

Sobre la estupidez humana

Antonio Hidalgo

Profesor de Análisis de Situaciones de Negocios del Instituto Internacional San Telmo

Hace unos meses, un buen amigo me hizo llegar un pequeño ensayo con un sugerente título: "Las leyes fundamentales de la estupidez humana", redactado por el prof. Carlo M. Cipolla¹. He de reconocer que disfruté con su lectura. Posteriormente, me han hecho pensar algunos de sus contenidos. Más allá de su cierta ironía, rayana con el cinismo, me parece que sus ideas pueden sernos de utilidad a los que estamos inmersos en el gobierno de diversas organizaciones. En las líneas que siguen intentaré dar razón de esa apreciación.

Las leyes fundamentales de la estupidez humana

En el citado ensayo, Cipolla establece las siguientes 5 leyes fundamentales:

Primera ley: Siempre e inevitablemente cada uno de nosotros subestima el número de individuos estúpidos que circulan por el mundo.

Segunda ley: La probabilidad de que una persona sea estúpida es independiente de cualquier otra característica de la misma persona

Tercera ley: Una persona estúpida es una persona que causa un daño a otra perso-

na o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí; o incluso obteniendo un perjuicio.

Cuarta ley: Las personas no estúpidas subestiman siempre el potencial nocivo de las personas estúpidas. Los no estúpidos, en especial, olvidan constantemente que en cualquier momento y lugar, y en cualquier circunstancia, tratar y/o asociarse con individuos estúpidos se manifiesta infaliblemente como un costosísimo error.

Quinta ley: La persona estúpida es el tipo de persona más peligrosa que existe. Corolario: El estúpido es más peligroso que el malvado.

Esta relación, a mi juicio, podría completarse con otra ley menor:

Sexta ley: La estupidez es la condición humana más extendida, por lo que nadie, ni siquiera las personas que han dado muestras de no ser estúpidas de modo sostenido, están libres de cometer alguna estupidez ocasional.

De la mera consideración de los postulados anteriores se pueden extraer múltiples conclusiones. Señalaré las que de modo más inmediato me surgen:

1. Carlo Maria Cipolla, (1922 - 2000) fue un historiador económico italiano. Nació en Pavía, y se graduó en la Universidad de esa misma ciudad en 1944, con una tesis sobre la historia de las explotaciones agrarias en el valle del Po. En su juventud, Cipolla quería ser profesor de historia y filosofía, por lo que ingresó en la facultad de Ciencia Política de la Universidad de Pavía. Mientras estudiaba conoció al profesor Franco Borlandi, un especialista en historia económica medieval, y descubrió su pasión por la historia de la economía. Amplió sus estudios en la Universidad de París para licenciarse más tarde en la London School of Economics, en 1948. Obtuvo su primer puesto de profesor de historia económica en Catania a la edad de 27 años, dando inicio a una larga carrera académica en Italia (Venecia, Turín, Pavía, Pisa y Fiesole) y en el extranjero. En 1953 Cipolla viajó a los Estados Unidos dentro del Programa Fulbright y en 1957 se convirtió en profesor visitante en la Universidad de California en Berkeley, de la que dos años más tarde pasó a ser catedrático. Cipolla fue recibido como miembro en varias academias prestigiosas y en 1995 recibió el premio Balzan. Entre sus libros traducidos a diversos idiomas figuran "Historia económica de la población mundial" (Crítica, Barcelona, 1989); "Historia económica de la Europa preindustrial" (Alianza, Madrid, 1987); y "Entre la historia y la economía. Introducción a la historia económica" (Crítica, Barcelona, 1991).



El Bobo de Coria. Museo del Prado. Madrid.

- Es importante detectar los individuos estúpidos que tenemos alrededor: ya que no podemos prever en qué momento actuará el estúpido, minimizaremos el riesgo que corremos si, al menos, somos capaces de identificar los individuos que merecen esa consideración. Además, la estupidez se transmite -en especial sobre los ingenuos- como por ósmosis. Por esto, el impacto de un estúpido sobre una organización es terrorífico. Si no se ponen los medios, puede contagiar a su alrededor hasta convertir a toda la organización en estúpida.

- La persona estúpida puede tener otras cualidades que la hagan atractiva o amable. Puede ser inteligente, bella, rica, educada..., pero no por ello deja de ser estúpida. Ciertamente no soy tan radical como el prof. Cipolla en la calificación del trato con las personas estúpidas como de un "costosísimo error". No cabe duda de que es muy costosa esa relación, pero no siempre se puede calificar como error. Puede haber circunstancias que no sólo justifiquen, sino que incluso exijan esa relación. No obstante, el postulado general sigue siendo válido: aunque la Cuarta ley admite excepcio-

nes, generalmente la relación con el estúpido deviene en error y -en eso coincido plenamente con Cipolla- siempre tiene un coste muy elevado, que no todos los individuos u organizaciones pueden soportar.

- Ya que todos somos susceptibles de cometer estupideces puntuales, es conveniente establecer algunos mecanismos de control que nos adviertan del momento en que empezamos a deslizarnos por la senda de la estupidez. No debemos perder de vista que "la función hace al órgano", por lo que si nos comportamos como estúpidos, invariablemente acabaremos siéndolo. Entre esos mecanismos de control merece especial atención saber rodearse de personas no estúpidas y darles la facultad de que nos puedan advertir -por mucho que nos contraríe- de las estupideces que cometemos. Este aspecto es especialmente crítico para la persona de vértice. Me parece que las razones de esta afirmación son obvias.

- La persona estúpida no deja de ser persona por ser estúpida. Es decir, sigue conservando su dignidad. Esto hace especialmente difícil el modo en que debemos

Una persona estúpida es una persona que causa un daño a otra persona o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí; o incluso obteniendo un perjuicio.

tratar al estúpido: no se le puede aislar como si fuera un infectado, ni se le puede zaherir por su condición. Sí se le debe corregir sin desmayo, al menos para minimizar sus efectos. Hay casos milagrosos -pocos, ciertamente- en que el estúpido deja de serlo; sin embargo, sí es más común que, a base de correcciones, el estúpido limite su ámbito de actuación.

Tipología del estúpido

En mi ánimo de ayudar a las personas que tienen responsabilidades en la dirección de organizaciones, me permito esbozar una tipología de las personas estúpidas que he ido elaborando, con experiencias propias y ajenas, a lo largo de los años. Puede ser útil para -tal como señalo más arriba- detectar los individuos estúpidos que tenemos alrededor. Conocer, además, algo de su "modus operandi" nos puede ayudar a desarrollar mecanismos de autoprotección eficaces frente a sus corrosivos efectos.

En primer lugar, destacaría al que denomino "tonto dinámico": la persona estúpida que se mueve mucho. Trabajador -o agitador- infatigable, está continuamente ideando, actuando, incordiando. Se da este tipo dentro de cualquier grupo. Es el que jugando al fútbol corre por todo el campo gritando "pásame, pásame", para fallar, invariablemente, cuando cualquier otro jugador de su propio equipo le cede el balón en inmejorables condiciones de culminar la



Giotto di Bondone. *La Estupidez.* Fresco. Capilla de los Scrovegni. Padua.

jugada, dejando a la par perfectamente armado el contraataque del equipo contrario. En una empresa es la persona que continuamente está innovando soluciones peregrinas a problemas inexistentes, que además, se generan precisamente por su actuación. Individuo terrorífico dónde los haya, sin duda. Obviamente, lo mejor que podemos hacer, si detectamos alguien así en nuestra organización, es facilitar su fichaje por la competencia.

La contraparte a este tipo sería el "tonto de efectos retardados". Su característica es que añade, a la estupidez, la peculiaridad de cometerla siempre tarde, cuando ya pensábamos que la situación estaba controlada y todo transcurría pacíficamente. De este modo, nuestras defensas frente a semejante individuo están siempre bajas. Tiene, no obstante, frente al anterior, la ventaja de que el número de estupideces que acomete es sensiblemente menor. Mi consejo con respecto a los tales es el de encomendarle aquellas tareas que no tengan una relación directa con el cumplimiento de plazos. Porque de no hacerlo así, inevitablemente cometerán la estupidez justo en el momento que impida que los plazos se cubran. Precisamente esta es la característica fundamental de su estupidez: sólo aparece cuando la misma genera unos efectos que ya no hay tiempo de remediar.

También es interesante el tipo del "tonto de escritura": aquel que no se contenta con decir o hacer una estupidez, sino que además se empeña en dejar constancia palmaria de la misma, a ser posible por escrito. Es especialmente peligroso si tiene relación directa con los clientes, ya que estos siempre tendrán un argumento o queja que esgrimir contra nuestra empresa, que además es difícil de obliterar. La conclusión es clara: evite que esta persona tenga que tratar con clientes de modo directo, dedíquelo a tareas internas, y advierta a las personas que trabajen con él que no presten

especial atención a lo que escribe.

Por último, pero sin agotar la tipología, destacaría al "tonto calimero". Su nombre me lo sugirió una serie de dibujos animados, que emitían en la televisión cuando el que esto escribe contaba con bastantes menos años que ahora. Calimero era un pollito negro con un cascarón blanco en la cabeza, al que todas sus aventuras salían mal -en gran medida debido a su estupidez-, y que siempre finalizaba aquellas del mismo modo: llorando, y quejándose amargamente de lo injusto que era el mundo. Seguro que en nuestras empresas somos capaces de encontrar algún ejemplo. El problema es que el Calimero original era, a la par que estúpido, bastante ingenuo; por el contrario, el "tonto calimero" no siempre es ingenuo, y suele presentar aspectos bastante más corrosivos: es el reivindicador de mejoras laborales absolutamente inviables que no son demandadas por el resto; el que continuamente esgrime la palabra justicia para reclamar acciones que -de aplicarse como reclama- generarían más injusticias; el que siempre culpa a los demás, a la Dirección, al sistema, de sus fracasos. Su estupidez es compatible con una cierta eficacia, por lo que mi consejo sería -si se es capaz de ello- el soportarlo como algo inevitable, sin prestar mayor atención a sus quejas. Además, en no pocas ocasiones, el "tonto calimero" es un personaje entrañable, que genera compasión. Siempre que sus estupideces sean de "perfil bajo" es perfectamente integrable en la organización, dotándola, incluso, de una apariencia más humana.

La persona estúpida no deja de ser persona por ser estúpida. Es decir, sigue conservando su dignidad. Esto hace especialmente difícil el modo en que debemos tratar al estúpido.