

EL PRINCIPIO DE PETER

L.J. PETER / R. HULL
Barcelona: Círculo de Lectores. 1997
[236 páxinas]

Recibido: 18 novembro 1999

Aceptado: 16 decembro 1999

O principio de Peter é un clásico. Varias xeracións de estudantes e profesionais de empresa sentiron falar algunha vez deste libro. O seu éxito foi perdurando, e pasou a formar parte dun amplo repertorio de obras que tratan de principios e leis 'non-científicas' dentro do ámbito organizativo.

Podemos lembra-la lei de Parkinson (1998): todo traballo dilátase indefinidamente ata chegar a ocupa-la totalidade do tempo dispoñible para a súa completa realización; a lei de Murphy (1992): se algo pode saír mal, sairá mal; ou o máis recente principio de Dilbert (1998): os traballadores máis ineptos pasan sistematicamente a ocupar cargos onde poden causa-lo menor dano: a dirección da empresa.

Dúas reflexións son importantes. A primeira, aínda que todos estes libros tratan de levar á práctica a máxima de instruír deleitando, a súa base non é homoxénea. O sentido do humor que os impregna na súa totalidade está baseado, nos casos de Peter e Parkinson, nunha observación e sistematización previa, para detectar regularidades e formular un principio ou lei que non teña excepcións de comportamento real. Aínda sen chegar ó que hoxe se considera unha metodoloxía científica ben aplicada, non quedan lonxe dela. Murphy e Dilbert pretenden unicamente elevar á categoría de universal un feito ou anécdota ocorrido na vida diaria ou nunha organización burocratizada. A segunda reflexión, na que está latente un interese común encomiable, é a de tratar de darlle explicación lóxica ó gran número de situacións absurdas, incoherentes e aparentemente irracionais que se observan nas organizacións. Desta forma, apártanse voluntariamente de aspectos formais e académicos, tratando de afondar nun gran número de problemas que noutras obras se ignoran.

O principio de Peter é, dende o noso punto de vista, o mellor. A súa idea de partida é que en tódalas organizacións hai un gran número de persoas que non saben desempeña-los seus cometidos. Moitos deses casos teñen unha característica común. O empregado fora promovido dunha posición de competencia a unha posición de incompetencia. Tarde ou cedo, isto pode sucederlle a calquera empregado en calquera xerarquía.

Lembremos xa a formulación do principio: *nunha xerarquía, todo empregado tende a ascender ó seu nivel de incompetencia. O seu corolario é: co tempo, todo*

posto tende a ser ocupado por un empregado que é incompetente para desempeñar as súas obrigas.

O que fai ó libro especialmente recomendable é que, trinta anos despois de ser escrito, as súas aplicacións a temas de administración seguen sendo numerosas e as súas ensinanzas igual de útiles. Vexamos algunhas.

♦ *Capacidades directivas*: o cóctel de capacidades que necesitan as persoas para desempeñar eficiente e eficazmente os seus traballos varía. Como se reflicte nos manuais de administración, un bo subordinado non ten por qué ser un bo xefe. Alguén que sabe obedecer non ten por qué saber mandar ou saber coordinar persoas.

♦ *Selección de persoal*: a colocación baséase na actualidade en gran medida en exames e tests de aptitude. Dispoñemos de tests de aptitude xeral ou de intelixencia que revelan a facilidade de expresión, o enxeño, a destreza para o manexo de computadoras, etc. Os resultados dos tests exprésanse de ordinario nun 'perfil', unha representación gráfica da competencia do empregado en diversas materias.

A finalidade destas probas é coloca-lo empregado, o antes posible, nun posto que utilice o máis elevado nivel de competencia do seu perfil. Evidentemente, calquera ascenso será a unha zona de menos competencia.

♦ *A carreira*: a influencia do mentor ou padriño. Peter usa o termo impulso para referirse ó apadriñamento. "*Conseguí-lo ascenso por medio do impulso é unha cousa que todos detestamos... nos demais*". Suxestións prácticas de carreira:

- 1) Atope un padriño. Un padriño é unha persoa que, situada por riba de vostede na xerarquía, pode axudarlle a ascender. Cómpre realizar minuciosas investigacións para esculcar quen ten e quen non ten este poder.
- 2) Motive ó padriño. Un padriño non-motivado non é padriño. Procure que teña algo que gañar axudándolle ou algo que perder non axudándolle a ascender na xerarquía.
- 3) Saia de debaixo. Nunha xerarquía ocupacional, nin os seus propios esforzos nin o impulso do seu padriño poden axudarlle se o chanzo inmediatamente superior está bloqueado por alguén que se atopa no seu nivel de incompetencia.
- 4) Sexa flexible. Hai que cambiar de padriño cando o primeiro non poida proporcionar máis impulso.
- 5) Obteña un apadriñamento múltiple. O impulso combinado de varios padriños multiplica o impulso porque os padriños ó falar entre eles refórzanse mutuamente nas súas opinións sobre os méritos da persoa.

♦ *Comunicación*. Varias barreiras de comunicación están presentes en relación a quen transmite e quen recibe. A percepción e a interpretación da mensaxe, a aplicación do bo xuízo, ou o emprego da comunicación simbólica son algúns motivos que están na orixe de que as máquinas non poidan substituír perfectamente ás persoas no traballo. As novas tecnoloxías teñen notables vantaxes como a rapidez ou a difusión, pero, como sempre, teñen o seu lado perverso.

O principio de Peter tamén sinala dous problemas orixinados en xefes confusos:

- a) Unha computadora rebélase ante calquera instrucción pouco clara, fai pestaneaxa-las súas luces e espera unha aclaración.
- b) Unha computadora non ten tacto. Non adulará. Non discorrerá. Non dirá: "Si, señor; ó momento, señor", a unhas instrucións erradas e logo marchará e fará o que é máis indicado. Simplemente seguirá as instrucións erradas, sempre que foran dadas con claridade.

♦ *Sistemas de información*. Os sistemas de información son unha obra humana e as máquinas que o compoñen tamén. Non están exentas de erros. Algúns deles recóllense no libro e seguen estando vixentes 30 anos despois.

Un bo exercicio de razoamento levaríanos a pensar en formas de evita-las consecuencias perversas do principio de Peter. Algunhas posibles serían, ó noso modo de ver:

- 1) Non basearse en xerarquías ou en normas escritas, entre outros principios burocráticos.
- 2) Moitas organizacións non son grandes nin complexas polo que as persoas non alcanzan o nivel de incompetencia.
- 3) Intensifica-la competencia que obriga a actuar decididamente e mesmo a despedir ó incompetente.
- 4) Conseguir creativamente que nunca se nos ofrezca o ascenso definitivo.
- 5) Formación continua para que as persoas vaian aumentando a súa capacitación e non cheguen ó seu nivel de incompetencia.

O principio de Peter, en suma, como tódolos clásicos en Administración, baseouse en sistematizar unhas experiencias persoais para resolver problemas de funcionamento nas empresas. Así sucedeu sempre con autores como Taylor, Fayol, Mayo ou Barnard. Hai máis sabedoría que ciencia, pero contén tal cantidade de reflexións e de elementos para o debate que resulta utilizable de maneira inmediata e permanente na docencia, na investigación e na actividade profesional.

Non nos resistimos a rematar sen incluír unha reflexión sobre a degradación da educación a tódolos niveis.

Certificados académicos, diplomas e títulos están a perde-lo seu valor como medidas de competencia. Antes, sabíase que o alumno que suspendía nun nivel, fora competente ata o anterior. Agora, non. O certificado de hoxe só demostra que o alumno foi quen de resistir un certo tempo no sistema escolar. Outro tanto ocorre no plano universitario. As licenciaturas perderon valor. O resultado final deste proceso é que a titulación obtida hoxe en calquera nivel do sistema educativo re-

presenta o mesmo nivel de logro ca noutro inferior hai uns anos. Co tempo, o valor das titulacións seguirá reducíndose, porque a escalada do esforzo educativo e a masificación universitaria aceleran o proceso de degradación. “¿Cánto tempo pasará antes de que tamén o posdoutoramento se converta nun distintivo de incompetencia para moitos postos, e sexa preciso pasar por pos-pos e pos-pos-posdoutoramentos?” (p. 198).

Logo de lelo, lembre que foi escrito hai tres décadas nos Estados Unidos de Norteamérica e non este mesmo ano en España, pero ¿a que non o parece?

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, S. (1998): *El principio de Dilbert*. Círculo de Lectores.

BLOCH, A. (1992): *La ley de Murphy*. Temas de Hoy.

PARKINSON, C.N. (1998): *La ley de Parkinson*. Seix Barral.

*CARMEN REDONDO LÓPEZ / **JOSÉ ALBERTO DÍEZ DE CASTRO

*Escola Universitaria de Relacións Laborais de Lugo
Universidade de Santiago de Compostela

** Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

ECONOMÍA DE GALICIA

ALBINO PRADA BLANCO

Vigo: Xerais. 1999

[164 páxinas]

Recibido: 31 xaneiro 2000

Aceptado: 31 xaneiro 2000

Economía de Galicia preséntase como un estudio útil para un amplo público interesado na realidade socioeconómica galega, proporcionando de forma ordenada e clara as claves para comprender a situación da economía galega actual e as súas tendencias futuras. Trátase dunha boa e, ó tempo, oportuna iniciativa dada a carencia de estudos recentes sobre o conxunto da economía de Galicia. Os informes anuais da Fundación da Caixa facilitan unha interesante información e análise da conxuntura, pero non existen estudos recentes que a traten no seu conxunto. Nesta liña, non se trata dun traballo interpretativo senón dun estudio descritivo e honrado da realidade socioeconómica galega no que se emprega con rigor toda a información dispoñible.

O reto inicial era importante e, en xeral, foi ben cuberto, de termos en conta que se trata dun traballo dun único autor para unha temática considerablemente ampla e coa limitación do espazo nunha publicación curta, o que denota capacidade e mérito de síntese. Fala disto o autor na presentación, que expón con claridade o obxectivo e mailos límites do seu traballo impostos polo espazo e polo método. Compromiso que posteriormente, no desenvolvemento do libro, o autor cumpre con coherencia.

A publicación estrutúrase acertadamente en tres partes e un epílogo. A primeira parte confórmana os tres primeiros capítulos. Neles, o autor sitúa Galicia “no espazo e no tempo economicamente actuais”, o que serve para que se debuxen unha panorámica xeral da situación actual da economía galega, das fontes bibliográficas e estatísticas dispoñibles. Explica tamén na primeira parte o papel da nosa economía e na súa evolución última, ó tempo que avalía o papel desempeñado pola posición xeográfica, a poboación e os recursos —naturais e de capital— na súa evolución. Trata ademais a desigualdade no crecemento nos últimos trinta anos e os factores que inciden na converxencia coas economías española e europea nese período.

A segunda parte, ata o capítulo sexto, dedícaa o autor á análise sectorial, estudia o complexo agroalimentario, a industria e os servizos, e a iniciativa pública tentando explicar a crecente terciarización da nosa economía. Existe nesta parte un notable traballo e un importante labor de síntese, aínda que tamén é onde cabe