

Las otras leyes de la administración

Por *Rolando Bocanera*

Parkinson, Peter o Murphy, personajes responsables de nuevas formulaciones sobre las condiciones y acciones humanas nos hacen pensar que “la realidad es un modelo de la ficción, la objetividad y la verdad no son absolutamente fiables, ya que dependen del cristal científico con que se las mira”. Estas leyes científicas y divertidas explican la actividad humana con tanta claridad que desnudan las debilidades de las organizaciones administrativas.

Caminamos por la era atómica y espacial y poco se dice del viejo chimento atribuido al griego Aristóteles, que decía que la cantidad de cerebros en el planeta era una constante.

Pero la epistemología de la ciencia le da la razón, porque el fósforo de nuestra “sapiencia” sigue creciendo a pesar del aumento de la población y de los explosivos descubrimientos que la jalonearon; como Newton en física, Dalton en química, Darwin en biología y Einstein en atomística, pero lo curioso es que la ciencia encuentra más preguntas que respuestas.

Algunos ecólogos comparan a la tierra con un ser viviente llamado “GAIA”, pero parece que “GAIA” está enferma, ya que casi todos vivimos en el error, con índices falsos, aforismos sin concluir, con cosas sin importancia e imágenes fraudulentas y sin leyes que justifiquen el enredo que nos hacemos por la falta de capacidad ejecutiva, social o personal.

Parkinson, Peter o Murphy son personajes, para algunos desconocidos, que se abocaron al estudio de los causales de esas malformaciones administrativas, que como traviesos diablillos se introducen en nuestra vida cotidiana.

De estos científicos, Parkinson destaca, a través de su británica experiencia, con leyes simples, mordaces y sarcásticas, la presencia de la llamada burocracia; observaciones que se cumplen en cualquier organización que haya alcanzado una magnitud incontrolable.

Peter, en cambio, anuncia sus principios temidos por los empresarios: “en cualquier jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”. La estricta ley de Murphy es más fantaciosa. Formulaba que “si una cosa puede ir mal, irá mal”. Estas leyes científicas y divertidas, explican la actividad humana con tanta claridad que desnudan las debilidades de las organizaciones administrativas; mientras eso sucede, ese “poder de entorno” llamada burocracia desbalancea lentamente el “querer hacer, poder hacer” y frena la eficiencia.

Al introducir un poco más en cada estudio, C. Northcote Parkinson fue un estudioso de la administración inglesa que concluyó con una serie de leyes simples, risueñas, basadas en esa “parasitología humana” llamada burocracia; observaciones que se cumplen inexorablemente en las organizaciones y que llegan a considerarse como una curiosidad en las industrias.

Sus leyes no fueron más que cinco, las más conocidas son la “ley de la burocracia”, la que $1 = 2$; otra la de las pirámides sin fin, donde reza que cualquier organización se desarrolla alimentándose a sí misma, el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible y se prescinde de la función o del objetivo a cumplir; en esta estructuración, el número de personal aumenta en forma inversa a la producción.

Una nueva disciplina expuesta en años posteriores fue de la “comitología” o estudios de los comités, que analiza el comportamiento de esos grupos. Parkinson estableció fórmulas empíricas, sin veracidad matemática. Según el autor, los comités aumentaron sus componentes hasta un punto donde la falta de colaboración, de comunicación y el desorden llega a estorbar su dinámica, al que llamó el “coeficiente de ineficiencia”; es allí donde se forma un nuevo comité, y así sucesivamente hasta crear un organigrama propio de estas instituciones. Otro es sobre las realizaciones de obras innecesarias cuando hay caída de producción, o las de las maniobras para eliminar el número uno en el organigrama, la de los mil y

otros verdaderos cócteles humorísticos sobre los males que aquejan a las industrias.

¿Usted pensó en los movimientos burocráticos administrativos de expedientes inútiles? ¿Intervenciones innecesarias? ¿Las creaciones de supervisiones con puestos que logran llegar a invertir la pirámide de función? Eso se llama burocracia.

Las observaciones de Parkinson fueron realizadas sobre datos estadísticos de la Marina de Guerra británica. Concretamente, este Darwin de la administración nos hace ver al descuido ese fantasmal juego de la burocracia que nos hace reír, para no llorar.

El 12 de noviembre de 1955, el profesor C. Northcole Parkinson publicó en *The Economist*, de Londres, un artículo sobre la ley que había descubierto mientras investigaba en el almirantazgo británico y en la oficina colonial. Decía así: “El trabajo, para su completa realización, se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible”.

Parkinson se encontró formando parte de 32 comités. Una de sus observaciones de entonces fue expuesta así: los comites de veinte personas deliberaron plenamente; los comites de diez actúan de vez en cuando pero, a menudo, la labor la hace un solo señor.

Mientras estudiaba la burocracia de Malasia en acción, Parkinson recordó su experiencia como oficial de estado mayor 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 tiempo de paz costaría dos años.

Parkinson aportó el ejemplo del soldado raso, al que se le pidió que interpretara fotografías aéreas. Dos días después estaba de vuelta, lamentándose de que necesitaba otra persona para ayudarlo, ya que había demasiadas fotografías. Pidió también ser ascendido a cabo para tener la autoridad sobre su ayudante. Estas peticiones razonables le fueron concedidas y en tres meses tenía una plantilla de 85 hombres y había pasado a teniente coronel. Además, no volvió a mirar ninguna fotografía aérea más, porque estaba demasiado ocupado cuidando de la administración.

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

- un funcionario desea multiplicar los subordinados, no los rivales;
- los funcionarios se crean trabajos los unos a los otros.

Según el profesor Parkinson, los primeros estudios sistemáticos se llevaron a cabo sobre las estadísticas de la marina británica. En 1914, había al servicio de la armada 146.000 hombres entre oficialidad y marinería, con 3249 empleados administrativos y 57.000 obreros en los arsenales. En 1928 había sólo 100.000 oficiales y marineros y 62.439 obreros, pero el número de escribientes y funcionarios había ascendido a 4558. En lo que se refiere a tonelaje de la marina de guerra, el de 1928 era una mera fracción del de 1914, con veinte grandes buques, en vez de los 62 que estaban en el servicio en 1914. En dicho período, el número de oficiales de la armada había aumentado de 2000 a 3569, con lo que se consiguió, en frase de la época, “una magnífica marina de tierra”.

Un escritor de nuestra lengua, Octavio Paz, dice que el Estado moderno es la máquina que se reproduce sin cesar y que se ha revelado como una fuerza más poderosa que la de los antiguos imperios, y como un amo más terrible que los viejos tiranos. El fantasma que recorre el mundo –añade– no es el comunismo sino la nueva clase universal, la burocracia.

El doctor Laurence J. Peter, un canadiense profesor de psicología llegó a destacarse como un investigador de los recovecos de la incompetencia humana. Cinco libros galardonaron su carrera, donde explica por qué el hombre naufraga en la ciénaga de la ineficacia profesional: saber reconocer cuándo debe retirarse el ejecutivo evita llegar a su “nivel de incompetencia”; es el enfoque medular que destaca Peter en sus principios, lo llama jerarquilogía, declara en sus observaciones: “Ningún sistema es fiable si depende de la fiabilidad humana”; con esta sentencia nos hace conocer que no se puede ir contra el sistema. Peter aconseja, con un consuelo: cuando uno llega a esos deplorables momentos en que todo sale mal, hay que saber. “Sonría... mañana será otro día”, asegura este estudioso. ¿Por qué se han popularizado estas leyes? Porque cada una

recoge una parte de la complejidad de la experiencia humana y la define en una sentencia breve, comprensible y memorizable. ¿Por qué fueron aceptadas universalmente? Porque cada una fue una verdad válida en todo el mundo, sin tener en cuenta el sistema político, las creencias religiosas y la diferencia racial. Fueron leyes que trascendieron las fronteras nacionales y culturales.

Estas leyes tienen corolarios y aplicaciones diversas y suscitan nuevas observaciones. Así, el propio Peter establece cuatro corolarios a su famoso principio:

- La nata sube hasta que sale.
- Para cualquier trabajo en el mundo existe alguien, en algún lugar, que no lo puede hacer. A fuerza de ascensos, ese alguien acabará por conseguir el puesto.
- Un viaje de mil kilómetros acaba con un solo paso.
- Todo trabajo útil está hecho por aquellos que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia.

De la observación de la vida cotidiana, Peter saca curiosas conclusiones que muy bien pueden convertirse en leyes o principios.

- 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”.

También establece el que llama “el principio de Nixon”: “Si de dos equivocaciones no sacas un acierto, prueba con tres”.

- Otra observación. No todos los individuos son elegibles para el ascenso. Algunos no ascienden porque se los cree indispensables allí donde están. Así, éstos se han elevado a niveles de indispensabilidad. “Cuando coinciden los niveles de incompetencia y de indispensabilidad de un individuo, nos encontramos con una extraña anomalía: el incompetente indispensable”.

Pero el primer principio de Peter, al que le dio forma universal, fue el siguiente:

- en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.

Y su corolario:

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

obligaciones. Mientras tanto, el trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencias.

Murphy; ese ingeniero de proyecto del laboratorio Edsel de la base aérea de Edwards, California, quien fue descubridor cuando trabajaba en un proyecto aéreo. Fue luego de muchos meses de trabajos, a raíz un error originado por su ayudante en una pequeña pieza del tren de aterrizaje; la expresión de Murphy fue: cuando hay posibilidades de que una cosa salga mal, usted la hará mal, y la broma del ingeniero se incorporó como una sentencia en el vocabulario técnico norteamericano.

La ironía del capitán cascarrabias significó la derrota de los principios científicos ante la estupidez humana. Corolario, leyes y axiomas aumentaron su sarcasmo, hasta que en 1977 Arthur Block lo publicó en un libro como la *Ley de Murphy*, que fue un éxito en el ámbito científico. Docenas de estos hechos hacen pensar que la naturaleza humana se pone del lado de las fallas escondidas. "Si una cosa anda bien, algo está fallando, o va cuesta abajo", es una afirmación que hace dudar el orden del universo.

Pero esta ley no fue suficiente y así, poco a poco, otros pensadores aportaron sus observaciones, pensaron por qué se dan estas falacias, como ser: cuando uno se corta las uñas, va a necesitar rascarse a la hora. ¿Por qué cuando se cae una pieza, lo hace en los lugares más difíciles y ocultos?

Los grandes descubrimientos fueron por error o ¿por qué los clientes que pagan menos son los que más se quejan?

Cuando Murphy decía: "Cuando uno se dispone a hacer algo, siempre hay una cosa más importante que hacer, y para colmo vamos a necesitar más tiempo que el anterior". Con ello nos transmite esa falta de oportunidad para hacer algo, que nos deja como alternativa sentarse cómodamente y ver cómo se cumple inexorablemente la negatividad en este mundo descabellado.

¿Qué misteriosa ley determina que en una semana el lavarropas expire, las canillas goteen todas al mismo tiempo, la heladera amanezca catatónica, el maldito calefón se quede sin piloto? ¿Por qué las pilas se acaban siempre los domingos, igual que las garrafas? ¿Por qué los niños nunca vuelcan nada sobre un piso sucio? A todos nos suele pasar que cuando salimos con paraguas jamás lueve y en cambio

diluvia cuando se termina de lavar el auto. Esto nos indica que si usted lava su auto o sale sin paraguas provocará una lluvia. No. Porque el hecho de ejecutar este tipo de acciones con fines premeditados no sirve. Cuántas veces nos decimos "será posible", "justo ahora", "por qué siempre me pasa a mí", etc. Las leyes de Murphy no se pueden aplicar por su propia naturaleza con ningún sentido práctico: "Siempre que se disponga a hacer algo, habrá antes otra cosa más importante que hacer"; "todo tiene necesidad de más tiempo del que usted dispone"; "siempre se puede encontrar lo que no se busca".

"Tarde o temprano el peor conjunto de circunstancias tiene que ocurrir"; "mientras más funciones cumpla un aparato, más posibilidades tendrá de romperse"; "cualquier cable cortado a medida quedará demasiado corto"; "el pan caerá siempre del lado de la manteca"; "el que ronca es el que se duerme primero"; "tan pronto se menciona algo... ¿si es bueno se desvanece y si es malo ocurre"?

Pobre de quien, en tales circunstancias, pretende aferrarse a una madera cualquiera, porque descurirá con terror que "el mundo es de metal y vinílico". Las leyes de Murphy no explican estos fenómenos (porque no existen tales explicaciones), simplemente nos advierten de su existencia; si uno acepta que el planeta, el mundo, es decididamente descabellado y perverso, hasta podría divertirse comprobando inexorablemente estas leyes: "Una vez agotadas todas las posibilidades y habiendo fallado, habrá una solución altamente visible para los demás"; "el único día que vendería su alma al diablo por cualquier cosa, sobran las almas".

Las leyes sobre mecánica son también infalibles: "Cualquier herramienta, al caer, rodará hasta el lugar menos accesible de la casa". "Si juega lo suficiente con un objeto, lo romperá". "Las tuercas sobrantes nunca hacen juego con los tornillos sobrantes".

Los que escribimos sabemos muy bien que "la cita más valiosa será aquella cuya fuente no se puede determinar" "los papeles valiosos demostrarán su vitalidad moviéndose del sitio donde usted los dejó a un lugar adonde no pueda encontrarlos". "Al golpear dos teclas en la computadora, la que no se quiere es la que se marca". La medicina no se queda atrás: "Un medicamento es una sustancia que, cuando se inyecta a una rata, produce un informe científico".

Ingrese al Foro de la Industria del Petróleo y del Gas

www.foroiapg.org.ar

Mas de **50.000**
visitantes ya lo hicieron!

El paquete de leyes risueñas que estos tres investigadores crearon no son más que consecuencias de nuestro personalismo gregario, egoísta y miedoso.

Me encantaría que esta frase final fuera mía, pero no solamente no lo es sino que no logro encontrar los datos de su autor: “Ya sea que suframos de arrepentimiento (por lo que hicimos) o remordimiento (por lo que no hicimos), de vez en cuando sonriamos por las cosas que salen mal, sonreír es más importante”.

Aquí van algunos corolarios de la ley de Murphy y otras leyes derivadas:

- Si existe la posibilidad de que varias cosas puedan salir mal, saldrá mal aquella que cause el mayor daño.
- Cada solución genera nuevos problemas.
- La naturaleza siempre se pone de parte de la falla escondida.
- La materia se daña en proporción directa a su valor.
- Todo sale mal al mismo tiempo.
- Si usted se siente muy bien, no se preocupe. Ya se le pasará.
- Si usted explica algo de manera tan clara que nadie pueda malinterpretarlo, alguien lo hará.
- Si algo puede descomponerse lo hará; si nada puede descomponerse, algo lo hará de todas maneras.
- Si todo parece ir bien, sin duda se ha olvidado de revisar algún detalle.
- En computación, cualquier programa, cuando esté operable, será obsoleto.
- La experiencia adquirida es directamente proporcional al número de equipos arruinados.
- Lo que comienza bien, acaba mal; lo que comienza mal, acaba peor.
- En la naturaleza nada anda bien. Por lo tanto, si todo está andando bien, algo está fallando.
- La probabilidad de que algo suceda es inversamente proporcional al deseo de que esto ocurra.
- Siempre habrá otro problema.
- Una vez que un trabajo esté terminado cualquier cosa que se haga para mejorarlo sólo conseguirá empeorarlo.
- Ponga el pescado sobre su ojo y apunte con el limón en cualquier dirección: no falla.
- Cuando se enferme, será un sábado o domingo. Si se enfermara algún día entre semana es porque su médico se fue a un congreso.
- Si encontró algo es porque no lo estaba buscando.
- Toda garantía vencerá indefectiblemente en el momento que el objeto se descomponga.
- La otra cola va siempre más rápido.
- Si se cambia de cola, la otra irá más rápido.
- La pereza es la madre de nueve de cada diez inventos.
- Si usted camina fácilmente, va indiscutiblemente cuesta abajo.
- Haga con los demás lo que ellos querrán hacerle a usted, pero hágalo primero.

- La probabilidad de que la tostada caiga del lado de la manteca es directamente proporcional al costo de la alfombra.
- Todo individuo en una jerarquía asciende hasta su propio nivel de incompetencia y permanece en él hasta ser despedido o hasta alcanzar otro nivel de incompetencia.
- Cuando una persona emprende una tarea, será obstaculizada por la intervención de otra presencia (animada o inanimada). Sin embargo, algunas tareas llegan a ser completadas debido a que la presencia que interviene también está intentado realizar una tarea, que está desde luego sujeta a la interferencia.
- Todos los grandes descubrimientos se hacen por error.
- Sonría... mañana las cosas van a estar peor.

Estos personajes, responsables de nuevas formulaciones sobre las condiciones y acciones humanas, nos hace pensar que “la realidad es un modelo de la ficción, la objetividad y la verdad no son absolutamente fiables, ya que dependen del cristal científico con que se las mira”. Antes, con la ley de Newton el mundo parecía más claro y seguro; en el siglo XVII una manzana caía del árbol al piso, en este siglo XXI, con las nuevas exposiciones de la ciencia –en especial el principio de la incertidumbre de W. Heisenberg–, nos hace dudar que si en realidad estamos sentados en la Argentina.

El estrés, la presión arterial alta, los preinfartos, el alcoholismo... ¡la pirámide tiembla! Las necesidades de tomar decisiones son tan crueles que no pueden descomprimirse y las enfermedades cardiovasculares son un factor que actualiza un cuadrado de baja en el organigrama.

¡Ah!, qué hermoso siglo XXI nos espera. B. Shaw decía: “Me da más bronca, no el estar equivocado, sino tener razón y que nadie me escuche”.

Rolando Bocanera es ingeniero egresado de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral. Se desempeñó como jefe en el Área Siderúrgica de los Altos Hornos Zapla en Jujuy. En 1964 ingresó a YPF en el Yacimiento del Norte, en Salta, con otros destinos en el interior del país, ocupando el cargo de gerente. Luego, en 1977, se desempeñó como interventor de Compras y Contrataciones de la empresa. Además, fue profesor de la cátedra de posgrado de la Universidad de Buenos Aires en la carrera de Ingeniería de Petróleo. Estudió Administración de Empresas y Arqueología.

Bibliografía

- Bloch Arthur, *Ley de Murphy I. Las razones por las que las cosas salen mal.*
Bloch Arthur, *Ley de Murphy II*
Bloch Arthur, *Ley de Murphy III*, Diana
Bloch Arthur, *Libro completo de la ley de Murphy*, Diana
DR. Laurence – J. Peter, *El principio de Peter*
Dr. L. Peter, *La pirámide de Peter*
L. Peter, *El plan de Peter*
L. Peter, *Los personajes de Peter*, Pyjane
N. Parkinson, *La función administrativa*, Nivision
N. Parkinson, *La pirámide sin fin y otras leyes*, Zig-Zag