

La empresa viviente: Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento de Arie De Geus- <http://www.redconsultoras.com/libros/empresa.htm>

“La organización viviente, sus cimientos filosóficos, su aplicación en la práctica, y el poder y la capacidad que parecen provenir de adoptar este modelo.”

Adaptación del texto de De Geus a la reflexión sobre los Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales¹

Por Mercedes Jones
Versión:24.02.2014
Material de Circulación Interna

INTRODUCCIÓN

El tiempo de vida de una organización

Las corporaciones comerciales en sus 500 años de actividad han sido exitosas en su función de generar riquezas materiales contribuyendo así al desarrollo de la civilización humana. Sin embargo, estas organizaciones no llegan a desarrollar todo su potencial y terminan en una muerte prematura y/o su desaparición ya sean fusionadas o adquiridas. Estudios de mortalidad de las empresas han establecido que el promedio de vida de las corporaciones multinacionales oscila entre los 40 y 50 años, cuando deberían o podrían llegar a alcanzar niveles más altos así como las empresas Stora y Sumitomo, de 700 y 400 años de actividad respectivamente. Tomando como ejemplos estas dos empresas Arie De Geus² establece que el promedio de vida de una corporación debería ser, por lo menos, de dos o tres siglos

De Geus trabajó toda su vida en el grupo de empresas de la Royal Dutch/Shell, al igual que su padre. Siendo un hombre de Shell de segunda generación, durante mucho tiempo adoptó la idea de que empresas como ésta existirían naturalmente para siempre. Sin embargo las cosas no eran así. Esta excesiva diferencia de edad entre Stora y Sumitomo con respecto a las demás compañías, representaba el potencial desperdiciado por tales entidades. De Geus sospecha de algo antinatural en la tasa de mortalidad de las corporaciones ya que ninguna especie viviente presenta esta diferencia entre su máxima expectativa de vida y su duración promedio. Estos valores llevan a pensar a De Geus que los managers enfocan específicamente su actividad en lo que enseña la economía: las empresas existen para producir bienes y servicios, y se olvidan que la real naturaleza de sus organizaciones es una comunidad de seres humanos, una empresa viviente.

Algunas organizaciones duran cientos de años

La Royal Dutch / Shell fundada en 1890 comenzó su negocio de petróleo para las lámparas del Lejano Oriente y a lo largo de los años y a causa de crisis de energía experimentó diversificaciones hacia terrenos como el de los metales, la energía nuclear y otros negocios nuevos para la empresa. Eran conscientes de que el petróleo podría llegar a acabarse en cualquier momento por lo cual se cuestionaban si existía vida para la Shell después del petróleo. En 1983 De Geus debe realizar un estudio

¹ Ver en: <http://www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/M%20Jones-2012-CicloDeVidaDeLasOrg%20Soc-VF.pdf> MercedesJones

² Ver información complementaria en: <http://gestion-del-conocimiento.info/ArieDeGeus#preview>

para la Roy Dutch/Shell con el fin de establecer cuáles eran los factores determinantes para que una corporación de su escala subsistiera a lo largo de un buen período de tiempo. Luego de analizar en detalle 27 corporaciones específicamente seleccionadas, De Geus encontró cuatro factores clave en común:

1. Las entidades longevas eran sensibles a su entorno.
2. Eran cohesivas, con un gran sentido de identidad.
3. Eran tolerantes. (punto llamado descentralización, es decir, eran abiertas a ideas de diversificación)
4. Eran conservadoras con sus finanzas. (no arriesgaban su capital gratuitamente.)

Posteriormente reflexionó sobre la posibilidad de incluir un quinto rasgo relacionado con una buena estrategia de sucesión y de distribución del liderazgo. Se debe tomar en cuenta la sucesión en el liderazgo y en el núcleo de cuadros e integrantes de la organización que dominan sus competencias y atributos constitutivos, de modo que aseguren la continuidad.

Retomando el hilo de la reflexión y en otras palabras, la capacidad de retorno de la inversión a sus accionistas parecía no tener nada que ver con la longevidad de una empresa, decía De Geus. Su rentabilidad era un síntoma de salud organizacional y no un indicador o determinante de la misma. Tampoco tiene que ver la longevidad con los activos materiales de la entidad, su particular campo de trabajo o línea de servicios, productos, o su impacto territorial.

Definiendo la organización viviente

De Geus comenzó a modificar su pensamiento acerca de la naturaleza real de las organizaciones a través de estos cuatro factores:

1. **Sensibilidad al entorno** → capacidad de la organización para aprender y adaptarse.
2. **Cohesión e identidad** → habilidad innata de una organización para construir una comunidad y una personalidad para sí.
3. **Tolerancia** → (y descentralización) son ambas síntomas de la conciencia ecológica de la organización: edificar relaciones constructivas dentro y fuera de sí.
4. **Conservadurismo financiero** → capacidad de gobernar el propio crecimiento y evolución de manera efectiva.

Estos cuatro factores no son las respuestas para sobrevivir a las demás entidades, sino que representan sólo el comienzo de una indagación acerca de la naturaleza del éxito de las organizaciones y su papel en la comunidad. El estudio de Shell llevó a De Geus a considerar y hablar de una compañía como de una *entidad viviente*. Todas las compañías exhiben la conducta y ciertas características de las entidades vivientes, todas las organizaciones aprenden, tienen una identidad, construyen relaciones con otras, crecen y se desarrollan hasta que se mueren. Considerar una organización como una entidad viviente es el primer paso para incrementar su expectativa de vida.

Los analistas financieros, los accionistas y ejecutivos nos dirán que las corporaciones existen para proveer un retorno financiero, los economistas ofrecen una definición más amplia: existen para suministrar productos y servicios. Los políticos afirman que existen para proveer trabajo. De la misma manera que las entidades de la sociedad civil trabajan por la mejora social a través del cumplimiento de su propia misión. Desde el punto de vista de la organización que aprende, Arie De Geus afirma que todos estos propósitos son secundarios: Como todos los organismos, la organización viviente

existe primeramente para su propia supervivencia y mejoramiento: para realizar su potencial, madurar y hacerse tan fuerte como pueda. (Cada uno de nosotros, dice de Geus, existimos para vivir y prosperar, desempeñarnos en el trabajo y obtener dinero es sólo un medio conducente a ese fin.)

APRENDIZAJE- CAPITULO 1- EL PASO DESDE EL CAPITALISMO A UNA SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO

Económicamente se espera que las empresas tengan como meta primaria la rentabilidad, pero adoptar ese criterio puede generar conflictos con la longevidad y la expectativa de vida institucional. Frente a este dilema los managers renuncian a innovar y eligen el camino de mayor retorno de la inversión. Para De Geus la dicotomía entre rentabilidad y longevidad es falsa. Ya no resulta necesario optar por una de las dos. El éxito corporativo y la longevidad están fundamentalmente interrelacionados de una manera tal que, hoy en día, es cualitativamente diferente de la relación entre el éxito y la longevidad que se daba en el ambiente económico de hace cinco décadas. Es decir, el criterio de management convencional permanece enfocado en la idea de conservar y maximizar el capital, mientras que el mundo de los negocios ha cambiado: pasó de uno dominado por el capital a otro dominado por el conocimiento. De igual manera en algunas organizaciones sociales se ha ido modificando el paradigma de gestión tradicional hacia otro que lentamente incluye la valoración del conocimiento.

La teoría económica elemental enseña que siempre hubo tres fuentes de riqueza: la tierra, los recursos naturales (el capital), y el trabajo. La combinación de las tres crea los productos y servicios que la comunidad necesita para su bienestar material. Desde un primer momento, el factor crítico del éxito económico fue la tierra. A fin de la Edad Media y principios del siglo veinte el capital (los recursos materiales) pasó a reemplazar a la tierra como primer factor en la generación de la riqueza. En algún momento del siglo veinte las naciones occidentales pasaron de la era del capital a la del conocimiento (trabajo). Pocos managers advirtieron en ese momento que el capital estaba dejando de ser escaso. El conocimiento reemplazó al capital como factor de producción escaso: es la clave para el éxito organizacional. Los que tuvieran conocimientos y supieran cómo aplicarlos serían en adelante los miembros más ricos de la sociedad: los especialistas en tecnología, los asesores de inversión, los artistas creativos y los facilitadores de las nuevas concepciones.

Éxito económico versus aprendizaje

Durante los años 50 las universidades y escuelas de negocios enseñaban a sus alumnos, entre ellos De Geus, acerca de lo que el autor hace llamar ahora "*empresa económica*" u "*organización máquina*". Este tipo de estructura presentaba rasgos muy reconfortantes: era racional, calculable, estática y controlable. Éstos jóvenes aprendían dicha definición con entusiasmo y no se daban cuenta de que, a esa altura, resultaba una descripción inadecuada del éxito corporativo real. Este modelo se fue filtrando al resto de los tipos organizativos pertenecientes a los organismos estatales y a las entidades sociales.

Pero, mientras tanto, sucedió que De Geus en su primer lugar de trabajo: la refinería de Shell, notó algo que no había sido mencionado en la escuela de negocios: *la gente*. La refinería estaba colmada de gente y le resultaba llamativo que las organizaciones no fueran siempre racionales, calculables, controlables ni estáticas. Hoy el autor

reconoce que “*la compañía económica-la organización máquina*” racional y predecible es una abstracción que tiene poco que ver con la realidad de la vida colectiva. Ésta concepción ignoraba las dos fuerzas más significativas que actúan sobre las organizaciones de hoy: la *transición hacia el conocimiento* como factor más crítico de la producción y el *mundo cambiante* en el que se desenvuelven actualmente las entidades. Para hacer frente a un mundo cambiante, toda organización debe desarrollar la capacidad de adaptarse y cambiar, de desarrollar nuevas habilidades y actitudes; en resumen, las organizaciones tienen que adquirir la capacidad de aprender. Una organización exitosa es la que puede aprender eficazmente.

Cuando el éxito está basado en el aprendizaje

Hasta ahora establecimos la definición de que el elemento crítico de las organizaciones sufrió un cambio yendo del *capital* hacia el *conocimiento*. Esto no quiere decir que los recursos económicos no sean importantes, son vitales. Desde una orientación de aprendizaje, nutrir a las personas y nutrir los recursos se refuerzan entre sí.

De Geus vivió una época de crisis, de bajo retorno de la inversión y por ende, de recortes generales en la empresa Shell. Durante los debates para solucionar este problema recuerda una voz solitaria preguntando: *¿y qué con la pérdida del potencial humano de experiencia y lealtad?* Este debate tiene lugar hoy en muchas entidades. Para los extraños (todos los expertos, académicos y las mediciones de éxito gerencial) los directivos son juzgados y medidos en términos económicos: retorno de la inversión y activos de capital. En las organizaciones sociales, aunque no sea fácil reconocerlo, también se ha extendido una fuerte evaluación del éxito institucional por la capacidad para obtener recursos. Pero por experiencia, los directivos reconocen que el núcleo de la naturaleza de su organización, su corazón, es su existencia como una comunidad de trabajo continuo, una entidad que está viva y que aprende. Por lo tanto, se debería terminar con esta falsa dicotomía. La gerencia de una organización viviente requiere el desarrollo de recursos en sentido amplio, los recursos económicos y los del conocimiento. Es decir, el capital humano y el capital social.

CAPITULO 2. LA MEMORIA DEL FUTURO

Para sobrevivir y prosperar en un mundo volátil se requiere una dirección que sea sensible al entorno organizativo. El aprendizaje comienza con la percepción. La mayoría de las compañías duraderas estudiadas por De Geus habían anticipado la necesidad del cambio por lo menos una vez en su vida. Esta habilidad para lograr el cambio no depende sólo de percibir el mundo exterior sino que depende del total de las cuatro características de una organización viviente: adaptación al mundo exterior (aprender), carácter e identidad (tener personalidad), relaciones dentro y fuera de sí (ecología) y desarrollo a través del tiempo (evolución).

Un ejemplo concreto de esto es la empresa sueca Stora. En un momento esta compañía debió pelear con el rey de Suecia para mantener su independencia e identidad. En los siglos siguientes, mientras afrontaba las cambiantes fuerzas sociales y políticas, la empresa iba modificando continuamente su negocio. Sus tecnologías de producción también cambiaron: del vapor a la combustión interna, la electricidad y actualmente el microchip. Stora se las arregló para efectuar dramáticos cambios sin sacrificar, en el proceso, su identidad corporativa ni su vida organizacional. Este tipo de empresas reaccionaban anticipándose a los acontecimientos, por previsión antes

que por necesidad. Tenían una perspectiva de largo plazo y lograban imaginar distintos escenarios posibles y deseables.

Cambiando para adaptarse al mundo exterior

Los cambios sociales crean continuamente nuevas oportunidades y nuevos espacios para la acción, mientras que los viejos modelos vacilan. Los cambios fundamentales en el mundo exterior –un ambiente turbulento- requieren un continuo gerenciamiento para el cambio dentro de la organización. Esto significa hacer cambios fundamentales y continuos en las estructuras internas.

Una vez que hayan sido implementadas las nuevas soluciones para estar en armonía con el mundo circundante, la organización no es más la misma. Ha pasado a una nueva fase de su vida. Esta es la esencia del aprendizaje y del desarrollo organizacional. Para llevarlo a cabo la entidad debe ver claramente qué es lo que sucede en su entorno. ¿Por qué hay tantas organizaciones aparentemente tan ciegas y sordas a lo que sucede en torno de ellas? Se propusieron cinco respuestas diferentes a esa pregunta.

- **Teoría 1- Los directivos son estúpidos**

Obviamente, esta teoría supone que los que dirigen y gerencian la organización son idiotas, ya sea ciegos, sordos o directamente estúpidos. A de Geus nunca le gusto esta teoría ya que la mayoría de los managers que conoció en los círculos de negocios no eran ciegos, sordos ni estúpidos.

- **Teoría 2- Sólo podemos ver cuando una crisis nos abre los ojos**

Según numerosos psicólogos uno no debería cambiar solo por hacerlo. Cuando el cambio se requiere para sobrevivir, la resistencia debe vencerse y la única manera de que eso suceda es con dolor. El equivalente organizacional del dolor es la crisis. En el calor de una larga crisis la organización sentirá el dolor y se convencerá de que hay que hacer algo. Las decisiones deben tomarse rápidamente; el modelo directivo y de gestión autocrítico, heroico, prospera. Por lo tanto, para actuar preventivamente, la organización debe reaccionar frente a las señales, antes que al dolor.

- **Teoría 3- Solamente podemos ver lo que ya hemos experimentado**

De Geus presenta esta teoría con un claro ejemplo de un jefe tribal, de una tribu aun en la edad de piedra, que fue llevado a Singapur. Que era un moderno puerto de mar con edificios, puentes y grandes barcos. De todas las maravillas que había visto, sólo una cosa le pareció importante: un hombre transportando más bananas que las que jamás había pensado que alguien pudiera transportar. El jefe tribal no pudo relacionar los edificios y grandes barcos, solo le encontró sentido al hombre transportando bananas. Esta explicación supone que las organizaciones longevas han acumulado mucha más experiencia de la cual extraer vínculos significativos con las nuevas percepciones.

- **Teoría 4- No podemos ver lo que nos resulta emocionalmente difícil de aceptar**

Aquí de Geus intenta explicar mediante el ejemplo de empresas petroleras que luego de una muy buena racha, de buena rentabilidad y beneficios, llegada la crisis por la

caída de los precios del petróleo, los gerentes deben efectuar cambios fundamentales en la dirección de la entidad que resultan emocionalmente difíciles. Cambiar de dirección, modificar el rumbo nunca es divertido para la gente que estuvo al frente en la época anterior. Es muy difícil de aceptar.

- **Teoría 5- Podemos ver sólo lo que es relevante a nuestra idea del futuro**

Según el trabajo del neurobiólogo David Ingvar³ el cerebro humano intenta constantemente interpretar el futuro creando instintivamente planes de acción y programas para el futuro. "Si pasa esto, haré tal cosa": no son predicciones, son atajos en el tiempo hacia un futuro anticipado: son "memorias del futuro". Mediante esta investigación el autor intenta explicar que no percibimos una señal del mundo exterior a menos que sea relevante para una opción de futuro que hayamos elaborado en nuestra imaginación. Según De Geus, esta teoría explica por qué los managers no reconocen los acontecimientos externos a tiempo para evitar la crisis. Al mismo tiempo demuestra de manera simple en qué medida es importante la prospectiva y la construcción y reconstrucción colectiva de la visión organizacional.

CAPITULO 3- HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN

Predecir el futuro es muy diferente a crear clases de atajos alternativos de tiempo hacia el futuro que sugiere el trabajo de David Ingvar. El futuro no puede ser predicho, pero, aún si se lo pudiera predecir, no nos atreveríamos a actuar en función de la predicción.

Los directivos y gerentes tienden a pasar muchas horas debatiendo cómodamente la probabilidad de un futuro u otro, sin arribar a ninguna conclusión. Construir uno o más de los atajos de tiempo mentales de David Ingvar nos permitiría construirnos una serie de memorias del futuro –anticipaciones de sucesos que podrían o no tener lugar-. De esta manera estaríamos preparados y no tendríamos que tratar de predecir el futuro, porque podríamos apoyarnos en nuestro recuerdo de los muchos futuros que

³ *Victor Maldonado afirma que David Ingvar, jefe del departamento de neurobiología de la Universidad de Lund, Suecia, publicó, en 1985, resultados de su investigación que demuestran que el cerebro humano está siempre buscando darle sentido al futuro. De acuerdo con el autor, en cada momento de nuestra vida nuestro cerebro elabora planes de acción y programas para el futuro. ¿Cómo lo hace? Elabora hipótesis sobre las condiciones posibles de su medio ambiente. Estos planes son creados por los lóbulos prefrontales y almacenados como secuencias lógicas, como una serie de acciones posibles del tipo: "Si pasa esto, haré aquello". El individuo elabora anticipadamente escenarios de decisiones en los que se combina una condición hipotética futura del medio ambiente con una opción de acción. Esta actividad mental se realiza a lo largo de todo el día, independientemente de lo que estamos haciendo, pero es mayor durante el sueño. Lo cierto es que los humanos somos capaces de visitar el futuro, y recordamos esas visitas porque tenemos "una memoria del futuro". Percibiremos algo como dotado de significado en el caso que sea significativamente compatible con una memoria que hayamos fabricado de un futuro anticipado. Reaccionamos eficientemente solamente a aquello que antes hemos imaginado. Los escenarios son las memorias del futuro organizacionales y tal y como ocurre en el plano individual nos remarcen la premisa de que no existe un futuro único y previsible. La idea es que siempre hay más de un escenario y cada uno de ello es sólo una historia imaginada sobre el futuro. Pero, y aquí está el detalle, imaginarse "buenos" futuros requiere destrezas y capacidades de aprendizaje que no tienen en iguales montos todas las organizaciones. Muchas veces se toman malas decisiones gerenciales que ponen en evidencia una ceguera y falta de lucidez inaceptables. Otras veces se manifiesta una reactividad riesgosa que no permite iniciativas y un control efectivo de los daños. También hay quien intenta manejar la empresa "mirando el retrovisor" y por lo tanto siendo excesivamente conservadores y carentes de innovación. Y no podemos dejar de mencionar los daños que a veces produce la emocionalidad asociada a los procesos de cambio. La gente, y con razón, no quiere perder la comodidad del status quo para lanzarse al peligroso espacio de nuevas situaciones. Sin embargo estamos condenados a experimentar los cambios, por las buenas o por las malas. El cambio experimentado por las malas es traumático y sume a las organizaciones en la perplejidad. No saben qué hacer porque nunca previeron esa situación. El cambio experimentado por las buenas es llevadero, y su condición es mantener abiertas todas las opciones posibles para el aprendizaje. ¿Cuál es el contenido de este aprendizaje organizacional que se presenta como crucial? La toma de decisiones. Visitar el futuro, en los términos que nos hemos planteado, no significa otra cosa que ir construyendo un repertorio creciente de respuestas a posibles preguntas. Porque como una vez vi escrito en un grafiti de nuestra ciudad "puede ocurrir que cuando sepamos todas las respuestas nos cambien todas las preguntas". Y los que no tengan otras respuestas preparadas se quedarán confinados al silencio, la perplejidad y la entropía.*

habríamos ya visitado. Como dice la conocida frase de la prospectiva: *la mejor manera de predecir el futuro es construirlo*. Para construirlo hay que poder imaginarlo y eso requiere destrezas, capacidades y deseos profundos de transformación. De Geus, no habla de prospectiva pero, como se verá, él analiza modelos que enfocan el tema de la planificación desde una perspectiva distinta y más relacionada con los procesos de decisión.

La planificación y la ilusión de certidumbre

Se desarrollaron una serie de “herramientas para la previsión” bajo el nombre genérico de “planificación”. El planeamiento fue típicamente visto como la tarea de reducir la incertidumbre a través de la predicción. A partir de 1940 la planificación encontró su lugar en la función financiera de las compañías, en el sector contabilidad. En 1967 surge la “Máquina de Planeamiento Unificado” (MPU). Este sistema de predicción financiera de última generación era adecuado sólo para épocas de estabilidad ya que cuando el entorno se hacía turbulento y anticipar el futuro resultaba un factor más crítico, la MPU suministraba datos equivocados.⁴

La experiencia de Shell con la planificación por escenarios

Esta táctica denominada planificación por escenarios resultaba muy adecuada para construir memorias del futuro. En la planificación por escenarios existe siempre más de un escenario posible y cada escenario es simplemente una historia imaginaria acerca del futuro.

A diferencia de Herman Kahn, conocido futurólogo que dio nombre a los escenarios, los planificadores de Shell permanecieron concentrados solamente en el futuro de la industria petrolera. Los nuevos planificadores no ignoraban los asuntos del petróleo y la energía pero miraban en busca de las “*fuerzas rectoras*” del cambio que podían provenir de cualquier sitio y en definitiva afectar el mundo de la energía y el petróleo. Los escenarios también aguzan el juicio de los gerentes acerca del significado de esas fuerzas, proveyéndolos de nuevas maneras de agruparlas y considerarlas. Invertir su tiempo en discutir un escenario les permite a los directivos ver interacciones a largo plazo, les da un contexto en el cual pueden considerar todas las fuerzas en juego.

El número de escenarios a analizar por el equipo directivo es importante. Lo ideal es que no sea una cifra impar ya que eligen “el que está en el medio” ni tampoco que sean numerosos escenarios porque confundiría. Según de Geus, dos es probablemente un buen número para ejercicios de escenarios. Los escenarios ayudan a los directivos a ver más allá de sus propios prejuicios, pero también deben tomarse en cuenta los prejuicios del narrador de la historia para ese escenario. Algunos escritores relatan escenarios “normativos”: imágenes que convencerán a los oyentes de unírseles en crear o anticipar mundos alternativos. Otros escritores son más inductivos y tienden a dejar que la historia evolucione durante el curso de un año o dos que lleve su investigación, con poca previsión de adónde llevarán sus datos.

Los escritores de escenarios deben tener un alto grado de aceptación en los círculos del gerenciamiento de línea, ya que la situación o escenario que debe plantear a los gerentes y directivos genera un cierto rechazo emocional por parte de ellos. Los ejecutivos deben acordar que los temas principales de los escenarios merecen ser

⁴ Este tipo de dificultades fue bien analizado por Nassim Taleb en El Cisne Negro-El impacto de lo altamente improbable. Más información en <http://gestion-del-conocimiento.info/ElCisneNegro>

retenidos en la mente, por desagradables o improbables que parecieran los detalles de estos temas.

En el año ´70 los escenarios se hicieron regla de planificación y los presupuestos de las entidades debían ser cotejados contra los últimos escenarios “en vigeur”. Si querían que sus presupuestos fuesen aprobados, debían tener preparados los contra-argumentos para el escenario actual.

El nexa entre los escenarios y la acción

La oportunidad y cuantificación de estos acontecimientos o cambios de tendencia no siempre coincidían con la tendencia pronosticada, pero los escenarios muchas veces resultaban muy claros acerca de los resultados y connotaciones del cambio. Los planificadores de escenarios de Shell predijeron las crisis de energía de 1973 y 1979, el crecimiento de la conservación de la energía y la reducción de la demanda de petróleo, la evolución del movimiento ecológico global, y hasta la desaparición de la Unión Soviética. Esto le dio a Shell una importante ventaja competitiva.

Los escenarios estaban hechos para obligar a los ejecutivos a cuestionarse sus hipótesis y reorganizar sus mapas mentales internos sobre la realidad, estaban hechos para que dijeran: “¡Ah! ¡Ahora entiendo lo que sucede!”. En el grupo de planeamiento de Shell se podía ver que habían registrado predicciones pero no podían ofrecer a los escépticos *ninguna evidencia demostrable* de que, la empresa en su conjunto, hubiera modificado su conducta o se hubiera hecho más adaptable. Por lo tanto el autor se planteó que quizás ésta cuestión no tenía nada que ver con los escenarios, sino con el proceso de toma de decisiones que se suponía que debían influenciar.

CAPITULO 4- LA TOMA DE DECISIONES COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE

Los puntos de vista heredados de las prácticas y teorías académicas y de managemet suponen que estas dos actividades, *aprender y tomar decisiones*, tenían que estar completamente separadas. No hay necesidad de aprender durante el proceso de decidir; ya han aprendido todo lo que necesitan saber.

La realidad de la toma de decisiones

Durante los años `80 de Geus comenzó a rechazar las hipótesis prevalecientes. Podía fácilmente ver por sí mismo que *la toma de decisiones era un proceso de aprendizaje*. Era antes que nada un proceso social, simple, no heroico y no científico. Las reuniones de toma de decisiones se desarrollan a través de la conversación y este proceso de conversar atraviesa cuatro etapas:

1. *Percibir*. Se convoca una reunión porque alguien ha visto u oído sobre un acontecimiento o fenómeno que está fuera del devenir normal de la actividad.
2. *Incorporar*. Comprender la relación del acontecimiento con nuestro ámbito de trabajo conocido e incorporar el cambio a nuestros conocimientos previos
3. *Concluir*. La comprensión compartida conduce a planes de acción. “¿Y qué pasaría sí...?”. Desde ese momento en adelante la reunión se hace aún más desordenada y sin embargo, más productiva.

4. *Actuar.* Finalmente estamos listos para la implementación y la acción. La única relevancia del proceso de toma de decisiones reside en la acción que resulta de ella.

Estos cuatro elementos son vistos por los psicólogos como los elementos que definen el aprendizaje. Cada acto de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje.

Aprender por asimilación y acomodación

Jean Piaget ha propuesto que existen dos tipos de aprendizaje: a través de la asimilación y por acomodación. Aprender por asimilación significa adquirir información para la cual el que aprende ya tiene estructuras incorporadas para reconocer y dar significado a la señal. En el otro tipo de aprendizaje, por acomodación, uno pasa por un cambio estructural interno en sus creencias, ideas y actitudes. Es un proceso experimental por el cual uno se adapta al cambiante mundo a través de ensayos en profundidad en los que uno participa plenamente, con su alma e intelecto, sin saber cuál va a ser el resultado final, pero sí sabiendo que uno será diferente cuando llegue al otro lado.

Los problemas del aprendizaje convencional

Si la toma de decisiones es un aprendizaje, entonces todas las organizaciones aprenden todo el tiempo. No existe la necesidad de construir una organización que aprende; uno ya tiene una organización que aprende. Las maneras tradicionales en que la mayoría de las organizaciones realiza su aprendizaje son inadecuadas, sus reuniones de toma de decisiones presentan desventajas:

- Son lentas
- Limitan las opciones. No se exploran varias alternativas.
- Dependen del aprendizaje por experiencia, en vez de la acomodación, el ensayo, la simulación. Experimentan la decisión directamente de la realidad.
- Alimentan el temor. Se adelantan a pensar en las consecuencias y riesgos.

Las decisiones basadas en el aprendizaje por asimilación pueden tener resultados peligrosos.

Aprendiendo a jugar, y jugando a aprender

Las situaciones en las aulas se asimilan fácilmente a las de una reunión de directores, consejeros, ejecutivos, etc. Jugar con juguetes es muy diferente a practicar un juego o un deporte. No hay manera de ganar. El jugador se halla simplemente experimentando con un objeto que de alguna manera representa la realidad. Jugar es experimentar con un juguete que el jugador acepta como la realidad sin tener que temer por las consecuencias. Jugar es aprender. Cuando Shell debe construir en el Mar del Norte una plataforma de perforaciones no experimenta directamente con la realidad. Se construye, primeramente, un modelo a escala y se somete el "juguete" a todas las fuerzas imaginables de olas y viento. Entonces, y sólo entonces, se construye la plataforma real.

Construyendo el juego Lego de los directivos

A partir del trabajo de Seymour Papert los investigadores de Shell intentaron introducir la construcción de modelos de ordenador (computadora) para que los ejecutivos jugaran con ellos. Desafortunadamente, la construcción de modelos de ordenador era tan compleja que no se podía disponer de modelos accesibles en tiempo real (tardaba

meses su elaboración). Más adelante con el desarrollo de un software llamado Stella, se pudo disponer de modelos que pudieron ser operados en tiempo real y que también presentaban fórmulas que representaban la manera en que interactuaban las variables en la realidad. ¿Cuál era la diferencia que establecían los modelos? El proceso de aprendizaje (de toma de decisiones) se aceleraba en un factor de dos o tres; resultaba ahora entre dos o tres veces más rápido el implementar un nuevo sistema interno. A Shell el hecho de reorientarse a crear un sector comercial y a desarrollar el apoyo necesario para ese sector le llevo entre seis y siete meses, cuando en el pasado decisiones similares habían tomado 18 meses o más

Lo que las computadoras no pueden hacer

A fines de los `80 los modelos comenzaron a ser problemáticos en la primera fase de cada ejercicio de aprendizaje de equipo: la captura de los modelos mentales de los miembros del mismo. Esta tarea constaba de tres partes: (1) capturar el modo de ver (a menudo inarticulado) que un grupo de gerentes tenía sobre su mundo; (2) mapear ese conocimiento de una manera visual, bidimensional, en la pantalla de un ordenador; y (3) crear el modelo para la computadora en tiempo real, con los directivos presentes. Este proceso a menudo no llegaba a su fin. Se manifestaba un retorno a las viejas actitudes de sospecha hacia las “cajas negras” de la computadora y en vez de efectuar una simulación de sus experiencias y aprender acerca de la realidad externa, se convertían en críticos del modelo. A veces, les preocupaba poco el entender la situación descrita por la simulación ya que centraban sus esfuerzos en dominar el juego para marcar mejor puntaje que el jefe. Quieren mejorar en el juego en vez de aprender lo que el juego les puede enseñar. De modo que se eliminó el uso de las computadoras para este tema y se retomaron técnicas de mapeo donde se anotaban las ideas en unos hexágonos magnéticos colocados en el pizarrón. De esta manera les resulto más fácil pasar de allí a una segunda fase en la cual los conceptos del equipo se convertían en un modelo del sistema. Los modelos computarizados dan al equipo su única manera de descubrir las “consecuencias contraintuitivas” de sus acciones –los resultados de largo plazo, no anticipados, muy alejados de las políticas y opciones internas-. Aceptar este concepto significa enfrentar la dificultad de convertir el mapa de hexágonos agrupados (o diagrama de lazos causales) en un modelo computarizado totalmente cuantificado.

¿Por qué no jugamos todo el tiempo en nuestras organizaciones?

El proceso de toma de decisiones en realidad es en cualquier organización un proceso de aprendizaje y existen maneras de mejorar la velocidad, y posiblemente la calidad, de las decisiones. Las decisiones no pueden tomarse de la vieja manera autoritaria, necesitan interacción, reflexión intuitiva y el apoyo de modelos mentales colaborativos, necesitan juego, necesitan aprendizaje. Los directivos no piensan sobre su trabajo en términos de aprendizaje. Tener que “aprender” algo significaba en primer lugar que uno no lo sabía, y frente a esta situación se considera mucho mejor mentir y emitir cualquier respuesta que admitir que uno no sabe. Es por ello que De Geus no pudo transmitir sus ideas de “la organización que aprende” a los gerentes con los que trabajaba.

Sólo logró transmitir la idea “de afuera hacia adentro”, ya que en conferencias no lo escuchaban o parecían ser indiferentes a sus ideas, se propuso publicar un artículo en la Harvard Business Review acerca del aprendizaje de empresas y organizaciones. De esta manera los altos gerentes pusieron atención sobre el tema. Finalmente, para De Geus, si las compañías no adoptan la hipótesis de “*acelerar el aprendizaje*” y el concepto de “*juego*”, sufrirán el efecto, serio y de largo plazo, de aprender más

lentamente que sus competidores. En las entidades sociales el tema del aprendizaje a partir de la toma de decisiones se presenta de manera esporádica pero en la gran mayoría de las organizaciones no resulta un tópico en el que se focalicen los esfuerzos y tampoco se incorporan herramientas creativas de gestión del conocimiento. Aquellas que comienzan a implementar estas herramientas afirman obtener mejores resultados.

PERSONA, PERSONALIDAD E IDENTIDAD ORGANIZATIVA

CAPITULO 5- SÓLO LOS SERES VIVIENTES APRENDEN

Es imposible hablar de aprendizaje institucional sin tratar de pensar acerca de toda organización como un ser viviente. De Geus relata una experiencia suya vivida en Shell Brasil en donde ocupaba el cargo de director. La compañía del gobierno brasilero –Petrobras- había sido previsora al establecer líneas de suministros para acompañar el crecimiento económico que presentaba Brasil durante el “milagro brasileño” (15 años de crecimiento económico ininterrumpido). Llegada la crisis del petróleo a empresas privadas (como Shell) se les permitía a regañadientes importar petróleo y venderlo en el mercado local. Las voces “nacionalistas” exigían que se les quitara a las empresas extranjeras su último baluarte en la venta del petróleo. Decían que usaban su poder creando faltantes artificiales para satisfacer sus propios intereses egoístas y manipulaban a los mercados con el fin de aumentar sus ya obscenas ganancias. De Geus no se reconocía a sí mismo o a sus colegas en las descripciones que suministraban la prensa y los políticos brasileños. Se dio cuenta que los ataques estaban enfocados sobre la compañía y no sobre las personas que trabajaban en ella. ¿Cómo era esto posible? ¿Era la compañía una entidad con valores y personalidad?

La “personalidad” de una organización y la organización como un ser viviente

De Geus fue introducido al concepto de personalidad aplicado a una entidad a través del trabajo del psicólogo William Stern.⁵ Durante la época de estudios de ciencias económicas de De Geus, en los años `50, las enseñanzas estaban enfocadas hacia temas como la mensurabilidad, predictibilidad, causalidad y las respuestas sin ambigüedades. Las teorías postulaban el *homo economicus*: una persona perfectamente racional que siempre operaba por su propio interés, con razones claramente definidas para cada de sus acciones y decisiones.

Estas fórmulas poco decían acerca de la conducta real del *homo sapiens*, que es inmensurable, impredecible, inescrutable y profundamente ambigua. Según Stern, cada ser viviente tiene una integridad indiferenciada, con su propio carácter, que él denominó personalidad. La persona y su personalidad representan el cuerpo y alma juntos, y tiene varias características:

- La persona se halla orientada hacia metas, quiere vivir lo más posible y desarrollar su potencial
- Tiene conciencia de sí misma.

⁵ La filosofía de Wilian Stern (1871-1938), psicólogo y filósofo alemán, fue expuesta en varios libros voluminosos, fue expresada como forma de personalismo. Escribió también sobre la personalidad de grupos y organizaciones. Vio a instituciones grandes tales como la iglesia como entidades vivas con personalidades. Arie de Geus lo cita en esta obra el nombre holandés De levende Onderneming (“la compañía viva”) y utilizó la filosofía de Stern para explicar la longevidad de ciertas compañías como Shell y Mitsubishi.

- Está abierta al mundo exterior. Los elementos del afuera –tales como los alimentos, bacterias, polvo, luz y vibraciones sonoras- entran constantemente en el sistema humano
- Está viva, pero tiene un tiempo de vida finito.

El homo economicus era, por lo tanto, una cosa. No tenía ninguna meta o voluntad; existía solamente para reaccionar ante otras fuerzas (tales como la oferta y la demanda). En cambio, el homo sapiens era inescrutable precisamente porque estaba dotado de voluntad. El homo sapiens actúa en función de sus propios propósitos, dimensión que los economistas no pueden predecir.

La escalera

Stern afirmaba que un ser viviente siempre tiene una estructura jerárquica, *la escalera* es la expresión de esa estructura jerárquica: Hay siempre componentes más pequeños dentro de nuestras personas, y somos siempre componentes de personas más grandes que nosotros. Somos una *unitas multiplex*: somos uno, mirados desde afuera, y somos varios si se nos mira desde adentro. Shell Brasil es un sistema viviente dentro del grupo Shell. Explica De Geus, Shell Brasil es regido por su autopreservación y su autodesarrollo, igual que lo son los sistemas de orden superior de los cuales ellos son una parte subordinada. Una compañía como Royal Dutch/Shell tiene su propia escala de personas que atendían un aspecto como este:

Consideremos cómo estas unidades cumplen con el criterio de William Stern para una persona viviente:

- Cada una de estas unidades está orientada a metas, está gobernada por la autopreservación y el autodesarrollo.
- Como una persona individual, la conducta de una organización (o de sus unidades) no puede ser explicada únicamente a través de causas y efectos externos.
- Cada unidad de la organización es consciente de sí misma.
- Todo aquel que se encuentre asociado con cualquiera de estas unidades está al tanto de sus límites, de quién está incluido o está excluido.
- Cada unidad se encuentra abierta el mundo exterior. La gente y las ideas continuamente ingresan a una organización y las dejan allí o las procesan, de la misma manera que un ser humano intercambia información y material a través de sistema digestivo, poros, ojos y oídos.
- Cada unidad de una organización en tanto viva, tiene un tiempo de vida finito.

Los directivos preferirían que el mundo de su trabajo fuera como el mundo de las cosas: siempre en armonía, pasivo, sin ninguna voluntad propia. En cambio, al ser una entidad viviente, una organización está siempre insegura, nunca estable, siempre sujeta a las cambiantes relaciones entre ella y el mundo exterior. A partir de ésta comprensión, De Geus comenzó a ver una salida a su dilema en Shell Brasil: definir la manera en que Shell Brasil podía mantener su identidad mientras permanecía abierta a su entorno exterior.

Introcepción

Es importante que las organizaciones pudiesen aprender al incorporar una facultad denominada “*introcepción*”. Esta capacidad de los seres que aprenden es la habilidad de ser consciente de la propia posición y actitud frente al resto del mundo. Stern sugirió que introcepción era uno de los tres tipos de interacciones entre una entidad y el mundo circundante.

El primer nivel era simplemente una relación biológica a las amenazas, estímulos, materias primas y acomodación al entorno. El segundo nivel de interacción involucra experiencias directas y encuentros con el mundo cuando sentimos armonía con él. Cuando la tensión excede un umbral por encima del cual no la podemos tolerar por más tiempo y alcanzamos la crisis entramos en un tercer nivel: el nivel de los valores y creencias. No necesariamente se necesita una crisis para alcanzar este nivel, también se puede llegar a él a través de la *reflexión sostenida*. A partir de este último nivel, las personas comienzan a hacerse preguntas que impulsan a un *proceso de construcción de una mayor conciencia*, proceso que Stern denominó “introcepción”.

Cuando la personalidad organizacional y el mundo no son compatibles

Según la teoría de Stern, cuando se presenta una crisis donde los valores y principios de la organización se encuentran fuera de lugar, la solución intuitivamente más atractiva –atenerse con rapidez a los propios principios morales y abandonar- haría a menudo el mayor daño en el largo plazo. De Geus postula como ejemplo sus vivencias como directivo de Shell de Sudáfrica donde regía el sistema del apartheid y la intención de Shell era retirarse del país. De Geus decidió finalmente quedarse por dos razones: (1) no estaba seguro de saber conducir de manera efectiva una retirada de esa escala y significación; los activos no podían ser llevados. (2) la segunda razón tenía que ver con la introcepción: si uno quiere cambiar realmente la sociedad sólo podría lograrlo operando de adentro hacia fuera, a partir de la colisión de diferentes sistemas de valores en un mismo ambiente, trabajando desde adentro como parte de la comunidad sudafricana.

Tomó esta decisión sobre la base de dos experiencias previas de países africanos. La primera, en Angola, donde se había desatado una revolución marxista en el entorno y la situación era peligrosa para la gente de Shell. Shell Angola cerró y se fue del país. Esto generó un éxodo de Angola, hubo un retorno masivo de refugiados desde Angola hacia Lisboa, la clase media de Angola desapareció.

La segunda experiencia se sitúa en Etiopía donde tuvo lugar otra revolución africana. Habría sido muy fácil haber cerrado Shell Etiopía, pero su máximo ejecutivo se hizo la idea de que quería permanecer en el país. Todas las mañanas contaba a sus empleados y si llegaba a faltar alguno y se confirmaba que estaban en manos de revolucionarios, amenazaba con dejar de entregar combustible al ejército. Sólo perdió un hombre y al final de la crisis Shell Etiopía era la única empresa multinacional de Occidente que todavía permanecía en el país.

¿Quién pertenece a la organización?

De Geus se hallaba continuamente consciente del nivel de “identificación” en todos aquellos con los que se relacionaba. Podía encontrar un vendedor de Pakistán y saber que él era “uno de ellos”, una persona de Shell en la que podía confiar. Podía conocer a un miembro del directorio y no reconocerlo como una persona de Shell y automáticamente saber que él tampoco se sentía uno de nosotros. La necesidad de cohesión entre los miembros existe en todas las organizaciones, no solamente las empresas. Un nuevo miembro debe aceptar la declaración de Principios de Negocios, o el Marco Ético y la violación de estos principios sería considerada una falta grave, generalmente seguida de la expulsión. Las fusiones y reducciones de empresas tienden a desgarrar a las compañías precisamente porque afectan su necesidad de cohesión, que fortalece los vínculos entre los valores de la compañía y los valores de sus miembros. El valor de la diversidad incorporado de manera genuina a una

organización garantiza que la cohesión no se transforme en fobia a lo distinto, etnocentrismo y endogamia.

CAPITULO 6- GERENCIAR PARA SOSTENIBILIDAD MATERIAL O PARA LA LONGEVIDAD

¿Hay elección?

Para De Geus existen dos tipos diferentes de compañías comerciales distinguibles por su razón primaria para realizar negocios. El primer tipo de empresa opera un propósito puramente “económico”: producir los máximos resultados con los mínimos recursos. La compañía economicista no es una comunidad de trabajo, excepto incidentalmente. Es una máquina corporativa. Es perfectamente legítimo querer tener una máquina corporativa con el exclusivo propósito de obtener recursos para esa persona o para ella y su familia. Sólo un pequeño grupo de gente califica para ser “uno de nosotros” en el círculo íntimo. El resto de la gente entregaría su tiempo y experiencia a cambio de dinero, y sentirían poca lealtad a la empresa como entidad, poca confianza hacia los directivos de la compañía y pocos deseos de rendirles a pleno. Los potenciales aspirantes trabajarán pensando en el momento en que se puedan ir a otra organización. El autor metaforiza a este tipo de organización como un charco de agua. En la *organización-charco de agua* las gotas de agua permanecen en su lugar; cuando llueve se ensancha pero las gotas originarias del centro permanecerán en su posición.

El segundo tipo de organización tiene como propósito perpetuarse como una comunidad en marcha. Este tipo de entidad tiene la longevidad de un río. Si llueve el río se ensancha. Si brilla el sol se encoge, pero para que el río desaparezca se requiere de una larga y severa sequía. Ninguna gota permanece en su centro por mucho tiempo. Una organización mediante la elaboración de reglas para la continuidad y el movimiento de su gente, puede emular la longevidad y la pujanza del río. Este tipo de *“organización-río”* es primariamente una comunidad aunque los recursos y las ganancias siguen siendo importantes; son un medio para ese fin. Se debe tener cuidado con los distintos procesos necesarios para construir una organización río: definir la pertenencia, establecer valores comunes, seleccionar la gente, desarrollar sus capacidades, evaluar su potencial, cumplir con las personas, manejar las relaciones con extraños y establecer políticas para que los miembros puedan dejar la organización elegantemente.

Los límites de la identidad

La organización-río mantiene su identidad cohesiva y los valores coexisten con los valores de los individuos dentro de la entidad; esta es la introcepción que se halla por dentro. Los miembros deben compartir el conjunto de valores institucionales que se encuentran en el núcleo de la personalidad de la organización. La cohesión es la fuerza por la cual las moléculas de un sólido se mantienen juntas y en la organización representa el tirar todos juntos del carro. En una organización viviente, la cohesión y la diversidad existen juntas. La institución está unida por una sola identidad, pero la gente y las subestructuras presentan una gran variedad de características y potenciales distintos. La cohesión con variedad puede significar que la organización tiene miembros por los que no necesariamente debemos sentir una profunda simpatía emocional. La cohesión puede significar poder soportar a gente que no nos gusta, y esto es considerado por De Geus una *bendición camuflada*.

Valores en común

Los miembros de una organización-río pueden presentar distintos intereses pero adhieren a un conjunto de valores en común. Ellos creen que las metas de la entidad los ayudarán a alcanzar sus propias metas individuales. Personas y organización se encuentran en constante diálogo e intercambio con el mundo que los rodea, esto significa que se hallan continuamente comparando sus propios valores, a través de la introspección, contra aquellos del grupo mayor. Las metas de cada miembro deben ser armonizadas con las metas de la comunidad en su conjunto.

El estudio de Shell sobre la supervivencia de las compañías reveló una relación muy sugestiva entre la longevidad de las compañías y el fuerte sentimiento respecto de sus valores que estas demostraban. Estos valores se remontaban hasta el fundador o fundadores donde ellos realizaban una especie de declaración sobre la misión de la organización y su visión de lo que quería que fuese la misma: una definición de su yo. No debería confundirse esto con las actuales declaraciones de misión y visión que están redactadas en tiempo futuro y no hablan de cómo es la organización en el momento actual, sino de lo que será. Los fundadores y directivos de las organizaciones longevas sabían o intuían que la misión de la vida de una comunidad de trabajo no era ofrecer un producto o servicio en particular, sino algo más intangible y poderoso: transformarse y perpetuarse a sí misma como una comunidad de trabajo.

Uniéndose a la corriente: Políticas de incorporación

Las organizaciones-río son muy selectivas con la gente que incorporan y, como el agua de un río, los miembros de la comunidad cambian asiduamente. Se debe prestar siempre atención a asegurar el flujo regular de nuevos talentos para revitalizar la organización. Si los tiempos son difíciles y se decide recortar abruptamente la incorporación por un cierto número de años, entonces pagarán un alto precio los sucesores de los gerentes que tomaron esta decisión. La calidad de los directivos principales de la organización dependerá en parte de la calidad de la selección de personas que tenga lugar hoy. En una organización-charco el ritmo de selección e incorporación se maneja con los números y los presupuestos. Si la organización tiene más demanda para su producto, servicio o proceso que la que le permite su capacidad actual, admite nueva gente (y máquinas). Cuando la demanda disminuye, la organización reduce su capacidad expulsando gente. En una organización-río la incorporación es un rito de pasaje. Representa el primer momento para comprobar la aceptabilidad entre el nuevo miembro y la comunidad. Los miembros deben tener las calificaciones (profesionales) adecuadas, pero la armonía entre el miembro y la institución resulta igualmente importante. Los miembros deberían ser incorporados de maneras creativas. Estas formas de incorporación no se reducen a los contratos formales y la relación de dependencia y pueden funcionar con modalidades bastante innovadoras.

Desarrollo de las personas

Durante los primeros dos o tres años algunos de los nuevos individuos incorporados se van, deciden que no encajan. Pero la mayoría de los nuevos miembros de la organización, permanece. Luego de los dos primeros años la deserción se hace por cierto muy baja. En cualquier momento de su historia en una organización-río coexisten por lo menos tres generaciones listas para sucederse entre sí.

Determinar el potencial humano

Desarrollar gente también significa que debe haber maneras confiables de evaluar el potencial y el desempeño de las personas, no para disciplinarlas (ya que el temor

inhibe el aprendizaje) sino para apreciar mejor cómo desarrollarlas. Una forma simplista de estimar el potencial de alguien es preguntándole a su jefe. Métodos más sofisticados incluyen preguntarles a una serie de jefes mientras la persona se desplaza a través del sistema. Según De Geus, debido a la alta rotación de trabajos en la compañía, se evaluaba a la gente por medio de un equipo (en vez de dejar la evaluación en manos de una sola persona) y además el equipo variaba a través de los sucesivos ejercicios. El individuo tenía el consuelo de saber que el ejercicio se repetiría cada dos años y un error cometido en el transcurso de una evaluación podía ser corregido a la vez siguiente.

La confianza y el contrato humano

En una empresa netamente económica (una organización-charco) hay un contrato implícito entre la compañía y el individuo: el empleado entregará una habilidad a cambio de una remuneración. Está basado en la premisa subyacente de que lo que la mayoría de la gente busca es una recompensa económica. De acuerdo al contrato implícito en una organización-río, el individuo entregará atención y compromiso a cambio del hecho de que la entidad tratará de desarrollar el potencial de cada individuo hasta el máximo. Como lo señaló el psicólogo Abraham Maslow, el dinero es un *“factor de higiene negativo”*. Si es insuficiente la gente se sentirá insatisfecha, pero agregar más dinero, por encima del umbral de remuneración suficiente, no motivará a la gente a darle más a la organización. Para darles más, los individuos tienen que sentir que la comunidad *está interesada en ellos como personas*.

Otro psicólogo llamado Kart Weick, ha escrito que lo que la gente realmente quiere de su lugar de trabajo es la “remoción” de la equifinalidad⁶: quieren ver que ellos son los que han traído orden, diseño y calidad a la materia prima ambigua e incoherente de su trabajo, quieren ver que sus decisiones y esfuerzos han traído un efecto positivo. Según Robert Putnam, una vez que la estructura principal y sus subestructuras acuerdan que todos ellos tienen similares intereses, metas y propósitos en la vida, entonces tiene el control real. Una organización-viviente no puede tolerar la disciplina coercitiva. La organización no duraría, al menos en los ambientes de trabajo actuales con esa clase de controles estrictos. Si uno dirige una organización internacional, uno no puede pasarse el tiempo vigilando a sus gerentes. Debe existir una confianza mutua. Sin ésta confianza mutua que proviene de un contrato implícito, los directivos de las organizaciones prestarán tanta atención a su sueldo y compensaciones como lo hacen con las necesidades de la organización. De Geus explica en relación con las empresas: si uno hace negocios a nivel de cien mil millones de dólares y su ojo se desvía por un décimo de segundo, entonces uno puede poner en peligro millones de dólares de ingresos por operaciones. Por otra parte, el contrato implícito no significa necesariamente empleo de por vida. Los sistemas de valores de la organización y del individuo pueden tornarse inarmónicos. No obstante, el contrato con la organización afirma tácitamente que existe al menos una probabilidad de empleo de por vida.

Extraños

El contrato de una organización-río lo hace a uno reflexionar acerca de la posición de “los extraños” que trabajan, por períodos prolongados, al servicio de las necesidades de la organización. Esto incluye a los proveedores, distribuidores, contratistas y clientes. Por un período limitado o prolongado de tiempo, la organización y el extraño se comprometerán a una relación recíproca. Los extraños son muy importantes para una organización-río. En el caso de Shell, explica De Geus, la compañía realiza muy

⁶ Principio según el cual idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización.

pocas de las operaciones necesarias por sí misma. La gente de Shell no perfora los pozos, tampoco construye las refinerías ni transporta la mayor parte del petróleo. La mayoría de las bocas de expendio de Shell están en manos de operadores independientes. Shell en sí misma es principalmente un club de management. Los miembros de la comunidad de trabajo de Shell tienen una aptitud singular: mantener cualquier operación funcionando, en cualquier lugar del mundo, con la mayoría del trabajo físico realizado por compañías independientes. Este trabajo de combinar las operaciones internas y externas en un todo productivo es más difícil de ejecutar y de imitar que si la gente de Shell realizara todo el trabajo por sí misma. Sólo una comunidad de trabajo con un personal coherente, altamente entrenado y con elevados niveles de aprendizaje puede conducir un trabajo como ese: un trabajo que opera con extraños.

Reglas de salida

La necesidad de reglas sobre continuidad y la permanencia es importante no solamente cuando la gente ingresa a la comunidad, sino también cuando la deja porque se jubila o por cualquier otro motivo. Por ejemplo, en Shell todos los managers dejan la compañía a los 60 años, en otras a los 50 o 65 y en otras organizaciones no hay “fecha de vencimiento”. Pero, en todas las organizaciones longevas se definen las reglas para que las personas –según las circunstancias- puedan dejar la entidad de la manera menos traumática posible. En el caso de las salidas planificadas, de la misma forma que uno reemplaza a alguien, a su vez le pasará su liderazgo a alguien más. Las reglas claras y estrictas para la salida son por lo tanto buenas para la humildad. La salida obligada por los reglamentos pocas veces tiene lugar sin algún grado de tensión, pero una salida de una organización-río no es sentida como una derrota personal.

Cuando una organización-río cambia de curso

Cuando la gente es forzada a dejar una entidad, es una señal de que la organización-río está dando un giro en redondo. Quizás esté tratando de convertirse en un “charco” (en una organización economicista). A menudo De Geus se encuentra con gerentes que han sido transferidos a un grupo percibido como “la gente de riesgo”. El ánimo es sombrío, con un sentido palpable de inseguridad. La mayoría de ellos no se halla en riesgo real; saben que sus habilidades son lo suficientemente valiosas como para asegurarles la permanencia. Pero no tienen la seguridad que tenían antes, la seguridad de que la organización estaba interesada en su desarrollo. Su futuro en la organización es incierto. Otras veces se encuentra con directivos o miembro de las organizaciones que han sido seleccionados para “la elite”, la gente cuya pertenencia está asegurada. La atmósfera de esas reuniones es fervorosa; evoca los mismos sentimientos de camaradería e identificación con el conjunto que habían existido a través de la organización en el pasado. Hay, por supuesto, una conciencia agri dulce sobre la gente que ha sido dejada de lado. La gente que se queda tiende a pensar que el mensaje de la organización es: “Usted se puede quedar, pero eso no significa necesariamente que usted seguirá siendo miembro”.

Lleva un largo tiempo construir una organización-río. Pero si uno tiene una organización-río funcionando, la puede demoler en menos de 12 meses. Los directivos de alto nivel que sin darse cuenta convierten las organizaciones-ríos en compañías economicistas no son intencionalmente destructivos. Tratan simplemente de hacer lo mejor posible contra el telón de fondo de una interpretación errónea del propósito organizacional. Cuando los inversores y los cuerpos regulatorios externos preguntan sobre los resultados de estos gerentes, no preguntan sobre sus esfuerzos para

mejorar la comunidad, sobre las perspectivas de la entidad de tener una existencia larga y próspera, sino que analizan cuáles son las ganancias, atienden a su productividad. Los principales ejecutivos son tironeados por el mundo exterior en una dirección y por las necesidades de la comunidad de trabajo en la otra. Para conducir una organización eficazmente, debemos aprender cómo tratar a las instituciones complementando ambas necesidades. Porque las organizaciones son ecosistemas vivientes y se debería reconocer que vivirán o morirán de acuerdo con las mismas leyes naturales que gobiernan el crecimiento y desarrollo humanos.

ECOLOGÍA

CAPITULO 7-AGRUPÁNDOSE

La ecología es la rama de la biología que trata acerca de las relaciones entre los organismos y su vecindad, incluyendo otros organismos. El trabajo del zoólogo bioquímico Allan Wilson sobre la biología evolutiva pudo complementar las investigaciones sobre la aceleración el aprendizaje. Las moléculas de material genético cambian a un ritmo sorprendente mente constante en la evolución de los organismos. A través del análisis bioquímico del material genético, resultaba posible medir en cada especie el número “de ticks” genéticos que habían transcurrido hasta alcanzar su estado actual. Allan Wilson estaba convencido de que el reloj genético funciona a la misma velocidad en todo organismo viviente y una especie con más ticks del reloj genético debería haber evolucionado más que otras especies.

La especie más evolucionada, según Wilson, era la humana y en segundo lugar se encontraban los pájaros cantores. Esto resulta sorprendente para el biólogo ya que esta especie tuvo poco tiempo para alcanzar el nivel de evolución en el que se encuentra hoy en día. Su teoría afirmaba que la conducta de las especies, en lugar de los cambios en el ambiente, era la mayor fuerza rectora de la evolución. Es decir, ciertas especies evolucionaban más rápidamente de acuerdo con los ticks de su reloj molecular porque exhibían un tipo particular de conducta. La aceleración de la evolución anatómica tuvo lugar en especies con tres características particulares:

- Innovación. Capacidad de inventar una nueva conducta.
- Propagación social. Transmisión de una habilidad desde un individuo a la comunidad como un todo.
- Movilidad. Habilidad de desplazarse. Se agrupan o mueven en conjunto.

El pájaro mosca y la botella de leche

A comienzos de este siglo, dos especies de pájaros ingleses de jardín, el pájaro mosca y el petirrojo, aprendieron a beber la capa de crema de las botellas de leche que se dejaban en la puerta de las casas. Esta innovación en sí misma era ya un logro bastante notable para su especie, pero también tuvo un efecto evolutivo.

Más adelante, los distribuidores de productos lácteos cerraron el acceso a la fuente de alimento al colocarle tapas de aluminio en los bordes de las botellas. Hacia principios de los años `50, el pájaro mosca había aprendido cómo perforar las tapas de aluminio y volvió a ganar acceso a esta sustanciosa fuente de alimento. Por el contrario los petirrojos, como familia, nunca recuperaron el acceso a la crema. El pájaro mosca llevo a cabo un proceso de aprendizaje institucional exitoso. Los petirrojos fallaron aun cuando algunos pájaros individuales fueron tan innovadores como los pájaros mosca. Las dos especies contaban con los mismos medios de comunicación: el color, la

conducta, el canto, los movimientos. La explicación de la diferencia reside en el *proceso de propagación social*: la manera en que los pájaros mosca transmitían su habilidad de un individuo a los miembros de la especie en su conjunto. Los petirrojos son pájaros territoriales, un macho no permitiría que otro macho ingrese a su territorio. Los pájaros mosca viven en pareja y se desplazan en grupos de ocho a diez individuos. Los pájaros que se agrupan, dijo Allan Wilson, parecen aprender más rápido. Es decir la articulación y la colaboración aumentan sus posibilidades de sobrevivir y evolucionar más rápidamente.

El agrupamiento en las organizaciones

Existe siempre gente lo suficientemente curiosa como para hacer nuevos descubrimientos, como los pájaros mosca que encontraban su crema. La organización debe dejar espacios para ellos, de modo que no se sientan sofocados y sus innovaciones tengan tiempo para desarrollarse. Aun si uno desarrolla un sistema de óptimo desempeño para fomentar la innovación, todavía no tendrá aprendizaje institucional hasta que desarrolla la capacidad de “agruparse”. El agrupamiento depende de dos criterios clave de Allan Wilson para el aprendizaje: la movilidad de la gente y algún mecanismo eficaz de transmisión social. La innovación se extiende rápidamente a través de la organización, sin que se la haya instruido para que se extienda. De alguna manera, la gente comienza a saber lo que tiene que hacer. Ellos producen, adquieren y diseminan el conocimiento porque les han sido otorgados estructuras que alientan el agrupamiento y el intercambio.

Diversidad de funciones y roles organizacionales

¿Se debería entrenar a la gente para realizar una tarea y una vez que lo haga de manera eficaz dejarla en ese lugar de modo que provea un retorno a la inversión en su entrenamiento o se la debería mover a través de muchos trabajos y permitirle acumular experiencia? El primer enfoque es analítico: ve a la organización como una combinación de máquinas y trabajo, para producir mejores productos a menores costos. La organización se posiciona para ganar el mayor valor posible de su inversión en el “activo” del “capital humano”. El segundo enfoque ve a la organización como una comunidad de trabajo que se autosustenta y se autoperpetúa. La gente pasa de un trabajo a otro dentro de la organización en parte para que acumule mayor experiencia y alcance su potencial. Al mismo tiempo esa situación revierte en mejoras para la persona y para la entidad.

Propagación social

La mayoría de las organizaciones innovadoras son operadas por equipos. Esto se debe a que los equipos tienen una mayor capacidad de aprendizaje que los individuos. La capacidad de aprendizaje de un equipo gerencial y directivo está influenciada por la manera en la que está constituido. Los integrantes deberían ser capaces de trabajar juntos en los problemas comunes y cada uno con su contribución individual y especialidad técnica. Algunas organizaciones facilitan el agrupamiento de sus equipos de gestión otras tienen tendencias “territoriales” más fuertes. Designan equipos formados por gente de las distintas funciones y detallan a cada persona exactamente cuáles serán sus asignaciones. Este tipo de equipos organizados por área, programa, sector se comunican antagónicamente como los petirrojos al disputar los límites de su territorio o espacio organizacional. De esta manera, la cantidad de aprendizaje institucional es limitada. Algunas organizaciones son como pájaros cantores: pueden aprender a agruparse e intercambiar más fácilmente porque a partir de cumplir

diversidad de tareas y funciones, de trabajar en red, de colaborar con otros tienen el aprendizaje institucional incorporado a ellas.

La innovación y el dilema de la libertad

Muchos administradores y directivos reniegan del aprendizaje institucional. Le temen al agrupamiento y los aterroriza la innovación. Están atrapados en los tentáculos del dilema gerencial de la vieja era entre *control y libertad*. La innovación y el agrupamiento para los intercambios requieren “espacio organizacional” –libertad de control, de verse continuamente dirigido y del castigo por las faltas-. Nadie puede “comandar” a un pájaro para que se agrupe en cierta dirección, porque el patrón de viaje del grupo emerge de su propio movimiento. Por otro lado, “crear espacio” es visto por la mayoría de los directivos como perder eficiencia, o aún perder cohesión. En los años `50 llegó, con el Taylorismo, el “gerenciamiento científico” y la adopción ampliamente difundida de los estudios de tiempos y movimientos. La búsqueda del control total, sin embargo, no pudo ser sostenida. El costo de mantener una organización sin agrupamiento ni innovación, donde cada adaptación tenía que ser ordenada desde los niveles más altos de la jerarquía, era demasiado grande. Hoy en día, casi todo el mundo está a favor de la descentralización y de otorgar poder a los distintos miembros de la organización.

CAPITULO 8- LA ORGANIZACIÓN TOLERANTE

Los cultivadores de rosas en un clima templado se enfrentan con un dilema cada primavera: cómo podar sus rosales. El destino a largo plazo de un jardín de rosas depende de esta decisión. La elección depende del resultado que se quiera conseguir ese verano. Sí se quiere conseguir rosas grandes y gloriosas habrá que podar mucho. Esto representa una política de baja tolerancia y estricto control. Uno obliga a la planta a hacer el máximo aprovechamiento de sus recursos disponibles, afectándolos a la “tarea central” de la rosa. Sí el ambiente es desfavorable esta decisión puede llevar a la pérdida de las rosas y también de la planta entera.

Por lo tanto, sí uno vive en un lugar donde la naturaleza puede jugarle malas pasadas, uno puede optar por una política de alta tolerancia. Se dejarán más tallos en cada planta y más capullos en cada tallo. Una política tolerante con la poda logra dos fines:

- Hace más sencillo afrontar los cambios inesperados del ambiente.
- Conduce a una reestructuración continua y gradual de la planta.

Igualmente importantes son las incorporaciones y las relaciones de la organización con las diferentes personas dentro de ella. Tolerar y eventualmente promover una variedad de formas de vida dentro de sí misma le otorga a la entidad la resistencia para soportar el stress e inclusive el desastre.

Descentralización y tolerancia

Se llegó a la conclusión de que las organizaciones longevas eran tolerantes. En lugar de hablar de tolerancia los expertos emplearon los términos *descentralización y diversificación*. Todas las entidades habían atravesado un período de adaptación tan profundo que debió de haber alterado totalmente su cartera central de actividades, productos y servicios. Algunos de estos cambios deben haber sido casi imperceptibles desde el exterior, y aun desde el interior. Pero todos fueron logrados sin perder la

identidad de la organización. La tolerancia era la principal cualidad que les hacía posible diversificarse y descentralizarse manteniendo al mismo tiempo la personalidad de la organización como un todo. A primera vista, la tolerancia a la diversidad podría parecer que se contradice con la necesidad de cohesión. Pero la cohesión en sí misma es mejorada por la diversidad. Un sistema cohesivo debe estar abierto al cambio y la diversidad. La tolerancia es una característica dinámica; cambia la composición de la organización, en el sentido de que la gente y las ideas rotan constantemente.

Existen dos tipos de diversificación: por tolerancia y por imposición. Éstas últimas eran iniciadas desde un punto central de control en la cima de la organización. En las empresas son financiadas a través de asignaciones a “nuevos proyectos”. En las organizaciones sociales son muchas veces impuestas por los financiadores. Pero, en ambos casos la diversificación por tolerancia para las actividades marginales tiene un registro de seguimiento mucho mejor que la diversificación por imposición. La tolerancia, en definitiva, se deriva de un sistema de valores. Estos valores permiten la existencia de organizaciones donde la gente reconoce la importancia de crear espacios para la innovación al mismo tiempo que sostiene las actividades rentables y las maneras de hacer ya comprobadas. En la práctica existe siempre una tensión entre las actividades marginales que pueden producir innovación y las actividades más rutinarias o centrales que sostienen los ingresos de la entidad.

La parábola de las papas chilenas

Paul Hawken, autor de *The Next Economy*, relató la historia de la papa chilena. Hubo una época en que Chile no podía producir sus propios alimentos y tenía que recurrir a la importación. Un grupo de agrónomos estadounidenses concurre a Chile con el fin de solucionar el problema. Descubrieron que se producían varios tipos de papas juntas y algunas de ellas generaban muchas papas y otras casi no producían tubérculos. Los agrónomos concluyeron que los campesinos chilenos debían realizar una selección de semillas de alto rinde y una siembra y recolección sistemáticas incrementaría la cosecha anual. El asesoramiento fue erróneo. Los agrónomos no podían competir con la experiencia acumulada basada en miles de años de cultivo de papas en los Andes. Los campesinos no estaban sujetos a un conjunto determinado de prácticas de siembra, o a un tipo particular de papas; podían ser ineficientes a veces, pero tenían la diversidad incorporada en sus prácticas cotidianas, diversidad que les permitía enfrentar los desastres imprevistos.

El relato de Hawken demostró que la tolerancia hacia las actividades marginales es una estrategia genérica de supervivencia. Hay muchos ejemplos en la agricultura de prácticas agrícolas “eficientes” que invaden las tolerancias delicadamente interrelacionadas entre sí de la agricultura indígena. Este tipo de eficiencia agrícola se la denomina: monocultivo. Al reducir el número de variedades de una plantación de papas (u otras plantas), esta modalidad rinde mucho más en el corto plazo. Sin embargo en el largo plazo agota el suelo, disminuye la variedad en el sistema y amenaza la salud y la vida de las plantas y los animales que viven allí.

La tolerancia y la ecología en las organizaciones

La elección de tolerancia e intolerancia, en última instancia, es una cuestión de ecología. Depende en parte de la interrelación de la organización con los demás seres vivos de su mundo, y también de aquella con los seres vivos dentro de sí misma. Bajo condiciones monopólicas y de concentración del poder se buscaran los máximos resultados con los mínimos recursos. Esta minimización de recursos dentro de la organización requiere un estilo intolerante de gerenciamiento y gestión. La

organización prosperará en tanto y en cuanto el mundo permanezca estable. La alta tolerancia después de todo es un desperdicio de recursos. Esto explica por qué una entidad, un gobierno o una empresa con mucho control sobre su entorno tienen pocas razones para ser abiertas o tolerantes. Cuando el entorno se hace inestable, sin embargo, hay necesidad de aprender rápidamente. La diversidad y la apertura son mucho mejores dogmas de administración organizacional en estas condiciones turbulentas, afirma De Geus, como lo demuestran las compañías analizadas por Shell en su estudio sobre sobrevivientes corporativos.

Equilibrando libertad y control

El monocultivo sigue siendo prioritario para los directivos porque continúa produciendo resultados inmediatos. La razón más profunda por la cual los gerentes resisten la noción de la tolerancia es el dilema entre la necesidad de controlar y la necesidad de tolerancia y libertad. La libertad y la tolerancia son necesarias para aumentar las capacidades de aprendizaje de la organización, pero el control es necesario para mantener su cohesión. Enfrentados con este dilema la mayoría de los directivos elegirían el control. Por un lado para obtener resultados inmediatos y por otro lado también para ejercer poder y dominación, ya que le temen al caos y a la incertidumbre. Casi todo el mundo está a favor de la descentralización (tolerancia), pero pocos se atreven a afrontar la pérdida de control que trae aparejada. A menudo los gerentes y administradores tienden a tomar decisiones instintivas, en las cuales abruptamente optan por la libertad y bruscamente vuelven al control, oscilando continuamente entre una tendencia y otra. Estas son leídas como conductas discrecionales, arbitrarias y desconcertantes. Generan frustración, sentido de injusticia y confusión en cuanto a cuáles son las reglas del juego. El dilema entre tolerancia y el control puede resolverse únicamente encontrando una manera de satisfacer ambas metas a la vez. Es allí donde se llega al concepto de auto-control y control colectivo.

Administrar la tolerancia

Si uno es gerente o directivo, controlar puede significar mantener bajo el costo por servicio brindado o por unidad producida. Por el contrario, un gerente que otorga poderes está buscando aumentar su producción por unidad de costos. El buen gerente sabe que tendrá que hacer ambas cosas a la vez. Perseguir dos metas contradictorias no es fácil. Ha emergido a lo largo del tiempo una pseudosolución: el planeamiento estratégico. Uno puede dejar que la gente siga con su trabajo, dándole libertad u espacio, porque la dirección supuestamente tiene control sobre el rumbo y el destino de la entidad. Una cosa que la administración puede hacer en una compañía es mantener el rumbo. Según este concepto, la estrategia es la esencia del management. A menudo al escuchar la frase "mantener el rumbo" se tiende a metaforizar la estrategia con un barco. El barco va de destino en destino para obtener beneficios para sus dueños. No tiene interés en su propia longevidad. El capitán es el que asume la responsabilidad final y sabe que se encuentra a bordo sólo porque otra persona decidió enviar el barco a otro destino. Esa persona es el armador, que es dueño del barco.

Una organización viviente, en contraste, es un ser que existe. Transcurre su vida y muerte tratando de extender su propio potencial. No hay un mantenimiento de rumbo. No hay cartas de navegación ni destino final, salvo la muerte. Si uno es gerente, hay unos versos de Antonio Machado que pueden resultar apropiados: "*Caminante, no hay camino, se hace camino al andar*". Cuando uno mira hacia atrás, uno ve claramente el camino que lo trajo hasta aquí. Pero el camino lo creó uno mismo. Hacia delante existe sólo territorio incierto. Sin embargo, la comprensión del dilema está en que *la*

estrategia es simplemente el desarrollo de la capacidad de aprender de la organización. Esta capacidad de aprender más rápidamente que otros se convierte en su ventaja comparativa más sustentable. De Geus afirma que si la estrategia es algo que uno hace, quedan pocas dudas de que este proceso constituye en realidad un aprendizaje, no una mera fijación del rumbo. Esta incorporación del aprendizaje al proceso de la estrategia también determina la función dentro de la organización del trabajo de los escenarios descritos en el capítulo 3. Con eso establecido la organización puede afrontar el tolerar su diversidad de actividades marginales, porque el acto de aprender mantiene a la organización cohesiva, sin necesidad de regulación estricta por parte de sus autoridades. Siempre existirá la tensión entre la planificación como fijación del rumbo y la libertad de creación del propio camino mientras se va avanzando.

CAPITULO 9- EL SISTEMA INMUNOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES

No importa lo vital que deba ser la tolerancia para una organización viviente, existen peligros en la tolerancia y la apertura. Estos peligros no tienen nada que ver con la pérdida de control interno o con la ineficiencia. Como los seres humanos, las corporaciones tienen sistemas inmunológicos. Su misión es mantener el equilibrio con los invasores del mundo exterior que continuamente ingresan al cuerpo organizativo. La salud de una entidad se halla constantemente expuesta a ataques tanto del interior como del exterior. Los ataques provienen de individuos o grupos de individuos que no quieren ser parte del todo. Están allí para sus propios propósitos y llevan adelante su agenda personal. En el interior, las amenazas pueden provenir de miembros o un grupo de miembros que no son integrantes plenos de la comunidad. Las amenazas del exterior pueden incluir a clientes, beneficiarios, benefactores con un conjunto diferente de expectativas; nuevos equipos de toma de decisiones como resultado de cambios, y en las compañías por una fusión o adquisición.

Igual que en el cuerpo humano, la gran mayoría de los intrusos son beneficiosos, cuyo impacto es simbiótico con nuestra propia salud, es decir, los invasores traen con ellos nuevas perspectivas y capacidades a la organización. Pero uno no puede reaccionar a estos intrusos de manera discriminatoria sino estratégica. Algunos deben ser repelidos, aun al costo de alterar el equilibrio de la organización. Algunos deberían de ser manejados, de modo que su intrusión sea lo suficientemente gradual como para permitir al sistema inmunológico construir una respuesta. Y otros deberían ser considerados como vehículos necesarios para el aprendizaje de la organización.

Articulaciones, alianzas, fusiones y adquisiciones

Las articulaciones colaborativas en las entidades sociales, los organismos estatales y en las empresas las formas de fusiones y adquisiciones conllevan la doble promesa de adquirir conocimiento de manera directa y de hacer a la organización más grande o eficaz. Estos modelos de agrupamientos representan una intrusión de cuerpos, ideas y valores extraños a la organización madre. Son infecciones, dice De Geus. Luego de una fusión, dos tribus internas se miran la una a la otra con desconfianza, las políticas de personal permanecen afectadas durante mucho tiempo después de la intrusión original por los valores pre-fusión, y las personas sentirán profundos niveles de desconfianza y suspicacia acerca de cualquier cambio significativo. La Royal Dutch/Shell, según De Geus, experimentó este problema durante 50 años. En 1907 se fusionaron la compañía de petróleo holandesa Royal Dutch y la firma inglesa Shell Transport and Trading. En 1951 cuando se incorpora De Geus, las dos compañías

madre aún tenían organizaciones bastante separadas basadas en La Haya y Londres, respectivamente. El matrimonio no se consumó hasta que una serie de políticas de personal introducidas a mediados de los años 50 comenzaron a integrar a la comunidad de Shell en el mundo, seguidas por una reorganización que finalmente creó una única organización integrada pero diseminada a través de dos oficinas centrales.

En cambio, cuando Royal Dutch / Shell adquirió una empresa metalúrgica de mediano tamaño llamada Billiton la situación se dio de otra manera. Shell podía absorber la adquisición sin dificultades pero la intrusión que ésta representaba para la otra empresa, se hallaba por encima del nivel de tolerancia de Billiton. Shell no demostró un mecanismo de rechazo pero Billiton sí lo hizo, se enfermó y, en efecto, se murió. La analogía con la infección resulta útil porque demuestra por qué el dinero no puede comprar la inteligencia, el conocimiento, y la nueva conducta innovadora en grandes cantidades.

Parásitos

Cuanto menos una compañía opere en el control de su entorno, más abierta deberá ser la misma: los cuerpos e ideas extraños deberán poder entrar fácilmente. Cada intruso tiene una elección: puede seleccionar una relación simbiótica o puede perseguir su propio beneficio, con exclusión de cualquier otro. En esta línea de pensamiento se los define como egoístas. Ninguno de ellos se preocupa acerca del bienestar del cuerpo anfitrión, excepto como vehículo para su propia supervivencia. Sin embargo, muchos de ellos sirven también a los propósitos del organismo anfitrión: son simbióticos, aumentando la capacidad y sofisticación del cuerpo anfitrión al mismo tiempo que permanecen dedicados a sus propios intereses. La diferencia entre un intruso simbiótico y un parásito es que éste último planifica su salida en sus propios términos. Un parásito ingresa a través de las funciones naturales del anfitrión, pero sale de una manera que lo puede dañar o destruirlo.

Simbiosis organizacional

Hay una gran cantidad de ventajas en cultivar relaciones simbióticas con intrusos de la organización. Todos los miembros que salgan ganando al unir su destino con el de la institución anfitriona “cooperarán”. La diferencia fundamental entre los miembros y los parásitos, entonces tendrá que ver con sus métodos de salida. Los miembros se irán o jubilarán, mientras que los parásitos trabajarán para su propio beneficio y se irán por una ruta diferente. Cuando entra un nuevo miembro al sistema, la entidad debe asegurarse que hay un contrato basado en la armonización a largo plazo de los objetivos, como se explicó en el capítulo 6. De esta manera, la organización tiene mayor certeza de que los que ingresen calificarán para el status de miembro, en vez de convertirse en parásitos. El dinero no es suficiente como incentivo, sino que es el principal conducente a conductas parásitas. El dinero necesita ser tenido en cuenta e implica un montón de atención y energía en una organización viviente. Es el medio a través del cual la entidad obtiene acceso a recursos. Puede ser la sangre vital que atrae a los predadores y a los parásitos, pero también desempeña un papel importante en la evolución de la organización a través de su ciclo de vida.

EVOLUCIÓN

CAPITULO 10- CONSERVADURISMO EN LA ECONOMIA ORGANIZACIONAL

La apertura mejora el aprendizaje; sin una capacidad efectiva de aprendizaje, una organización no podría esperar “evolucionar” eficazmente en un mundo impredecible. El dinero debe desempeñar un papel importante en la supervivencia y evolución de una entidad. Pero, la gente que ve a las organizaciones y empresas como máquinas para conseguir dinero, miden el éxito en base exclusivamente al dinero que éstas obtienen. El éxito de los emprendedores se mide generalmente en términos de las cantidades de dinero que pueden producir. Si la cantidad de dinero es la primera medida de éxito organizativo, entonces resulta obvio que cualquier compañía no podría nunca tener suficiente dinero entrando de manera permanente. De Geus afirma que la mayoría de las compañías economicistas luego de su puesta en marcha terminan siendo adquiridas por una compañía mayor, fusionadas con competidores o retrocediendo a ser una serie de pequeños negocios individuales para un reducido grupo de propietarios managers. Aunque lograron sobrevivir, no se mantuvieron a sí mismas como el tipo de entidades que se había previsto que fueran.

Toda entidad viviente consume; y el dinero sirve como la manera de medir lo que ha sido consumido. Como resultado de este papel, cuando se las maneja adecuadamente, las finanzas de una entidad se convierten en el gobierno del crecimiento y la evolución de una organización viviente. Las finanzas y la economía son un gobierno en el sentido de que actúan como reguladoras. En las empresas para los nuevos emprendimientos había tres maneras de obtener financiación. Se podía pedir prestado, se podía efectuar una suscripción de acciones o cabría implementar una combinación híbrida de las dos alternativas anteriores. Pedir prestado para financiar una puesta en marcha es una tentación casi irresistible. Eso les permitía a los fundadores mantener el control de la empresa. Sin embargo, los emprendedores con alta deuda, altos gastos y bajo patrimonio se desempeñan menos eficazmente. Nueve de cada diez negocios que fracasaron eran altamente dependientes de las deudas de corto plazo. Ocho de cada diez emprendimientos exitosos jamás pidieron un préstamo. Se hallaban totalmente libres de deuda y siempre lo habían estado. El no gastar más de lo que entra, es decir el no endeudarse, el restringir los gastos cuando se está en un período de abundancia y propiciar el ahorro, el no generar estructuras de costos innecesarias y el conservadurismo financiero parecieran ser una condición esencial para organizaciones que aspiran a sobrevivir hasta una edad avanzada.

El dinero como gestor de la evolución

Casi todas las organizaciones por encima de la edad promedio tuvieron un enfoque conservador sobre sus finanzas y su economía. Si no se encontraban libres de deuda, por lo menos eran rígidamente cuidadosas acerca de sus pedidos de préstamos y de sus inversiones. Las organizaciones longevas saben que tener dinero a mano significa que tienen flexibilidad e independencia de acción, cuando otros no la tienen. Pueden aprovechar oportunidades sin tener que convencer a apoyos externos acerca del atractivo de sus decisiones y ganan tiempo. De esta manera, el conservadurismo económico y financiero sirven de gobierno para mantener la velocidad de la evolución y el crecimiento de la entidad en una escala apropiada. Los buenos directivos de las organizaciones no son apostadores, sino que son administradores y custodios de la entidad que dirigen. El conservadurismo les ayuda a evitar la tentación de apostar al crecimiento o a una nueva línea de trabajo si no hay respaldo económico suficiente para sustentarlo. Pero, afirma De Geus, la principal dificultad de llevar este tipo de política financiera a la práctica comienza con nuestra definición del éxito corporativo.

El dinero como medida del éxito organizacional

En una organización economicista el criterio del éxito es claro: maximizar las ganancias y los activos. Gerenciar máquinas de producir dinero es tranquilizador y reconfortante. Hace que la compañía se sienta racional, calculable y controlable. Pero una compañía saludable no mide su éxito en términos de dinero o beneficios. El propósito de Shell no es entregar petróleo, ni producir energía, ni siquiera mejorar la riqueza material y la capacidad de la sociedad industrial. Los propósitos fundamentales son sobrevivir y desarrollar todo el nuevo potencial que fuese necesario en una sociedad en evolución. Shell no existe para bombear petróleo. Bombea petróleo a fin de existir. Para De Geus este punto de vista va a contrapelo de mucho de lo que se ha dicho y escrito sobre las empresas. Una definición muy estrecha del negocio es literalmente una amenaza a la vida de la compañía. Una empresa sobreviviente no define su vida en términos económicos, sino en términos de su propia evolución: el desarrollo de la entidad en su conjunto, incluyendo toda la gente que ha adherido al contrato implícito, de modo que ambos son parte respectiva de la identidad del otro y están integrados en una comunidad más amplia que los incluye.

El dinero como la expresión de la realidad organizacional

Las leyes sobre las corporaciones en muchos países occidentales proclaman al inversor, en su carácter de proveedor de capital y dueño de los activos, como el depositario del poder fundamental: el que decide sobre la vida o la muerte de una compañía. Pero estas leyes, están basadas en la suposición de que los elementos humanos son meras extensiones de los activos de capital. Los máximos ejecutivos están atrapados entre dos imperativos: las realidades externas creadas por la ley y las necesidades de dirigir con el conocimiento como factor más crítico.

Nuevas formas de gobierno en una organización viviente

En esta línea de pensamiento se puede decir que los accionistas son proveedores de capital de la misma manera que los inversores sociales o los bancos son proveedores de dinero. Tienen una posición legalmente diferente y obtienen una forma de remuneración ligeramente distinta. Aunque son oficialmente los propietarios de la empresa, su papel funcional es simplemente el de proveedores de dinero. Los directivos en una compañía economicista saben que su éxito depende de mostrar resultados, y rápido, ya que muchos inversores no están interesados en futuros a largo plazo. Una organización viviente, sea una entidad de la sociedad civil, gubernamental o una empresa no pueden tener la misma relación con sus inversores sociales o sus accionistas. Para una organización viviente estos proveedores de dinero son comparables a los demás agentes en el entorno exterior: empresas, sindicatos, proveedores, clientes, accionistas, OSC, entes gubernamentales y la comunidad que rodea a la organización. La organización debe permanecer en armonía con todos ellos. Habitualmente los inversores y los gestores no conversan entre sí. En el caso de las empresas, dice De Geus, el nuevo dueño simplemente ingresa y ordena. El tener la mayoría de las acciones le confiere dicho poder legal, y la persona de la empresa viviente no puede hacer nada contra eso. Este nuevo dictador, funcionarios, gerente o director ejecutivo será una infección, y el viejo sistema responderá resistiendo... o muriendo. En esas condiciones muchos directivos gubernamentales, empresarios y de entidades sociales convierten organizaciones-río en organizaciones-charco. En tiempos de crisis, organizaciones de lo más diversas sacrifican miles de personas para resguardar activos o mejorar la rentabilidad. Otras se concentran en las realidades de los negocios y echarán a pique millones de dólares en activos para mantenerse vivas. En la elección entre sacrificar activos o gente, las empresas ya no otorgan más prioridad automática el factor capital como la ley les permite y a veces les exige. El talento humano tiene consigo una real promesa de un desenlace mejor. La mortalidad

fuera de tiempo de las organizaciones es dañosa y perjudicial para casi todo el mundo involucrado. Para lo cual las entidades deben reconocer y adoptar un modelo sano de crecimiento y encontrar un formato apropiado que les permita sustentarse sin sacrificar a las personas. Existen opciones que las dotan de flexibilidad en la incorporación transitoria de personas según el aumento de las actividades o la disminución de las mismas.

¿Por qué no dejar morir a las organizaciones?

Un reportero hizo esta pregunta De Geus luego de una charla sobre las organizaciones vivientes. El reportero no estaba preguntando acerca de las intenciones de la compañía. Estaba cuestionando su valor. Si desarmamos un auto al final de su vida útil, entonces ¿por qué no desarmar una compañía? Los autos son máquinas y las máquinas pueden ser desarmadas cuando su utilidad se termina. Pero si se trata de una empresa viviente, entonces debe ser tratada como una persona, con una comunidad de gente incorporada a ella. Y la mayor parte de la gente no siente que sea ético desmantelar una persona o una comunidad. Es mucho más probable que una organización opte por permanecer con vida aún cuando su propósito desaparezca. Un argumento más convincente surge cuando analizamos el costo para la sociedad y para el resto de nosotros, de dejar morir prematuramente a una organización. Por otra parte lo opuesto, es decir sostener artificialmente una entidad, puede resultar igualmente negativo.

El precio de la muerte prematura de una organización

Cuando una organización se muere la comunidad de gente que la integra es separada de la misma. La gente pierde sus trabajos y es dejada a la deriva. La deuda que la organización tiene con sus generaciones anteriores no podrá ser cancelada. Y las partes esenciales de la entidad, sus proveedores, inversores y clientes, son despojados. La muerte de una empresa, por ejemplo, ocasiona trastornos, caída de valores y peligro físico y moral –tanto a la gente como a otras compañías. La destrucción de la comunidad es descripta a menudo como un problema inherente al capitalismo, o como el lado oscuro de las empresas multinacionales. Pero es en realidad un fenómeno que tiene lugar cada vez que las organizaciones vivientes decaen y se convierten en meras empresas economicistas, perseguidoras de ganancias, que no se sostienen... y luego se mueren. Un estudio de Collins y Porras estableció que el que una empresa no le dé prioridad al retorno de la inversión permite que el accionista obtenga a largo plazo quince veces más por el valor de su cartera. Una reducción de la mortalidad corporativa parecería ser ventajosa para todos; miembros, proveedores y contratistas, la comunidad y los accionistas. Pero, ¿cómo se logra?

CAPITULO 11-EL PODER

Nadie debería tener demasiado

No es solamente la escasez del factor capital lo que ha cambiado en los años que transcurrieron a partir de la segunda guerra mundial. La memoria de la Gran Depresión estaba todavía fresca en la mente. A comienzos de los años `50 existía una atmósfera de enorme esperanza. La vida era simple y espartana de acuerdo a los estándares actuales. No se cuestionaba la necesidad de crear riqueza material. Cualquiera podía ver la falta que hacía. La riqueza material se hacía necesaria para

reparar el daño y para evitar que las cosas alguna vez sucedieran de nuevo. Tampoco se cuestionaba que la manera más efectiva de producir esta riqueza era agrupándose en grandes instituciones. Sabían que podían crear riqueza sólo operando en gran escala. Establecieron un cierto número de garantías en el sistema político que hacían que la democracia fuera todavía posible, estableciendo que ningún líder en funciones podía hacer a un lado la facultad de los votantes para reemplazarlo. En cambio, en las compañías, donde los empleados no podían deshacerse de sus managers, no se incomodaban con la pretensión de la democracia. Si no les gustaba la gerencia eran libres de dejar la empresa. Sin embargo, cuando se unían a una compañía, las personas lo hacían con la idea de que estarían ahí toda la vida. También aceptaban, sin cuestionarlos, los principios de funcionamiento que a través de la guerra habían demostrado ser efectivos: toma de decisiones en la cima con jerarquías altamente disciplinadas. La información fluía hacia arriba y las órdenes hacia abajo. La planificación era centralizada. Se preocupaban más acerca de la cantidad y distribución de lo que producirían (seminarios, procesos, servicios, etc.) que sobre la manera en que serían producidos.

Una ética del poder distribuido

Las corporaciones son más antiguas que los partidos políticos y los sindicatos, pero son por lejos más recientes que las grandes fuerzas de la civilización: la familia, la tribu, el reino, la religión, la ciencia. El ejército. El ejército ha sido una fuente de inspiración particularmente fuerte. La situación de guerra demanda tomas de decisiones centralizadas. La información viaja hacia arriba solamente y no se la comparte con nadie fuera de la línea de órdenes. A veces se describe la competencia comercial como una "pelea", la misma está muy lejos de la situación de crisis de una guerra física. Evitar entonces la analogía bélica resulta fundamental para comprender cómo implementar procesos de decisión en una organización viviente. La centralización del poder resulta inapropiada para la operación de este tipo de organizaciones vivientes. La concentración y centralización reducen la capacidad de aprendizaje de una organización. La alternativa es desarrollar una *ética del poder distribuido*. Hemos visto algunos ejemplos del poder distribuido en empresas como Mitsui en el capítulo 6; mantuvo su cohesividad a pesar de haber sido dividida en organizaciones más pequeñas. El tema de la distribución del poder encuentra una ilustración interesante en el grupo Royo Dutch / Shell, explica De Geus, hay dos compañías madres, una holandesa y otra británica; éstas siguen existiendo hoy en día, independientes una de la otra pero sin embargo están intervenculadas, domiciliadas en dos países, cada una con un sistema legal diferente. Las dos compañías madre tienen que llevar bien entre sí a la fuerza, porque no cuentan con una corte de justicia a la cual puedan referir sus disputas.

Los directorios completos de ambas empresas se reúnen voluntariamente una vez al mes, y denominan a sus reuniones la "conferencia". Los ejecutivos de ambas empresas tienen que mantener reuniones separadas en las cuales legalizan, para cada una de las dos compañías, las decisiones a las que arribaron en conjunto. No existen mecanismos tradicionales para resolver conflictos. El grupo no tiene CEO, sino que el presidente de los directores ejecutivos es sólo primus inter pares, primero entre pares. Los miembros del comité de Directores Ejecutivos (CDE) y las dos juntas de directores tienen que ponerse de acuerdo entre ellos en soluciones que sean aceptables para todos. El mínimo que se requiere es una cuasi-unanimidad. El presidente no tiene otro poder que su persuasión, no tiene voto decisivo ni decisión final. No existen registros en la Shell sobre una decisión forzada a nivel de la junta o del CDE. Forzar decisiones por el voto mayoritario en una estructura tan delicada, sin ningún recurso legal en donde apoyarse, habría roto el matrimonio mucho tiempo atrás. Cada persona tiene un poder de cuasi-veto. No resulta sencillo en Shell excluir a

la gente de una decisión si dicha gente va a estar involucrada en su implementación. Luego de la segunda guerra mundial se introdujo la *organización matricial* donde nadie puede tomar decisiones por su cuenta, pero cualquiera puede parar por su cuenta una decisión que se está tomando. La presión hacia abajo para la resolución de los conflictos ha sido una constante en Shell. La idea ha sido expresada como un principio genérico: la cuestión esencial acerca del poder es que nadie debe tener demasiado.

Las connotaciones del poder distribuido

Los argumentos contra el poder distribuido son bien conocidos. Los mismos representan tentaciones y oposiciones poco menos que irresistibles para muchos directores. *“Lleva demasiado tiempo tomar una decisión.” “No contamos con todo ese tiempo.” “El mundo y los otros están avanzando; no podemos quedarnos atrás.”* Sin embargo, afirma De Geus, no hay evidencia irrefutable de que dicha política conduzca a una acción más lenta, aunque puede fácilmente conducir a mejores acciones y puede aumentar la capacidad de la organización para aprender. Una decisión cohesiva requiere de un esencial sustento de poder de modo que la decisión tenga unidad. Las objeciones están basada en una falacia: los directivos suponen que el punto crucial de una decisión es el momento en que el ejecutivo jefe tienen una idea brillante o ha sido convencido por la idea de otro. *“Uno no puede obligar a la gente a producir resultados excepto a través de la autoridad.”* La tentación de retener el poder por temor a no poder obtener resultados disuade a muchos ejecutivos superiores de aprobar la distribución del poder, disminuyendo así la capacidad de aprendizaje institucional.

Impedimentos hacia arriba

Delegar el control puede resultar muy atemorizante. Va contra las personalidades de los directivos, contra la cultura organizacional imperante, y en el caso de los gerentes profesionales contra su entrenamiento y los incentivos que han recibido a lo largo de sus vidas. Se deben equilibrar el control y la tolerancia de manera distintiva. En vez de *“mantener el rumbo firmemente”*, deben de establecer un contexto y parámetros de navegación. Los directivos no saben cómo asegurar que la distribución del poder tendrá efectivamente lugar. Los ejecutivo y gestores de nivel máximo no pueden contar con decisiones tomadas consistentemente en el nivel más bajo en el que se lo debería hacer, a menos que se creen impedimentos contra la delegación hacia arriba de las dificultades y conflictos. La gente puede consultar al siguiente nivel superior por consejos pero no puede requerirles que tomen decisiones. Esta política es contraintuitiva para muchos managers. Por ejemplo en Brasil, las cosas raramente se hacen sin el acuerdo del superior. Y como a los brasileños les encanta representar ese papel, se hizo muy difícil delegar autoridad, explica De Geus. Los managers aún enloquecidos con trivialidades, no desean liberarse de sus obligaciones. Finalmente estableció en Shell Brasil una escala arbitraria de niveles de toma de decisiones. Si una decisión excedía cierto número de cruzeiros en términos de venta de petróleo, o un cierto nivel de management personal, permitía que fuera delegada hacia arriba a la oficina central. El siguiente año, las ganancias de Shell Brasil aumentaron un 60% y permanecieron estables. La gente de las oficinas y las distintas áreas tenían todo el poder que necesitaban para manejar eficazmente situaciones de estabilidad o de crisis.

La organización viviente necesita nuevos modelos de gobierno

Sí la gerencia o el gobierno institucional ceden a la irresistible tentación de concentrar el poder en la cima, quedarán muy pocos cerebros ocupados en el aprendizaje

institucional. La cuestión del gobierno de las organizaciones trae reminiscencias del debate de la época de la Revolución Francesa y la subsiguiente conceptualización de la Constitución de los Estados Unidos. Era la época de la declinación de la monarquía absoluta y la evolución hacia formas democráticas de gobierno. Los resultados fueron declaraciones de principios y derechos básicos, y construcciones como la Trias Política: la separación de los tres poderes legislativo ejecutivo y judicial. En un sistema de poder distribuido existen garantías para asegurar que ningún interés prevalezca. Necesitamos un criterio similar para las organizaciones, una comunidad humana, sin un poder absoluto concentrado en las manos tanto de los gobiernos, accionistas o directivos como de los gerentes. En esas condiciones las organizaciones pueden convertirse en feudos para pocos y ser explotadas como una máquina. En estos términos, ninguna organización viviente será capaz de prosperar si su éxito depende de la libertad, el espacio y la confianza mutua entre sus miembros. Por otra parte, enfatiza De Geus, el éxito de las organizaciones dependerá fundamentalmente del grado en que sean capaces de crear conocimiento. Esto resulta sumamente claro en las entidades ricas en materia gris y pobres en activos que han exhibido un crecimiento tan espectacular durante los últimos 20 a 30 años. Pero aun los antiguos tipos de compañías ricos en activos, tales como las empresas petroleras y metalúrgicas, hoy en día necesitan mucho más conocimiento incorporado en sus actividades que el que necesitaban 20 años atrás. El Baron de Montesquieu señaló que el poder separado y distribuido (Trias Políticas) significaba “libertad” lo opuesto significaba que “todo estaba perdido” porque el poder concentrado significa ausencia de libertad.

EPÍLOGO- LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

En un contexto que se está achicando políticamente, paradójicamente el mundo de las transacciones individuales está creciendo. Con el transcurso del tiempo, como resultado, menos y menos organizaciones vivirán y trabajarán en un ambiente sobre el que tengan apreciable control. Más y más entidades estarán cultivando papas en los Andes, por así decirlo, que las que lo hagan en un invernadero. Una organización viviente sana tendrá miembros, tanto humanos como otras instituciones, que adhieren a un conjunto de valores en común y que crean que las metas de la entidad les permitirán y ayudarán a alcanzar sus propias metas individuales. Tanto las organizaciones como sus miembros constitutivos tienen fuerzas rectoras básicas: quieren sobrevivir y una vez que las condiciones para su supervivencia existan, quieren alcanzar y expandir su potencial. El contrato fundamental entre la organización y sus miembros es que los miembros serán ayudados a alcanzar su potencial. La naturaleza de este contrato fundamental crea confianza, la que da por resultado niveles de productividad que no podrían ser alcanzados mediante la disciplina y el control jerárquico. Para anticipar una crisis y percibir un entorno divergente la organización debe estar abierta al mundo exterior. Esto significa que existe tolerancia para la entrada de nuevos individuos e ideas. La existencia de sistemas armónicos de valores es un requerimiento básico para la cohesión organizativa. Hay confianza mutua en que la gente actuará honestamente y en que los líderes son honestos. El poder está distribuido; hay restricciones y equilibrio en el sistema de mandos y los líderes actuales entienden que no representan más que una generación de las muchas aún por venir. La organización tendrá activos físicos (bienes de capital) y una vez que la supervivencia está asegurada, la actividad económica se utilizará como la base a partir de la cual la comunidad desarrolla su potencial. Cada comunidad de trabajo está rodeada por proveedores, actores, beneficiarios, clientes, por la comunidad nacional,

regional o global y por otras entidades sociales, gubernamentales y empresas que son todas parte de su mundo y con las cuales debe mantener un estado de armonía.

Si la supervivencia está en riesgo, se desprenderá de activos y tratará de modificar el contenido o naturaleza de su actividad antes de que se ponga en riesgo a su gente. Todo lo que la organización hace está basado en dos hipótesis principales de este libro:

1. La organización es un ser viviente.
2. Las decisiones que este ser viviente toma para actuar son resultado de un proceso de aprendizaje

Sintetizando las ideas principales, una organización viviente es financieramente conservadora, con miembros que se identifican con la misma y un equipo de gestión que es tolerante y sensible al mundo en el cual vive. Las prioridades de los directivos no suelen ser expresadas exclusivamente en términos económicos o de impacto. Si la salud de la organización vacila, la prioridad suele ser movilizar el máximo potencial humano, restaurar y mantener la confianza y la conducta cívica, y aumentar el profesionalismo y la identificación con la organización y su misión institucional.

Si las organizaciones pueden satisfacer estas condiciones, De Geus considera que la expectativa promedio de vida institucional comenzará a aumentar, para estar más acorde con su duración potencial. Esto no quiere decir que las organizaciones vivirán para siempre. Pero una reducción de la tasa de mortalidad parecería ser ventajosa para todas las partes interesadas y para la comunidad.

*Buenos Aires, febrero 2014.
Adaptación de "La empresa viviente" de Arie De Geus,
realizada por Mercedes Jones*
