

¿Vacas Sagradas? Game Over

Disclaimer: "No estamos a favor de la muerte de los animales. Pero sí de los santos." (Bitter Luna, 1721)

En algunas culturas medievales las vacas eran sagradas: no se las podía matar ni usar para ayudar en los campos. Estas vacas sagradas disfrutaban de una vida tranquila, tenían libre uso del espacio dentro de las puertas de la comunidad en donde residían. Las vacas no tenían enemigos y en general podían llegar a vivir mucho tiempo, muriendo a edad avanzada por causas naturales. Nunca se debatió este status, excepto en muy raras circunstancias, como ser durante una primavera en la Europa medieval...

Para todos los habitantes de esta comunidad en particular era un día normal de primavera, arreglando los jardines afuera de la muralla, preparando los campos para que brinden alimentos para todo el año. Pero no era un día común.

Comenzó como un susurró bajo que se incrementaba más y más con el paso de los minutos. Algo desconocido se acercaba al pueblo, y se acercaba rápido. En aquella época la precaución era muy importante, así que todos los habitantes que estaban fuera de la ciudad rápidamente se movieron hacia el interior de la muralla, para poder resistir lo que sea que se acercaba. Una vez que todos estuvieron dentro, cerraron las puertas de la ciudad, los soldados tomaron posición en la parte superior de la muralla, armados y preparados para lo desconocido.

Pocos minutos después de que todos estuvieron preparados vieron la primera ola de los atacantes en el horizonte y apenas unos minutos más tarde ya había cientos de atacantes ubicados alrededor de la muralla, preparando su ataque. Y atacaron. El ataque inicial fue seguido por otro aún más brutal, lluvias de flechas y gritos. Pero la ciudad resistió y mantuvo a salvo a la comunidad. Aunque no iba resultar tan fácil deshacerse de los bárbaros.

La ciudad estaba sitiada. Pasó el primer día y el segundo y el tercero; así la ciudad se encontró luchando por sobrevivir durante varias semanas. Los habitantes sabían que no iban a poder sobrevivir por siempre, tan sólo esperaban resistir más tiempo que sus atacantes. Pero las reservas de comida se estaban agotando y los soldados comenzaron a tener signos de cansancio. La ciudad estaba completamente aislada del mundo exterior, sin acceso a provisiones adicionales. Sin embargo, tenían una abundante cantidad de vacas sagradas dentro de las murallas de la ciudad. Desafortunadamente hablar sobre matar una vaca sagrada era un tema tabú y además se consideraba un crimen horrible.

Pero no eran tiempos normales. Si los soldados que defendían la ciudad caían, con seguridad los bárbaros matarían igualmente a todas las vacas sagradas. Sin embargo, si los soldados de la ciudad mataban algunas vacas para convertirlas en comida, podrían estar más fuertes, continuar su pelea y quizás triunfar. No había otra alternativa. Ellos sabían que si querían tener una oportunidad para salvar a la ciudad, a sus habitantes y a su forma de

vida, iban a tener que revisar la condición sagrada de las vacas, incluso aunque un mes atrás una idea así hubiera parecido abominable.

Y entonces, en un intento desesperado por salvar a la comunidad, estos valientes hombres evolucionaron y redefinieron el lugar de las vacas dentro de la sociedad, en beneficio de los habitantes y obviamente en detrimento de las vacas. La ciudad sobrevivió.

¿Qué relación hay entre las vacas sagradas y la transformación?

En las organizaciones suelen existir vacas sagradas a las que nunca se las objeta, se las protege de los cambios, no se las examina de forma objetiva y simplemente son reverenciadas por quienes están forzados a convivir con ellas.

Aun cuando estas vacas sagradas pueden tomar muchas formas diferentes dentro de una organización, como ser valores, creencias, procesos, políticas, reglas o mandatos, mantras corporativos, comportamientos o hábitos, entre otros, son fáciles de identificar con una simple pregunta: “¿por qué estamos haciendo esto?”. Si la respuesta es “porque siempre lo hicimos así” o “así es como se hace acá”, es muy probable que hayamos encontrado una vaca sagrada.

Si bien es necesario ir quitando o transformando a las vacas sagradas de una empresa que desea evolucionar hacia una organización **teal** o **ágil**, hay que considerar que es un ejercicio muy diferente cuando la decisión se tiene que tomar con los bárbaros en las puertas. Este tipo de decisión surge de la necesidad o la desesperación y en muchas ocasiones sus resultados no tienen que ver con un verdadero cambio cultural. *En cambio, sacrificar a las vacas sagradas cuando no hay ningún bárbaro en la puerta resulta en una decisión tomada para mejorar, en vez de una decisión tomada para sobrevivir.*



Lograr identificar y sacar a las vacas sagradas fuera del sistema, deconstruirlas y repensarlas, siempre nos va a dejar en una mejor situación, sin importar el motivo por el cual se quiten. La mayoría de las grandes organizaciones simplemente no alientan naturalmente a que se examinen sus vacas sagradas, lo cual las conduce inexorablemente a tener que tomar estas decisiones con los bárbaros golpeando la puerta.

Cazadores de Vacas Sagradas

Debemos convertirnos en **Cazadores de Vacas Sagradas**, alentando una comunicación transparente que permita descubrirlas cuando están ocultas en la organización e impulsar mecanismos de “inspección y adaptación” dentro de la organización, generando un entorno seguro en el que las personas puedan señalar a las vacas sagradas que encuentran.

Para esto es fundamental generar espacios de seguridad psicológica y fomentar una cultura sin miedo (*fearless culture*) que aliente a las personas a proponer cambios, tomar decisiones, equivocarse y

aprender, e innovar sin el temor a represalias o sentirse expuestos.

Las organizaciones, por su parte, deberían tener la fuerte convicción (sin temor) que, cualquier valor, creencia, proceso, política o mantra corporativo que se considere lo suficientemente valioso para ser sostenido, también debería ser lo suficientemente fuerte como para ser desafiado.

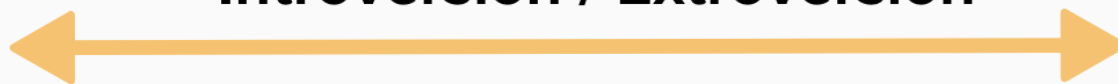
En la nueva mirada **ecosistémica** de las organizaciones, la *compostación* de esas creencias, hábitos, lemas inmutables es una buena práctica. No hay que matarlas, hay que reciclarlas en materia fértil.

Un ejemplo simple

Todos conocemos un mantra organizacional que dice: “transformen todo lo que sea necesario, pero no dejen de entregar productos y servicios”. (No frenen el “delivery”). Esa puede ser una vaca sagrada: ¿Cómo aprendo y reflexiono, cómo incorporo nuevos métodos y creo nuevos estímulos **sin parar un momento**, sin afectar aunque sea mínimamente mediante la experimentación la entrega de servicios?

Las personas mostramos diversidad cognitiva manifiesta en capacidades de aprendizaje y reflexión diferentes. Entenderla y respetarla es mucho más beneficioso para todo el ecosistema, tanto para el bienestar personal como para el de la organización. Abajo podemos ver distintos espectros de introversión y extroversión que nos ayudan a entender mejor a otras personas.

El espectro de Introversión / Extroversión



Introverso

Me recargo en soledad

Prefiero procesar internamente

Prefiero el trabajo profundo, en soledad

Tomo decisiones lentamente

El silencio lleva a la reflexión

Ambiverso

Disfruto socializar aunque necesito tiempo solo

Hablo para pensar y pienso para hablar

Puedo colaborar después de trabajar independientemente

Rápido, pero no apurado

Puedo llevarme bien con el silencio

Extroverso

Recargo socializando

Disfruto hablar con otros para pensar

Prefiero colaboración en tiempo real

Tomo decisiones apresuradamente

El silencio me causa ansiedad

Acá se presentan diversas contradicciones:

- Aprender requiere tiempo
- Cambiar los hábitos requiere tiempo
- Mejorar métodos requiere tiempo
- Reflexionar requiere tiempo
- El tiempo es finito, no ocurre en dimensiones paralelas (al menos en el plano laboral)

El tiempo que uso en aprender, cambiar, mejorar y reflexionar *lo tomo de las actividades actuales (a veces bajo el paraguas del tradicional BAU: Business As Usual).*

Pregunta: ¿Se puede cambiar mientras nada cambia?

La contradicción mayor se presenta porque esas mismas organizaciones suelen tener números negativos que se manifiestan en las siguientes métricas (lista no exhaustiva):

- Baja capacidad de crear valor
- Percepción de costo vs beneficio negativo en los clientes
- EBITDA en decremento
- NPS insatisfactorio
- Alta rotación de colaboradores
- Caída de cantidad de usuarios o lo que conocemos como *ARPU* (Promedio de ingresos por

usuario)

Normalmente, de buena fe, deciden “Transformarse” para cambiar esos resultados. Casi indefectiblemente también deciden que no pueden dejar de entregar los productos y servicios que entregan y que provocan esos resultados mencionados anteriormente, que es como decir: “Continúen con lo que vienen haciendo”.

El estímulo de cambio provocado se anula a sí mismo, produciendo en el sistema socio-técnico organizacional un deadlock cancelatorio de la fuerza de cambio, a la vez que llena de argumentos a los detractores (buena gente, en general) del cambio.

REFERENCIA: Inspirado y traducido de “*When we need to slaughter our sacred cows. Agile companies are slaughterhouses*”, de Bill Gaiennie.

From:

<https://www.xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<https://www.xadev.wiki/doku.php/wiki:dis-fue:vac-sag>

Last update: **2024/08/16 03:17**

