

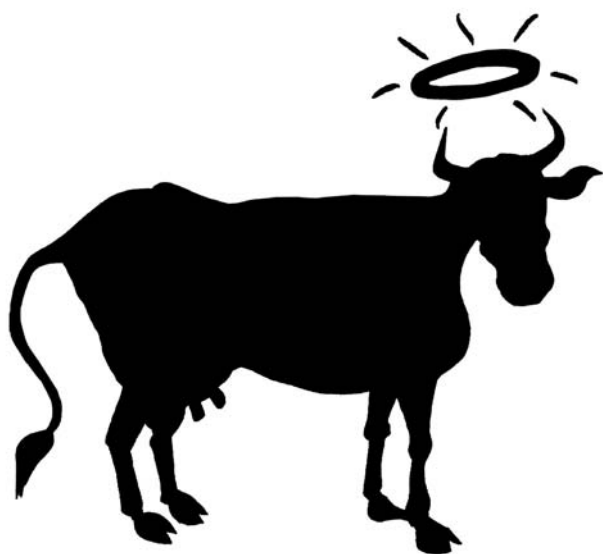
Mate a sus vacas sagradas

SECCIÓN I

(ternera)



Introducción



En el Rigveda, uno de los cuatro textos hindúes más sagrados y el más antiguo de los libros de religión, está escrito que «las vacas son sagradas». Diablos, si nos hubieran dado una moneda por cada vez que hemos empezado una frase con «En el Rigveda» seríamos ricos. Por desgracia, sólo uno de nosotros es millonario y ello porque su tío inventó la Serpentina en Spray.

Llegados a este punto creemos prudente aclarar que la Serpentina en Spray (o Silly String) fue inventada en realidad por Julius Sämann (que asimismo inventó los ambientadores en forma de pino). El señor Sämann no está emparentado con ninguno de nosotros (que sepamos). Lo reconocemos porque es importante establecer un lazo de confianza entre autor y lector. Y también porque usted podría haber buscado Silly String en Google y pillarnos de todas formas.

Lo que importa recordar aquí no es tanto que nosotros seamos unos mentirosos sino que las vacas sagradas han estado deambulando entre nosotros desde aproximadamente el 1.700 a.C. Y como George Foreman ha demostrado una y otra vez, lo viejo tarda en morir.

Así que ¿qué son las vacas sagradas? O, como dicen en Grenoble, «*Qu'est-ce que c'est une Vache Sacrée?*» (ardemos en deseos de saber qué harán con estas dos últimas frases cuando este libro se traduzca al francés). En la tradición hin-

dú la vaca sagrada es una respetada figura que representa la generosidad de la Tierra, el amor materno y la santidad de la vida. En el mundo del comercio, la vaca sagrada es un dicho, un lema o un aforismo acerca de cómo debiera llevarse a cabo un negocio, y se da generalmente por sentado que se trata de una verdad incontestable.

Este libro no trata de hinduismo, vacas sagradas de la India, boxeadores gordos o inventores suizos de novedades. Este libro es sobre negocios. Y las vacas sagradas a las que se refiere no deambulan por el Valle del Indo pastando hierbas y granos del subcontinente. Las vacas sagradas que nos proponemos matar son edictos sucintos repetidos y santificados, y acatados ciegamente por empleados y directivos del mundo entero.

Son un puñado de palabras, normas o acciones en las que creen los hombres de negocios fundamentalmente porque éstos siempre han creído en ellas y por qué habrían de dejar de hacerlo ahora. Dichas vacas han sido transmitidas de generación en generación como unas horripilantes reliquias de familia que deberían avergonzar a cualquiera y en las que uno pone un tremendo, si bien incomprensible, orgullo. Ya sabe, igual que esa foto de su bisabuelo vestido como un bailarín de hula. Y no debería estar en la repisa de la chimenea. ¿A quién le importa si era un capitán de barco traspasando el ecuador por primera vez? Esa foto debería estar guardada en un oscuro y olvidado baúl y para ser utilizada sólo en casos de chantaje extremo.

Todas las vacas sagradas del mundo de los negocios —esas frases en las que todo el mundo cree sin molestarse siquiera en analizarlas— contienen elementos valiosos. En algún momento estuvieron llenas de sentido y poseyeron un auténtico valor.

Introducción

Incluso aunque hayan sobrevivido a su tiempo útil, permanecen obstinadamente en su lugar mientras a su alrededor evolucionan negocios, empresas, empleados, competidores y culturas. Según pasa el tiempo, se convierten en una de esas constantes inmutables de los negocios configurándolo todo a su imagen. Se acaba cambiando los negocios para adaptarlos a una filosofía en lugar de adaptar la filosofía propia a la medida de su negocio.

No hay nada malo en desarrollar una filosofía basada en un estudio cuidadoso de éxitos anteriores. Un hombre de negocios avisado analizará un tinglado en marcha y dirá: «Esto funciona y reúne estas virtudes». Pero hay una distinción importante entre ese análisis y la aseveración de que «Esto funciona porque reúne estas virtudes». Una vez que empiece a creer en lo inevitable de una causa-efecto percibida, estará usted apostando por una vaca sagrada y se meterá en problemas. McDonald's funciona y vende una comida asquerosa. McDonald's no funciona *porque* venda comida asquerosa. Si así fuese, la anciana con un ojo de cristal que sirve en el remolque frente a nuestra oficina sería billonaria.

Por lo general, estos pensamientos restrictivos son simples y tajantes. Necesitan ser plausibles para mantenerse tantos años. Después de todo, la locura no dura mucho... y no hay más que ver a Mike Tyson. Y ya que citamos a famosos pesos pesados, ¿por qué Archie Moore era conocido como la Mangosta? Es un curioso mote. Tal vez pueda usted buscarlo después de ir a Google a consultar lo de la Silly String.

Cuando hablamos sobre las vacas sagradas nos referimos a muchos de los principios fundamentales del comercio. Una

de las clásicas vacas sagradas de esa índole, y que planeamos destruir, es «El cliente siempre tiene razón». ¿Quién en su sano juicio podría estar en desacuerdo con ella? Bien, nosotros. Y podrá leer acerca de ello dentro de unos pocos capítulos.

«El cliente tiene siempre razón» es una de esos eslóganes arquetípicos que las empresas ponen bajo llave y no quieren soltar, como un rottweiler con un patito atrapado en sus mandíbulas. Alguien de la alta dirección anuncia durante una reunión de la junta que de ahora en adelante la empresa se regirá por el principio de que «El cliente siempre tiene razón». Y que así será. Nadie lo discutirá. Todo el mundo lo cumplirá. Y la fuerza motriz detrás de esa empresa será un irrelevante lugar común que suena muy bien en una declaración de misión.

En ocasiones esa ferviente adhesión a la filosofía de empresa puede conducir a grandes éxitos. Hay un montón de tiendas por ahí que tratan al cliente como si él, o ella, tuvieran siempre razón, y que prosperan gracias a ello. Pero lo que propicia los problemas es la ceguera y la falta de un saludable escepticismo que generan las vacas sagradas. A veces tienen razón. Pero si usted las sigue sin razonamiento ni flexibilidad, no sabrá nunca cuándo dejan de tener razón en una determinada transacción, línea de producto o situación.

A veces, sostener desesperadamente la primacía del cliente puede conducir a la desaparición de la empresa. En ocasiones, tratar al cliente como si él o ella no tuvieran ni idea es la vía más segura hacia la victoria. Puede que usted ahora no nos crea, pero lo hará cuando haya leído este libro. También es posible que pida que le devuelvan el dinero, pero ése es un asunto entre su librero y usted.

Introducción

Hemos realizado una lista con algunas de las más extendidas y amadas vacas sagradas de los negocios. Hemos amontonado esas vacas en el metafórico matadero de una teórica finca ganadera hipotéticamente situada en Montana (pero en cualquier caso a quinientos kilómetros de Canadá). En las siguientes páginas deambularemos por entre esos mugientes e ignorantes animales propinándoles golpes atroces en el morrillo y la nuca con gigantescas y afiladas guadañas medievales. No nos complace esta sangrienta, ruidosa y vomitiva matanza. Lo hacemos como un servicio a la humanidad. Por otra parte, hemos cobrado un considerable adelanto por el libro y si no lo escribimos nuestro editor nos demandará.

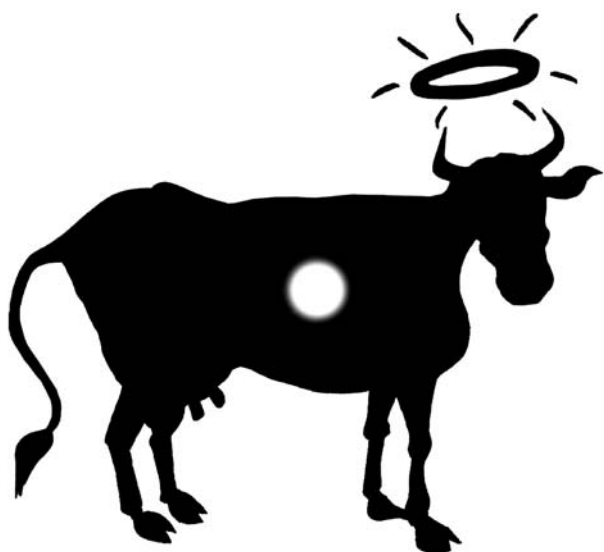
El objetivo de este libro no es reemplazar viejas y rancias vacas sagradas por otras más nuevas y frescas. No vamos a obligarle a presenciar cómo asesinamos a «El cliente siempre tiene razón» únicamente para suplantarlo por «El cliente siempre llevará calcetines con dedos». Eso haría fracasar nuestro propósito. Y sería también una locura. Nuestro objetivo es mostrar la ineficacia de plegarse servilmente a cualquier noción preconcebida acerca de cómo deberían llevarse los negocios.

Le mostraremos ejemplos de empresas y personas que han fracasado porque creyeron demasiado ciega, total e inflexiblemente en una serie de vacas sagradas. Le mostraremos asimismo ejemplos de empresas y personas que han triunfado porque no prestaron atención a la sabiduría convencional y violaron sus reverenciados principios. Le enseñaremos a reconocer las vacas sagradas y a guardarse de ellas en el futuro. Le mostraremos florecientes filosofías sobre negocios que corren el riesgo de convertirse en vacas sagradas si no se tie-

ne cuidado. Realizaremos asimismo un montón de extrañas referencias, bromas extravagantes y apuntes desconcertantes pensados para divertir, confundir y buscar las cosquillas a la imaginación. Si está usted a favor de una fantasía sin cosquilleos, puede que entonces este libro no sea para usted. En cualquier caso, nosotros tenemos que terminar un trabajo. Y si hemos de contrarrestar cuatro mil años de arraigadas costumbres, mejor empezamos.



Cómo reconocer una vaca sagrada



¿Cómo se destaca una vaca sagrada? Muy fácil. Acérquese cuidadosamente a una de ellas mientras esté dormida y márquela con una mancha en el costado.

Éste es un ejemplo clásico de broma astutamente planteada. Hemos hecho creer que enseñaríamos cómo se puede identificar una vaca sagrada y después hemos sustituido tales expectativas por un resultado totalmente inesperado —cómo pintar una marca en una vaca— poniendo énfasis en la palabra «mancha» durante el proceso. Sólo hay un problema con esta broma brillantemente estructurada: que no tiene gracia.

Y desde ese punto de vista, nuestro patético intento de bromear es un poco como los rebaños de vacas sagradas que andan por ahí. Son coherentes, pero no funcionan. Y, exactamente igual que desenmascarar a un mal cómico, reconocer vacas sagradas es sencillísimo cuando sabes lo que buscas.

Corbatas chillonas y ostentosas, americanas de *sport* con las mangas enrolladas son síntomas inequívocos de que un cómico va a ser pésimo. Y también, si de repente se pone a gritar mucho, probablemente estará tratando de ocultar el hecho de que nada de lo que diga en un tono de voz normal logrará arrancar una sonrisa.

Frases como «Sí, pero...», «Me pondré a su nivel...» o «No podemos hacerlo de esa forma, hagamos...» son síntomas seguros de que está usted a punto de escuchar una vaca

sagrada. Pueden ser audaces consignas grabadas en oro o pintorescos aforismos cosidos con hilo. Pueden ser tecnologías obsoletas, productos gastados, procesos rígidos, servicios anticuados, o gestión autosatisfecha. Son la viva encarnación del «aquí no hacemos las cosas así». Las vacas sagradas sobreviven haciendo que todo siga siendo igual.

Las vacas sagradas se parecen a los caballos de pura sangre en que ambos son el resultado de una cría selectiva. Todos los purasangres vivos descienden de uno de estos tres sementales: *Darley Arabian*, *Godolphin Arabian* y *Byerly Turk*. Los tres fueron enviados a Inglaterra y engendraron con yeguas locales. Un tataranieta de *Darley Arabian*, *Eclipse*, llegó a ser un campeón imbatido y fue padre de 344 futuros ganadores. Sus genes perfectos tuvieron tal demanda que en la actualidad el 95% de los purasangres son sus herederos.

¿Qué tiene que ver esto con las vacas sagradas? Casi nada. Salvo por el hecho de que esos divinos bovinos tienen un parentesco de consanguinidad igualmente identificable. Por lo general, son engendradas por la gerencia corporativa. Un fumador de puros con un inverosímil peinado quiere saber, «Bueno, ¿cuál es la fórmula?», y ya ha nacido otra vaca sagrada. Estas potrancas de elegante tranco filosófico han ido pasando de una sala de juntas a otra y de gerente en gerente a lo largo del tiempo.

La gente que perpetúa esos imaginativos grilletes tiene mucho en común y también puede ser fácilmente identificada. Por lo general, tiende a ser negativa. Parece pensar que no contribuye si no critica. Cuando se le pide una opinión, ésta suele ser deprimente y pesimista. A esa gente le resulta más fácil plantear objeciones que aceptar algo nuevo y dife-

rente, incluso si ese algo nuevo y diferente puede conducirles a la grandeza.

Normalmente no pueden decirle por qué se están cargando su idea, aunque harán una vaga referencia a «eso no funcionó en el 03». Cuando usted pregunte inocentemente si se trata de 1503 o 1603, le mirarán como si se hubiese orinado en una salsa *clam dip**. Dando por descontado que usted no se habrá orinado en la salsa de almeja, toda esa actitud es cortante, innecesaria y divisiva.

Incluso cuando se alude a fracasos previos como razón para no intentar algo nuevo, no se molestan en extraer conclusiones útiles. Se trata sólo del «Eso no funcionó, déjelo». En ocasiones, una comprensión matizada de desastres pasados ayuda a encaminarse hacia futuros logros. Pero esas comandronas de vacas sagradas no están interesadas en aprender y cambiar. Lo único que pretenden es mantener el status quo. Para empezar, tal es la verdadera razón de ser de las vacas sagradas: sólo tratan de mantenerse y continuar haciéndolo.

¿Cuántas veces fracasaron los hermanos Wright antes de triunfar? No tenemos ni idea y todos sufrimos del síndrome del túnel carpiano por lo que no queremos comprobarlo en Internet. Pero fueron un montón, ¿no es cierto? «El hombre no puede volar» era una vaca sagrada irrefutable. Estaba basada en la historia, la ciencia y el sentido común. Si los hermanos Wright hubiesen trabajado para el memo que dirige su departamento de marketing, se hubiesen visto obligados a renunciar tras su primer fracaso. Si hubiesen trabajado para nosotros, quizás hubiésemos esperado hasta su décimo bataca-

* Salsa hecha con almeja y queso cremoso. (N. del T.)

zo antes de echar el alto. Pero ellos seguían su propia visión y sabían que podía dar resultado. Ni la lógica, la gravedad y las dichas heridas en la cabeza lograron disminuir su convicción. Y acabaron con esa vaca sagrada para siempre. Ahora nos las tenemos que ver con una vaca sagrada mucho más arraigada: el hombre no puede volar en clase turista, pero la primera clase es criminalmente cara. Cuando alguien se cargue esta vaca sagrada volveremos a volar al extranjero otra vez.