

Competir con ingenio, clave del futuro

▲ Oren Harari

Una y otra vez, el Correcaminos esquiva el peligro y se alza con la victoria, mientras que el Coyote queda magullado y destrozado.

El Correcaminos es el gurú empresarial indiscutible para el nuevo milenio. Hablamos completamente en serio. Piénselo. En cada uno de los episodios de los dibujos animados de Warner Bros., los personajes del Correcaminos y del Coyote se encuentran en el desierto para competir en ingenio. Los espectadores perciben inmediatamente el paralelismo con David y Goliath. El Coyote tiene un inmenso arsenal de artilugios para atrapar al Correcaminos y utiliza estas herramientas con gran astucia y sigilo contra su escuálido y aparentemente indefenso oponente. Tiene a su disposición todos los grandes activos tangibles y ha entablado una gran “alianza estratégica” con un misterioso fabricante llamado Acme. Tiene un gran dominio de la planificación estratégica y está obsesionado con “aplantar” a su adversario.

En este aparente desequilibrio, ¿quién va a pensar que puede vencer el pequeño y desgarrado pájaro? Sin embargo, una y otra vez, el Correcaminos esquiva el peligro y se alza con la victoria, mientras que el Coyote queda magullado y destrozado. Recuerde la siguiente escena:

El Coyote se apoya en un vagón de Acme que está enganchado a un globo meteorológico. A un lado, tiene atado un yunque de 250 kilos y, al otro, un ventilador. El Coyote utiliza el ventilador para impulsarse por encima de un precipicio. Mientras vuela por el aire, atisba al Correcaminos a toda velocidad por la carretera. Arroja el yunque por la borda, pero la súbita pérdida de peso hace que



A todos nos encantaría pensar que nuestras empresas son Correcaminos, pero la verdad es que la mayoría no lo son

el globo suba vertiginosamente. La cuerda que lo sujetaba se desenreda y el globo da una sacudida mientras se escapa el aire. El Coyote se cae y se estrella en la carretera. El yunque cae sobre su cabeza. El Correcaminos pasa por encima de él.

Las hazañas del Correcaminos se escapan a la lógica. Atraviesa túneles imaginarios, nunca se queda atrapado en el cemento y se ríe siempre que su adversario trata de imitar su velocidad. Parece que funciona con un conjunto de reglas completamente diferente –puede que incluso con un paradigma diferente del mundo– que deja al Coyote siempre frustrado, agotado y hambriento.

¿Es usted un Coyote o un Correcaminos? ¿Qué me dice de su empresa? A todos nos encantaría pensar que nuestras empresas son Correcaminos, pero la verdad es que la mayoría no lo son. Al fin y

al cabo, el “estilo Coyote” ha funcionado bien durante años. En el mundo del Coyote, “gestión profesional” significa ser analíticamente desapegado, inflexible y tenaz. Los Coyotes son delgados y malvados, especialmente malvados. Elaboran un “gran plan” y lo ponen en práctica implacablemente, sin desviarse nunca hasta que llegan a la última etapa. Mantienen firmemente su rumbo, sin mirar más allá –después de todo, “siempre lo hemos hecho así”– y están obsesionados con el secreto y el sigilo. El problema es que este método no funciona en nuestra economía digital, de nanosegundos, completamente abierta.

Por el contrario, ¿qué cualidades observa usted en el Correcaminos? Un espíritu libre y alegre, completamente abierto y aparentemente sin miedo. Es turbo-veloz, flexible y hábil, siempre mira hacia delante e improvisa soluciones para obstáculos que aparecen repentinamente. Se enfrenta a cosas aparentemente imposibles con confianza y energía. Además, disfruta haciéndolo. De hecho, va vestido con colores animados, no apagados como el Coyote. Es mucho más fácil imaginarse al Coyote con un soso traje de tres piezas que al Correcaminos.

La realidad del Correcaminos

Lo más importante es que el Correcaminos parece “captar” de

forma intuitiva que el mundo (empresarial) ha cambiado. Nos hemos adentrado en un nuevo territorio. Permítanme que les resuma sus características:

- **Se acabaron los secretos.** Los dibujos animados discurren en el desierto: ése es el campo de batalla de nuestro futuro. Un lugar austero, sin límites, despejado y vasto, muy diferente del paisaje empresarial descrito como “ahí fuera hay una jungla”, en el cual las marañas de secretos, la densa niebla de los politiqueos y la espesa maleza de los “pelotazos” económicos dificultan la visión.

Con la explosión de la globalización, la liberalización y los adelantos tecnológicos, no tiene mayor objeto esconderse. El Coyote siempre se oculta y siempre pierde. Internet, por sí sola, ha conseguido que la información se universalice, se democratice y se haga accesible. El desierto exige respuestas sin límites, circulación sin límites de información y relaciones sin límites.

El Correcaminos siempre mantiene una actitud abierta. Mientras que la mentalidad de Coyote consiste en acumular información y proteger el flujo de tesorería existente, la mentalidad de Correcaminos consiste en utilizar tecnología de vanguardia y culturas de apertura y sinceridad para divulgar la información libremente y crear algo espectacular para el día de mañana.

- **Se acabó la seguridad.** La seguridad entraña protección, previsibilidad y estabilidad externa. El Coyote da por hecho que la “seguridad” de poseer el artilugio más moderno de Acme, unida a la “seguridad” de contar con un sensato plan estratégico secreto, le garantiza la captura del pájaro. Sin embargo, el Correccaminos sabe que el terreno es agreste, imprevisible y caótico. Le entusiasma la “inseguridad”. Se ríe a carcajadas de ella y sabe que ahí fuera hay un enorme campo de oportunidades.

Los Correccaminos de hoy día ya saben que sus departamentos son centros de beneficios, que sus divisiones son actividades singulares y que ellos mismos son su propia empresa. Como organizaciones e individuos, construyen sus capacidades, agilidad y genialidad para crear su propia seguridad, en lugar de esperar a que un factor externo se la proporcione.

- **Se acabó la fidelidad.** El Coyote se aferra a los productos de Acme, a pesar de su interminable lista de fracasos con sus productos. También se aferra al mismo proceso mental contrastado para tratar de capturar a su enemigo. Es ciegamente fiel, característica esencial de las empresas y empleados impulsados por la seguridad.

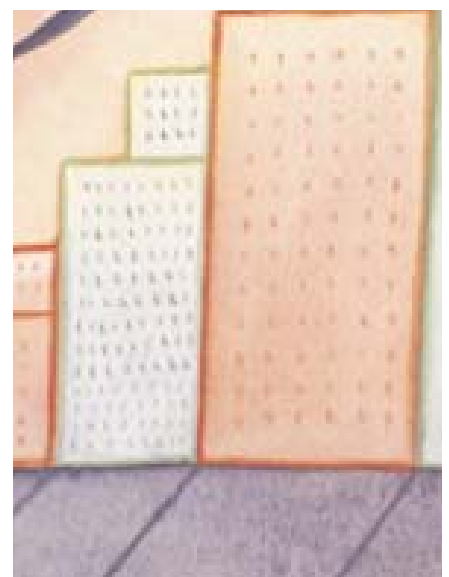
El Correccaminos nunca se limitaría a una única línea de

producto, un único proveedor, una única organización, un único proceso, una única tecnología o un único conjunto de instrucciones. No es fiel; es *leal* a su finalidad, a sus objetivos, a sus principios básicos, a sus valores, a su entorno y a sí mismo. Eso es lo que define el honor y, en definitiva, la libertad de las personas y las empresas.

- **Se acabó el tiempo.** Cuando la gente piensa en el Correccaminos, lo primero que le viene a la cabeza normalmente es la rapidez. Es cierto que las empresas Correccaminos consideran que la condensación del tiempo es una ventaja competitiva fundamental, justamente el polo opuesto de los obstáculos entorpecedores que hay en el interior de las complejas administraciones de las empresas Coyote. Entre estos obstáculos cabe citar las descripciones de los puestos de trabajo, los horarios de trabajo de nueve a cinco, los sagrados niveles e imposiciones jerárquicas, las supercentralizadas adopciones de decisiones, los lentos goteos de comunicaciones, las meticulosas sesiones de planificación, los roces y aplacamientos políticos, las inagotables propuestas y trámites burocráticos, y las anticuadas tecnologías agonizantes.

Las culturas de las empresas Coyote valoran las convenciones por encima de la experimentación y la hiper-cautela por encima del

El Correccaminos nunca se limitaría a una única línea de producto, un único proveedor, una única organización, un único proceso, una única tecnología o un único conjunto de instrucciones





riesgo. Estos elementos aumentan los límites de tiempo que padecen los Coyotes, en un momento en el que el Correcaminos funciona en tiempo real, en todo momento. No

obstante, incluso se podría acabar por atrapar al Correcaminos, a pesar de su velocidad, si todos los días utilizara la misma ruta, con el mismo *modus operandi*.

La clave de su éxito es que es imprevisible. Zigzaguea, reacciona creativamente de forma inmediata, aparece inesperadamente y hace cosas que sorprenden y dejan

Las siete nuevas reglas de la carretera y algunas indicaciones sobre cómo conducirse en ellas

1. Todo el mundo participa todo el tiempo

- Tenga en cuenta que todas las personas y todas las empresas pueden ser un Correcaminos. No obstante, usted no puede llegar allí funcionando al estilo "Coyote" y limitarse a tratar de ir más rápido.
- Utilice una gestión abierta y asegúrese de que todos los empleados, proveedores y asociados están relacionados, conectados, informados y formados. Todo el mundo debe comprometerse todo el tiempo y debe ser responsable todo el tiempo.
- Trate a cada empleado como un "propietario" y "profesional de negocios". Olvídense de rangos y jerarquías.
- Acérquese a los clientes como asociados que contribuyen y que tienen muchos derechos y responsabilidades.
- Cambie los equipos por "grupos", en los que no haya jerarquía fija, ni funciones fijas, ni procesos fijos ni mentalidad de "pandilla".
- Tome prestados (en lugar de tratar de adquirir) los mejores cerebros, recursos y talentos del mundo. Manténgase ágil y libre de cargas.
- Insista en que las personas que contrate participen plenamente en todo y, después, dótelas del equipo necesario para actuar.

2. Todas las fronteras son permeables

- Permita que la información, los recursos y las personas circulen libremente. Las fronteras organizativas no son reales.
- Ya que las fronteras son permeables, procure tener las menos posibles. Elimine los muros de su organización para crear un cuerpo más pequeño y más rápido y una mente más grande y más innovadora.
- Cree, difunda y actúe basándose en el conocimiento. Fomente los "maniacos con una misión".
- Piense en términos de totales, redes, conexiones y multi-todo.
- Elimine la arrogancia, la falta de propósito, la ignorancia y el miedo. Lo que le quedará es la libertad. El poder circulará por la capacidad y las comunicaciones directas.
- Cultive unas sólidas conexiones personales y electrónicas por todo el mundo.

3. Toda empresa es virtual

- Acepte el hecho de que nada dura. Nada es estático. Nada se queda quieto.
- Dése cuenta de que toda actividad es moda, todo producto es experimento, todos los elementos de una empresa son efímeros, todos los interesados son volubles.
- Cuente con que todo es virtual, incluido su puesto de trabajo, el lugar en el que trabaja, las personas con las que trabaja, lo que aprende y lo que hace.
- Tenga cuidado con todo aquello que le atasca y le liga innecesariamente a la fidelidad –a un lugar, una política, una línea de productos, un activo o una tradición–.
- Esté preparado para colaborar con cualquiera y esté donde esté. En el mundo digital, la distancia y la geografía han desaparecido. Lo que funciona es el movimiento y la movilidad.
- Ponga en duda (o suprima) todo aquello que sea "fijo", desde las descripciones de los puestos de trabajo hasta las funciones laterales y las cadenas de suministros inalterables.
- Deje obsoleta su empresa antes de que lo haga otra persona. No mire atrás.

4. Las culturas honradas son potentes

- Respete un conjunto de valores y objetivos. Predique con el ejemplo. Aténgase escrupulosamente a su código e insista para que los demás hagan lo mismo. Mantenga una integridad constante y de principio a fin. De ese modo se mantendrá ágil y asentado.
- Cree una cultura honrada, que dé lugar a una empresa potente. Un entorno potente es aquél que sirve para que las personas extraigan la fuerza necesaria para elegir, actuar, provocar cambios y crear valor.
- Respete a las personas con las que trabaja –asociados, clientes, empleados, etc.– o deje de trabajar con ellas.
- Suba constantemente el listón de sus propias expectativas e integridad, honradez, ética y rendimiento. Cuando esté trabajando, ¡esté trabajando! Y hágalo con honradez, nobleza y estilo.
- Sea un personaje con carácter. Haga cosas interesantes y estimulantes mientras recorre su camino, aun en el caso de que consideren que es usted "raro" o "loco" (especialmente, en ese caso).

CONTINUACIÓN

Las siete nuevas reglas de la carretera y algunas indicaciones sobre cómo conducirse en ellas

5. La maestría es la magia

- Domine su método, sus medios de comunicación y su mercado para crear magia, algo que provoque una reacción de "asombro" en el mercado.
- Valore la maestría. Hace referencia al prodigio, la vitalidad, la audacia y la disciplina. Requiere valor. La maestría es individual y colectiva. Es el espíritu de la indagación.
- Sea consciente de que la magia tiene que ver con el interés y con el "¿cómo harían ellos esto?".
- Busque los errores interesantes. Comparta los fallos prodigiosos. Aplique el aprendizaje constantemente.
- Cree una empresa curiosa. Conviértase en el alumno más rápido de su sector.

6. Los grandes adelantos son el camino hacia la prosperidad

- Sea el primero, sea excepcional y sea único. Vaya en dirección distinta a la de la mayoría.
- Suba constantemente el listón. Ponga en tela de juicio el proceso, rompa las reglas.
- Trate de conseguir grandes adelantos si desea prosperar; adelantos progresivos si desea sobrevivir.

- Sepa que un gran adelanto no es un producto; es el camino hacia muchos grandes productos y conceptos. Es el conducto para la innovación.
- Compita en el borde loco. La locura es el liderazgo de mercado de hoy y el conocimiento convencional de mañana.
- Haga una nueva definición de riesgo: actualmente, es más arriesgado no tratar de conseguir un gran adelanto.
- No considere que el gran adelanto y la prosperidad son el resultado final. Conviértalos en una prioridad constante.

7. La última palabra es la risa

- Considere que la risa alegre es una ventaja competitiva y que la risa apagada es una prioridad estratégica. Ríase de camino hacia el banco.
- Combata las enfermedades corporativas de la severidad, las trampas para ganar, la intimidación, el secreto y la ansiedad.
- Diviértase. Sin alegría, no hay alma; sin alma, no hay inspiración. Las grandes ideas no surgen, los clientes no quedan impresionados y los empleados más interesantes no se quedan.
- Observe las relaciones entre sonrisas y disciplina, risas y enfoque, risas sofocadas y resultados, carcajadas y rendimiento extraordinario. Son el mismo camino.

pasmado a su rival. Y, sí, las hace rápidamente. Sus principales armas son la anticipación, la capacidad de reacción, la imaginación y la agilidad. Del mismo modo, los líderes Correcaminos se comportan como si se hubiera "acabado el tiempo". Tienen una sensación de urgencia: si no actúan de manera audaz inmediatamente, quedarán rezagados. Los Coyotes tienen la impresión de que disponen de mucho tiempo. Por eso están limitados por él.

- **Se acabaron los sitios.** El Correcaminos no tiene un

domicilio comercial. Nunca está en un solo sitio. Está donde está la acción. El Coyote necesita un alojamiento permanente. De lo contrario, ¿dónde le enviaría Acme todos los chismes que encarga? Para el Correcaminos, el "sitio" tiene tan poca importancia como el "tiempo" para hacer el trabajo. La subcontratación, el trabajo por contrato, el trabajo desde el domicilio, las alianzas globales, los teléfonos móviles, los ordenadores portátiles, las *intranets*, las *extranets*, las conexiones vía satélite, las transmisiones por cable y multitud más de posibilidades de

interconectividad digital posibilitan una enorme transformación. Un "sitio" de trabajo no es algo que esté ligado al suelo, sino que, todo lo contrario, está prácticamente en todas partes: en el local de un cliente, en las instalaciones de un asociado, en casa o en un avión.

Los Coyotes diseñan tácticas que requieren una base fija. El Coyote se encarama a lo alto de una montaña, se oculta tras una curva o se agazapa detrás de un pedrusco. La mayor parte de sus mecanismos-trampa le obliga a tenderse en el suelo a la espera

Un “sitio” de trabajo
está prácticamente
en todas partes:
en el local
de un cliente,
en las instalaciones
de un asociado,
en casa
o en un avión

del pájaro erguido que nunca espera y nunca deja de moverse. Por el contrario, el Correcaminos sabe que su “oficina” está allí donde esté y allí donde tenga que estar y que sus triunfos dependen de su incesante movilidad. Por ese motivo, las empresas Correcaminos evitan en lo posible los ladrillos y el cemento, no sólo para recortar los cuantiosos gastos, sino también para reducir el peso de la permanencia.

• **Se acabó el orden.** Los planos, diagramas y planes cuidadosamente elaborados del Coyote se basan todos en la lógica, el orden y el comportamiento lineal:

Vamos a ver, el Correcaminos debería venir por este camino más o menos a esta hora. Él pasará del punto A al punto B, momento en el cual yo arrancaré los motores de los patines impulsados por cohetes. Las ruedas de los patines están perfectamente ajustadas teniendo en cuenta la trayectoria y la velocidad precisas de la presa. El éxito está garantizado al 101%.

Evidentemente, las cosas nunca son así, porque el mundo es desordenado y no lineal, lo cual no resulta muy útil dentro de la clara lógica de los planes estratégicos. Un directivo Coyote

hará la siguiente protesta: “¡Alto ahí! Sigo teniendo clientes que esperan recibir puntualmente productos de calidad, accionistas que esperan percibir determinados rendimientos, organismos reguladores que esperan ciertos estándares y empleados que esperan recibir su salario”. Lógicamente, usted tiene que satisfacer estas demandas. Todo el mundo lo hace. Sin embargo, en la actualidad esto es sólo el precio de admisión; son exigencias para sobrevivir, no para prosperar.

Los Correcaminos disfrutaban del “des-orden” del mercado. Fíjese detenidamente en los dibujos animados. La mentalidad estratégica del Correcaminos es constante, no ocasional; está basada en una incesante impregnación de las tendencias y los cambios concomitantes del mercado a una velocidad de vértigo y, posteriormente, en su capacidad para aprovecharlos al máximo. El Correcaminos sabe que el “orden” muy exagerado es artificial, controlador y limitativo. Le encanta la libertad y confía en sus descubrimientos, percepciones e imaginación para aprovechar las oportunidades del “des-orden” que tanto le gusta.

• **Se acabó la supremacía.** Había una vez una época en la que reinaban los Coyotes, en la cual la “supervivencia de los mejores” significaba que las empresas más grandes y fuertes

prosperaban. El Coyote es más grande que su presa y cuenta con el enorme arsenal de Acme. Debería ganar de calle.

¿Por qué no lo consigue? Porque en la economía digital y virtual de hoy día, el “mejor” –aquél que crea más valor para los clientes y accionistas, y el crecimiento más rápido en fidelidad de clientes, identidad de marca, ingresos y márgenes– no suele ser el más grande. Es la empresa más inteligente, la más atlética, la más imaginativa y la más divertida. De hecho, el Correccaminos se suele “reír” antes de que aparezcan los créditos finales. Para los Correccaminos, el cielo es el límite y la competición con el Coyote, por grande que resulte, es en realidad una entretenida distracción temporal en el periscopio.

Las reglas de la carretera

Si tiene usted alguna duda con respecto a estos siete aspectos de la realidad, haga dos cosas diariamente durante una semana: manténgase al corriente de las noticias y evoluciones empresariales y vea con atención los dibujos animados del Correccaminos y el Coyote. Seguro que se convence.

De hecho, su reacción probablemente será como la de los clientes que nos preguntan: ¿cómo podemos crear una empresa repleta de Correccaminos y comportarnos como un

Correccaminos? Ésa es la pregunta que debemos afrontar. Si ya está usted preparado para lanzarse al desierto como un Correccaminos en este momento, no espere más. Puede aprovechar las siete nuevas reglas de la carretera que se exponen en el recuadro adjunto, que revelan los secretos para convertirse en una empresa Correccaminos.

Sin embargo, es el momento de hacer una advertencia: si está pensando en quedarse en un término medio –una pizca de Correccaminos para complementar al Coyote–, recuerde que los dos nunca llegarán a combinarse de verdad, ni biológica ni organizativamente. Nunca habrá un Correccaminos-Coyote. Al optar por una vía híbrida, moderada y pseudo-segura, no sólo se consigue un vástago estéril (como la mula), sino que además se provoca confusión interna, tiras y aflojas, y abandonos. En este siglo XXI, reinarán los auténticos Correccaminos y el sonido del éxito será *Beep! Beep!* Le deseamos toda la suerte del mundo en su metamorfosis. **n**

© PMP.



Oren Harari

Profesor de gestión en la University of San Francisco, coautor de *Beep! Beep! Competing in the Age of the Road Runner* y autor de *Leapfrogging the Competition*.

ImageTranscribe
www.itr.org

spri

Comunidad Para Múltiple
Departamento Paralelo de Crecimiento

Asociación
Para el Desarrollo
Empresarial
Paralelo de Múltiple

BFA
DFB

Comunidad Para Múltiple
Departamento Paralelo de Crecimiento