



## La compañía viviente

por Arie de Geus

### RESUMEN EJECUTIVO

Para muchos, que una compañía exista por 40 o 50 años es toda una proeza. Sin embargo, existen empresas grandes y pequeñas que han estado en el mundo de los negocios por uno, dos, tres y hasta cuatro siglos.

¿Cuál es el secreto de su longevidad? Las compañías vivientes no se centran sólo en la actividad económica - su meta es construir toda una comunidad que crezca y luche más allá de las contribuciones individuales de cada una de sus generaciones.

Aunque parezca radical, esta idea es la base de muchas organizaciones longevas, como universidades, iglesias y ejércitos, que tuvieron sus orígenes siglos atrás, pero que siguen prosperando en la actualidad.

Al igual que un ser viviente, estas organizaciones aprenden, desarrollan una identidad, construyen relaciones con otros seres vivientes, crecen y eventualmente mueren.

Más que compañías son entidades vivientes; entender cómo funcionan es el primer paso para aumentar la expectativa de vida de la empresa.

### Longevidad

Pocas empresas sobreviven a la prueba del tiempo.

Varias empresas japonesas de la actualidad fueron fundadas en los siglos diecisiete y dieciocho (incluyendo Mitsui, Sumitomo y Daimaru) y en el diecinueve (como Mitsubishi y Suzuki).

En Estados Unidos, existen varias empresas de larga data, como DuPont, Kodak, Hudson Bay Company y W.R. Grace.

En Europa, existen también numerosas empresas centenarias, aunque la mayoría empresas pequeñas y familiares.

Royal Dutch/Shell se remonta a 1890; según un estudio elaborado por ella, apenas habían 40 corporaciones a nivel mundial que la superaran en edad.

### Aprendizaje

Las compañías vivientes aprenden en todo momento. El aprendizaje comienza con la habilidad para prever cuando un cambio se avecina. Esto implica que la compañía debe estar consciente de todas las fuerzas que puedan afectarle, y ser capaz de adaptarse a ellas.

### Un ejemplo clásico: la compañía sueca Stora

Stora ha sobrevivido 7 siglos de problemas políticos, sociales y guerras, incluyendo la primera y segunda guerra mundial. La compañía ha podido sobrevivir gracias a su habilidad para aprender.

Con el paso de los siglos, Stora ha pasado de ser una empresa minera a una de explotación de bosques, de hierro, fuerza hidroeléctrica y finalmente papel y producción química. Conforme los productos cambiaban, igualmente lo hacía su tecnología. Stora dependía de la gerencia que podía prever los cambios sociales y políticos y ayudaba a que éstos se instauraran en el país.

Pero la mayoría fracasan porque:

- Niegan las señales que perciben
- Reconocen las señales, pero se resisten a cambiar
- No tienen la experiencia para detectar las señales
- Ven sólo aquellas señales relacionadas con su visión

### Producción de escenarios

La forma más eficaz de detectar las señales, que le permitan a la empresa adaptarse a los cambios, es mediante la generación de escenarios. En lugar de intentar predecir el futuro, se trata de responder preguntas como: ¿Si esto o aquello pasa, qué vamos a hacer?

Los escenarios son historias imaginarias acerca del futuro, discusiones y documentos que exploran una variedad de ideas nuevas y de visiones distintas acerca de un posible hecho en el futuro. La construcción de estos escenarios se hace examinando las formas como los eventos de alcance mundial podrían afectar su negocio o industria.

Para una buena construcción de escenarios:

- 1.- Converse con personas que difieran de sus propios puntos de vista, como fuente de inspiración.
- 2.- Lea material distinto a lo relacionado con su negocio.
- 3.- No trate de crear un escenario separado para cada evento global; incorpore varios eventos en un mismo escenario.
- 4.- Escriba los escenarios y revíselos con sus gerentes; de esa forma, el proceso se tornará más realista.
- 5.- Presente los escenarios por escrito a otros miembros de la organización. Si están bien elaborados, van a incomodarlos;

habrá logrado así que piensen en lo inimaginable.

6.- No se desaliente.

### La toma de decisiones como una actividad de aprendizaje

Contrario a lo que se cree, el aprendizaje y la toma de decisiones no vienen una después de la otra; son parte del mismo proceso.

La toma de decisiones en una reunión de negocios, por ejemplo, implica el siguiente proceso:

- 1.- **Percepción:** una persona o varias se percatan de nuevas rutas para encaminar el negocio, y las discuten con los demás participantes.
- 2.- **Inclusión:** la gente tiende a relacionar las noticias nuevas con su comprensión del mundo de los negocios, e intercambian sus visiones sobre cómo atacar dicho tema.
- 3.- **Conclusión:** los participantes deciden cuál va a ser el plan a desarrollar.
- 4.- **Acción:** implantación del plan acordado.

Cuando se aprende, igualmente se percibe, se incluye, se concluye y se actúa basado en lo aprendido. Todo acto de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje.

Existen dos formas de aprender:

- **Asimilación:** se va agregando información en el almacén de conocimiento. Luego, en ese almacén, busca la respuesta al problema que quiere resolver.
- **Acomodación:** ante una nueva situación o problema, no se limita a absorber la información y reaccionar ante ella - cambia totalmente su forma de pensar y hacer las cosas.

La primera forma es la más fácil. La segunda es la utilizada por las compañías vivientes.

## Identidad

Cada empresa tiene una identidad conformada de diversas experiencias, valores y características. Esa identidad la diferencia de las demás empresas.

La identidad es mucho más que la suma de sus partes. Así, los empleados van y vienen con el transcurrir de los años, y la empresa crece y se desarrolla más allá de las contribuciones de sus miembros.

Esto es lo que forma parte del carácter de la empresa; un fuerte carácter facilita que una empresa mantenga su identidad con el paso del tiempo, aún y cuando sus empleados la dejen y el capital fomente el cambio.

Al igual que los seres vivos se distinguen de las cosas, las compañías vivientes se distinguen de las demás porque:

- 1.- **Están orientadas a las metas:** desean vivir lo más posible y desarrollar todo su potencial; en consecuencia, actúan para

preservarse en el tiempo y expandir su ámbito de actividades.

2.- Tienen sensibilidad: están conscientes de sí mismas, lo que significa saber quiénes son sus miembros y quiénes no. Una subsidiaria o división es un miembro, un proveedor no.

3.- **Están abiertas:** reciben insumos de, y ejercen influencia sobre, el mundo exterior. Las personas, como las ideas, vienen y van en estas compañías: sin embargo, las acciones de éstas afectan al mundo alrededor de ella.

4.- **Tienen un tiempo de vida límite:** viven y mueren.

### Sistema de valores

Una compañía viviente constantemente se cuestiona su propio sistema de valores en relación a la sociedad en la cual opera, ya que en ocasiones ésta sociedad no es la más óptima para el negocio.

El psicólogo Alemán William Stern opina que bajo ciertas circunstancias problemáticas, las compañías y las sociedades tienen roces irreconciliables.

La teoría de Stern es que aún en los regímenes más opresivos las empresas deberían permanecer en dichos países, siempre y cuando tengan la opción de hacerlo y tengan la esperanza de aportar algo. Si se quedan, deben seguir fieles a sus valores y nunca sacrificar su identidad.

Royal Dutch/Shell permaneció en Sur África en los años 80, cuando la mayoría de las transnacionales abandonaron dado el represivo régimen del Apartheid. Su razonamiento: quedándose, daba a pelear, y no se convertía en un enemigo más ignorado. Años después, el Apartheid desapareció y la empresa seguía allí.

### Convertir a su compañía en una comunidad

Existen dos tipos de corporaciones en el mundo de hoy:

- **Compañías económicas:** su interés primordial es maximizar sus ganancias y activos, para beneficio de un pequeño grupo de inversionistas y gerentes. Los empleados están bajo un estricto control, de modo que produzcan el mayor retorno sobre la inversión realizada. Como resultado, los empleados sienten poca lealtad y compromiso, y no confían plenamente en sus gerentes.
- **Comunidades persistentes:** son comunidades que se auto-perpetúan y su recurso humano es altamente valorado. La rentabilidad en este caso es un medio para alcanzar la verdadera meta de la compañía: vivir por mayor tiempo y desarrollar todo lo que pueda llegar a ser.

Las compañías vivientes son comunidades en donde existe diversidad y cohesión. A nivel individual, los empleados son muy distintos entre sí, provienen de diversos orígenes, tienen diferentes características, etc.

Las divisiones, como partes de la compañía, pueden estar

basadas en diversas culturas provenientes de muchas partes del mundo. Sin embargo, como grupo, los empleados comparten una misma identidad. Los miembros organizacionales saben bien quién pertenece a la compañía y quién no; saben de qué trata el negocio y qué intenta desarrollar.

Tanto las divisiones como los empleados están subordinados a un mismo grupo de valores, creen que el alcance de los objetivos organizacionales les va a ayudar a la vez al alcance de sus propios objetivos.

Para convertir una empresa en una comunidad:

- Contratar personal que “encaje” en la organización, lo que significa contratar personas que traigan consigo actitudes y talentos a la compañía, que puedan realizar el trabajo eficientemente y que deseen crecer junto a la empresa.
- Crear un ambiente que los empleados cuiden y se comprometan a desarrollar en el tiempo. A cambio, usted deberá desarrollar el potencial a largo plazo de su empleado.

Construir una comunidad dentro de una empresa requiere de muchos años y dedicación; destruirla, sin embargo, es muy fácil - sólo hay que convertir la ganancia en la meta principal y reducir el personal para disminuir costos. Muchos gerentes optan por hacerlo, debido a la presión que sienten por parte de inversionistas interesados en hacer dinero rápido, no en extender la vida de una compañía.

Exxon, redujo unos 15.000 puestos de trabajo para disminuir gastos cuando los precios del petróleo colapsaron en 1986. Como resultado, la compañía no contaba con el recurso humano necesario para manejar el derrame de petróleo del Exxon-Valdez un año más tarde. Esto le costó a la empresa unos US \$3 billones.

## Ecología

La ecología es la relación entre organismos y su ambiente. Compartir información, tolerar diversas actividades dentro de una compañía y el lidiar con las amenazas, forman parte de la ecología de una empresa.

Una compañía viviente sabe bien que su crecimiento va a depender del crecimiento de su personal. Cuando los miembros de la organización obtienen mayores destrezas, conocimientos y son más eficientes, la compañía para la que trabajan se vuelve el principal beneficiado.

El movilizar a los empleados dentro de la misma organización les permite compartir su experiencia a mayor escala. Dos formas de lograrlo son programas de entrenamiento y programas de desarrollo. Para que estos tengan éxito:

- Mezcle personas de diferentes orígenes, departamentos, niveles gerenciales, etc.
- Póngalos a trabajar en asuntos reales
- Cree espacios para que las personas puedan innovar, cometer errores, y compartir lo que aprenden.

## Tolerancia

Cuando en una empresa se trabaja bajo la premisa de tolerancia, se malgastarán recursos y los resultados no serán los más óptimos, pero estará acondicionada para lidiar con los cambios continuos y graduales.

Las compañías vivientes se adaptan a los cambios ambientales sin perder su identidad corporativa, debido a que son tolerantes ante actividades en el margen: negocios pequeños, aparentemente no relacionados, a los que le dan su propio espacio y recursos para crecer. Cuando el ambiente cambia, estas pequeñas empresas ayudan a las grandes empresas a sobrevivir dichos cambios.

Las compañías tolerantes son sistemas abiertos. Pueden absorber más fácil gente e ideas. Pero requieren de paciencia.

Si usted desea incrementar la tolerancia en su compañía, debe comenzar por dejar de coaccionar a los empleados. Las compañías vivientes por sí solas dan un paso a la vez: decisión, acción y observación.

Antes de dar un nuevo paso, revise las condiciones externas del momento. Usted va creando su propio camino mientras va caminando, aliente a todos dentro de la compañía a caminar por ese mismo camino, cree un ambiente que les deje a todos hacerlo.

## Una lección en tolerancia

Hace años, Chile cayó en mora porque dependía de alimentos importados para alimentar a su población. Estados Unidos envió un equipo de agrónomos para estudiar los problemas de producción agrícola en las montañas andinas, donde la papa había crecido por milenios.

La recomendación del equipo fue concentrar la producción en algunas variedades de papa de alto desempeño, e ignorar las restantes, con el fin de aumentar la producción en 15%.

De haber seguido el consejo, habrían ganado a corto plazo, pero perdido a la larga, ya que la región es muy vulnerable a catástrofes (como heladas y plagas) y ciertas variedades, aunque no tan eficientes como otras, estaban mejor preparadas para estos problemas.

## La salud de la empresa

Las empresas, al igual que todas las entidades vivientes, encuentran su salud amenazada en algún momento u otro. Estas amenazas pueden ser grande o pequeñas, colectivas o individuales, internas o externas. Una adquisición de una compañía, es una amenaza para su salud, así como también lo es un empleado descontento con la empresa.

Las amenazas internas a menudo son creadas por las acciones de una compañía; cuando las empresas hicieron reducciones de personal a principios de la década de los noventa, muchas perdieron la lealtad de los empleados restantes que permanecieron trabajando. Estas insatisfacciones pueden causar mucho daño a

la salud organizacional.

Por su parte, las fusiones y adquisiciones son una amenaza externa, ya que las culturas son impuestas o erradicadas, los empleados son sustituidos y el personal de las compañías en fusión no se tienen confianza entre sí.

Las compañías vivientes evalúan las amenazas, en lugar de rechazarlas automáticamente, ellas lidian con algunas amenazas, son compañías que tienen opciones.

Una amenaza para la salud son los parásitos - aquellos empleados que se sirven de las circunstancias para sacarles el mayor provecho, y cuando les parece mejor dejan la compañía, sin pensar en los efectos que pueda implicar su partida. Por el contrario, los miembros son personas que actúan en todo momento en pro del beneficio global de la organización, llegando hasta el retiro de ser necesario.

Una forma de proteger la salud de su compañía es dándole a los nuevos empleados razones para escoger ser miembros organizacionales en lugar de parásitos. Establezca un contexto de mutua cooperación.

Contrate al personal basándose en las metas similares que tengan con la organización. En otras palabras, practique la medicina preventiva.

### Evolución

Las compañías de larga vida tienen una manera de manejar sus finanzas de modo conservador; tienen sumo cuidado acerca de lo que piden prestado y en la forma como invierten el capital. Estas empresas dejan que su capacidad de generar fondos dicte su tasa de crecimiento.

Esta estrategia limita las opciones de crecimiento, pero evita las restricciones que implica crecer con dinero prestado – es el prestamista quien decide la vida o muerte del negocio. Las compañías vivientes intercambian los resultados a corto plazo, por una flexibilidad a largo plazo, revolución por evolución.

Una de las preguntas más críticas que deben responder las compañías vivientes es: ¿cómo hace una empresa para satisfacer prestamistas y accionistas, que desean resultados a corto plazo y aún seguir comprometidos con una estrategia con crecimiento a largo plazo?. No existe una respuesta fácil a esta pregunta.

Para una compañía viviente, los accionistas no son miembros de la comunidad, sino son un ente externo más, como lo son sindicatos, proveedores, clientes, gobiernos y la comunidad local. La compañía mantiene la armonía con todos éstos, pero sabe que no necesariamente le conviene estar a disposición de ellos y mucho menos obedecerles en todo.

Sin embargo, las compañías tienen una responsabilidad de maximizar la inversión de sus accionistas; las compañías que responden ante las crisis sacrificando el capital, en lugar del personal, se vuelven vulnerables ante las repercusiones. Pero al mismo tiempo, si sacrifica personal, esto puede acelerar el proceso entrópico de la empresa, ya que reduce los recursos. Cuando una empresa muere, todo el mundo sale perdiendo.

La muerte prematura de una empresa es sumamente costosa; las comunidades se resquebrajan, las personas pierden sus empleos, los empleados retirados pierden sus pensiones. Los clientes y proveedores quedan a la deriva. Más aún, naciones enteras corren riesgos, ya que las compañías privadas a menudo juegan un rol especial al construir toda una infraestructura en los países en desarrollo.

### El balance del poder

Las compañías que limitan el poder sólo a los niveles más altos de la organización, inhiben su capacidad de aprendizaje y desaceleran el crecimiento. Las compañías vivientes alientan el aprendizaje institucional, descentralizando el poder.

El poder concentrado significa que no existe la libertad. Sin ésta libertad, no se puede compartir el conocimiento, sin conocimiento, no se puede aprender.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=257>