

## **Capítulo Primero**

### **EL PRINCIPIO DE PETER**

*Empiezo a pensar que hay gato encerrado*  
*Miguel De Cervantes*

Cuando yo era pequeño, se me enseñaba que, los hombres de posición elevada sabían lo que hacían. Se me decía: "Peter, cuanto más sepas, más lejos llegarás." Así, pues, continué estudiando hasta graduarme y, luego, entré en el mundo aferrado firmemente a estas ideas y a mi nuevo título académico. Durante mi primer año de enseñanza, me sorprendió descubrir que numerosos maestros, directores de escuelas, inspectores e interventores parecían ser indiferentes a sus responsabilidades profesionales e incompetentes para el cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, la preocupación principal de mi director era que todas las persianas se hallaran al mismo nivel, que hubiera silencio en las aulas y que nadie pisara ni se acercara a los rosales. Las principales preocupaciones del inspector se reducían a que ningún grupo minoritario, por fanático que fuese, resultara jamás ofendido, y que todos los impresos oficiales fueran presentados dentro del plazo estipulado. La educación de los niños parecía estar muy alejada de la mente del administrador.

Al principio pensé que esto se debía a un defecto especial del sistema escolar en que yo daba clases, por lo que solicité ser destinado a otro distrito. Cumplimenté los impresos especiales, adjunté los documentos exigidos y me sometí a todos los trámites burocráticos. ¡Pocas semanas después, me fue devuelta mi solicitud con todos los documentos!

No, no había nada malo en mis credenciales; los impresos estaban correctamente cumplimentados; un sello oficial mostraba que habían sido recibidos en perfecto estado. Pero la carta que les acompañaba decía: "Los nuevos reglamentos establecen que estos impresos no pueden ser aceptados por el Departamento de Educación a menos que hayan sido certificados en el servicio de Correos para garantizar su entrega. Le ruego que vuelva a cursar la documentación al Departamento, cuidando esta vez de hacerlo por correo certificado."

Empecé a sospechar que el sistema escolar local no poseía el monopolio de la incompetencia.

Al pasar la vista en derredor, advertí que en todas las organizaciones había gran número de personas que no sabían desempeñar sus cometidos.

#### ***Un fenómeno universal***

La incompetencia ocupacional se halla presente en todas partes. ¿Se ha dado usted cuenta?

Probablemente, todos nos hemos dado cuenta.

Vemos políticos indecisos que se las dan de resueltos estadistas, y a la "fuente autorizada" que atribuye su falta de información a "imponderables de la situación". Es ilimitado el número de funcionarios públicos que son indolentes e insolentes; de jefes militares cuya enardecida retórica queda desmentida por su apocado comportamiento, y de gobernadores cuyo innato servilismo les impide gobernar realmente. En nuestra sofisticación, nos encogemos virtualmente de hombros ante el clérigo inmoral, el juez corrompido, el abogado incoherente, el escritor que no sabe escribir y el profesor de inglés que no sabe pronunciar. En las Universidades vemos anuncios redactados por administradores cuyos propios escritos administrativos resultar lamentablemente confusos, y lecciones dadas con voz que es un puro zumbido por inaudibles e incomprensibles profesores.

Viendo incompetencia en todos los niveles de todas las jerarquías, políticas, legales, educacionales e industriales, formulé la hipótesis de que la causa radicaba en alguna característica intrínseca de las reglas que regían la colocación de los empleados. Así comenzó mi reflexivo estudio de las formas en que los empleados ascienden a lo largo de una jerarquía y de lo que les sucede después del ascenso.

Para mis datos científicos, fueron recogidos centenares de casos. He aquí tres ejemplos típicos.

#### SECCIÓN GOBIERNO MUNICIPAL, CASO N° 17

J. S. Cortés<sup>1</sup> era encargado de la conservación y el mantenimiento en el departamento de obras públicas de Buenavilla. Los funcionarios municipales le tenían en gran estima. Todos alababan su perenne afabilidad.

"Me agrada Cortés -decía el superintendente de obras-. Tiene buen juicio, y siempre se muestra atento y afable."

Este comportamiento resultaba adecuado para el puesto que ocupaba Cortés: no era de su incumbencia hacer política, así que no tenía por qué manifestarse en desacuerdo con sus superiores.



*Fig. 3. En nuestra sofisticación, nos encogemos virtualmente de hombros ante el clérigo inmoral.*

El superintendente de obras se jubiló, y Cortés le sucedió. Cortés continuó estando de acuerdo con todo el mundo. Transmitía a su encargado cualquier sugerencia que le llegaba desde arriba. Los conflictos de política resultantes, y el continuo cambio de planes, no tardaron en

---

<sup>1</sup> Se han cambiado algunos nombres, a fin de proteger al culpable.

desmoralizar al departamento. Llovían las quejas por parte del alcalde y los demás funcionarios, los contribuyentes y el sindicato de trabajadores.

Cortés continua diciendo "sí" a todo el mundo, y lleva presurosamente mensajes de un lado a otro entre sus superiores y sus subordinados. Nominalmente es superintendente, pero en realidad hace el trabajo de un mensajero. El departamento de conservación suele cerrar con déficit el presupuesto, y, sin embargo, no llega a cumplir su programa de trabajo. En resumen, Cortés, un encargado competente, se convirtió en un superintendente incompetente.

### SECCIÓN INDUSTRIAL DE SERVICIOS, CASO N° 3

E. Diestro era un aprendiz excepcionalmente trabajador e inteligente del taller de reparaciones "G. Reece y Compañía", y no tardó en ascender a mecánico especialista. En este puesto, demostró una extraordinaria habilidad para diagnosticar oscuras averías e hizo gala de una paciencia infinita para arreglarlas. Fue ascendido a encargado del taller.

Pero aquí su amor a la mecánica y a la perfección se convierte en un inconveniente. Empezará cualquier tarea que le parezca interesante, por mucho trabajo que haya en el taller. "Vamos a ver qué se puede hacer", dice. No dejará un trabajo hasta quedar plenamente satisfecho de él. Se entromete constantemente. Raras veces se le encuentra en su puesto. Generalmente, está con la nariz metida en un motor desmantelado, mientras el hombre que debería estar haciendo ese trabajo se encuentra de pie a su lado mirando, y los demás obreros permanecen sentados esperando que se les asignen nuevas tareas. Como consecuencia, el taller se halla siempre sobrecargado de trabajo, siempre desorganizado, y los plazos de entrega se incumplen con frecuencia.

Diestro no puede comprender que al cliente medio le importa muy poco la perfección. ¡Lo que quiere es que le devuelvan puntualmente su coche! No puede comprender que a la mayoría de sus hombres les interesa menos los motores que los cheques de su sueldo. En consecuencia, Diestro se ve siempre en dificultades con sus clientes o con sus subordinados. Era un mecánico competente, pero ahora es un encargado incompetente.

### SECCIÓN MILITAR, CASO N° 8.

Consideremos el caso del famoso y recientemente fallecido general A. Buenaguerra. Sus modales cordiales y sencillos, su desdén hacia las pejiugeras de los reglamentos y su indudable valor personal le convirtieron en el ídolo de sus hombres. Él les condujo a muchas y merecidas victorias.

Cuando Buenaguerra fue ascendido a mariscal de campo tuvo que tratar, no con soldados corrientes, sino con políticos y generalísimo aliados.

Le era imposible ajustarse al protocolo necesario. No podía pronunciar las cortesías adúlaciones convencionales. Discutía agriamente con todos los signatarios y dio en pasarse días enteros tendido en su remolque, embriagado y sombrío. La dirección de la guerra pasó de sus manos a las de sus subordinados. Había sido ascendido a un puesto para cuyo desempeño era incompetente.

### ***¡Una pista importante!***

Con el tiempo, vi que todos estos casos tenían una característica común. El empleado había sido promovido de una posición de competencia a una posición de incompetencia. Comprendí que, tarde o temprano, esto podría sucederle a cualquier empleado en cualquier jerarquía.

### SECCIÓN CASOS HIPOTÉTICOS, CASO N°1.

Supongamos que es usted dueño de una fábrica de moldeo de píldoras, "Píldoras Perfectas, S. A.". Su jefe de personal muere de una úlcera perforada. Necesita usted un sustituto.

Usted, naturalmente, vuelve la vista a los moldeadores de que dispone.

La señorita Ovalo, la señora Elipse, el señor Cilindro y el señor Cubo manifiestan todos diversos grados de incompetencia. Quedarán, como es lógico, descalificados para el ascenso. Usted elegirá en igualdad de circunstancias a su moldeador más competente, el señor Esfera, y le ascenderá a jefe de personal.

Supongamos ahora que el señor Esfera acredita su competencia como jefe de personal. Más tarde, cuando su supervisor general, Rombo, ascienda a gerente, Esfera, será elegible para ocupar su puesto.

Si, por el contrario, Esfera es un jefe de personal incompetente, no obtendrá más ascenso. Ha llegado a lo que yo llamo su "nivel de incompetencia". Seguirá donde se encuentra hasta el final de su carrera.

Algunos empleados, como Elipse y Cubo, alcanzan un nivel de incompetencia en el grado más bajo, y nunca son ascendidos. Otros, como Esfera (suponiendo que no sea un jefe de personal satisfactorio), lo alcanzan después de un solo ascenso.

E. Diestro, el encargado del taller de reparaciones, alcanzó su nivel de incompetencia en el tercer grado de la jerarquía. El general Buenaguerra alcanzó su nivel de incompetencia en la cúspide misma de la jerarquía.

De este modo, mi análisis de centenares de casos de incompetencia ocupacional me llevó a formular *El Principio de Peter*:

**EN UNA JERARQUIA, TODO EMPLEADO  
TIENDE A ASCENDER HASTA SU NIVEL  
DE INCOMPETENCIA**

***¡Una nueva ciencia!***

Habiendo formulado el Principio, descubrí que, inadvertidamente, había fundado una nueva ciencia, la jerarquiología, el estudio de las jerarquías.

El término "jerarquía" fue empleado originariamente para describir el sistema de gobierno de la Iglesia por medio de sacerdotes escalonados en grados. El significado actual incluye a toda organización cuyos miembros o empleados se hallan dispuestos por orden de rango, grado o clase.

La jerarquiología, no obstante ser una disciplina relativamente reciente, parece tener una gran aplicabilidad en los campos de la administración pública y privada.

***¡Esto se refiere a usted!***

Mi principio es la clave para la comprensión de todos los sistemas jerárquicos y, por tanto, para la comprensión de la estructura toda de la civilización.



*Figura 4. Unos pocos excéntricos tratan de no verse implicados en jerarquías*

Unos cuantos excéntricos tratan de no verse insertos en jerarquías, pero todos cuantos participan en el comercio, la industria, el sindicalismo, la política, el Gobierno, las Fuerzas Armadas, la religión y la educación se hallan inmersos en ellas. Todos se encuentran regidos por el Principio de Peter.

Desde luego, muchos de ellos pueden conseguir uno o dos ascensos, pasando de un nivel de competencia a otro nivel superior de competencia. Pero la competencia en ese nuevo puesto les califica para otro nuevo ascenso. Para cada individuo, para usted, para mí, el ascenso final lo es desde un nivel, de competencia a un nivel de incompetencia<sup>2</sup>

En consecuencia, dado un lapso de tiempo suficiente, y supuesta la existencia de un suficiente número de grados en la jerarquía, todo empleado asciende a, y permanece en, su nivel de incompetencia. El Corolario de Peter dice:

*Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.*

### ***¿Quién hace girar las ruedas?***

Naturalmente, rara vez encontrará usted un sistema en el que todos los empleados hayan alcanzado su nivel de incompetencia. En la mayoría de los casos, se está haciendo algo para contribuir a los ostensibles fines para los que existe la jerarquía.

*El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.*

---

<sup>2</sup> Los fenómenos de “sublimación percuciente” (al que suele aludirse con la expresión “ser botado hacia arriba”) y el “arabesco lateral” no son, como podría creer el observador superficial, excepciones al principio. Son solamente pseudoascensos y serán examinados en el Capítulo Tercero