Dr. Laurence J. Peter y Raymond Hull. El Principio de Peter. Barcelona. Editorial Tribunal de Plaza & Janés. Sociología. Agosto 1992, octava edición, 233 págs. ISBN: 84-01-45019-5

"La primera presentación pública del Principio de Peter se llevó a cabo en un Seminario, en septiembre de 1960, cuando yo hablaba a un grupo de directores de una sociedad docente de proyectos de investigación".

Laurence J. Peter

> Nota: El libro *El principio de Peter* sufrió hasta catorce rechazos de publicación por las editoriales del momento quienes denegaron las posibilidades comerciales para su publicación o consideraron necesario un cambio de enfoque y/o método. Ello obligó a su autor a darlo a conocer parcialmente por artículos, el segundo de los cuales (publicado en Los Ángeles Time el 17 de abril de 1967) sirvió como trampolín para la publicación de su libro en 1969 alcanzando el número 1 de los best-seller no literarios traducido a 14 lenguas, introducido como libro de texto en ciertos cursos universitarios y siendo objeto de estudio tanto en seminarios como en proyectos de investigación focalizados en este principio, que finalmente han culminado confirmando.

Hallándome presente, hace sólo unas semanas, en una convención pública para la elección a decano en la Universidad en la que me hallo adscrita, oí a un eminente catedrático, quien hasta no hace mucho había sido el director de mi cátedra abogar por una necesaria jerarquía como sublimación del orden universitario. "Jerarquía" espetó.

Aquella palabra se grabó en mi mente haciéndome rememorar a Peter y su famoso principio que años atrás hubiera leído. Sin duda alguna, esta vez penetré mejor en él. Desempolvé sus certeras y bien tratadas páginas que hoy -no sin cierto rubor- me atrevo a recensionar. Y lo haré desde una perspectiva que conozco bien, la Universitaria, pues de ella proviene su ideólogo, si bien sus enseñanzas se extienden al el resto de campos, sociedades y sistemas.

Y precisamente desde la perspectiva universitaria hay ciertos aspectos que bloquean mis sentidos y sobre los que Peter sin duda hallaría alguna explicación a través de su famoso principio. Pondré sólo alguno de los que pueden ser considerados a mi juicio como ejemplos más sustantivos. A saber:

> a) Comenzando con el *Item* de este número 13 de la Revista de Educación y Derecho, cómo es posible, me pregunto, que nuestra universidad prevea unos estándares de la acreditación del profesorado que sólo algunos profesores logran alcanzar demostrando su nivel de competencia en las funciones típicas universitarias y que muchos de ellos sean después expulsados del sistema, manteniendo sin embargo, el mismo sistema a profesores que año tras años vienen manifestando sus niveles de incompetencia en las dichas funciones.
>
> Dentro de ellas incidiré en el nudo gordiano, "la investigación". La Universidad actual a través de su sistema de acreditación de la garantía de calidad investigadora (fundamentalmente a través de los sexenios, que no sólo) genera dos

tipos de personal. Aquellos investigadores que desarrollan su función alcanzando niveles de competencia (extrapolando los términos del principio de Peter) que podríamos medir por números de sexenios de investigación/edad (vivos), proyectos de investigación, estancias internacionales, etc. y otros profesores que han alcanzado su nivel de incompetencia, en muchos casos por la tiranía y dureza de los sistemas de publicación con impacto (WoS, SCOPUS), dificultad en la concesión de proyectos nacionales y sobre todo internacionales, costes de las estancias internacionales, desistimiento, cansancio, miedo... de todo un poco habrá.

Y sin embargo ocurre que muchas veces los primeros son expulsados del sistema por no hallar plaza o simplemente porque habida cuenta son los que cumplen los parámetros de excelencia universitaria teóricamente tienen mayor capacidad de salto al mercado laboral. Con el coste que ello implica a un sistema universitario que ha invertido años y esfuerzo en su formación competente.

Quizá, ante la inflexibilidad del sistema de contratación universitaria, me pregunto si la sustitución de tareas de las que nos habla Peter podría ayudar a encontrar los niveles de competencia del profesorado. Quizá, la denostada propuesta de distribución del profesorado según categorías de investigación, docencia y gestión, podría aportar. No sé.

De lo que sí estoy segura es de secundar el principio de Peter, cuando afirma: "... consideraré los estudios de eficacia y demostraré que la única forma eficaz de incrementar la eficiencia en una jerarquía consiste en la infusión de sangre nueva en sus niveles de competencia".

b) Ahondando en lo anterior, no dejaré de cuestionar el famoso sistema mundial de impacto de las publicaciones docentes, en particular el Ministerio prima los dos siguientes: la Web of Science para las revistas del Journal Citation Index (antiguo ISI) y SCOPUS. En ellas, como es sabido, se produce la tiranía del medio editorial pues éste predomina sobre la valía y calidad científica del trabajo, de manera que sólo se tiene en cuenta el impacto del medio en el que se publica. Lógicamente para publicar en ellas se han de pasarse los peer review, lo que teóricamente acreditaría su calidad. Ahora bien, el sistema genera vicios, cada vez es más difícil encontrar personal apto que realicen tareas de revisión (refering) y muchas veces -como dice Peter en general- los expertos han alcanzado su nivel de incompetencia, lo que extrapolado significa que pueden rechazarse meritorios trabajos de años y años de estudios por expertos que han alcanzado su nivel de incompetencia. Y fíjese la importancia del tema pues el sistema de revistas JCR es mundial, constituido como el bastión fundamental para delimitar el "score" en el ranking mundial de las Universidades según el índice más potente del mundo en investigación (el de los chinos: Sanghai), habida cuenta el poco peso específico en términos relativos de los criterios de medallas field y premios nobel.

c) Y acabo con otro tema de los importantes: los proyectos de investigación. El sistema vigente de concesión de proyectos de investigación competitivos del Ministerio español puede constituir un clarísimo ejemplo de jerarquiología en universidades donde predominan las estructuras piramidales. Así, si un investi-

gador del grupo quiere alcanzar su mayoría de edad investigadora y el grupo está liderado por un superior que ha alcanzado su nivel de incompetencia, el investigador difícilmente podrá salir del grupo, en cuyo caso se verá obligado a permanecer en el mismo, alcanzando entonces él mismo su nivel de incompetencia o bien abandonar el grupo a ser posible buscando alianzas fuertes internacionales para potenciar las probabilidades de éxito. Por el contrario si el superior jerárquico no ha alcanzado el nivel de incompetencia, permitirá el salto del investigador tratando de potenciar sinergias en lugar de sentir amenazas (hipersimiofia, en términos de Peter).

El principio de Peter es una alegoría de la nueva ciencia de la Jearquiología, que su autor, sin proponérselo habría formulado, siendo la clave para la comprensión de todos los sistemas jerárquicos en todos los campos: política, gobierno, administración, sindicalismo, fuerzas armadas, educación, medicina, etc., y que puede resumirse en esta frase: "EN UNA JERARQUÍA, TODO EMPLEADO TIENDE A ASCENDER HASTA SU NIVEL DE INCOMPETENCIA". Otras muy ejemplificativas del Principio de Peter son las que siguen:

> "Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones",
>
> "Como individuos tendemos a trepar hasta nuestros niveles de incompetencia".
>
> "La jerarquiología revela la naturaleza del hombre, su perpetua producción de jerarquías, su búsqueda de medios para mantenerlas y su contrarrestante tendencia a destruirlas. El principio de Peter y la jerarquiología suministra el factor unificador de todas las ciencias sociales".

La Teoría de Peter parte del análisis de evidencias descriptivas de la realidad donde el autor recoge numerosas muestras de incompetencia manifestada por los profesionales de todos los ámbitos y sectores, remarcando muy señaladamente la incompetencia en el sector público. Inicia Peter su primer capítulo del modo que sigue:

> "Durante mi primer año de enseñanza, me sorprendió descubrir que numerosos maestros, directores de escuela, inspectores e interventores parecían ser indiferentes a sus responsabilidades profesionales e incompetentes para el cumplimiento de sus obligaciones".

En su persistencia por concretar su principio en la profesión docente, éste utiliza la función de distribución de probabilidad normal[1], agrupando en un primer estadio a los profesores en tres clases: competentes, moderadamente competentes e incompetentes. Siguiendo esta teoría de la distribución confirmada por la experiencia, la clase moderadamente competente es "campana" quedando a cada uno de los extremos las clases incompetente y competente. Es decir, la mayoría de los maestros son moderadamente competentes. En esta pirámide, un empleado competente siempre es candidato al ascenso. Y por lo general ascenderá, uno o varios puestos llegando a su nivel de

[1] **También conocida como función de Gauss, función de Gauss-Laplace o función de probabilidad de los errores.**

incompetencia, en el cual, incongruentemente, como no desempaña bien ya su trabajo, se convertirá en su destino definitivo. En el libro su autor muestra innumerables ejemplos de profesores absolutamente competentes en el desarrollo de sus funciones, que sin embargo, ascendidos a una categoría o categorías superior/es manifiestan su nivel de incompetencia.

En un segundo estadio de la teoría de distribución de probabilidad Peter añade dos categorías más de profesores: los superincompetentes y los supercompetentes (ocupando la posición primera y última de la curva). Ambos tienden a ser expulsados del sistema con prontitud. Y lo que es peor: "en la mayoría de las jerarquías, la supercompetencia es más recusable que la incompetencia. La incompetencia ordinaria no es causa de despido: es, simplemente, un obstáculo para el ascenso. La supercompetencia conduce a menudo al despido, porque trastorna la jerarquía y viola con ello el primer mandamiento de la vida jerárquica: la jearquía debe ser preservada". En la medida en que superincompetentes y supercompetentes tienen a quebrantar las leyes jerárquicas se hayan expuestos al despido (es lo que denomina como exfoliación jerárquica).

Decía renglones atrás, que el principio de Peter se aplica en todas las jerarquías de los distintos sistemas ya sean políticos, administrativos, legales, industriales, sindicales, educativos, etc. Posiblemente las principales manifestaciones en las que podríamos condensar el Principio de Peter son las siguientes:

1. *Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.*
2. *Se puede ser competente en distintos estratos, es decir, se puede conseguir uno o dos ascensos pasando de un nivel de competencia a otro nivel superior de competencia. Pero el ascenso final conduce a un nivel de incompetencia.*
3. *El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.*
4. *Alcanzado el nivel de incompetencia no se promociona a estas personas, resultando así que los que ocupan puestos definitivos son los que han manifestado su completa incompetencia (colocación final).*
5. *Es una falacia considerar que el éxito entraña éxito. Por el contrario, el éxito entraña fracaso y el fracaso entraña éxito (en ocasiones situaciones de decrepitud sirven de revulsivo hacia el éxito).*
6. *Incluso situaciones que pueden considerarse como excepciones al principio de Peter, si se analizan bien confirman la regla.*
7. *"Cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia no puede, ni por un momento más, realizar ningún trabajo útil". Ahora bien, el trabajador que ha alcanzado su nivel de incompetencia no es vago. "En la mayoría de los caso, todavía quiere trabajar; aún realiza un gran despliegue de actividad; a veces, cree que está trabajando. Pero en realidad se consiguen muy pocas cosas de verdadera utilidad".*
8. *La colocación final tiene lastimosos síntomas físicos y psicológicos en el empleado.*

9. *El logro de una sustitución eficaz impedirá el desarrollo del síndrome de colación final y permite al empleado continuar el resto de su carrera, satisfecho de sí mismo y con buena salud, en su nivel de competencia (cesar de unas funciones y hacer otras).*
10. *La incompetencia creativa es muy útil en la medida en que impiden un ascenso evitando la incompetencia real y por tanto dejando al trabajador en un estadio de competencia.* Consiste en que el propio trabajador se manifiesta incompetente en determinadas funciones que no son de su agrado precisamente para evitar el ascenso consiguiendo así perpetuar su nivel de competencia.

De Peter y su principio, sin duda alguna me ha llamado poderosamente la atención su exposición del funcionamiento de toda estructura jerárquica. En particular, tres situaciones concretas que a buen seguro reconocerán mis colegas universitarios, y que Peter extrapola al resto de sistemas:

a) La relación de los subordinados y los dirigentes (Capítulo VI).

"Los buenos subordinados -dice Peter- no se convierte en buenos dirigentes. Desde luego, el buen subordinado puede conseguir muchos ascensos, pero no por eso puede llegar a ser un buen dirigente". Y en ese medio ambiente, es donde se genera el fenómeno que el autor describe como la hipersimiofobia (miedo del primer mono), "o como más correctamente como lo denominan los jerarquiólogos avanzados, el complejo de hipersimiofobia (miedo de que el último mono llegue a ser el primero)".

b) Otro se refiere a una de las excepciones que corrobora el principio de Peter: La inversión de Peter. Consiste en el estudio del autómata profesional definido como aquél profesional que cumple fielmente las reglas, los expedientes, papeleo, cumple fielmente los estándares incluso por encima de los fines para los que éstos sirven. Es decir, sin establecer conexión con el fin último de manera que, a veces, éste no se consigue. Es decir se priman medios sobre resultado. Este empleado (hipotéticamente competente) ascenderá si quien lo valora, su superior jerárquico ha alcanzado su nivel de incompetencia, en cuyo caso "probablemente evaluará a sus subordinados con arreglo a los valores institucionales, considerará la competencia como el comportamiento que secunda las reglas, rituales y formas del status quo" (en "x" se puede confiar..., "x" es metódica, "x" es trabajadora firme y constante...). La consistencia interna del sistema, por tanto se valora por encima del servicio eficiente y por encima de la finalidad última para la que sirve esa gestión.

c) Finalmente cabe hacer cita del ascenso en el sistema jerárquico. Los pasos para conseguir un ascenso en la carrera serían los siguientes: - Encontrar un padrino, o persona situada por encima, con la garantía de que le puede ayudar, - Motivar al padrino, hacer ver al padrino su propia valía y la necesidad de tenerle, - Si el canal de ascenso está bloqueado por cualquiera que ha conseguido ya su nivel de incompetencia (supercolocado) hay que moverse de esa posición jerárquica (circunvalación de Peter), - Diversificar los padrinos: hay que estar preparado para desplazar la fidelidad a otro padrino de rango superior, - El efecto multiplicador del patrinazgo múltiple. Muchos padrinos hacen un ascen-

so. Esta construcción lleva a lo que se conoce como matiz de Peter, donde el autor distingue entre el síndrome pseudo consecución y síndrome de colocación final.

En los capítulos VII y VIII Peter analiza Jerarquiología y Política llevando a cabo un análisis de la Teoría de la Jerarquiología en la política, el gobierno, el parlamento, la jerarquía del partido político, el ejecutivo. En su afán comprensivo de todas las esferas sociales, dedica su capítulo IX al estudio de la psicología y jerarquiología analizando cómo afectan los niveles de incompetencia en los profesionales (cómo racionalizan sus dificultades) y cómo es tratada por los profesionales muchas veces erróneamente, debido a que muchos profesionales han alcanzado a su vez los niveles de incompetencia, no siendo conscientes ni unos ni otros del fenómeno descrito de la jerarquiología como causa de su patología. Así existen tres tipos de errores médicos en el diagnóstico: a) considerar que las dolencias físicas son típicas del éxito, b) si de los análisis médicos no se encuentra nada, hacer ver al paciente que sus síntomas no existen diagnosticándoles tranquilizantes y c) acudir a la psicoterapia si la medicación y la cirugía han fracasado.

En los capítulos que siguen Peter pronostica unas manifestaciones físicas y psicológicas, tics, hábitos extraños para detectar cuando se alcanza estadios de incompetencia.

Finalmente en el libro *El Principio de Peter* se describen sus remedios dividiéndoles en cuatro. A saber: -profilácticos (medios para evitar el ascenso a niveles de incompetencia); - paliativos, para quienes ya han alcanzado su incompetencia consistentes en sistemas para prolongar la vida y conservar la salud; - placebos y - prescripciones de Peter, como medios de curar las enfermedades del mundo.

Con ellos me despido. En sus manos querido lector dejo esta maravillosa obra, la cual -segura estoy-, no le dejará indiferente.

Eva Andrés Aucejo
Profesora titular de universidad.
Catedrática acreditada por *AQU Catalunya* y por ANECA.
Departamento de Derecho Financiero y Tributario.
Facultad de Derecho - *Universitat de Barcelona*.
Email: eandres@ub.edu