscila constantemente entre dos desaciertos.*

John Morley, miembro de la Cámara de los Comunes

Los esfuerzos por salvar a los caimanes de Florida incluían la prohibición de matarlos, dirigida a los propietarios de grandes áreas pantanosas. Al no poder seguir sacando provecho de su crianza, los propietarios desecaron la tierra para el

cultivo y los caimanes desaparecieron completamente en las áreas donde se había intentado salvarlos.

*Cada decisión que tomas es una equivocación.*

Edward Dahlberg

La Oficina de Asesoramiento Tecnológico del Congreso llevó a cabo un estudio de los resultados de dos embargos norteamericanos destinados a perjudicar la economía de la Unión Soviética.

Cuando el embargo de trigo de 1979 interrumpió las ventas a Rusia, los soviéticos encontraron fuentes de abastecimiento en otros países. Los que sufrieron graves pérdidas fueron los granjeros y la economía de Estados Unidos.

El informe decía que los embargos de tecnología del petróleo y del gas habían causado seguramente más daño a la economía norteamericana que a la soviética. Hizo que los norteamericanos aparecieran ante el mercado mundial como un abastecedor no fiable, poniendo en peligro las futuras ventas y suscitando una prolongada animadversión hacia los Estados Unidos entre sus aliados de la OTAN, quienes se habían opuesto a las sanciones. El informe añadía que la estrategia de «línea dura» de la administración Reagan produjo tal clamor en Europa, que el embargo fue una ganga política que encantó a la URSS.

*Esto no puede suceder aquí es la número uno en la lista de últimas frases famosas.*

David Crosby

Uno de los medios más efectivos de fomentar una actividad consiste en someterla a alguna prohibición. La tendencia a desear un objeto porque éste se halla expresamente prohibido produjo un efecto contrario para la moralista «Watch and Ward Society», de Boston. La sentencia «Prohibido en Boston» fue, en cierto momento, garantía de grandes ventas para un libro, o de un éxito de público para una comedia.

*Nunca supe de ninguna muchacha que se perdiera por culpa de un mal libro.*

Jimmy Walker

En un intento por reducir los costes de las excesivas horas extras de la Policía de Nueva York, se pusieron agentes adicionales en las calles. Dado que la causa de la mayor parte de horas extras de la Policía es la tramitación judicial de los arrestos y no el servicio de patrulla, el aumentar las fuerzas dedicadas a éste significaba el aumento de arrestos, más tiempo en los tribunales y una escalada en las horas extras.

*El tiempo es oro, especialmente las horas extras.*

Evan Esar

Colorado instituyó las «leyes del ocaso», mediante las cuales las agencias administrativas debían ser revisadas cada cinco años y cerradas, a menos que una nueva ley decretara su renovación. Las revisiones en el primer año del programa costaron doscientos doce mil dólares. ¿Resultados? Tres oficinas a tiempo parcial fueron cerradas. Sus presupuestos, sumados, alcanzaban la cifra de 6.810 dólares.

*Si vale la pena hacer una cosa, vale la pena hacerla mal.*

G. K. Chesterton

Un programa de cuatro años, llamado Administración de Nuevo Desarrollo de Áreas, incluía más de trescientos millones de dólares en subvenciones y préstamos a largo plazo a empresas que explotaban fábricas en áreas deprimidas. Dado que la comunidad empresarial condenó el programa por promover una competencia desleal, la ANDA anunció su supresión con fecha de 30 de junio. Un nuevo programa, la Administración de Desarrollo Económico, recibió tres mil millones de dólares de presupuesto. A trescientos cincuenta de los trabajadores que fueron despedidos por la ANDA se les dio empleo en la ADE y se les dijo que se presentaran a trabajar el 1 de julio.

*El arte más importante del político consiste en encontrar nuevos nombres para instituciones cuyas antiguas denominaciones se han hecho odiosas para el público.*

Talleyrand

Un estudio realizado por la Asociación de Aseguradores de Vida indica que para que un dólar llegue a los necesitados, las iglesias gastan ocho centavos; las organizaciones de caridad, veintisiete y el Gobierno federal, tres dólares.

*La caridad origina una multitud de pecados.*

Oscar Wilde

El presidente Mobutu Sese Seko, del Zaire, gastó mil millones de dólares en una presa en el río Zaire y una línea eléctrica de mil setecientos kilómetros de longitud para la región de Shaba, productora de cobre. La electricidad del río Zaire empezó a fluir en 1981, pero ocho meses más tarde fue cortada permanentemente. Shaba es una provincia que se autoabastece de electricidad.

*Como hace el mundo, dando más a quienes tienen demasiado.*

William Shakespeare

Tranquiliza saber que incluso en época de escasez de carburante, los servicios de emergencia vitales seguirán funcionando. Durante la crisis energética de 1973, el máximo rango de prioridad para la adjudicación de gasolina fue concedido a la industria de refrescos. Era el mismo rango de que disfrutaban las ambulancias y los coches de bomberos. La orden fue dada por el secretario de Energía, Charles Duncan, ex presidente de «Coca-Cola».

*Anímate; lo peor, aún está por venir.*

Philaster Chase Johnson

En Faversham, Inglaterra, el Ayuntamiento aprobó la adjudicación de 15.750 dólares para un estudio de tiempos y movimientos, al objeto de mejorar su eficiencia. Un empleado municipal dijo que los funcionarios habían pasado tanto tiempo con los expertos en eficacia, que el municipio tenía un retraso de seis meses en su trabajo.

*Nuestra finalidad en la vida no es tener éxito, sino continuar fallando con buen humor.*

Robert Louis Stevenson

Hubo un tiempo en el que la Presidencia era lo más alto a lo que se podía aspirar dentro de una organización, pero la desbocada inflación de títulos profesionales ha devaluado incluso ese prestigioso rango. Walter Shipley, cabeza del «Chemical Bank», no es el presidente. Es el funcionario ejecutivo principal, y ha nombrado tres presidentes, uno para cada sector base. «No necesito un solo número dos —explicó Mr. Shipley. Necesito tres.» Tres hombres número dos, cada uno de ellos con el título que acostumbraba designar el número uno.

La proliferación de vicepresidentes ha hecho necesario establecer un orden de grados con vicepresidentes ordinarios en la base, vicepresidentes calificados en el nivel siguiente, y sólo vicepresidentes ejecutivos en el nivel que usualmente significaba el número dos. En algunas organizaciones es difícil encontrar a alguien que no sea vicepresidente o adjunto administrativo (antes secretario) de un vicepresidente. Una empresa puede creer que sus clientes harán un pedido mayor con un representante de ventas que tenga el título de vicepresidente, considerando que es un ejecutivo cualificado de la empresa, pero eso contribuye también a que los títulos de los empleos no signifiquen nada y a que, generalmente, se deteriore el lenguaje.

*Los títulos son sombras; las coronas son cosas vacías.*

Daniel Defoe

Los expertos europeos en agricultura convencieron a los birmanos de que el arar hondo aumentaría el rendimiento de sus cosechas. En vez de ello, quebrantó el duro subsuelo que mantenía el agua en los campos de arroz.

Los expertos persuadieron a algunos granjeros de Turquía a que quitaran las piedras de sus campos. Más tarde se descubrió que el suelo pedregoso daba mejores cosechas, ya que en aquel clima seco las piedras conservaban la humedad.

*Un experto es alguien que conoce cada vez más detalles sobre cada vez menos cosas.*

Nicholas Murray Butler

El terremoto de Guatemala en 1976 dio una oportunidad para ayudar a este país. Los Estados Unidos regalaron veintisiete mil toneladas de grano. Guatemala acababa de recoger la cosecha de cereales más grande en muchos años. El regalo derrumbó los cimientos del mercado de granos del país, provocando un desastre mayor que el terremoto para la gente a la que se intentaba ayudar.

*La salida del apuro nunca es tan simple como la entrada.*

Ed Howe

La presa de Assuán fue construida con el propósito de incrementar la productividad agrícola, proporcionando más regadío. Una enfermedad parasitaria debilitante, la esquistosomiasis, que atacaba a un pequeño porcentaje de la población, era un antiguo problema. El parásito es transportado por caracoles que viven en los canales de riego. Cuando los canales se secaban cada año, la mayor parte de los caracoles morían, conteniendo así la enfermedad. Después de que fuera construida la presa, los canales estaban llenos todo el año; la población de caracoles se disparó. Casi la mitad de la población egipcia sufre de esquistosomiasis; el incremento previsto en la productividad se ha visto contrarrestado por el grave efecto debilitante en los trabajadores, que pierden la mitad de su fuerza; y la pérdida económica anual es de un 550 millones de dólares.

*Si las cosas fueran como yo deseo, se contraería la salud en vez de la enfermedad.*

Robert G. Ingersoll

Por primera vez desde 1893, en 1971 se registró un déficit en el comercio exterior de los Estados Unidos. La preocupación por la falta de competitividad de la industria norteamericana se vio aliviada cuando el Departamento de Defensa presentó un plan para aumentar las ventas de armamento norteamericano en el mundo, de novecientos veinticinco millones de dólares, en 1970, a tres mil ochocientos millones, en 1973. Éste fue el esfuerzo más grande tendente a equilibrar la balanza comercial de los Estados Unidos. Desgraciadamente, se hizo con gran riesgo para la estabilidad mundial, tanto, que la balanza comercial aún está en apuros.

*¡Quién sabe cuándo algún ligero sobresalto, al perturbar el delicado equilibrio entre el orden social y la ambición, hará saltar por los aires los rascacielos de nuestras ciudades!*

Richard Wright

## Capítulo 10

### El sueño inverosímil

#### *Contenido:*

- 1. Desburocratización*
- 2. El mito de la administración*
- 3. Conócete a ti mismo*
- 4. La risa, la mejor medicina*

*La vida es un intento serio de hacer algo de uno mismo y de lo que lo rodea, pero también la veo como algo maravilloso en lo que estás metido, donde consigues*



*divertirte la mar a costa de lo imposible  
que es todo.*

Angus Wilson

Durante mucho tiempo he tenido visiones de una sociedad humana decente y práctica donde hacer lo correcto no era la excepción, sino la regla, y donde las únicas batallas eran libradas contra la ignorancia, el sufrimiento, el hambre, la enfermedad, la incompetencia, la injusticia y la guerra misma. Mientras tenía estos sueños utópicos, consideraba también los medios por los cuales nuestro moderno mundo decadente podría cambiar de dirección y moverse hacia un estado ideal. Llegado a este punto, mi visión utópica se desvanecía y se perfilaba la realidad.

El libro *Utopía*, escrito por santo Tomás Moro en 1516, creó un concepto del estado ideal. *Utopía* describe una isla imaginaria en la cual se consiguió la perfección de la vida moral, social y política. Dos claves deberían haber desanimado a los que querían construir la sociedad perfecta: la primera, que el título de Moro, Utopía, era una palabra latina de origen griego que significa «ningún lugar». La segunda era la improbable proposición de que la vida en Utopía estaba gobernada enteramente por la razón.

*La lógica es el arte de estar equivocado con confianza.*

Joseph Wood Krutch

El estado utópico se basa en una fe en el perfeccionismo. Somos humanos no porque podemos ser más perfectos, sino porque somos variables. Aunque no creo en la perfectibilidad de la especie humana, estoy convencido de que los individuos que forman dicha especie son capaces de mejorar. Como profesor he visto estudiantes que mejoraban su dominio de la asignatura, sus aptitudes de pensamiento, su creatividad, su confianza y su comportamiento ético. He visto individuos que crecen y se desarrollan lo suficiente como para conseguir la autosatisfacción y cumplir sus responsabilidades consigo mismos y con la sociedad. Desgraciadamente, la aptitud para mejorar no protege a esos individuos del Principio de Peter.

*¿Cómo he llegado hasta aquí? Alguien me empujó. Alguien debe de haberme puesto en esta dirección, y multitud de otras manos deben de haber tocado los controles en varias ocasiones, porque yo no habría escogido este camino para andar por el mundo*

Joseph Heller

He conocido competentes profesionales de la Medicina ascendidos para convertirse en administradores incompetentes de departamentos, clínicas y hospitales. He visto doctores de consultas particulares autopromocionarse hacia la incompetencia, volviéndose tan interesados en ganar dinero, que se resentía su actuación terapéutica. Algunos no son ni doctores adecuados ni financieros de éxito.

Es posible que un individuo con las aptitudes apropiadas llegue a ser un gran médico. Después de adquirir competencia, como profesional de la Medicina, la variabilidad humana sigue siendo capaz de hacer que el individuo con éxito alcance su nivel de incompetencia en un peldaño superior de la escalera jerárquica. El médico cirujano competente con una aptitud social baja alcanzará su peldaño de incompetencia en los asuntos personales. El doctor con deficiencias éticas puede verse frustrado a través de la implicación en un fraude en los seguros, en drogáis usadas ilegalmente o en planes de soborno. El brillante terapeuta que posee una inestabilidad psicológica causante de breves lapsus, podría ser llevado a pleitos por errores profesionales, que le dejarían sin peldaño para quedarse, y así sucesivamente: el peldaño de la ruina de un doctor con éxito será la bebida incontrolada; la de otro, la adicción a la droga, mientras que un tercero puede tener una imprudente implicación sexual con sus pacientes.

Por suerte, un número suficiente de doctores y de otro personal médico permanecen en un nivel de competencia tal, que la mayor parte de nuestras necesidades médicas puede ser satisfecha, pero cada profesional tiene algún área de relativa debilidad que, gracias a la escalada, podría entrar en juego cuando se alcanzase el peldaño correspondiente.

De modo similar, en cada nivel de todas las profesiones existe una característica humana, necesaria para asegurar la competencia y sin la cual se producen las dificultades.

*Si uno tiene éxito en su profesión, se ve obligado a dejarla. El hombre- máquina, que empezó en una tienda se ha convertido, a través del marketing y la publicidad, en un manipulador incómodo de la gente y de sí mismo. Del mismo modo, el simple periodista asciende a columnista o redactor; el doctor se convierte en jefe de una clínica u hospital; el profesor pasa a ser decano o presidente de una fundación; el superintendente de una fábrica llega a ser ejecutivo de una sociedad. Todos deben enterrar sus rutinas profesionales y dejar a sus compañeros de trabajo. Deben trabajar menos con cosas y más con la gente.*

David Riesman

Cuando un individuo compagina su área de ineficacia con los requerimientos de competencia en el primer peldaño de una escalera profesional concreta, decimos que no ha nacido para aquel trabajo. Las capacidades de otra persona pueden coincidir con cualquier peldaño hasta el punto más alto de la escalera, sin encontrar ningún escalón que coincida con sus áreas de inadecuación. Entonces, estos prodigios de éxito pueden intentar trepar por otra escalera. El exitoso representante de ventas monta su propio negocio; el próspero abogado se pasa a la política; el reportero famoso compra el diario de una ciudad pequeña y se convierte en editor. De esta manera, los que tienen éxito pueden conservar abiertos sus caminos hacia la incompetencia, y los verdaderamente tenaces pueden continuar saltando de una escalera a otra, hasta que encuentran una con su escalón particular de fracaso.



*Mientras que un tercero puede tener una imprudente relación sexual con enfermos.*

*Mi madre acostumbraba decir que si haces siempre un trabajo bien,  
es porque se halla por debajo de tu capacidad.*

Linda Tsao Yang

Algunos que tienen éxito en una escalera pueden sentir la tentación de encaramarse por dos o más escaleras a la vez. El hombre de negocios afortunado adquiere una segunda empresa o una tercera, y finalmente llega a una situación que escapa por completo a su control. Con suficiente ingenio y persistencia, hasta los individuos de talento pueden llegar a sus niveles de incompetencia.

*Sé bien de qué estoy huyendo, pero no lo que estoy buscando.*

Michel De Montaigne

Con los progresos de la tecnología se multiplica el error humano. Herramientas poderosas en las manos de un incompetente pueden multiplicar el daño que es posible hacer con herramientas manuales. Si se equivoca un trabajador que cava con una azada, los resultados tienen pocas consecuencias. El operario de una pala mecánica hace un falso movimiento, y los puntales se desploman, los cimientos ceden y el edificio se viene abajo.

El contable que anota asientos en un Diario tiene una distracción momentánea, omite un número y las cuentas no cuadran. Una revisión de las columnas localiza el error y, excepto algún tiempo que se pierde, se causa poco daño. El operador de un ordenador omite un número y las consecuencias pueden ser de largo alcance, caras e incluso desastrosas.

*En pocos minutos, un ordenador puede cometer un error tan grande, que serían necesarios muchos hombres durante muchos meses para igualarlo.*

Merle L. Meacham

Los productos farmacéuticos se han hecho más potentes, de modo que se requiere un mayor cuidado en recetar y tomar medicamentos. Productos como los pesticidas usados en la agricultura son más tóxicos y requieren mayor competencia por parte de los trabajadores que los usan. La incompetencia de alguien a lo largo del proceso de fabricación, transporte, almacenamiento, distribución y uso de muchos productos químicos modernos, puede producir resultados nefastos de largo alcance.

*La mayor parte de los inventos son ingenios para ahorrar tiempo, para reducir el espacio, para potenciar la energía, para dar más velocidad a los movimientos, para acelerar los procesos naturales: inventos que han equipado al hombre moderno con botas de siete leguas y alfombras mágicas, liberándolo de los apremios físicos del aquí y del ahora. Pero nótese el curioso giro que la experiencia efectiva ha dado a todos esos antiguos planes y aspiraciones: cuanto más de prisa viajamos, menos vemos y experimentamos*

*realmente en el camino; cuanto mayor es el área de nuestra comunicación sin que varíen las circunstancias, más limitada es el área de entendimiento; cuanto más grande es nuestro poder físico, más formidables se hacen nuestras limitaciones sociales y morales.*

Lewis Mumford

La producción y manejo de las armas nucleares aportan el ejemplo supremo de la necesidad de que se aumente la competencia. En la bomba lanzada sobre Hiroshima, seis kilos de uranio 235 fueron convertidos en energía equivalente a la explosión de doce mil quinientas toneladas de TNT. Mató a más de cien mil personas en pocos segundos. Hoy en día, las superpotencias poseen el potencial nuclear de miles de millones de toneladas de TNT. Los Estados Unidos y la Unión Soviética calculan, cada uno por su lado, cuántos megatones arrojados en los centros urbanos del otro matarían al total de la población. Los estrategas cuantifican el resultado de los ataques nucleares y basan sus predicciones de poder mortífero en el número de muertes por explosión y la onda expansiva de la radiación. Fallan en predecir que las bombas disponibles actualmente podrían destruir el setenta por ciento de la capa de ozono, la cual, resguardándonos de los niveles letales de los rayos ultravioleta, hace posible la vida en la Tierra para rusos, norteamericanos y todos los demás. No habría ningún ganador en una Tierra vacía de vida humana. Se necesitarían treinta años para que se volviese a formar la capa de ozono, y probablemente millones de años para que se desarrollaran y dominaran el planeta nuevas especies.

*El problema central de nuestra época —del que derivan nuestras restantes dificultades— se debe al estancamiento de la teoría política durante una Era del progreso tecnológico. Así, la maquinaria más sofisticada queda en manos de políticos cuyas ideas datan de la Era de los coches de caballos.*

C. Northcote Parkinson

En un momento en el que es necesario un aumento de la competencia en cualquier nivel de cualquier jerarquía, incluyendo el Gobierno, la educación y la empresa, nos encontramos en un período de desintegración de los valores morales, de deterioro de las instituciones públicas y de estancamiento industrial. Aunque resulta inevitable algún error humano, es esencial en esta Era, mantenerlo en su mínimo y que la acción del Principio de Peter esté controlada, de modo que los individuos no sean ascendidos a ese escalón donde la incompetencia contribuye más al mal funcionamiento de los negocios, las escuelas, el Gobierno o cualquier otra organización.

*La lucha por alcanzar la cúspide basta para llenar el corazón del hombre.*

Albert Camus

Mis anteriores libros de soluciones: Las fórmulas de Peter: cómo hacer que las cosas vayan bien y El plan de Peter: una propuesta de supervivencia <sup>10</sup>, ofrecen fórmulas y procesos para aumentar la competencia personal, la confianza y la creatividad; el modo de dirigir a los demás de una manera tal, que se anime y respalde su competencia y cómo aplicar estos procesos para resolver los grandes problemas de la sociedad. Este libro explica el Principio de Peter sencillamente a través de ejemplos reales, y se cerrará con unos pocos casos vividos acerca de cómo los individuos y las organizaciones han intentado evitar convertirse en incompetentes.

*COROLARIO 19:* Trepa la escalera del éxito, alcanza la cumbre y comprobarás que estás acabado.

## 1. Desburocratización

Una rama especial de la incompetencia es generada por el incremento de legisladores, ejecutores de las leyes y artistas del papeleo, denominados comúnmente burócratas. Desgraciadamente, cuando un burócrata se convierte en víctima del Principio de Peter, deja de hacer cosas útiles, pero es capaz de idear formulismos y procedimientos absurdos que nos compliquen en un enredo de

---

<sup>10</sup> Obras publicadas también por Plaza & Janés.

papeleo, dificultando nuestras vidas. Resulta reconfortante enterarse de cualquier intento exitoso de reducir esta tendencia.

En Brasil, la burocracia es el no va más en complejidad. Antes de que abran las puertas por la mañana en una oficina del Estado, puede haber hasta mil personas haciendo cola. Si usted es un fabricante y desea exportar sus productos, la licencia para hacerlo requiere mil cuatrocientas setenta acciones legales distintas a través de trece Ministerios y cincuenta oficinas. El Gobierno brasileño, en un esfuerzo por contener la excesiva burocracia, ha creado el Ministerio de la Desburocratización. El nuevo ministro extraordinario de desburocratización, Helio Beltráo, considera que la burocracia cuesta al Brasil trece mil millones de dólares al año en ineficacia, retrasos y negocios perdidos, que contribuyen a que la inflación del país sea del ciento veinte por ciento. Hasta el momento, Beltráo ha eliminado cuatrocientos millones de documentos y ha cursado sólo ciento cincuenta circulares.

Bajo la dirección del Primer Ministro, Zhao Ziyang, China tiene noventa y ocho Ministerios, comisiones y oficinas, y Zhao espera reducir el número a cincuenta y dos. Doce Ministerios y comisiones han sido reducidos a seis, eliminando una tercera parte del personal. Para facilitar la toma de decisiones, los chinos se proponen reducir en unas tres cuartas partes el número de ministros y viceministros y disminuir en un tercio el personal de todas las oficinas principales.

*Una nación está sana en tanto en cuanto trata con sus problemas reales, y empieza a declinar cuando se dedica a cuestiones periféricas.*

Arnold Toynbee

## 2. El mito de la administración

La administración es el acto de ejercer influencia sobre los individuos, con lo cual proporciona el control sobre un negocio u otra organización. La buena administración hace esto de tal modo, que se obtiene un resultado positivo. La mala administración consigue normalmente un resultado negativo para una organización, sea ésta empresa, escuela, Iglesia, club social, grupo deportivo, unidad política, casa o familia.



*COROLARIO 20:* En una jerarquía, el potencial de un subordinado competente para administrar a un superior incompetente es mayor que el de un superior incompetente para administrar a un subordinado competente.

Un administrador competente presupuesta, dirige al personal, organiza, supervisa y se comunica con otras personas, departamentos y organizaciones. Por desgracia, un administrador incompetente puede hacer todas estas cosas y aun así, fracasar en obtener la visión requerida para asegurar el éxito. Las empresas pueden tener directivos que definan concienzudamente los objetivos, que diseñen tablas administrativas con líneas de autoridad claramente determinadas y que cumplan todos los deberes ordenados; pero si un competidor, nacional o extranjero, se lanza en una nueva dirección y sale con un producto original o mejor, se malogrará toda aquella administración meticulosa.

El management no es el sustituto del liderazgo. Usted no puede manejar a la gente para convertirles en responsables o competentes, pero sí puede dirigirlos. Un jefe competente puede ser también un buen administrador, pero un administrador competente puede carecer de creatividad y de las cualidades de inspiración requeridas en un jefe auténtico. Un líder tiene capacidad para ver más allá que los demás, establecer nuevas direcciones e inspirar a los seguidores un compromiso apasionado en nuevos rumbos y acciones. Muchos son llamados líderes por estar a la cabeza del rebaño o en la cúspide de la pirámide, y ésta es una definición de la palabra líder. Pero el estar al frente o en la cúspide denota únicamente posición, y no las restantes cualidades del liderazgo. Existe una diferencia significativa entre estar a cargo de algo y ser un líder. Los líderes tienen actitud de caudillaje; cuanto más arriba suben, más ven; cuanto más saben, más originales llegan a ser y menos probable es que copien lo que hacen los otros.

En 1957, un aparato de vídeo fabricado en los Estados Unidos costaba unos cincuenta mil dólares. Era un artefacto voluminoso, usado fundamentalmente en la industria de la Televisión. Akio Morita, jefe de la empresa japonesa «Sony», pensó que si este invento se hacía mucho más pequeño y barato, podría convertirse en un popular artículo de entretenimiento casero. Encargó a la empresa la meta, a largo

plazo, de desarrollar un aparato de vídeo compacto para el hogar, fácil de manejar y de precio razonable. En 1965, «Sony» comercializó el primer aparato de vídeo doméstico del mundo. En 1975, introdujo el «Betamax» el primer vídeo-cassette de uso doméstico.

Los ingenieros dedicaron veinte años a la tarea de desarrollar el vídeo «Betamax», pero cuando éste llegó al mercado, su popularidad revolucionó la industria de la televisión, difundió el uso de aparatos de televisión, inició la tendencia a remplazar las cámaras de cine domésticas y los proyectores por cámaras de vídeo y reproductores y estableció toda una nueva industria de producir, vender y alquilar vídeo-casetes para uso doméstico. Las empresas de televisión y electrónica norteamericanas pueden estar bien administradas, pero Akio Morita, de «Sony», aportó algo más: planificación y liderazgo de largo alcance. Existen muchas diferencias entre los estilos administrativos japonés y norteamericano. En el Japón, la dirección trata el trabajo como una parte en el conjunto de la empresa. Los trabajadores reciben primas y participan de los beneficios anuales. La mayoría de los máximos ejecutivos de la sociedad «Sony» son ingenieros que poseen conocimientos de primera mano de los procesos de investigación, diseño y fabricación. No alcanzaron sus posiciones influyentes acudiendo a una escuela de administración de empresas.

*COROLARIO 21:* Las escuelas no pueden producir competencia, sino sólo graduados.

Recientemente, los norteamericanos estudian las empresas japonesas, tratando de descubrir los secretos de su éxito. La mayor parte de sus hallazgos son lecciones que Norteamérica había aprendido hace muchos años, antes de que los expertos en empresas presentaran sus teorías administrativas y crearan una nueva clase social: la élite administrativa.

*Todas las teorías sobre management se transforman en conspiraciones contra la buena administración y sirven principalmente para cubrir las espaldas al administrador.*

T. George Harris, ex editor de *Psychology Today* y actual editor de  
*American Health*

En los primeros días de este país como tal, fue necesario el liderazgo para construir los ferrocarriles y administración para manejarlos. El liderazgo está interrelacionado con la clara visión, mientras que la administración lo está con el control. En ocasiones, la aptitud para ambas cosas coincide en un mismo individuo, pero con frecuencia, cuando un administrador competente es ascendido a una posición de liderazgo, vemos que el Principio de Peter actúa en su nivel más alto.

Muchos administradores son competentes para dirigir investigaciones, recibir las opiniones de los asesores y trabajar con otros en la determinación de los objetivos a corto plazo basados en el consenso. A menudo carecen de la perspectiva para prever posibilidades aún no probadas.

Las empresas pioneras norteamericanas, que estuvieron a la cabeza del mundo en invención, innovación y productividad, se dedican ahora a objetivos a corto plazo y de beneficios inmediatos. Los estudios de mercado determinan la línea de producción. Los clientes pueden escoger sólo entre productos que ya existen, de modo que los productos «puestos al día» son meramente copias o pequeñas innovaciones de la misma antigua realidad.

La industria norteamericana del automóvil fue creada por inventores y diseñadores cuyos coches dominaron el mercado mundial. Como el management fue ascendido a posiciones de liderazgo, la industria se dedicó a fabricar coches cada vez más grandes con sólo pequeños cambios mecánicos, junto con diseños caprichosos, como alerones, complicados radiadores cromados y carrocerías multicolores. Los fabricantes extranjeros se pusieron en cabeza, produciendo calidad —vehículos compactos, confortables, de consumo adecuado— y los empresarios norteamericanos se encontraron en la necesidad de tener que seguir la tendencia establecida por el progresivo liderazgo extranjero.

*Si usted, en cualquier situación dada, ve sólo lo que todos los demás pueden ver, se puede decir que es usted representante de su cultura, hasta tal extremo que es víctima de ella.*

## S. I. Hayakawa

El declive industrial norteamericano podía resultar lógico para cualquier estudiante de jerarcología que analizase la escalera del liderazgo. Los estudiantes de management asisten a escuelas empresariales donde, gracias a una escolaridad conformista y un consumo pasivo del saber —textos y cursos sobre negocios—, y a base de ajustarse a los requerimientos universitarios, obtienen grados en administración de empresas. Con la experiencia de varios niveles de management y dando pruebas de ser buenos y fieles seguidores de las políticas de la suprema administración, se acreditan para el ascenso a posiciones que requieren liderazgo. Ha crecido toda una industria para satisfacer las necesidades de los seguidores ascendidos al liderazgo. Las firmas de Consulting están al alcance de la mano para guiar al ejecutivo temeroso o incapaz de tomar decisiones.

*El pensamiento creativo puede significar simplemente darse cuenta de que no existe una virtud particular para hacer las cosas del modo que siempre se han hecho.*

Rudolf Flesch

Afortunadamente, algunos administradores de creatividad y liderazgo alcanzan los niveles ejecutivos superiores y crean programas positivos e innovadores.

*El gran creador es capaz de más sabiduría y virtud de lo que pueda ser el hombre colectivo.*

John Stuart Mill

La «Tándem Computer», de Cupertino, California, ha intentado eliminar el papeleo, incluso evitando las notas escritas, para favorecer el contacto personal. El presidente de la empresa, Jim Treybig, explica: «La mayor parte de las empresas están sobreadministradas, y la mayoría de la gente necesita menos directrices de lo que pensamos.»

*Podemos superar la ley de la gravedad, pero a veces el papeleo resulta abrumador.*

Wernher Von Braun

Una empresa fabricante de diversos productos, la «Kollmorgen Corporation», con su oficina central en Stanford, Connecticut, gira más de doscientos millones de dólares anualmente. Los ejecutivos de «Kollmorgen» descubrieron que las pequeñas divisiones eran más productivas. Así, cuando cualquier rama de la empresa alcanza los quinientos empleados, se le da libertad para actuar autónomamente. Entonces elige sus propios funcionarios y consejo. La regla principal de la empresa es la honradez total. Todos los empleados participan en los beneficios. El sistema procura un espíritu de equipo y un éxito fenomenales. Las trece divisiones de «Kollmorgen» son tan autosuficientes, que cuatro mil quinientos empleados necesitan un cuadro directivo de sólo veinticinco personas. El ejecutivo principal, Robert Sevigett, dice: «Es una manera tan fácil de llevar un negocio, que no entendemos por qué no lo hace todo el mundo.»

*El éxito es un camino, no un destino.*

Ben Sweetland

Los empleados de la «Compañía Eléctrica Lincoln», de Euclid, Ohio, tienen motivos para celebrar anualmente el pago de las primas de fin del año. En 1982, los dos mil seiscientos treinta y cuatro trabajadores de la fábrica recibieron 4.197.311 dólares en primas, un promedio de 15.640 dólares por empleado. Desde 1934, la empresa ha pagado más en primas que en sueldos regulares. Aunque sus ventas disminuyeron en un veinticinco por ciento en 1982, la empresa no despidió a ningún empleado que estuviera con ella más de dos años y ésta ha sido su política desde los años treinta. La producción se tasa en el trabajo a destajo. Cuanto más duro se trabaje, mayor será la prima. La empresa no ha impuesto nunca la jubilación obligatoria. La alta productividad de los trabajadores produce menores costes de trabajo, que son transferidos al consumidor. «Lincoln» es un líder mundial en la fabricación de equipo de soldadura por arco. El vicepresidente de ventas de la

empresa comenta: «Creemos que cada puesto de trabajo en nuestra empresa es importante. Tratamos a todos nuestros empleados con dignidad y respeto. Nuestros trabajadores quieren responsabilidad y aprecio... Miramos a nuestros empleados como personas, más que como instrumentos.»

La moraleja es que todas las cosas son extremadamente complejas y difíciles, y no se debe suponer que ninguna de ellas pueda lograrse apretando un botón y diciendo: «Abracadabra...»

*La vida podría ser más satisfactoria si la gente no creyera que existen respuestas fáciles.*

Angus Wilson

La mayor parte de las grandes empresas que dependen en buena medida de su investigación, han desarrollado algunos medios de recompensar al personal creativo, científico y técnico sin ascenderle fuera de su área de competencia. De esta manera evitan el riesgo de perder a un empleado técnico capacitado, ganando un administrativo de quizá menor valor, o, en el caso extremo, perder un científico creativo y ganar un administrador incompetente.

*COROLARIO 22:* Sentirte frustrado en tu trabajo puede ser desagradable, pero el desastre real puede producirse cuando sales de él para ser ascendido.

La manera en que actúa el sistema fue explicada en un artículo por Herald Meyer en el St. Louis Post-Dispatch: «Cómo se enfrenta "Monsanto" con el Principio de Peter.» La compañía «Monsanto» puede ascender a un científico o ingeniero de dos maneras: primera, a posiciones de management, con responsabilidades administrativas más altas, y segunda, dentro de niveles de investigación pero con mayor responsabilidad individual.

Meyer escribe:

*«La segunda escalera es similar, en algunas cosas, al ascenso en la comunidad académica. El parecido se indica con los nombres dados a los peldaños en la escala de ascensos del programa de "Monsanto". Las personas*

*seleccionadas para el ascenso en el programa son llamadas, por grados, "miembros", "miembros superiores" y "miembros distinguidos". Tales títulos suenan más a Universidad que a empresa.»*

Un ejemplo típico de persona seleccionada para el ascenso es Kuen Young Kim, que a los cuarenta y dos años se convirtió en uno de los «miembros». Nativo de Corea, Kim recibió el doctorado en ingeniería química por la Universidad de Wisconsin. Llevaba en «Monsanto» once años en el momento del ascenso. Había publicado trabajos científicos: efectuado contribuciones importantes al departamento de química inorgánica de «Monsanto» y trabajado durante cinco años, esencialmente, en la investigación sobre los agentes de pulimento usados en la pasta de dientes. «Monsanto» es el mayor fabricante de estos agentes de pulimento.

El programa está diseñado para recompensar a aquellos que han contribuido de modo significativo durante un período prolongado, más que a aquellos que han conseguido uno o dos éxitos específicos. Cuando se escoge finalmente a un «miembro», su posición dentro de la empresa cambia. El ascenso es considerado equivalente al avance dentro de un trabajo administrativo, e implica los correspondientes incrementos de salario. Como miembro del equipo científico, a Kim se le concederá un mayor control sobre la dirección de su trabajo y no se verá limitado a las dimensiones de un empleo.

Se cree que el éxito del programa de «Monsanto» es debido, en gran parte, a la cuidadosa revisión usada en el proceso de selección, de modo que el título de «miembro» es tomado con seriedad.

*El mejor ejecutivo es el que tiene el acierto de escoger buenos hombres para hacer aquello que quiere que se haga, y la suficiente moderación para no entrometerse mientras lo hacen.*

Theodore Roosevelt

Un artículo en la sección empresarial del Business Week, de 28 de setiembre de 1974, describía la estructura y dinámica de «Heublein, S. A.». Dicha empresa, fabricante de licores, se había convertido en una sociedad multinacional con

productos tan variados como «Kentucky Fried Chicken», «Vodka Smimoff» y la marca de vino «Italian Swiss Colony». La sociedad concede a todos los que están a cargo de una línea de productos, casi tanto poder y responsabilidad como si fueran empresas independientes. Una de las metas es hacer que los ejecutivos superiores, los administrativos medios y los supervisores de cada sociedad componente tengan plena conciencia de sus contribuciones a las ganancias por acción.

El artículo contenía una descripción del método Heublein, del cual se esperaba que evitara los problemas creados por el Principio de Peter. Se denomina *posición de retroceso*, y consiste en asegurar a un «ejecutivo ascendido», antes de que deje su antiguo empleo, que pueda regresar con un *status* y compensación iguales, al menos, para el caso de que no tenga éxito.

Hicks Waldron, presidente de «Heublein», explicó: «La sociedad debe aceptar algunos de los riesgos que implica el ascender a una persona. Si trabaja como un negro y no alcanza una actuación satisfactoria, creo que esta empresa tiene la obligación de volverlo a colocar en el nivel del que vino. Ha dado pruebas de que allí tiene éxito.»

La posición de retroceso que no era un concepto nuevo, pero sí resultaba insólita formalizarla como política de una empresa. Como dijo Richard C. Farr, vicepresidente para los recursos humanos: «Lo que hemos hecho es integrarlo en nuestro programa de *planning* administrativo general.» Una ventaja es que elimina el miedo del empleado a ser despedido de un trabajo que no puede desempeñar.

*COROLARIO 23.* — Hay más individuos competentes que dimiten que incompetentes que son despedidos.

### 3. Conócete a ti mismo

La mayoría de la gente lucha para subir un peldaño en la escalera del éxito, donde creen que serán felices, respetados y opulentos. Mis entrevistas con individuos de las clases bajas, medias y altas, me han convencido de que todo el mundo de sea el éxito, pero lo definen de dos maneras. Por una parte, es descrito como logro: adquisición de dinero, poder, status y posesiones. Por otra parte, el éxito es considerado como obtención de felicidad: un estilo de vida satisfactorio, amor,



salud, autorrealización, ocio para disfrutar la belleza de este mundo maravilloso y tiempo para el recreo.

Parecía que la persona con verdadero éxito era la que combinaba estos dos aspectos del éxito, de modo que le proporcionasen tanto la alegría del logro como la satisfacción del verse autorrealizado. Los que pensaban que el éxito era obtenido sólo a base de trepar la escalera de sucesivos logros, se sentían a menudo decepcionados e infelices. Los trepadores cuya mirada estaba enfocada siempre sobre el escalón superior, no apreciaban la visión del peldaño donde estaban situados. Sus sentimientos de satisfacción al adquirir un nuevo nivel resultaban efímeros, porque pronto se esforzaban por conseguir otro.

*COROLARIO 24:* La capacidad del potencialmente competente se erosiona con el tiempo, mientras que el potencialmente incompetente asciende a un nivel donde su pleno potencial adquiere realidad.

Aquellos que treparon a un nivel donde encontraron oportunidades para autorrealizarse y permanecieron en dicho nivel durante una larga estancia para luego avanzar mejorando su rendimiento en el trabajo mientras desarrollaban un estilo de vida satisfactorio, son los individuos que han tenido el éxito más completo que me ha sido dado ver.

*¿Por qué deberíamos tener esa prisa tan angustiosa en alcanzar el éxito en tan desesperadas empresas? Si un hombre no va al paso de sus compañeros, quizás es porque oye un tambor diferente.*

Henry David Thoreau

El ingenio mostrado por individuos que intentan permanecer donde son más competentes, resulta impresionante en su variedad. Duane Ford, profesor y preparador en la Escuela Central Superior de Columbia, en Bloomsburg, Pensilvania, es un ejemplo inspirador. Cuando le conocí, hace diez años, quedé impresionado por su plan diario de enseñanza, que incluía materias tales como filosofía,

psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas, además de entrenar al equipo de baloncesto.



*El éxito es considerado como consecución de la felicidad*

En unos pocos años dando clase, se había ganado el respeto y la estimación como profesor. Los cursos que daba eran optativos, y tenían nombres que asustarían a la mayoría de la gente joven; a pesar de ello, todas sus clases estaban saturadas de alumnos. Era, con toda seguridad, un candidato perfecto para avanzar y ascender, pero me confesó que tenía intención de resistir las sugerencias, alientos, ofertas de buena fe y tentaciones de «entrar en la administración», «ascender a la enseñanza superior», «dejar la educación y venir a trabajar con nosotros doblando su sueldo anual».

Durante una década, y aparte aceptar la presidencia del Departamento de Estudios Sociales —lo cual le permitía conservar todas sus obligaciones anteriores de enseñanza y entrenamiento—, Duane ha seguido siendo una inspiración para los demás, esforzándose en mantener y mejorar sus vidas dentro de los niveles individuales de competencia.

En una entrevista para este libro, confesó que su estrategia para conservar el trabajo que le gustaba era muy simple. En las áreas superficiales de su trabajo se había esforzado por mostrar justo la suficiente incompetencia aparente como para provocar serias dudas sobre su aptitud para otras responsabilidades. «Eres tan competente como en tu último trabajo importante —decía—, pero no olvides que incluso una ligera e irrelevante incompetencia bien colocada es como uno de esos anuncios que aparecen sólo de vez en cuando y, por lo general, resultan completamente inocuos, pero todo el mundo los recuerda.»

Al principio de su carrera, cuando estaban de moda las camisas blancas, las corbatas serias y los trajes de tela de gabardina o franela, su guardarropa consistía en camisas de colores brillantes, corbatas vistosas y chaquetas de fantasía, que en su mayor parte hacían que sus superiores enarcaran las cejas. Sin embargo, con la vestimenta actual del «todo vale», se lamentaba: «Esta técnica ya no resulta efectiva. Sólo los estudiantes se dan cuenta de que mi forma de vestir está fuera de lugar, tanto con respecto al pasado como en el presente.» Está considerando seriamente volver al estilo formal del pasado para dar la impresión de que, si fuera ascendido, resultaría un administrador pasado de moda.

Su calendario de mesa rara vez marca la fecha correcta, y aunque es puntual para la clase, pocas veces llega a tiempo a las sesiones de trabajo. Insiste en que el retraso debe ser alternado con la puntualidad ocasional, e incluso, con alguna llegada antes de tiempo, o sea: «Llegar siempre cinco minutos tarde, muestra algún sentido de la organización.»

No hay duda de que Duane tiene un sentido del humor bien desarrollado, y que disfruta desempeñando su papel de profesor competente indigno de ascender. Ha llegado a ese delicado equilibrio, tomando en serio sus responsabilidades educativas, pero no tomándose a sí mismo demasiado en serio. En su enseñanza recurre al humor para conseguir una atmósfera adecuada en la clase, para dirigir la atención a los puntos relevantes de la lección y para resolver las dificultades que puedan surgir.

El gran éxito obtenido por sus equipos ha hecho siempre difícil cuestionar su habilidad, dedicación y entusiasmo en su labor deportiva, pero incluso como entrenador ha sido capaz de crear, al menos, una duda permanente. Mientras los

colores de la escuela eran el azul y el blanco, sus equipos aparecieron durante tres años con uniformes rojos y blancos, con un pequeño adorno azul como concesión a las tradiciones.

Cuando llegó a Blomsburg, puso gran interés en demostrar ignorancia de los deportes con los cuales no estaba relacionado. Al llegar tarde al primer combate de lucha, se excusó en la puerta por «perderse la primera parte». Después de asegurarse un asiento, señaló hacia la estera, en el centro del suelo, y soltó, con fingido asombro: «¿Dónde están las cuerdas?»

Los jugadores de hockey sobre hierba nuevos en su clase se sintieron confusos, pero caritativos, cuando él preguntó: «¿Cómo se desliza la pelona sobre la hierba?» Los entusiastas de las carreras de cross respondieron a sus gritos de entusiasmo al anunciar los altos tanteos de su escuela, de la misma manera que un jugador de golf lo haría con las felicitaciones por acabar un recorrido con una gran cantidad de golpes. Cuando se le corrigió, rechazó la crítica con este comentario: «Cualquier deporte en el que ganan los tanteos bajos, merece que se le juzgue equivocadamente.»

Algunos adultos fracasan en cuanto a entender su complacencia respecto a ser objeto de sus propios chistes, mientras que sus alumnos lo ven y lo aprecian como otro aspecto de su sentido del humor. En respuesta a aquellos que puedan considerar inmaduras algunas de sus extrañas actitudes, hizo notar en un reciente banquete en honor de uno de sus equipos campeones: «No sé lo que haré cuando crezca, y ni siquiera sé si quiero crecer, pero probablemente no será muy distinto de lo que estoy haciendo ahora.»

En resumen, considero a Duane Ford como un individuo que ha ascendido a su nivel de competencia como profesor sobresaliente, entrenador y filósofo práctico, y que ahora progresa, mejorando la calidad de su vida y trabajo, mientras disfruta de un sentimiento de logro y realización personal.

*No existe nada más corriente que los casos de hombres que pierden su energía al ser ascendidos a una posición más alta, para la cual no se sienten adecuados.*

Karl von Clausewitz

#### 4. La risa, la mejor medicina

Cuando escribo acerca del Principio de Peter, no es mi intención denostar pecados, faltas, vanidades e incompetencias de mis compañeros del género humano. Soy al menos tan culpable como ellos. He expuesto mis observaciones, porque quería compartir el alivio que encuentro en la risa, el más satisfactorio mecanismo de defensa, por el cual parecen absurdas nuestras desgracias personales y la condición humana en general.

*Mi manera de bromear consiste en decir la verdad. Es la broma más divertida del mundo.*

George Bernard Shaw

Se supone que un hombre que se eleva a su nivel de incompetencia merece, de por sí, más atención que uno que resbala sobre una piel de plátano. El hombre que no ve la piel de plátano, que resbala y cae, no es tan divertido como el que resbala sobre su propia pomposidad. El hombre que ve la piel de plátano, la pisa confiadamente y desaparece por un agujero del suelo, me resulta mucho más jocoso.

*Si es el amor el que hace rodar al mundo, sin duda el humor lo conserva sobre su eje.*

Edwin B. Gilroy

Algunos ejemplos de incompetencia son al menos tan cómicos como cualquier situación bufa imaginada. Shirley Allard cumplía su primer día de trabajo como conductora de autobús escolar en Geenfield, Massachusetts. Con dos estudiantes a bordo, se perdió carretera adelante y siguió conduciendo hasta que se quedó sin gasolina, ocho horas más tarde y a noventa y seis kilómetros de su destino. El autobús fue remolcado hasta una gasolinera, pero dado que Mrs. Allard no tenía los treinta y dos dólares para pagar gasolina y remolque, ella y sus cansados pasajeros fueron llevados a la Comisaría. Los padres de los dos chicos, de diez y once años de

edad, habían denunciado su secuestro. Mrs. Allard dimitió en el acto. El Ejército de Salvación la alojó durante la noche y le pagó el autobús de regreso a su casa.

*Ríete de ti mismo antes de que pueda hacerlo otro.*

Elsa Maxwell

La incompetencia puede tener graves consecuencias, pero si elimináramos todas las debilidades y la pérdida de tiempo de nuestras vidas, podríamos llegar a ser tan eficientes, que la existencia carecería de gracia. Cuando somos niños, nos reímos de muchas cosas, pero cuando maduramos, nos damos cuenta de la importancia de una educación, tenemos ambiciones profesionales y pugnamos con el importante negocio de vivir.

Estas actividades tienden a nublar nuestra vista, de modo que dejamos de percibir lo irónico de la grave lucha para alcanzar un nivel de infelicidad perpetua.

*Un sentido del humor lo suficientemente agudo como para mostrar al hombre tanto sus propias tonterías, como las de los demás, lo preservará de cometer ninguna falta, o casi ninguna, excepto aquellas que merece la pena cometer.*

Samuel Butler

Stephen Pile, de Londres, cimentó su fama como escritor gracias a percibir el humor en su incompetencia y en la de los demás. Stephen sostiene la tesis de que el éxito está sobrevalorado y que, aunque todo el mundo lo anhele, nuestro talento no se basa en la capacidad, sino en la incompetencia. Cree que la incompetencia es la cualidad que nos distingue de los animales inferiores, y que tendríamos que aprender a reverenciarla.

Admite que, ocasionalmente, un competente como R. Buckminster Fuller cree una cúpula geodésica que es más resistente y ligera que cualquier construcción anterior, pero la mayoría de nosotros seguimos clavando por el mismo viejo sistema, golpeándonos ocasionalmente los dedos con el martillo. Estos individuos

excepcionales, que se elevan sobre el torpe rebaño, sirven para mostrar lo mal que lo estamos haciendo el resto de nosotros.



*Nuestro talento no se basa en la capacidad, sino en la incompetencia*

Como presidente del «Club de los no demasiado perfectos» de Gran Bretaña, Stephen intentó organizar en el Royal Festival Hall de Londres un festival internacional de incompetencia. Iba a ser la presentación de los peores cantantes, magos, actores, atletas y otros artistas del mundo, en una gran celebración de la ineptitud humana. Los preparativos fracasaron al surgir dificultades administrativas, de modo que el festival no se pudo celebrar.

El peor momento de la presidencia frustrada de Stephen en el «Club de los no demasiado perfectos», se produjo al escribir un manual oficial para la organización: El libro incompleto de los fallos. Por desgracia, el libro fue un gran éxito, el autor dejó de ser un fracaso y, por tanto, fue expulsado del club. Incluso como fracaso había fracasado.

*Debería existir un premio Nobel para el ingenio. Si nos apuran, podemos pasar sin médicos, químicos y economistas. Estamos privados generalmente de paz. En cambio, el ingenio es indispensable.*

George F. Will

Nunca ha sido mi intención, ni aun cuando escribo acerca de soluciones, pensar por cuenta de los demás. En la búsqueda de la competencia, sólo he tratado de resolver mis propios problemas. Al escribir acerca de los mismos, mi máxima ambición era conseguir lo que William K. Zinsser describió al decir: «Lo que pretendo es lograr que la gente ría, para que pueda ver las cosas seriamente.»

*Es mucho más sencillo actuar y morir, que encontrar la razón para hacerlo.*

G. A. Studdert-Kennedy

F I N