

manager FOCUS

la esencia de los libros imprescindibles para gestión elaborada por los mejores expertos

GESTIÓN | MÁRKETING | FINANZAS | OPERACIONES | RECURSOS HUMANOS | TECNOLOGÍAS | INNOVACIÓN

Construir empresas innovadoras: buscar beneficios, crecimiento y responsabilidad social

Supercorp

por Rosabeth Moss Kanter



Algunas claves:

El mundo del siglo XXI está marcado por algunas circunstancias negativas de cuya existencia puede responsabilizarse, en gran medida, a las empresas. Ahora es el momento de asegurarse de que éstas se convierten en parte de la solución. Durante mucho tiempo ha existido un debate estéril entre los economistas que argumentan que el único propósito de un negocio es hacer dinero y los militantes que demandan que las empresas inviertan recursos para tratar problemas sociales y medioambientales. Sin embargo, existe una tercera posibilidad, que combina el pragmatismo y el idealismo. El nuevo paradigma de las empresas vanguardistas emergentes las capacita para perseguir sus oportunidades empresariales cotidianas de forma que reflejan valores humanísticos y promocionan altos estándares. Esto, a su vez, las ayuda a crecer rápidamente y de forma eficaz con sólidos beneficios e igualmente sólidas reputaciones.

Para los escépticos, el modelo de empresa vanguardista podría parecer la caricatura de un superhéroe de cómic: Supercorp. No obstante, dotar a las em-

presas vanguardistas de supuestos superpoderes es engañoso: las empresas vanguardistas no son invulnerables. Como empresas individuales y como modelo colectivo para los negocios están expuestas al ataque. Además, todavía son un trabajo en progreso. Articulan el ideal mientras están todavía en el proceso de determinar qué significa. Tienen fallos e inconsistencias. A menudo son las mejores entre sus competidoras, pero no siempre. La mayoría tuvo un rendimiento mejor que el resto del sector en el año de la crisis financiera global, pero algunas no.

El modelo de empresa vanguardista también tiene límites en el aspecto social. Una empresa puede tener un modelo de negocio que marque una diferencia, pero eso no significa necesariamente que pueda cambiar el sistema. Todavía no está claro si las empresas vanguardistas son excepciones o si el resto del mundo seguirá sus pasos. No obstante, las empresas que siguen el modelo vanguardista de dirigir con valores y principios de responsabilidad social están bien posicionadas para dominar los desafíos de la globalización. ■

"Las empresas vanguardistas persiguen sus oportunidades empresariales cotidianas, reflejan valores humanísticos y promocionan altos estándares"

"Una empresa puede marcar una diferencia, pero no necesariamente cambiar el sistema"

La autora

Rosabeth Moss Kanter

ocupa la cátedra Ernest L. Arbuckle en la Harvard Business School. Es autora de *Confianza*.

La editorial

Crown Business

322 páginas

Introducción

Empresas innovadoras como IBM, Procter & Gamble, Banco Real y Publicis Groupe han logrado lo aparentemente imposible: obtener altos grados de rendimiento empresarial –lo cual se traduce en términos de innovación, crecimiento y beneficios económicos–, al tiempo que contribuyen al bien social. Mientras que las fortunas a corto plazo de cualquier empresa pueden cambiar de forma precipitada, una cultura humanística de alto rendimiento proporciona los cimientos del crecimiento sostenible, los beneficios y la innovación a largo plazo.

En contra de lo que se piensa, el rendimiento empresarial y las contribuciones sociales están íntimamente relacionados. El servicio a la sociedad, guiado por valores bien articulados, es una parte integral de los modelos de negocio para las empresas denominadas “vanguardistas”. Utilizan sus puntos fuertes únicos para proporcionar soluciones innovadoras a retos sociales como la educación infantil, la seguridad, el saneamiento del agua, el empleo para la gente con minusvalías, el desarrollo de las pequeñas empresas, la conservación de la energía o la ayuda en desastres. Las iniciativas sociales llevadas a cabo sin fines lucrativos directos son parte de la cultura que construye un rendimiento alto y esto tiene como resultado, irónicamente, beneficios.

Los valores y los principios que incluyen el respeto por la gente y la preocupación por el medio ambiente contribuyen a

desarrollar numerosas capacidades: detectar oportunidades e innovar; ensalzar el éxito y el valor para los clientes finales; realizar adquisiciones efectivas; atraer y motivar al mejor talento; trabajar de forma colaboradora para reaccionar o cambiar rápidamente; e indagar el potencial de una familia de socios de negocio más amplia buscando nuevas ideas o estudios de mercado. Las empresas que los incorporan intentan elevar los estándares sociales y medioambientales en los países en los que operan y también en sus propios lugares de trabajo, que tienden a ser flexibles y familiares, así como cada vez más diversos y orientados a la naturaleza. En general, proporcionan beneficios tanto en innovación como en ejecución.

Se habla en términos de aspiraciones, claro está. Incluso las mejores empresas no cumplen sus ideales siempre o no lo hacen perfectamente: tienen puntos vulnerables, pueden verse ralentizadas por la burocracia, fuerzan los límites de sus dominios en el mercado y su poder para establecer los precios, compiten agresivamente y presionan a los gobiernos para conseguir un trato favorable. Sin embargo, tienen grandes aspiraciones, a menudo suficientes para situarse a la vanguardia de un nuevo paradigma empresarial.

Este nuevo paradigma es particularmente oportuno, ya que el mundo lucha por recuperarse de la crisis financiera y también se enfrenta a los retos incesantes del cambio climático, las disparidades educativas y económicas, las incertidumbres políticas en zonas conflictivas y las pandemias, que

Cuadro 1

Ideas innovadoras y ejemplares para implantar en las empresas

Existen empresas cuyo funcionamiento se puede tomar como modelo de excelencia en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- Construir una cultura duradera que haga posible el cambio continuo y la renovación, así como una capacidad de respuesta rápida ante las crisis.
- Utilizar valores y principios como sistema guía para el autocontrol y el control de los demás.
- Avanzar en el proceso de innovación enriqueciendo cada paso adelante con un propósito social y crear fuertes conexiones con la sociedad.
- Adoptar enfoques humanísticos que puedan suavizar las tensiones surgidas de las fusiones y crear nuevas colaboraciones productivas.
- Incorporar herramientas y enfoques de la era digital en los lugares de trabajo, incluidos el trabajo desde casa y las redes sociales, para liberar la energía de los empleados.
- Animar a personas de diferentes orígenes, razas y etnias a encontrar un marco común al tiempo que expresan sus identidades.
- Construir relaciones y reputaciones a través del servicio comunitario y contribuir al buen funcionamiento de la agenda pública mediante las capacidades empresariales.
- Minimizar las consecuencias negativas de la globalización e involucrar a las empresas en la resolución de problemas sociales mientras comprenden los límites de la confianza en el sector privado.

cruzan fronteras. Las empresas vanguardistas han dominado las turbulencias de los cambios geopolíticos y tecnológicos realizando cambios internos críticos de los que pueden aprender otras empresas y han prestado sus capacidades empresariales para producir innovaciones sociales de las cuales puede beneficiarse el gran público.

Hay muchas empresas en el mundo haciendo lo correcto y haciéndolo con un sentido de misión que las capacita para proporcionar lo que sus clientes quieren de una forma significativamente mejor que su

competencia. El modelo vanguardista es bueno no sólo para las empresas y la sociedad, sino también para los individuos.

Primera parte: la oportunidad

Los primeros años del siglo XXI serán siempre recordados por su turbulencia: incluso antes del crac de los mercados de capital, que comenzó en Estados Unidos y se extendió rápidamente por todo el mundo, poderosas olas de cambio global habían comenzado a bañar el mundo.

El modelo de empresa vanguardista proporciona una

respuesta oportuna y necesaria a estas turbulencias. La volatilidad, la complejidad, la diversidad y la transparencia asociadas con el cambio tecnológico y geopolítico llaman a un nuevo enfoque a la hora de hacer negocios, uno que permita hacer surf sobre las olas en lugar de ser tragados por ellas.

Innumerables expertos han hecho una llamada a un nuevo paradigma de dirección, una nueva forma de que los líderes lideren y las empresas operen. A medida que el mundo está más conectado globalmente, las estructuras empresariales se están allanando y las jerarquías están dando paso a redes de relaciones. Las empresas ya no se pueden dirigir desde la cumbre como si fueran máquinas impersonales que, una vez puestas en marcha, funcionan solas. A la lógica del mercado de maximizar beneficios se le empieza a unir una lógica social de buena ciudadanía. Las empresas vanguardistas están respondiendo a cuatro fuerzas generales:

1. Incertidumbre y volatilidad.

Existe un cambio frecuente, inesperado y rápido. Todo lo

"Los valores que presiden la actividad diaria y la visión de la organización deben formar parte de las conversaciones cotidianas de sus miembros"

“Se crean rutinas, procesos consistentes que cualquiera puede adoptar fácilmente y que proporcionan tiempo libre para tareas más creativas”

relacionado con la empresa es susceptible de cambio: su modelo empresarial, sus líneas de productos, su base de clientes, su red de socios y su propiedad. También existe incertidumbre sobre la próxima fuente de riesgo.

2. **Complejidad.** La apertura de barreras tanto internas como externas significa que hay muchas variables en juego simultáneamente y muchas partes que se conectan y desconectan frecuentemente y que incluyen proyectos, así como alianzas y fusiones. Existe un rápido movimiento de gente, dinero e ideas dentro y alrededor de las empresas. Hay más opciones, más competencia y también más información accesible a más gente.
3. **Diversidad.** En general existe más heterogeneidad, incluso en medio de fuerzas homogeneizadoras de interconexión global. Con un marco geográfico más amplio llegan más variedades de gentes y de empresas en contacto y más

dimensiones diferenciadoras entre ellas.

4. **Transparencia y responsabilidad.**

Las presiones para que haya transparencia se amontonan junto a las herramientas digitales creadas para lograrla. Hay más expectativas de conducta combinadas con un mayor escepticismo sobre si se cumplen los estándares. Se dan las comparaciones entre lugares.

Estas tendencias representan fuerzas que no pueden ignorarse o que no pueden ser invertidas por acciones de empresas individuales. Se extienden por el ecosistema local a través de las interacciones entre empresas por medio de extensas redes de proveedores, distribuidores, clientes e inversores con complejas relaciones. La globalización añade presión sobre las empresas para que se hagan globales: si no en cuanto a la configuración de su mercado objetivo, sí en cuanto a la orientación, las fuentes y los estándares. Las pequeñas empresas piensan que les irá mejor si se unen a redes globales.

Todas las empresas deben responder ante la incertidumbre, la complejidad, la diversidad y la responsabilidad con nuevos modelos de negocio y nuevas formas de trabajo. Para las empresas vanguardistas, ese modelo se basa en valores y principios que les proporcionan un sistema guía que las ayuda a tomar decisiones estratégicas con vistas al establecimiento de instituciones a largo plazo, generan altos grados de innovación utilizando una amplia lente social e integran las adquisiciones rápida y efectivamente. Las empresas

vanguardistas también buscan lugares de trabajo flexibles que recompensen a los trabajadores que se autoorganizan, tratan la diversidad expresando las diferencias –buscando una base para la unidad– y se comprometen con proyectos de la comunidad.

El éxito frente a la tecnología rápidamente cambiante y la globalización de los mercados requiere algo más que mera pericia y un buen producto; requiere un marco organizacional subyacente y un estilo de liderazgo que permita el dominio del cambio constante en un mundo en el que se espera más de las empresas y las empresas esperan más de sus profesionales.

Segunda parte: estrategia y negocio

Las empresas vanguardistas van más allá de lo convencional y viven sus principios de forma activa. Para hacer esto a la luz de la incertidumbre, la complejidad y la diversidad que trae la globalización se requiere lo siguiente:

- Los valores deben ser una prioridad para los líderes; tienen que aparecer a menudo en los mensajes de éstos y en la agenda para los debates de los directivos.
- Los principios deben ser codificados, hechos explícitos, transmitidos de forma escrita en diferentes medios de comunicación y revisados regularmente para asegurarse de que las personas los comprenden y los recuerdan.
- Las afirmaciones sobre los valores y principios deben

Cuadro 2

Ventajas del uso estratégico de valores y principios

- **Diferenciación competitiva.** Hacer hincapié en el propósito, los valores y los principios establece líneas de negocio específicas y construye la marca. Por supuesto, el éxito significa que la competencia puede empezar a imitar las iniciativas particulares. Sin embargo, aquéllos que intentan copiar una estrategia sin tener los principios subyacentes en su lugar siempre irán por detrás de la vanguardia.
- **Contabilidad pública vía responsabilidad de principio a fin.** El propósito y los valores sociales ayudan a satisfacer una demanda pública emergente con respecto a que las empresas tengan conocimiento, se preocupen e informen de todo lo que atañe a sus productos y servicios, desde las fuentes hasta las aplicaciones y su destino final.
- **Motivos para pensar a largo plazo.** La sostenibilidad es algo más que una palabra de moda y significa algo más que ser "verde". Los valores y los principios ayudan a las empresas a crear continuidad a través del tiempo, desde los éxitos y las tradiciones pasados, pasando por los objetivos presentes, hasta las previsiones y los cambios futuros. Esto es importante en un mundo de cambio.
- **Vocabulario común y guía para decisiones consistentes.** La necesidad de tomar rápidamente decisiones y llevar a cabo acciones hace de los principios una guía esencial. La clara articulación de los valores y los principios ayuda a los profesionales a elegir entre las alternativas de manera coherente.
- **Imanes de talento y máquinas de motivación.** La gente con talento y con muchas opciones se siente cada vez más atraída por las empresas y permanece en ellas por compatibilidad de valores.
- **Sistemas de control "humano".** En las empresas vanguardistas, la creencia en el propósito y la adopción de valores generan autoguía, autocontrol y responsabilidad. Este tipo de control "humano" no funciona perfectamente en sí mismo, pero ciertamente reduce la necesidad de reglas y de esta forma ayuda a que la gente se sienta autónoma. En lugar de sentirse forzados a la conformidad, los profesionales sienten que toman sus propias decisiones basándose en principios que pueden ayudar.

invocar un propósito más alto, un propósito más allá de las tareas actuales que indique servicio a la sociedad. Esto puede llegar a formar parte del nombre de la empresa y ser una fuente de diferenciación competitiva.

- Las palabras de las afirmaciones deben convertirse en la base de un diálogo en curso que guíe el

debate cuando hay controversia o desacuerdo inicial y se deben apoyar las decisiones haciendo referencia a valores y principios particulares.

- Los principios deben guiar las elecciones, en términos de qué oportunidades empresariales se deben perseguir o rechazar o qué inversiones hay que realizar.

"Hay que cultivar la empatía y comprender el poder que tienen los vínculos emocionales cuando las personas se sienten respetadas"

- Los valores y los principios deberían sustituir a reglas más impersonales y servir como sistema de control contra violaciones, excesos o desvíos.
- Las acciones que reflejan principios y valores de la organización, especialmente las decisiones difíciles, deben convertirse en la base de historias fáciles de recordar y de contar, y reforzar la imagen que proyecta la empresa.
- Los valores deben señalar intenciones a largo plazo que guíen el pensamiento sobre el futuro.

Tercera parte: gente y sociedad

A menudo, las estructuras formales tienden a desvanecerse y los líderes quieren asegurarse de que la situación de los empleos y de las líneas de autoridad no se interponga en la realización del trabajo, así que se esfuerzan por enfatizar la horizontalidad de la dirección en sustitución de la antigua jerarquía de mando vertical, en la que unos pocos

“La innovación tiene suma importancia; manteniendo la atención en los problemas sociales, hay que imaginar soluciones nuevas y únicas”

afortunados dicen al resto qué debe hacer.

Los profesionales tienden a tener empleos multidimensionales, con una cartera de proyectos que pueden vincularse a otras personas y a otros proyectos de otros departamentos de la empresa.

En el nuevo modelo, el objetivo es pensar de forma externa (servir a los clientes) en lugar de pensar de forma interna (agradar a los jefes). Se trata de buscar horizontalmente compañeros con los que colaborar para causar un impacto externo en lugar de buscar verticalmente para recibir (o dar) órdenes. El antiguo modelo de organización es una pesadilla de ambigüedad que tira de la gente en demasiadas direcciones y que frena su capacidad de acción. Por el contrario, este tipo de nueva matriz organizacional libera a la gente y le permite pensar de forma más creativa sobre el impacto final.

Ser consciente de los otros es el siguiente paso. La interacción hábil entre grupos y culturas diferentes es todavía más importante que la oportunidad de que la gente exprese su individualidad. Las

Cuando el propósito social está al frente

Cuadro 3

- **Una mayor fuente de ideas:** se da una búsqueda más amplia de ideas con más potencial. Si las personas observan de cerca la sociedad no sólo como una abstracción de mercado, sino también como un conjunto de seres humanos con necesidades que merecen atención, ven que siempre hay lugar para la mejora. La entrada de un mayor número de ideas en el canal de la innovación proporciona más opciones y más mejoras.
- **Una mayor orientación hacia las soluciones:** motivación para servir a los clientes y los usuarios. Cuando las personas sienten que sus ideas contribuirán a un propósito social y no sólo a los ingresos y los beneficios, tienen una motivación adicional para centrarse en soluciones nuevas. Se preocupan por resolver un problema porque está relacionado con sus valores. Esto añade pasión a la innovación dirigida a los usuarios.
- **Innovación abierta:** una mayor voluntad para utilizar recursos de fuera de la organización, para trabajar con compañeros y para compartir ideas. Con un objetivo trascendental en mente, es más probable que la gente acepte compartir ideas con compañeros y recurrir a la tecnología de otros para alcanzar un fin mejor. Existe menos orgullo de propiedad; lo importante es que se realice el trabajo.
- **Menos política, menos controversia y más cooperación.** Los valores y los principios proporcionan una base para la conversación interna cordial que lleva a la cooperación. Esto hace posible que los innovadores reúnan un equipo adecuado rápidamente. Invocar valores compartidos también puede minar a oponentes y críticos, sacando a la superficie los intereses subyacentes que los eruditos de la negociación encuentran que hacen del “sí” una respuesta probable. Poner por delante el bien de una comunidad externa más amplia ayuda a que éste vuelva a la comunidad interna de la empresa.
- **Ejecución más rápida:** comunicación más corta y bucles de retroalimentación. La misma articulación de un propósito social como conductor de innovación ayuda a acortar los bucles mentales y organizacionales. Una mayor conciencia del papel que desempeña cada uno en una cadena de impacto de principio a fin puede ayudar a construir puentes entre la teoría y la práctica.

empresas vanguardistas tienden a hacer hincapié en esta habilidad porque favorece la interacción, la atracción, la colaboración y la integración que requiere la nueva forma de trabajar. En cualquier caso, éste es el ideal. El objetivo es la pluralidad, no la singularidad.

Conseguir estos beneficios para la empresa y para el país requiere un enfoque estratégico, una determinación de ciudadanía, una

perspectiva amplia y grandes cantidades de diplomacia.

Cuarta parte: agenda para el futuro

El modelo vanguardista cambia las empresas de forma radical. Se vuelven menos jerárquicas y más flexibles, abiertas y transparentes al mundo exterior, al tiempo que tienen en cuenta la sociedad y sus necesidades. Como ideal y

Cuadro 4

Siete reglas para el éxito en la esfera pública

1. **Ofrecer siempre una respuesta.** Si se presenta la oportunidad de aconsejar o aportar, se debe mostrar preocupación por la agenda y el bien públicos, mirando más allá de los intereses propios.
2. **Si se dice que se va a servir a la sociedad, hacerlo de verdad.** Las proclamaciones de buena ciudadanía son creíbles y tangibles cuando los líderes destinan tiempo, talento y recursos a proyectos comunitarios sin buscar beneficios inmediatos.
3. **Ser profundamente local.** Hay que atraer gente de la comunidad y formar parte de ésta, participar más allá de las tareas inmediatas. Ésta es la mejor forma de superar las sospechas de elementos externos y la preocupación de que haya una agenda oculta.
4. **Observar todo el sistema.** Los problemas sociales y medioambientales son complejos y es difícil conseguir un impacto si no se contempla el conjunto entero. Es preciso comprender las interconexiones entre los aspectos de los problemas para asegurarse de que las contribuciones realizadas añaden un ingrediente importante que hará que otras partes se sumen a un conjunto mejor.
5. **Traer a toda la familia.** Se debe tratar de llegar a los compañeros, a las redes y a los canales de producción y distribución propios; para ello es necesario incluir a "toda la familia", lo cual puede magnificar la contribución y garantizar soluciones más globales.
6. **Mirar dentro.** Hay que asegurarse de que los valores están claros. Se debe usar el test del espejo para ver si lo que refleja la organización responde a lo previsto. Hay que comprobar que la cultura y las prácticas de la empresa son modelos para los tipos de cambio que quiere conseguir para la sociedad.
7. **Proporcionar lo mejor de uno mismo.** Se deben utilizar las capacidades principales y las mejores y más modernas ideas y tecnologías. Hay que escoger a las mejores personas para los proyectos comunitarios. Se debe entrenar a muchos diplomáticos e involucrar a muchos voluntarios.

aspiración, el modelo vanguardista intenta reconciliar contradicciones: que la empresa sea grande, pero humana; eficiente pero innovadora; que respete las diferencias individuales mientras busca un terreno común; que sea global en pensamiento, pero que se preocupe por las comunidades locales.

Quedan muchas preguntas sobre qué traerán los próximos años y cómo las empresas vanguardistas y las que aspiran a ser como ellas

tratarán los nuevos retos. Por ejemplo, ¿existirán valores universales que verdaderamente guíen el comportamiento de las mejores empresas?, ¿se producirá una convergencia entre países?, etc.

Cualquier cosa es posible, pero ya hay otro escenario en movimiento debido a las acciones de las empresas vanguardistas que implica un cambio en positivo. Los contextos seguirán siendo diversos, abiertos y tolerantes o cerrados y restrictivos, pero las

"Es preciso dedicar tiempo al servicio externo, a causas por las que se preocupan los profesionales y los clientes, y conectarlas con los valores de la organización"

empresas también ejercerán una influencia en virtud del crecimiento de los estándares internacionales. La movilidad será la norma. Dentro de las organizaciones, los equipos en todos los niveles se volverán cada vez más diversos. El desarrollo de líderes con pensamiento global se convertirá inevitablemente en una prioridad. Las elecciones estratégicas, las preferencias de procesos y el compromiso público continuarán siendo moldeados por el contexto nacional o el sectorial, pero los líderes transformacionales llevarán a cabo más prácticas de un lugar a otro.

La marcha inexorable del cambio global confiere ventajas a la vanguardia. Sus capacidades innovadoras lo sitúan al frente de nuevas ideas. Sus valores, que ponen el propósito social en el centro de atención, ayudan a construir conexiones locales profundas, incluso a medida que se globaliza. Y sus poderosos modelos de éxito otorgan a los valores el poder de conducir esa marcha global en direcciones positivas. ■

Manager Focus es una publicación mensual elaborada por directivos y profesores de las más prestigiosas Business Schools (Harvard, Berkeley, IESE, IE, ESADE, Caixanova, etc.) que, de forma rigurosa, selecciona aquellos títulos que son valorados como los más relevantes y que mayor aportación realizan a la empresa española. Pretende ser un avance de los títulos y una incitación a la lectura de dichos libros.

Comité Editorial

R.M. Álvarez del Blanco,
J.M.ª Insunza, J.C. Jarillo,
J.L. Nueno, P. Nueno,
J. Vega y E. Villaizán

© Ediciones PMP
Professional Management Publications

Ningún texto publicado en *Manager Focus* puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

ISSN: 1885-9321
D.L.: BI-368/06
Impreso en España

Para solicitar más información o reservar su suscripción, puede contactar con nosotros mediante:

Tel.: 902 104 127

Fax: 902 104 128

managerfocus@pmp.es

www.managerfocus.com

Como siempre sucede en períodos de *impasse* económico, algunas de las empresas actuales desaparecerán y el resto, las supervivientes, necesariamente deberán enfrentarse a un esfuerzo de adaptación al nuevo paisaje económico y social. Algunos de estos cambios parten, por un lado, de la progresiva rotación y, por otro, del creciente impacto de la financiarización de la economía en las grandes empresas transnacionales. A todo esto se le une la innegable tensión entre los incentivos individuales y el nivel de riesgo sostenible o entre los objetivos a corto plazo y su traducción en forma de impactos sociales y ecológicos. Finalmente, la crisis global nos dejará también una crisis de legitimidad ante un sistema económico con importantes agujeros, particularmente financieros, donde las diferencias entre el poder político y el económico son cada vez más palpables.

Quando hablamos de identidad, tanto para empresas como para individuos, estamos hablando de cultura. ¿Qué nos une a una empresa y no a otra? ¿Cuál es el proyecto vital que quiero realizar en mi trabajo o en mi empresa? Para las empresas, ya lo sabemos, la cultura puede crearse bien como el resultado de unas dinámicas externas como las ya señaladas anteriormente (financiarización, gigantismo y cortoplacismo) o bien como un ejercicio consciente de introspección, como una manera de entender la empresa.

Los recientes estudios sobre innovación social han puesto sobre la mesa dos realidades evidentes: la redefinición progresiva y constante de los roles del Estado, del llamado "tercer sector" y del mundo empresarial, y también las cambiantes expectativas y las presiones ejercidas sobre cada uno de ellos. Es precisamente ahí, en ese espacio de confluencia entre los tres sectores, donde se produce una redistribución de roles: el Estado busca generar complicidades y sinergias con los otros

sectores para ofrecer unos servicios públicos más eficientes; las entidades del tercer sector se ven forzadas a integrar patrones de gestión hasta el momento liderados por la empresa privada; y, por último, las empresas son interpeladas a contribuir no sólo

"Muchas organizaciones convierten este nuevo contexto en una marca central de la identidad corporativa"

económicamente, sino también social y medioambientalmente, al progreso de la sociedad en la que operan.

Ante esta evidencia, las empresas han optado por diferentes soluciones. Una de ellas es adoptar una visión reactiva y responder a cada uno de los nuevos retos con las medidas precisas. De ahí surgen muchos de los departamentos de sostenibilidad, actuaciones de filantropía o reportes de impacto social y medioambiental que hemos visto en la última década. Otra propuesta que muchas organizaciones han defendido es convertir este nuevo contexto en una marca central de la identidad corporativa, en un elemento básico para comprender la cultura de la organización.

Las nuevas generaciones de profesionales piden a la empresa sinceridad e identidad con sus propios valores. Ahí radica lo que algunos han denominado "empresas vanguardistas". Otros, en cambio, simplemente lo llamaríamos "el signo de los tiempos". ■