



QUE TODO CAMBIE
**PARA QUE TODO
SIGA IGUAL**

Por Guillermo Edelberg, DBA

Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957) fue un noble siciliano que escribió una única novela, *El Gatopardo*, ambientada en el Risorgimento, la época de la unificación italiana encabezada, entre otros, por Giuseppe Garibaldi. El sustantivo *gatopardismo* o el adjetivo *lampedusiano*, (palabras no incluidas en el diccionario *online* de la Real Academia Española) han pasado a definir la actitud con que los partidarios del Antiguo Régimen se amoldaron al triunfo inevitable de la revolución, usándolo en su propio beneficio. Actitud que se resume en una frase lapidaria: **“que todo cambie para que todo siga igual.”** La novela, publicada en 1958, se transformó en un éxito inmediato y fue convertida pocos años después por Luchino Visconti en una película de idéntico título protagonizada por Burt Lancaster, un actor muy conocido en aquella época.

¿ Por qué esta información? El recuerdo de la frase del título surgió en mi memoria de forma inesperada cuando leía el *Alumni Bulletin* de la Harvard Business School correspondiente a diciembre de 2015. La frase (o similar) se había popularizado poco tiempo después de la publicación de la novela y no pude dejar de evocarla en esa ocasión, aunque tal vez la frase sea recordada hoy día por distintas razones. El contenido del *Alumni Bulletin* se refería a un manual titulado *Simple Sabotage Field Manual* publicado durante los años de la Segunda Guerra Mundial por una dependencia del gobierno de los Estados Unidos. La referencia venía ilustrada por una breve explicación sobre un determinado comportamiento destinado a dañar al enemigo. Tuve curiosidad y busqué y encontré en Google el manual mencionado, desclasificado por las autoridades correspondientes en 2008. Observé que incluía, entre otras, una sección titulada “Interferencias Generales en relación a las Organizaciones y la Producción” que de alguna manera se relacionaba con esta serie de artículos.

A continuación transcribo un resumen de dichas “interferencias,” citado por varias publicaciones. A saber:

1. Gerentes y supervisores: ser amable con trabajadores ineficientes para dañar la moral y la

producción. Promoverlos aunque no lo merezcan. Discriminar en contra de trabajadores eficientes; quejarse injustamente en relación al trabajo que estos realizan; **2) Empleados:** trabajar lentamente. Pensar cómo aumentar el número de movimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que realizan; utilizar un martillo pesado en lugar de uno liviano; tratar de emplear una llave inglesa pequeña para hacer lo que hace una llave inglesa grande; **3) Organizaciones y conferencias:** elevar en la medida de lo posible todos los asuntos a comités “para que estos profundicen su estudio y consideración”. Tratar de constituir comités tan numerosos y burocráticos como fuese posible. Organizar conferencias cuando haya que hacer otros trabajos más importantes; **4) Teléfono:** demorarse en establecer comunicaciones en conmutadores de oficinas, hoteles y localidades; brindar números telefónicos equivocados; cortar comunicaciones “accidentalmente” u olvidarse de desconectarlas de modo que la línea no pueda ser utilizada nuevamente; **5) Transporte:** hacer el viaje en tren para el personal enemigo tan inconveniente como fuese posible; emitir dos pasajes para un determinado asiento de tren para dar lugar a una discusión “interesante”.

Por si esto fuera poco, también transcribo a continuación otras recomendaciones del manual:

1) Exigir órdenes escritas; expresar que las órdenes “se entendieron mal”. Formular preguntas en forma interminable; hacer todo lo posible para demorar la entrega de pedidos. Pedir materiales de muy buena calidad difíciles de conseguir, si no se los consigue, iniciar una discusión; avisar que el empleo de materiales de calidad inferior resultará en un trabajo de menor calidad; **2) Simular que las instrucciones son difíciles de entender y pedir que se las repita más de una vez;** hacer un trabajo pobre y echarle la culpa a herramientas, maquinaria o equipos de poca calidad; no pasar las habilidades y experiencia que se posean a un trabajador nuevo o poco habilidoso. Mezclar partes de buena calidad con partes rechazadas; **3) Discutir problemas irrelevantes con tanta frecuencia como fuese posible;** referirse a asuntos decididos en el “meeting” inmediatamente anterior y tratar de reabrir la discusión acerca de la bondad de la decisión correspondiente; preocuparse si una

decisión es la correcta y plantear el interrogante acerca de si la decisión a tomar está dentro de las atribuciones del grupo o si puede crear un conflicto con las políticas de un nivel superior.

Un artículo señaló lo siguiente: “Algunas de las instrucciones parecen anticuadas; otras, mantienen una sorprendente relevancia. En su conjunto, nos hacen recordar lo fácil que es perjudicar el orden y la productividad. Lo más ‘divertido’ es que, a pesar de la austeridad del lenguaje y lo específico del contexto, las actividades antiproduktividad recomendadas son comportamientos demasiado habituales en cualquier organización contemporánea (R. Feloni, *Business Insider*: 5 de noviembre de 2015). Tal es así que, a partir del manual en cuestión, tres autores, R. M. Galford, R. Frisch y C. Greene, escribieron un libro titulado *Simple Sabotage: A Modern Field Manual for Detecting and Rooting Out Everyday Behaviors That Undermine Your Workplace*, publicado en 2015, donde dicen lo siguiente: “No sugerimos que sus enemigos estén agazapados a su alrededor, listos para perjudicarlos. No obstante, es muy alta la probabilidad de que algunas personas, sin hacerlo en forma deliberada, hayan puesto en práctica algunas de las recomendaciones del manual. Estos comportamientos, si no se los controla, perjudicarán a su grupo u organización, haciendo más lentos los mejores esfuerzos –los de la organización y los suyos”.

En conclusión: si se tienen en cuenta los 75 años transcurridos desde la publicación del manual y los grandes cambios ocurridos en este período ¿es posible afirmar que “todo tiene que cambiar para que todo permanezca igual”? ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo Edelberg, DBA, profesor emérito de INCAE Business School. Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y Master of Business Administration de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como Doctor of Business Administration en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2017



Programa de Alta Dirección Bancaria 2.0

Del 6 al 10 de noviembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Women's Executive Leadership Program - WELP

Del 27 de noviembre al 1ro de diciembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Especialización en Dirección de Recursos Humanos

Módulo I
Del 9 al 13 de octubre, 2017
San José, Costa Rica

Módulo II
Del 29 de enero al 2 de febrero, 2018
San José, Costa Rica



Gerencia con Liderazgo

Del 27 de noviembre al 2 de diciembre, 2017
San José, Costa Rica

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en: [f /IntrasRD](https://www.facebook.com/IntrasRD) [t @IntrasRD](https://twitter.com/IntrasRD) [in /company/Intras](https://www.linkedin.com/company/Intras) [i @IntrasRD](https://www.instagram.com/IntrasRD)