

***“El hombre que ha empezado a vivir seriamente por dentro,  
empieza a vivir más sencillamente por fuera”***

**Ernest Hemingway**

## **LA EMPRESA VIVIENTE**

**Por Arie de Geus, CEO Shell**

**Resumen del artículo publicado en: Harvard Business Review Marzo-Abril de 1997. Adaptado para Maxigestor por Ricardo Torres Tono, Socio-Consultor Maximizar**

En el mundo de las instituciones, las corporaciones comerciales son recientes. Han existido por 500 años. Sin embargo, el alto grado de mortalidad, por el cual desaparecen, parece anormal, si lo comparamos con los seres vivos; ¿Por qué tantas corporaciones mueren jóvenes?. Muchas evidencias indican que las empresas fracasan por que sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus directores se enfocan exclusivamente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en el negocio - cualquier negocio- para mantenerse vivos. Los directores se "comprometen" con los factores económicos (tierra, capital y trabajo) pasando por alto el factor trabajo que significa **gente!!**.

¿Qué tienen de especial las compañías longevas? Lo que he llamado empresas vivientes tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quienes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro.

Antes de discutir las características de una empresa viviente a detalle, veremos algunos antecedentes. En 1983 un grupo en Shell se propuso estudiar acerca de la sobrevivencia de las empresas a largo plazo, investigando a las empresas más viejas que ella misma. Shell tenía 100 años en ese entonces; se buscaron compañías que todavía existieran en el último cuarto del siglo diecinueve, que fueran importantes dentro de la industria, y que todavía tuvieran una fuerte identidad corporativa.

La primera cosa aprendida es que el promedio de vida de las corporaciones es más corto que su potencial de vida.... Al parecer las corporaciones son una especie con una expectativa de vida máxima de 100 años, pero con un promedio de vida de menos de 50 años. La segunda observación del estudio de Shell, es que las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a la dirección del cambio.

¿Qué tienen en común las empresas exitosas?. En las 27 empresas estudiadas sobrevivientes, se encontraron cuatro factores de personalidad que pueden explicar su longevidad:

- a) Financiamiento conservador
- b) Sensibilidad del mundo que los rodea
- c) Conciencia de su identidad
- d) Tolerancia a las nuevas ideas

Por definición una empresa que sobrevive por más de un siglo existe en un mundo que no puede esperar controlar. El director de una empresa viviente, comprende que mantener a la empresa viva significa mantenerla bien para los cambios o sucesores que vengan, mantenerla en la misma condición saludable como cuando la recibieron. Para esto, el director debe permitir el crecimiento de la gente como parte de una comunidad que se mantiene viva por valores claros. El director por lo tanto debe fomentar en su personal un compromiso antes de una posesión, respeto por la innovación antes de la devoción a las políticas, la voluntad de aprender antes que procedimientos ordenados, y la perpetuación de la comunidad antes que todo lo demás.

### **Valorar a las personas, no a los activos**

Esta inversión tradicional de prioridades de los directores está sustentada por un sorprendente descubrimiento en nuestro estudio: cada una de las 27 empresas de larga duración cambiaron sus portafolios de negocios completamente por lo menos una vez. Esto indica que algunas empresas están dispuestas a barrer sus fondos para sobrevivir; para ellas sus activos - y ganancias- son como el oxígeno; necesarios para vivir, pero no es el propósito de su vida. Estas compañías sabían que los activos son solamente el medio para ganarse la vida. Una empresa camina de acuerdo a diferentes modelos de adaptación de las personas para salvar plantas y equipos que consideran la esencia de su principio

### **Soltar la dirección y el control**

Si las empresas de larga vida saludables sobreviven a

través de generaciones requieren de buena voluntad para cambiar el portafolio de negocios, los directores deben hacer caso de las opiniones y prácticas de experiencias de otras personas, la organización debe dar a las personas el espacio para desarrollar ideas. Deben tener libertad por parte del control, la dirección y del castigo por fracasar. En otras palabras los directores deben de tener tolerancia en la práctica de tomar riesgos con personas y buscar en nuevos lugares ideas frescas.

### **Organizar para aprender**

Hay momentos en los que el *know-how* de la empresa, las líneas de negocio, y las relaciones de trabajo están en armonía con el mundo que los rodea. Las situaciones del negocio son familiares, la empresa esta bien organizada y los empleados están enterados y preparados. Durante este tiempo los directores no necesitan desarrollar ni implementar nuevas ideas, su trabajo es asignar recursos para promover el crecimiento y desarrollo, canalizando capital y gente a las partes de las organizaciones mejor posicionadas para beneficiarse del actual estado de oportunidades. Estas partes de la organización se convierten entonces en grandes, con mejor estabilidad y mayor poder.

### **Formar a la comunidad humana**

Los directores deben decidir cómo posicionar el elemento humano en sus empresas, elegir en producir riqueza para un círculo interno de directores e inversionistas, o desarrollar una organización que sea una comunidad. La elección que hagan juega un papel determinante para que la empresa sobreviva a sus fundadores.

Los directores que quieren construir una organización que sobreviva muchas generaciones ponen más atención al desarrollo de los empleados sobre todas las demás consideraciones. Ellos dan prioridad a

preguntas como: ¿De qué manera podemos organizarnos para continuar de generación en generación?

En las organizaciones en las que los beneficios se acumulan sólo en algunas personas, todos los demás son ajenos, no son miembros reales. De acuerdo a lo que subraya su contrato con la empresa, estos extraños negocian su tiempo y experiencia por dinero. Como evidencia ampliamente la ciencia de la conducta organizacional, este tipo de contrato no inspira a las personas para dar todo o para sentirse leales a las empresas o a sus directores. Los reclutados entienden que deben trabajar con la idea de que saldrán eventualmente de la empresa. Las sucesiones en estas empresas son difíciles y costosas. La continuidad de la empresa por más generaciones no está asegurada.

Para mí, una compañía cuyo propósito es producir ganancias para pocas personas es como un charco de agua de lluvia - una colección de gotas de lluvia- que se unen en una cavidad. Las gotas se quedan en el fondo, cuando llueve, más gotas se agregan al charco, se llena y se derrama mojando la tierra alrededor de él, pero las gotas originales quedan en la mitad.

La empresa viviente es una empresa río. En cada organización los directores consideran la optimización del capital no más que un cumplimiento necesario para la optimización del personal. Para construir una empresa que sea rentable y viva por mucho tiempo, los directores deben preocuparse por crear una comunidad. Los procesos son un ámbito para definir membresías, establecer valores comunes, reclutar gente, desarrollar a los empleados, valorar el potencial individual, alentar para realizar un contrato humano y establecer políticas para salidas amables de la empresa.

Sobre todo, en la empresa viviente, los miembros saben "*quienes, somos nosotros*", y están conscientes que tienen valores comunes. Ellos saben la respuesta a la pregunta definitiva acerca de la identidad de la corporación. ¿Por qué valemos? Como sea, no se puede vivir con los valores de la organización, que no puedan o no deban ser de sus miembros. El sentimiento de pertenencia debe jalar parejo hasta los miembros más diversos de la empresa. En la empresa viviente, la esencia de los contratos enfatiza en la confianza mutua. Los individuos comprenden que, a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

El dinero no es considerado como motivador positivo en la empresa río. Si el dinero es insuficiente, las personas se sentirán insatisfechas, agregar dinero sobre el umbral de suficiencia de pago no motivará a la gente para dar más a la organización. Antes de dar más, la gente necesita saber que la comunidad está interesada en ellos como individuos y ellos mismos necesitan estar interesados en el destino de la empresa. Ambos la entidad y el individuo, necesitan preocuparse más uno acerca del otro.

Parte del cuidado es estar seguro de que la gente entra y sale de la empresa con el entendimiento correcto. Aquellos reclutados son evaluados más con base a su identificación con los valores y principios de la empresa, como también en su capacidad para llenar los requisitos técnicos del trabajo. La gente es contratada en una empresa viviente con el entendimiento que está ahí para desarrollar su potencial. Esto no significa tener un contrato de por vida. Si las personas no pueden con el peso o no comparten los valores de la comunidad, deben cambiarse. Y cuando alcancen cierta edad será tiempo de marcharse.

Muchos accionistas y la alta gerencia, no están interesados en construir un trabajo en comunidad para la autopropiedad de la empresa. Prefieren tener a la compañía como una máquina para hacer dinero en beneficio del círculo interno. Esa es una alternativa legítima, pero aquellos que toman esa alternativa se dan cuenta de que no es una comida gratis. Más y más empresas trabajan en un mundo que no controlan. Las oportunidades de que una organización pueda influenciar en el mundo de hoy con sus beneficios se reducen cada día -como los bancos, las compañías de seguros, de telecomunicaciones y manufactureras de software, lo están descubriendo. ¿Por qué?

Porque la competencia global obliga a las organizaciones a moverse de su territorio nacional o internacional, a un territorio menos familiar. Hasta las compañías que no crecen encuentran al mundo exterior invadiendo su espacio. En la Villa Global, está incrementándose la dificultad para encontrar nichos u ocultarse tras las barreras. En el corto plazo, las riesgosas máquinas de hacer dinero están

convirtiéndose en especies en peligro de extinción capaces de vivir únicamente en parques nacionales protegidos.

Viviendo, las empresas se colocan en una mejor oportunidad de sobrevivir y evolucionar en el mundo que ellas no controlan. Ellas son más sensibles, especialmente porque su éxito ahora depende más de la movilidad de su inteligencia de empresa y de que tan dispuesta están para ello. Los altos niveles de tolerancia inciden en la empresa viviente para crear más espacio para la innovación y el aprendizaje. La creación de este espacio es vital para la riqueza intelectual.

La empresa viviente, mantiene una mejor oportunidad de vivir más, de reducir la brecha entre el promedio y la máxima expectativa de vida de las corporaciones. Pero, ¿Por qué nos importa eso? Porque la muerte de las empresas no existe sin costos, tanto empleados, proveedores, contratistas, comunidades e inversionistas, todos sienten la gran pérdida.

## Para Reflexionar....

¿Qué se está haciendo en su empresa para trascender y perdurar?

¿Qué tanto apego hay en su empresa por mantener prácticas y productos a lo largo del tiempo, bajo el pretexto de "Siempre se ha hecho así"?

¿Qué tanta importancia dan en su empresa a la creación de comunidad empresarial?

¿Es el bienestar y el desarrollo de los empleados de su empresa una prioridad para sus dueños y directivos?