

LA EMPRESA VIVIENTE *

En el mundo de las instituciones, las corporaciones comerciales son recientes. Han existido por 500 años. Lo que representa una pequeña parte en el curso de la civilización humana, producto de la abundancia material, han alcanzado un gran éxito. Han mantenido a la población del mundo con los bienes y servicios que han hecho posible la civilización.

Si pudiéramos ver realmente a las corporaciones comerciales, veríamos que estas se encuentran sobrevaluadas. Se encuentran en una escena de evolución, debido a que desarrollan y explotan únicamente una pequeña fracción de su potencial. Considerando el elevado grado de mortalidad en las mismas en 1983, llegaron a 500 compañías las que fueron compradas o quebraron prematuramente, o se asociaron con otras empresas. Como sabemos muchas de estas muertes fueron prematuras, por que hemos estudiado la longevidad de importantes corporaciones.

Sumitomo, de Japón, tiene sus orígenes en una tienda de cobre fundada por Riemon Soga en 1590. La empresa Swedish Company Stura actualmente productora de papel, pulpa y productos químicos, tuvo sus inicios como una explotadora de mina de cobre en Suecia, hace más de 700 años. Ejemplos como los anteriores nos hacen pensar que el tiempo natural de vida de las corporaciones podría ser de dos o tres siglos (o más). Los resultados estadísticos son decepcionantes, la brecha entre la edad de Sumitomo y la vida fugaz de las corporaciones promedio, representa un desperdicio de su potencial. Los individuos, las comunidades y las economías son afectadas -hasta devastadas- por la muerte prematura de las corporaciones.

El alto grado de mortalidad parece anormal, si lo comparamos con los seres vivientes; no existe alguno que padezca de tal discrepancia entre el límite máximo de vida esperado y el lapso promedio de realización. ¿Por qué tantas corporaciones mueren jóvenes?. Muchas evidencias indican que las empresas fracasan por que sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus directores se enfocan exclusivamente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en el negocio - cualquier negocio- para mantenerse vivos. Los directores se "comprometen" con los factores económicos (tierra, capital y trabajo) pasando por alto el factor trabajo que significa gente.

¿Qué tienen de especial las compañías longevas? (toda familia feliz se parece una a otra). Tolstoy escribió en Ana Karenina "...pero cada familia infeliz, es feliz a su manera...". Lo que he llamado empresas vivientes tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quienes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento diseñado para renovar a la empresa por muchas

generaciones. Por lo anterior, podemos decir que las empresas, las empresas vivientes, producen bienes y servicios para ganar y mantenerse en la misma forma que nosotros lo hacemos al tener un trabajo para poder vivir nuestras vidas.

Antes de discutir las características de una empresa viviente a detalle, veremos algunos antecedentes. En 1983 un grupo en Shell se propuso estudiar acerca de la sobrevivencia de las empresas a largo plazo, investigando a las empresas más viejas que ella misma.

Shell tenía 100 años en ese entonces; se buscaron compañías que todavía existieran en el último cuarto del siglo diecinueve, que fueran importantes dentro de la industria, y que todavía tuvieran una fuerte identidad corporativa.

En el estudio se encontraron 30 empresas ubicadas en Norte América, Europa y Japón. Estas empresas tenían entre 100 y 700 años de edad. De ellas, 27 se encontraban razonablemente bien documentadas; dentro del grupo se encontraban Du Pont, Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo y Siemens. Los documentos de la historia de la empresa se constituían principalmente por libros de felicitaciones propias y artículos escritos por personal de la compañía acerca de las virtudes del ejecutivo en jefe. Este tipo de información no es siempre confiable. Sin embargo, creemos que esas historias nos proporcionan datos valiosos para el estudio a realizar.

La primera cosa aprendida es que el promedio de vida de las corporaciones es más corto que su potencial de vida. Nosotros tenemos un estudio de la lista de Fortune 500, y obtuvimos datos que confirmaban los registros en América del Norte, Europa y Japón. En la mayoría de esos lugares, la ley requiere de la fecha de nacimiento y muerte de las empresas al ser registradas, con lo cual obtuvimos un cálculo del promedio de vida de las empresas, que se encuentra entre los 20 años. Únicamente las grandes empresas dentro de algunas que estudiamos, comenzaron a expandirse después de haber superado la etapa de la infancia - etapa en la cual el porcentaje de mortalidad es extremadamente alto- y continuaron para vivir en un promedio entre los 20 y 30 años.

Al parecer las corporaciones son una *especie* con una expectativa de vida máxima de 100 años, pero con un promedio de vida de menos de 50 años. Si estas especies fueran Homo Sapiens, podríamos afirmar que viven en la época del Neandertal, en la cual no se habían dado cuenta de su potencial de vida. Tenían un promedio de vida de 30 años aproximadamente, pero biológicamente hablando, la especie humana tiene un máximo de esperanza de vida de 100 años o más. Esa brecha de longevidad, es muy similar a la que encontramos entre las empresas de corta y larga vida.

La segunda observación del estudio de Shell, es que las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a la dirección del cambio. Stora es el ejemplo más representativo del estudio, ya que sobrevivió a la Edad Media, la Reforma, las guerras de 1600, la Revolución Industrial y las dos Guerras Mundiales del Siglo

XX. Casi toda su vida ha dependido de corredores (mensajeros), jinetes y barcos anteriormente, en lugar de teléfonos, aviones y redes electrónicas para mandar mensajes. El portafolio de negocio de Stora ha sido muy cambiante, del cobre a la explotación forestal, de fundición de acero a *hidropower* y eventualmente se encuentra produciendo papel, pulpa y productos químicos. Su producción y tecnología ha cambiado a través del tiempo, de vapor a combustión interna, a electricidad, y a *microchips*. Y Stora continúa adaptándose al mundo del cambio continuo.

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

a) **Financiamiento conservador.** Las compañías no arriesgan su capital gratuitamente, comprenden el significado del dinero de manera antigua, conocen la utilidad de tener reservas de efectivo en un fondo común, lo que permitirá aprovechar oportunidades cuando sus competidores no pueden. No tienen que convencer a terceros para el financiamiento de sus proyectos, el fondo común les permite controlar su crecimiento y evolución.

b) **Sensibilidad del mundo que los rodea.** Una vez formadas sus fortunas en el conocimiento de las innovaciones tecnológicas y el acceso a recursos naturales con los que se cuentan; las empresas vivientes están expuestas a adaptarse a cambios del medio ambiente como por ejemplo guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política; deben buscar siempre mantener sus antenas fuera, para estar actualizados de todo lo que pasa en el medio ambiente. Deben ser listas para adaptarse y aprender.

c) **Conciencia de su identidad.** No importa que tan diferentes son las empresas, sus empleados deben sentirse parte de un todo. Lord Cole, presidente de Unilever en 1960, vio a la compañía como una flota de barcos, cada barco es independiente pero pertenece a una organización y la identificación de sus logros es a veces rechazada sutilmente. Pero en los casos estudiados se muestra repetidamente que el sentimiento de comunidad es esencial para una larga sobrevivencia. Los directores en las empresas que estudiamos, fueron escogidos desde dentro, y todos consideraron ser servidores de una empresa de larga duración. Su prioridad es mantener a la institución tan sana como la recibieron.

d) **Tolerancia a las nuevas ideas.** Las empresas de larga vida en nuestro estudio toleran actitudes al margen: experimentos y excentricidades que se ajustan a su entendimiento. Reconocen que las innovaciones en los negocios tienen que estar completamente sin relación con los negocios existentes, y que el acto de inicio de un negocio (nuevo) no necesita forzosamente un control central. W. R. Grace desde el principio enfrentó un experimento autónomo; la compañía fue fundada en 1854 por un importante inglés en Perú comercializando guano antes de cambiarse a azúcar y estaño. Posteriormente, estableció la compañía Pan American Airways.

Hoy en día es una industria química líder en diálisis de riñón en los Estados Unidos de América.

Por definición una empresa que sobrevive por más de un siglo existe en un mundo que no puede esperar controlar. Las empresas multinacionales funcionan de manera similar en ese sentido; el mundo de estas es muy grande y ajustable a diferentes culturas. Ese mundo es, en sí mismo, menos estable y más difícil de influir que en un reducido hábitat nacional. Las multinacionales, como empresas resistentes, deben estar dispuestas a cambiar en pro de tener éxito.

Estos 4 puntos de las características esenciales de las empresas que han funcionado exitosamente por cientos de años, nos proporciona esta personalidad básica. ¿Qué prioridades hacen a los directores de las empresas vivientes estar empeñados en hacer algo por sí mismos y por sus empleados?. El director de una empresa viviente, comprende que mantener a la empresa viva significa mantenerla bien para los cambios o sucesores que vengan, mantenerla en la misma condición saludable como cuando la recibieron. Para esto, el director debe permitir el crecimiento de la gente como parte de una comunidad que se mantiene viva por valores claros. El director por lo tanto debe fomentar en su personal un compromiso antes de una posesión, respeto por la innovación antes de la devoción a las políticas, la voluntad de aprender antes que procedimientos ordenados, y la perpetuación de la comunidad antes que todo lo demás.

Valorar a las personas, no a los activos

Esta inversión tradicional de prioridades de los directores esta sustentada por un sorprendente descubrimiento en nuestro estudio: cada una de las 27 empresas de larga duración cambiaron sus portafolios de negocios completamente por lo menos una vez. Du Pont, que tiene aproximadamente 200 años de vida, empezó como una compañía productora de pólvora, en 1920 era el principal accionista de General Motors, y ahora es especialista en productos químicos. Mitsui, que tiene alrededor de 300 años, comenzó como una tienda de pañales, se convirtió en un banco, en una empresa de extracción de minerales y por último al final del Siglo XIX en una manufacturera.

Esto indica que algunas empresas están dispuestas a barrer sus fondos para sobrevivir; para ellas sus activos - y ganancias- son como el oxígeno; necesarios para vivir, pero no es el propósito de su vida. Estas compañías sabían que los activos son solamente el medio para ganarse la vida. Una empresa camina de acuerdo diferentes modelos de adaptación de las personas para salvar plantas y equipos que consideran la esencia de su principio. Si una sola compañía estuviera en el negocio de renta de autos hoy, por ejemplo, se vería así misma como si existiera para rentar autos. La flotilla de la empresa sería considerada como su activo más importante, y su propósito sería obtener ganancias para sus accionistas, si esta empresa se viera en problemas lo primero de lo que se desharía sería de su personal.

Soltar la dirección y el control

Si las empresas de larga vida saludables sobreviven a través de generaciones requieren de buena voluntad para cambiar el portafolios de negocios, los directores deben hacer caso de las opiniones y prácticas de experiencias de otras personas, la organización debe darle a las personas el espacio para desarrollar ideas. Deben tener libertad por parte del control, la dirección y del castigo por fracasar.

En otras palabras los directores deben de tener tolerancia en la práctica de tomar riesgos con personas y buscar en nuevos lugares ideas frescas. Tal vez la mejor manera de ilustrar esto es a través de una metáfora de las rosas.

Si eres un jardinero, cada primavera deberás decidir como vas a cultivar tus rosas: tienes la opción de elegir entre rosas fuertes o rosas largas. Cultivar fuertes, significa que tienes que seleccionar tres de las plantas con los tallos más fuertes, las cortarás dejando únicamente tres o cuatro retoños en crecimiento. Esto hace que la planta encamine todos sus recursos en un relativamente pequeño número de brotes en crecimiento. ¿Por qué podar las rosas así?. Porque, de esta manera obtendrás las rosas más grandes del vecindario en junio.

Yo elegiría cultivar por lo largo ya que por fuerza es muy riesgoso. Donde yo vivo lo peor puede pasarles a mis rosas; vivo en una colina, donde las noches son heladas en abril y mayo, además son comunes los ciervos que vagan libremente en la colina y adoran comer retoños de rosas. Si decidiera cultivar rosas fuertes probablemente no tendré rosas, entonces cultivo por lo largo, dejo 5 o 7 tallos en cada planta y en cada uno dejo 5 o 7 retoños en crecimiento. como resultado la planta puede repartir sus recursos en muchos retoños. Nunca voy a tener las rosas más grandes del vecindario, pero yo tendré rosas cada junio.

Y llega a pasar, que cuando cultivas por lo largo por muchos años te llevas sorpresas. En 2 o 3 años algunos tallos han crecido más fuertes y han empezado a producir brotes, mismos que deberás reforzar (alentar). una política tolerante de cultivo gradualmente renueva el portafolio de rosas.

Esta metáfora ayuda a resolver uno de los dilemas modernos de la dirección: como diversificar sin enfrentarse al desastre. Una política de tolerancia permite a la rosa y al medio ambiente comprometerse el uno con el otro continuamente sin poner en peligro la capacidad de la rosa para crecer.

Organizar para aprender

Hay momentos en los que el *know-how* de la empresa, las líneas de negocio, y las relaciones de trabajo están en armonía con el mundo que los rodea. Las situaciones del negocios son familiares, la empresa esta bien organizada y los empleados están enterados y preparados. Durante este tiempo los directores no

necesitan desarrollar ni implementar nuevas ideas, su trabajo es asignar recursos para promover el crecimiento y desarrollo, canalizando capital y gente a las partes de las organizaciones mejor posicionadas para beneficiarse del actual estado de oportunidades. Estas partes de la organización se convierten entonces en grandes, con mejor estabilidad y mayor poder.

Pero cuando la compañía está bien organizada por sí misma, las circunstancias del medio ambiente pueden variar. Nuevas tecnologías se presentan en escena, cambios en el mercado, gustos de los consumidores, etc. y la empresa debe entrar en una nueva fase de vida. Para mantenerse en sintonía con el medio ambiente, tiene que estar dispuesto para alterar su organización (cómo y dónde produce). Y una vez que se ha adaptado al nuevo ambiente, no falta mucho tiempo para que la organización que se solía ser tenga que evolucionar. Esta es la esencia de aprender.

¿Cómo una organización - tan distinta a un individuo- aprende? Los pájaros nos pueden ayudar a contestar esta pregunta. Consideremos el trabajo de Allan Wilson, fallecido profesor de bioquímica y biología molecular en la Universidad de California en Berkeley.

De acuerdo con la hipótesis de Wilson, gran número de especies puede perfeccionar su habilidad de explotar las oportunidades de su medio ambiente. Tres condiciones son necesarias:

1. Los miembros de las especies deben tener y usar la habilidad para moverse, y deben unirse en grupos antes de ir solos en territorios desolados,
2. Algunos individuos deberán tener el potencial para inventar nuevas conductas (destrezas), y
3. Las especies deben tener un proceso de estabilización para transmitir una destreza individual a una comunidad entera, no genéticamente sino a través de comunicación directa.

La presencia de estas tres condiciones de acuerdo con Wilson, podría acelerar el aprendizaje en las especies como un todo incrementando su habilidad para adaptarse rápidamente a cambios fundamentales en el medio ambiente.

Para probar esta hipótesis, Wilson realizó un informe documentado de la conducta del Titmice y el Petirrojo en Gran Bretaña. Al final del siglo XIX los lecheros dejaban abiertos los botes de leche fuera de las casas. Una crema se formaba en la superficie de la leche. Dos pájaros el Titmice y el Petirrojo comenzaron a comer dicha crema. En 1930, los británicos pusieron sellos de aluminio en las botellas de leche, y ¿Qué fue lo que pasó? Para los años 50's la población de un millón de Titmice aprendieron a perforar los sellos. Los Petirrojos nunca adquirieron esa conducta, ¿Por qué el Titmice ganó ventaja en la competencia entre especies?. Recuerde que Wilson identificó las condiciones necesarias para el aprendizaje en una población: numerosos individuos móviles, algunos de los cuales son

innovadores, y un sistema social que difunda la innovación. Los Petirrojos carecieron de un sistema social. Por supuesto, los Petirrojos cantan, tienen color y son móviles, ellos pueden comunicarse. Pero ellos son fundamentalmente, pájaros territoriales. Cuatro o cinco Petirrojos viven en mi jardín, y cada uno tiene su pequeño y propio territorio, hay mucha comunicación entre ellos, pero usualmente lo que se dicen es: fuera de aquí. Los Titmice también aman mi jardín. Ellos viven en parejas en mayo y junio, y para julio vuelan en parvadas de 8, 10 y 12. Ellos vuelan de un jardín a otro, juegan y comen.

Los pájaros que se agrupan aprenden más rápido. Igual las organizaciones que alientan la conducta de agrupamiento. Cualquier organización con cientos de empleados avanzará para tener por lo menos una pareja de parejas lo suficientemente curiosas para hurgar en nuevos lugares como el Titimice, buscando y encontrando la crema. Pero tener puñados de algunos innovadores no es suficiente para asegurar el aprendizaje institucional. La organización debe alentar a esas personas para interactuar con otros. Trabajos sobre zorrillos ejemplifican este fenómeno.

El desarrollo de programas directivos son una excelente oportunidad para agruparse. Shell, por ejemplo, gasta cerca de 2,400.00 dólares por empleado cada año en entrenamiento que ayude a los empleados a avanzar en sus campos, moverse en nuevos esfuerzos y desarrollar nuevas habilidades. Aún más, la mayoría del entrenamiento es para la colaboración. Es muy importante para los equipos dispersar a las personas para recibir entrenamiento intensivo en intervalos irregulares. Tal experiencia ayuda a divulgar el conocimiento a través de la organización y unir a personas de diferentes culturas, profesiones y disciplinas académicas. El entrenamiento es intensivo, el curso contempla casi siempre relaciones subsecuentes; "No fue tanto lo que aprendí en las sesiones, como lo que yo adquirí de mis colegas durante los recesos, eso fue importante".

Formar a la comunidad humana

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

Los directores que quieren construir una organización que sobreviva muchas generaciones ponen más atención al desarrollo de los empleados sobre todas las demás consideraciones. Ellos dan prioridad a preguntas como: ¿De que manera podemos organizarnos para continuar de generación en generación?

En las organizaciones en las que los beneficios se acumulan sólo en algunas personas, todos los demás son ajenos, no son miembros reales. De acuerdo a lo que subraya su contrato con la empresa, estos extraños negocian su tiempo y

experiencia por dinero. Como evidencia ampliamente la ciencia de la conducta organizacional, este tipo de contrato no inspira a las personas para dar todo o para sentirse leales a las empresas o a sus directores.

Los reclutados entienden que deben trabajar con la idea de que saldrán eventualmente de la empresa. Las sucesiones en estas empresas son difíciles y costosas. La continuidad de la empresa por más generaciones no está asegurada.

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

El estancamiento puede conducir a la vulnerabilidad. Los charcos de agua no pueden sobrevivir al calor, cuando el sol sale y la temperatura sube, el charco comienza a evaporarse. Aún las gotas en el centro están en peligro de evaporarse. La empresa que se propone sobrevivir es más como un río. A diferencia del charco, la rivera es permanente dentro de un paisaje. Con la lluvia se crea oleaje, hace sol y se reduce, pero toma largas y severas sequías para que un río desaparezca. Desde el punto de vista de las gotas de lluvia, el río es un poco turbulento, ninguna gota permanece en el centro por mucho tiempo. De un momento a otro el agua en parte del río cambia.

Nuevas gotas de agua superan a las viejas, y todas continúan integrándose. El río dura muchas veces más que las gotas individuales que lo comprenden. El río es una comunidad que se autoperpetúa, sus propias edificaciones garantizan la continuidad y el movimiento del agua dentro de su rivera. Una empresa se gobierna inicialmente por la continuidad y el movimiento de su personal, puede emular la longevidad y la fuerza del río.

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

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

viviente, la esencia de los contratos enfatiza en la confianza mutua. Los individuos comprenden que, a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

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

Parte del cuidado es estar seguro de que la gente entra y sale de la empresa con el entendimiento correcto. Aquellos reclutados son evaluados más con base a su identificación con los valores y principios de la empresa, como también en su capacidad para llenar los requisitos técnicos del trabajo. La gente es contratada en una empresa viviente con el entendimiento que están ahí para desarrollar su potencial. Esto no significa tener un contrato de por vida. Si las personas no pueden con el peso o no comparten los valores de la comunidad, deben cambiarse. Y cuando alcancen cierta edad será tiempo de marcharse. El líder en una empresa viviente es lo contrario de esa representación en la vieja caricatura de 12 miembros de la alta directiva geriátrica diciendo sí con la cabeza poco a poco al presidente, quien está proponiendo extender la edad de jubilación por un año.

Un beneficio de las estrictas normas de salida, es que la dirección se vuelve el *camarero de barco*. Simplemente de la manera como tu te encargaste de alguien, pasaras la batuta a alguien más, la tolerancia de la empresa dependerá de que tan buen camarero fuiste.

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

Porque la competencia global fuerza a las organizaciones a moverse de su territorio nacional o internacional, a un territorio menos familiar. Hasta las compañías que no crecen encuentran al mundo exterior invadiendo su espacio. En la Villa Global, está incrementándose la dificultad para encontrar nichos u ocultarse tras las barreras. En el corto plazo, las riesgosas máquinas de hacer dinero están convirtiéndose en especies en peligro de extinción capaces de vivir únicamente en parques nacionales protegidos.

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

En empresas con activos de bajo precio como las firmas legales y de contabilidad, las de tarjetas de crédito, y las compañías de servicios, su éxito depende de la calidad de su comunidad interna. Pero aún las viejas clases de compañías de activos ricos, tales como las petroleras y manufactureras de automóviles, necesitan mucho más conocimiento centrado en sus productos y servicios, ahora más que hace 20 años.

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

***Arie de Geus**
The Living Company
Harvard Business Review
Marzo-abril de 1997
