



ICADE, Facultad de Empresariales

Un giro en la cultura organizacional: Las Comunidades Empresariales

Autor: Marina Molina García
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Junio, 2018

Un giro en la cultura organizacional: Las Comunidades Empresariales

Marina Molina García

Abstract

This piece of research exposes the concept of the business community, which had not been previously explored in Spain. Its final purpose is to discern why it arises now and what consequences it may have for the company in the future.

The background that has put organizations in this position and how these issues have evolved throughout history is studied. We will look for key variables that influence the construction of an Organizational Community and also the basic needs that a company has to be able to know before starting towards a community of stakeholders. Finally, several real examples are exposed to clarify the needs and advantages of these communities.

Resumen

Este trabajo expone el concepto de la comunidad empresarial, que no se había explorado anteriormente en España. Su propósito final es discernir el porqué surge ahora y qué consecuencias puede tener para la empresa en el futuro.

Se estudian los antecedentes que han puesto a las organizaciones en esta tesitura y cómo esas cuestiones han ido evolucionando a lo largo de la historia. Buscaremos variables claves que influyen en la construcción de una Comunidad Empresarial y también las necesidades básicas que posee una empresa para poder partir hacia una comunidad de stakeholders. Finalmente se exponen varios ejemplos reales para poder clarificar las necesidades y las ventajas de estas comunidades.

Palabras clave: Cultura empresarial, Comunidades Empresariales, Stakeholders

Key words: Organizational culture, Corporate Community, Stakeholders

Índice

1. Introducción

- a. Estado de la cuestión 3
- b. Objetivo y propósito de la investigación 3

2. Marco Teórico

- a. Antecedentes claves para el desarrollo de las Comunidades Empresariales
 - i. Cambios de Estructuras Empresariales 4
 - ii. Un cambio de visión: de los Shareholders a los Stakeholders 8
 - iii. La integración de una Cultura Empresarial fuerte 10
- b. Las Comunidades Empresariales
 - i. ¿Qué es una Comunidad Empresarial? 15
 - ii. ¿Por qué ha surgido este fenómeno? 16
 - iii. ¿Cómo funcionan? ¿Para qué sirven? 21
- c. Variables necesarias para crear y estructurar una Comunidad Empresarial
 - i. Los intangibles de las empresas 27
 - ii. Necesidad de crear líderes 29
 - iii. Cambio trascendental: Mujeres y Emociones 33
 - iv. El nuevo motor de las industrias: la innovación 35
 - v. Flexibilidad y adelanto con las tecnologías 37

3. Marco Empírico

- a. Ejemplos para llevar a cabo una Comunidad Empresarial 39
- b. Empresas que han llevado a la práctica las Comunidades Empresariales 42

4. Conclusiones 45

5. Bibliografía 48

1. Introducción

a. Estado de la cuestión

La cultura empresarial ha tenido su máximo esplendor en la última década. Las empresas buscaban obtener cierta influencia en los trabajadores con la cultura para hacer del trabajo, una tarea más atractiva y eficiente. Sin embargo, la mentalidad de las empresas está cambiando. Después de la crisis y escándalos de grandes compañías, las empresas comenzaron a darse cuenta que no sólo los trabajadores eran un grupo importante a tener en cuenta, sino que existían una serie de grupos de interés que requerían atención. De esta manera surge el interés empresarial por fomentar la creación de una Comunidad Empresarial.

Actualmente en España no es una cuestión muy difundida, sin embargo, “la implementación de la Comunidad Empresarial está ganando importancia a la vez que la sociedad se está volviendo un stakeholder importante” (Carroll and Buchholtz, 2003). ¿Existen diferentes campos de actuación y múltiples maneras de implementación de una Comunidad Empresarial? Los motores para crear una comunidad en la empresa según, Carlos R. Cobian, CEO de Cobian Media, son crear una visión, misión y orientar a la empresa con unos valores, puesto que así se proporciona una base fundamental para la empresa en base a los cuales poder construir una Comunidad Empresarial. La creación de Comunidad Empresarial es una de las tendencias más importantes de la RSC (Chapple y Moon, 2015). Lo cual significa que le aporta un gran valor a la empresa, por lo menos desde el punto de vista social. Sin embargo, desconocemos aún sus ventajas y complicaciones, ya que implantar una comunidad de dicha magnitud requiere conocimientos del entorno, de sus grupos de interés y de la compañía.

Por otro lado, todas las teorías poseen sus desventajas o complicaciones, bien sea por la época en la que surgen, para los diferentes grupos o incluso para la sociedad. Existen crítica a las teorías para la creación de comunidades empresariales explicando que es solo un método de una sociedad paternalista.

b. Propósito de la investigación

El propósito final de la investigación es descubrir todas las posibles ventajas, desventajas y maneras de implementación que existen para este nuevo giro en las empresas. Conociendo

al detalle la existencia y función de las comunidades empresariales. AL final de este trabajo queremos poder determinar por qué surge en estos momentos, cuál es el motivo de que las comunidades surjan ahora y no se hayan dado importancia hasta ahora. Por supuesto, una empresa persigue la maximización de sus beneficios, por ello queremos averiguar cómo influye el sentido de Comunidad en la empresa, para saber si los beneficios superan a sus costes. La investigación de los diferentes actos que una empresa puede llevar a cabo para promover esta comunidad, y conocer la relevancia de esta cuestión en las diferentes secciones que componen una empresa.

Para ello, haremos un estudio del marco teórico de la cuestión, desentrañando el paradigma que se da como antecedente y que hace que surja esta necesidad de crear una Comunidad Empresarial. Además, desmigaremos las diferentes claves de la creación de la comunidad, así como las variables que son necesarias interpelar antes o durante el establecimiento de la Comunidad Empresarial.

2. Marco Teórico

a. Antecedentes claves para el desarrollo de las Comunidades Empresariales

Las comunidades empresariales están presentes gracias a la existencia de diversos factores. Tanto el cambio en las estructuras, como la cultura empresarial y el enfoque hacia los Stakeholders ha catapultado la necesidad de crear estas comunidades. Todos estos factores, se han desarrollado hace “poco” tiempo, teniendo en cuenta el desarrollo de la empresa desde su inicio.

La historia de las empresas ha cambiado continuamente. En un principio, las empresas se generaron para ganar dinero, en la primera revolución industrial (1760), los agentes que se involucraban con las empresas no eran prioridad para ellas, eran intermediarios o personas a su servicio. Como sabemos, la explotación de los trabajadores era una realidad, incluso existía la explotación infantil como algo normalizado. Sin tener en cuenta que nos existía el concepto de cultura empresarial ni responsabilidad social el desarrollo de cada industria no tenía frenos ni delimitaciones. El foco en aquel entonces era el accionista o propietario, la clase burguesa se sentía en su máximo esplendor, y el Estado, ya que tenían que estar a bien con él (González Enciso, 1987).

Con el surgimiento de los pensamientos y teorías sociales (Marx, Bakunin...), fueron ganando importancia los trabajadores para la empresa. Hubo un cambio de pensamiento y los jornaleros dejaron de ser mano de obra, para convertirse en capital humano (González Enciso, 1987). Este paso hizo que las empresas descubrieran la importancia de contar con una buena plantilla cualificada y saludable, dejando el trabajo infantil. Las empresas comenzaron a añadir diferentes prestaciones de seguros, primas, etc. que actuaban como valor añadido al salario para que los empleados decidieran trabajar en esa empresa y no en la competencia. Este clima se fue extendiendo, llegando a alcanzar las políticas de reclutamiento de la empresa, con lo cual el cambio llegó más allá de las fronteras de la empresa (Broncano y Andrés, 2009). Este paso fue fundamental para llegar a la cultura organizacional, que ha hecho que sea importante, no solo el trabajador sino los procesos y la personalidad de la empresa y las personas asociadas a ellas.

Más tarde, surge la preocupación medioambiental, una sensación que nace del crecimiento de nuevas potencias a gran velocidad por el uso de recursos que contaminan y dañan el medio ambiente. Es por esto que nacen las Cumbres Internacionales para el Medio Ambiente y es a partir de Kioto (1997), gracias al Protocolo de Kioto, cuando las empresas empiezan a buscar metas con materiales, recursos o métodos que no dañen el medio ambiente tanto como antaño. Por este motivo, con esta idea de llegar a la población y pensar en el grupo de la sociedad como motor importante, se crea un nuevo departamento, sección o foco que es la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC / RSE) (Ayuso, 2009). Esta parte de la empresa es importante porque define o ayuda a definir los valores de una empresa, los hace creíbles y es parte de la imagen que genera en sus consumidores.

Recientemente ha surgido una nueva tendencia, así como se crearon ONG para minimizar el impacto negativo en la sociedad, se han creado unas nuevas empresas sociales, descritas por Yunus (2008). Estas empresas tienen el foco en el bienestar de la sociedad, sea mediante sus trabajadores o personas en contacto con la empresa, o, sea por la función que realizan como empresa.

Toda esta evolución en el pensamiento de los empresarios, de la sociedad, del Estado y los trabajadores a contribuido a la evolución de las empresas como entidad y como persona jurídica. Principalmente los cambios han venido por los stakeholders, que son los grupos de interés de la empresa, y por su necesidad de ser atendidos (Desai, 2016). Sin embargo, a partir de la generación de la cultura empresarial, se ha visto un cambio en

cuanto a las relaciones empresariales para con sus empleados, clientes, proveedores, etc. Es por esto, por lo que ambas cualidades serán estudiadas como antecedentes en profundidad.

i. Cambios de Estructuras Empresariales

Las empresas han ido evolucionando y cambiando desde su primera fundación hasta ahora. Gracias a estos cambios las comunidades han resultado de gran relevancia. Los cambios de una estructura a otra afectan de manera interna, estratégicamente, y de manera externa, competidores, clientes... El hecho de que ahora los stakeholders sean prioritarios genera una necesidad de demostrar soluciones tanto a nivel del entorno como a nivel estructural.

A lo largo de los años se han dado muchas estructuras organizativas en las empresas, todas ellas han venido impulsadas por un motivo intrínsecamente distinto al anterior. Las primeras organizaciones se creaban con una estructura básica. Esta entidad que se consideraba como una célula, cada departamento buscaba la forma de lograr sus tareas para que en conjunto la empresa funcione correctamente. Las tres teorías más destacadas son: McKelvey (1982) habla de la existencia de un modelo biológico evolutivo que viene definido por dos características básicas. La primera habla de que los genes empresariales deben expresar los tratados inherentes a la empresa y éstos deben ser diferentes al resto (la ventaja competitiva); la segunda, dice que todos los tratados deben ser comunicables y transmisibles, para que toda la empresa se pueda impregnar de ellos y tenga las reglas de referencia. Helson y Winter (1982) y otros autores destacan las competencias en las empresas y las describen como principio base de las estructuras, por ello son aquellas competencias que tienen el poder de perdurar en el tiempo que incluyen conocimiento o competencias personales. Romanelli (1991) recalca la importancia de las rutinas, y aclaran que existen tres tipos: operativas, de stock (aumentar o disminuir) o de búsqueda. Estos autores reflejan las primeras estructuras organizativas, y de todas estas teorías se deduce la existencia y la necesidad de crear una cultura básica, que contenga reglas, normas y procedimientos estandarizados para que se puedan compartir. EL fin de estas estructuras era hacer que la empresa perdurara en el tiempo. Será más adelante donde desarrollen la preocupación por las personas.

A partir de la década de los 40, surge un nuevo planteamiento que pone la preocupación por la naturaleza en el punto de mira, así como en la innovación tecnológica. Se desarrollaron otras tres teorías diferentes. La primera, la “destrucción creativa” Schumpeter (1942) fue uno de los impulsores de esta teoría que defendía que la importancia en la estructura organizativa residía en la innovación tecnológica, ya que ofrece nuevas posibilidades para nuevos recursos o la combinación de otros. Los gastos en investigación y desarrollo eran los que marcaban una ratio alta de innovación. Al ser clave la innovación, la parte ecológica de la empresa no adquiría mayor importancia; las ventajas venían dadas por los diferentes grupos y su capacidad de interrelación para adquirir habilidades para explotar nuevos recursos o métodos.

Esta teoría hacía hincapié en la incesante necesidad de innovación en los productos y procesos. La fuerza residía en el mecanismo de sustituir un sistema anticuado por uno nuevo, la flexibilidad. De esta manera los aspectos microeconómicos veían una mejoría, no había solo desarrollo a largo plazo, sino que las fluctuaciones en los mercados y los flujos de caja se hacían eco de estas innovaciones, y la estructura debía adecuarse a estos cambios. La desventaja de este proceso era la adecuación a los ciclos económicos, en las recesiones siempre baja la capacidad de adaptación de las empresas puesto que debían ajustarse a la economía a la par que a los cambios incoativos (Caballero, 2008).

Stichcombe (1965) propone en la teoría de “Impronta organizativa” que se basa en que, si se crea un contexto en el momento de crear las pautas permanentes para las actividades, las huellas marcadas tendrían una larga durabilidad. Es por eso que pone énfasis en la influencia del entorno y pone cierto empeño en la creación de estructuras y empresas que ayuden a prestar atención tanto al entorno físico como al social. Aunque, da la misma importancia al hecho de que los individuos fundadores son los encargados de hacer la variación organizacional, es decir el control lo ejerce los accionistas o socios fundadores.

En tercer lugar, se encuentra la teoría de la “especificación organizacional”. En este caso los autores se centran en considerar a las empresas capaces de hacer cosas diferentes debido a sus capacidades, la distribución de la información (comunicación) y la adaptación a lo largo del tiempo. Las empresas poseen tres perspectivas por las que el entorno es dirigido. Sin embargo, confían en los emprendedores para la creación de un nuevo espacio y una nueva estructura (Singh y Lumsden, 1990). La aparición de los ecologistas y su influencia en las relaciones organizacionales afectará al pensamiento de los emprendedores. Ellos

pueden comenzar a modelar y avanzar la construcción de tal manera que afecte a gran escala a la comunidad organizacional.

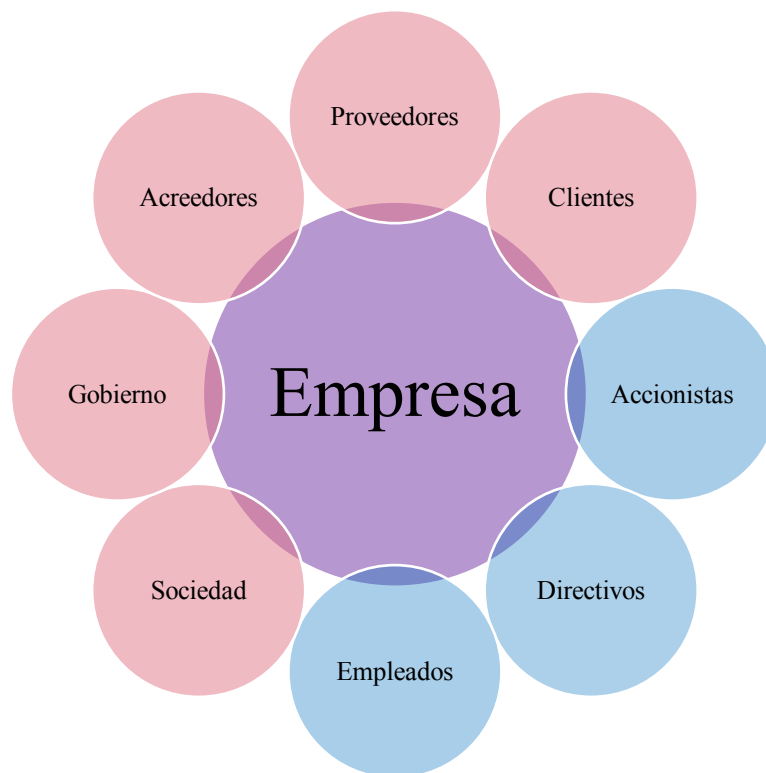
Finalmente, se le dio un impulso a la preocupación por las personas que ocupaban los puestos en las empresas. Es un cambio radical, puesto que el acento se encuentra en la aparición de la figura del emprendedor. El emprendedor es aquella persona que en base a su idea crea una empresa e innova. Esta persona, primeramente, se mueve en su zona de confort y se dirige a aquellas personas o contactos propios y en algún momento algún actor se interconecta con otro y comparten recursos e información. De esta teoría parten implicaciones para las nuevas formas emergentes de crear estructuras organizativas. La primera, la innovación tecnológica no es algo que venga por sí solo, sino que es un largo proceso dinámico. La segunda, hace referencia que ni las organizaciones ni las poblaciones, como personas en contacto con la empresa, pueden usar un solo foco para la investigación empírica (Romanelli, 1991). Sin embargo, los contextos en los que las empresas compiten las unas con las otras, pueden llegar a ser un obstáculo para el desarrollo tecnológico. Este problema debe solucionarse para poder llegar a nuevas formas de organización. Es por ello por lo que las empresas están formando las nuevas estructuras organizativas alrededor de unas creencias que puedan compartir en el entorno sin dañar las relaciones con la competencia u otros grupos del entorno.

ii. Un cambio de visión: de los Shareholders a los Stakeholders

Como se ha visto las estructuras organizativas cambian, se adaptan tanto a la mentalidad de la sociedad como al desarrollo tecnológico de cada etapa. Son los emprendedores, los creadores de empresas, los que buscan el acercamiento a los grupos que más influyen en la empresa, justo esta es la principal causa de que se haya dado un cambio en el foco empresarial. Hoy en día, hay una nueva tendencia en las empresas que se ha impulsado estos últimos años. Desde un punto de vista económico se ha visto que las empresas han podido escoger entre una doble visión: visión “shareholder” o visión “stakeholders” (accionistas vs. grupos de interés) La visión hacia el accionariado de la compañía siempre ha sido el impulsor de las empresas debido a su fin de maximizar beneficios (Milton Friedman, 1970). Sin embargo, con la necesidad de crear en las empresas culturas organizativas fuertes, que sean duraderas y que enriquezcan la comunicación, la productividad, el liderazgo o el trabajo en equipo; surge una nueva tendencia a enfocar de nuevo los principios empresariales hacia la sociedad y sus grupos de interés.

La existencia de la cultura era un activo para las empresas que ayudaba a la consecución de maximizar beneficios a la par que mejoraba la “salud” de los empleados para que se sintieran realizados y motivados (Donaldson y Preston, 1995). Pero, con la percepción de necesidad de tratar a los stakeholders como aliados en su desarrollo de la sociedad se crean vínculos y relaciones que necesitan ser dominadas por normas o procedimientos para una mayor eficacia.

Figura 1: Grupos de Interés de la empresa (internos y externos).



Fuente: Calderón Neyra (2006), Gestiopolis.

Los stakeholders externos o grupos de interés externos son los más relevantes para las empresas, ya que, consiguen información que no podrían conseguir de otra manera. La información que obtienen es privilegiada, lo cual quiere decir que es información que reciben con anticipación y les lleva a conseguir adaptarse mejor a su mercado. Además, esta información es real y necesaria en muchos casos. Las empresas se acercan a sus stakeholders para ver gustos, tendencias, motivos de compra, etc. También se pueden obtener externamente metas que si una organización quiere alcanzar por si misma le resultaría mucho más complicado. Por esta razón, los lugares donde las empresas acceden a los diferentes grupos son en lugares cercanos a las sedes o que están cercanos a su campo

de actuación. Aun teniendo límites, la diversidad y disparidad de los agentes externos dan un valor extra a cada aportación que realizan, puesto que cargan de valor y creatividad a los objetivos que quieran lograr o las soluciones que necesiten (Miano, 2017)

Otro de los beneficios para las empresas del uso de los grupos de interés se da cuando han tenido problemas de legalidad o polémicas. Se han apoyado en estos grupos para mitigar el efecto o buscar una solución con ellos, ya que pueden haberse visto afectados en muchas ocasiones. Algunas acciones que se llevan a cabo entre organizaciones y grupos de interés se conocen como compromisos colaborativos y hacen referencia a las asociaciones entre ambos para lograr un fin común, ya que juntos son capaces de aumentar los efectos en el desarrollo de la sociedad o de la economía. Los compromisos colaborativos pueden ser formales o informales (Dyson, 2004). Los formales son aquellos reglados entre ambos bien por una institución gubernamental o bien por contratos que pueda llevar a cabo la empresa como aquellos con proveedores, agencias de consultoría, empleados...

Existen muchas y diversas razones para la colaboración de entidades y sus principales grupos de interés: búsqueda (muchas veces las organizaciones se sirven de los grupos o sus trabajadores requieren de acceder a distintos grupos para buscar información sobre algún tema y eso genera un aprendizaje interno que las empresas pueden adquirir), transparencia (gracias a que están en contacto con muchos grupos y con diferentes expectativas y ojos críticos, la transparencia de la organización es cada vez más exigida), y muchas otras. Pero, ¿cómo pueden lograr acercarse a los diversos grupos de interés? Bien, las Comunidades Empresariales son sin duda, la mejor opción. Mas si queremos que funcionase desde todos los ángulos de la compañía hay que establecer una cultura empresarial común para que sirva de guía a todas las personas que entren en contacto con la entidad.

iii. La integración de una Cultura Empresarial común

La cultura influye en la organización por su efecto en el desarrollo y reafirmación de creencias. Además, de ejercer como pegamento que unifica el carácter de todos los miembros de la organización y crea una entidad. Todas las creencias ayudan a forjar una red de relaciones que poseen o se rigen por unos valores que son iguales al resto, por ello todo conforma una sola “mente”, que es la empresa, y así cada uno que se relacione con

alguien perteneciente a la misma conocerá las costumbres de la empresa, aunque haya hablado solo con una persona.

Esta cultura de la organización también se ve influenciada por la cultura del país en el que se desarrolla la empresa; a través de la pertenencia a dicha organización se crean lazos psicológicos que sirven de refuerzo para establecer una cultura integral entre el individuo y la empresa. De este modo las conductas aprendidas las desarrolla de una forma u otra según las bases de la cultura organizacional (García, 2005).

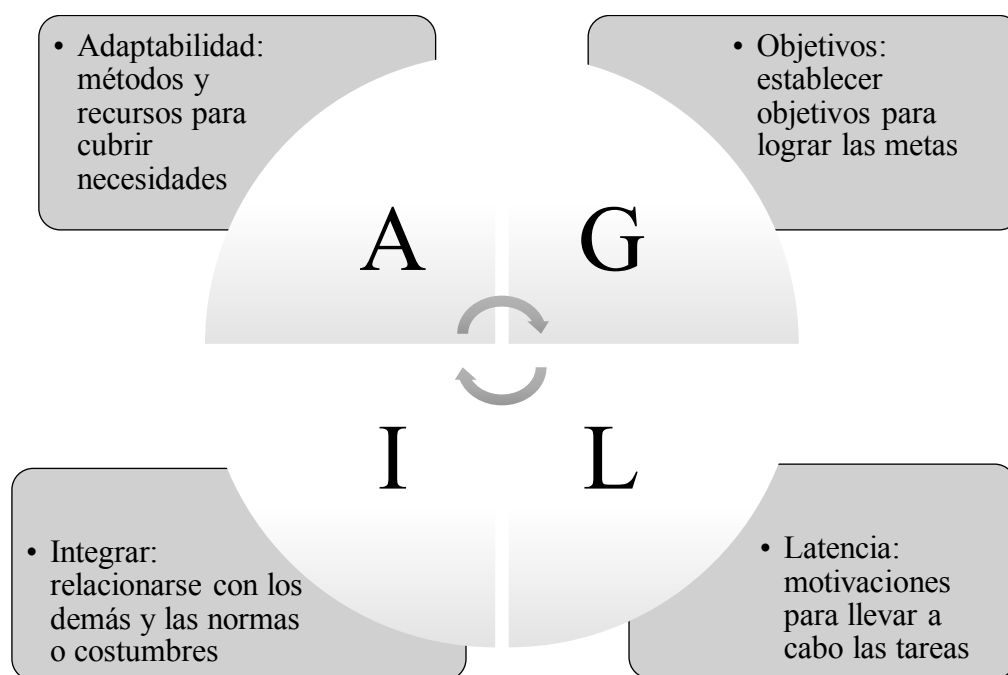
En la década pasada se le dio mucha importancia a la cultura empresarial, bien en cuanto a la existencia de una diferencia frente a sus competidores, o bien que fuera una cultura fuerte, que sobreviviera frente a cualquier cambio o circunstancia ajena (Broncano y Andrés, 2009). La relevancia de este descubrimiento ha sido lo que ha moldeado el desarrollo de las nuevas potencias empresariales. A veces el auto-conocimiento ha sido una fuente de ansiedad y desaliento, y algunas veces el auto-conocimiento destruye la magia de lo que tenemos (Schein, 1990). Por otro lado, la falta de ese conocimiento de la propia cultura puede ser un obstáculo para la evolución y la adaptación al cambio. Si se posee una cultura empresarial es necesario conocerla, porque también ayudará a que sea más fácil comunicarla. Además, la esencia de una buena cultura es saber cómo es y qué es lo que la mueve. La tecnología nos ayuda a descubrir esa esencia de la cultura.

Según Schein (1990) la cultura es un concepto desarrollado por antropólogos que describen los elementos de la sociedad que seguirán existiendo a lo largo de varias generaciones. Dichos elementos serán aprendidos por las generaciones más jóvenes de sus antepasados y así se percibirán como correctas las maneras de hacer o pensar que darán forma a la cultura. Por ello algunos elementos culturales son las costumbres, los métodos de hacer las tareas, los valores y principios, las políticas...

De esta manera nos describe una situación crítica en la que la cultura y sus cambios deben comenzar siempre y cuando conozcamos cómo aprendemos esa cultura. Una vez que conozcamos sus entresijos podremos concretar una estrategia para la empresa y su implementación será más efectiva. Algunas estrategias no podrán ser tenidas en cuenta si van en contra de las convicciones culturales de la organización (Broncano y Andrés, 2009).

Otra forma de entender la cultura es la visión que le dan Castellano y Rojas (2013). Para ambos la cultura viene definida por una serie de valores, reglas y creencias que nacen en una organización. Este proceso puede tener una comunicación que fortalezca la cultura y se llegue a hablar de una cultura fuerte o que desmerezca los valores por contradicción o por inconexión y sea una cultura débil. En la misma cultura, existen varios procesos que podrían ser la clave que promoviera la cultura y su posicionamiento. Estos procesos han sido definidos por Parsons (1951) como adaptación, objetivos, integración y latencia. El sistema AGIL describe los procesos: adaptación, es cubrir las necesidades; los objetivos describen las metas a las que deben llegar; integración, desarrolla las interrelaciones que pueden llevarse a cabo; la latencia es aquel conocimiento que sustenta la motivación.

Figura 2: Método AGIL de Parsons



Fuente: Nuria Garro (2014)

Competencias claves

Los valores son pieza fundamental en la cultura empresarial y sirven de unión y uniformidad para la organización. (Rodríguez y Romos, 2013). Pero, ¿cómo identificamos los valores que sirvan de impulso para la cultura? Los valores deben ser un medio, no son un fin en sí mismos, sino que son un modelo a seguir en cuanto a la motivación de realizar una acción, en ellos se encuentra la motivación personal o grupal (Thorbeck (1991).

Además, sirven para ayudar a la creación de una creencia o costumbre común para dar forma a la cultura.

La definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define valores como “Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase”. Es decir, un valor es aquello que respalda las acciones de la empresa, lo que utiliza la empresa en su justificación y creencia. Siempre y cuando la empresa utilice los valores en sus relaciones y lleve a cabo prácticas y métodos que concuerden con sus valores y los respeten, la cultura organizativa se verá respaldada y será más creíble y confiable para los trabajadores.

La comunicación a la hora de crear una cultura organizacional fuerte es fundamental para hacer llegar cada objetivo o cada norma a todas las secciones de la organización. Más adelante veremos que dentro de la Comunidad Empresarial será una de las características más distintivas.

Pacheco (2005) describe cuatro competencias importantes para desarrollar en las organizaciones y así conseguir una comunicación interna de la cultura excelente, éstas son:

1. **Liderazgo:** enfocado a aquella sección de los líderes que se enfoca en establecer una buena gestión de las relaciones personales y profesionales. Tiene en cuenta a todo el equipo, así como, sabe cómo relacionarse y hacer entender las metas o reglas a cada uno de ellos.
2. **Confianza:** esta competencia no es simplemente lograr que los miembros del grupo colaboren y sean capaces de confiar los uno en los otros. Sino que, además, dentro de esta competencia se integra la honestidad y responsabilidad, ya que para lograr confiar en alguien es necesario saber que podemos ser nosotros mismos y ser de este modo, honestos. Sin embargo, si existe duda de que el compañero nos puede traicionar, para evitarlo, se crea una necesidad de responsabilidad tan importante como la de honestidad. De esta manera, podemos ver que la compenetración en el equipo debe ser sincera e íntegra, pero conlleva una responsabilidad por parte de todos.
3. **Trabajo en equipo:** esta filosofía supone un cambio de mentalidad a la hora de desarrollar objetivos y responsabilidades en la empresa. Es por eso, que en los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones que poseen esta mentalidad.

4. Gestión de conflictos: los problemas son inevitables, son inherentes a los seres humanos y afectan a nuestra vida según el nivel de involucración de cada uno. La facilidad o capacidades desarrolladas para manejar los conflictos o encontrar una solución factible es clave en las empresas, por ello es otra clave en la comunicación de la cultura ya que genera estabilidad y poder, así como, eficacia y rapidez en las soluciones.

Dentro de la cultura organizacional lo más destacado en los últimos años ha sido el tema del **clima organizacional**. Es el clima que se desarrolla o se genera en el ambiente de trabajo. La importancia de este input en la consecución de objetivos y en la generación de una buena cultura, ha hecho que se desarrollen nuevas formas de interpretar la cultura. La creación de una comunidad interna en la empresa supone la generación de un clima organizacional apacible. Dentro del clima organizacional puede satisfacerse las expectativas del trabajador respecto a su puesto. Es por esto último, por lo que puede considerarse el clima como: el clima de satisfacer las expectativas del trabajador o las relaciones creadas entorno a la empresa (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996)

Las personas se adaptan al medio, como los animales, nosotros actuamos conforme al ambiente que nos rodea. Según cada persona perciba el clima actuara en consecuencia. Según Sandoval (2002), existen unas variables independientes como la estructura, la administración, las reglas y las actitudes. Estas variables se unen a las variables intermedias (motivación, objetivos, procesos y comunicación) y conjuntamente se reflejan en las dependientes la efectividad o el estado “de salud” de una empresa. Las dependientes se pueden considerar los logros: productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Más allá de toda la corriente que ha surgido de la cultura empresarial vemos que todas las empresas lo que verdaderamente buscan es una búsqueda de identidad. Si sus trabajadores encuentran en la empresa una sensación de reflejo, de identidad conseguirán usar esa satisfacción personal para una satisfacción empresarial, objetivos y tareas logradas y bien realizadas, ya que, la cultura se basa en el uso de mitos, ritos, credos, eslóganes, ceremonias, etc., que son vistos desde un punto funcional y como mero instrumento para crear ese sentimiento colectivo de identificación (Aktouf, 2002).

Esta identidad que buscan las empresas ayuda a la creación y, sobre todo, a la larga vida de las Comunidades Empresariales, ya que así se pueden integrar todos aquellos grupos que sientan, crean o tengan valores, mitos o costumbres iguales. Si se es capaz de transmitir la cultura, se genera una serie de actitudes comunes que benefician tanto a la empresa dentro de una Comunidad Empresarial como a las personas y grupos que están en la misma.

b. Las Comunidades Empresariales

i. ¿Qué es la comunidad?

Existen infinidad de razones para que una empresa cree una comunidad, puede ser por altruismo por objetivos, por maximización de beneficios... Según Fry and Keim (1982), las empresas lo hacen para maximizar los beneficios, ya que es el objetivo de su existencia.

Por otro lado, nunca se le había dado tanta importancia a los actos de las empresas por sus clientes. La teoría de los grupos de interés Hillan y Keim (2001) ha hecho que se den las condiciones necesarias para que se creen relaciones y se establezcan redes que crean comunidades. Es más, las empresas han demostrado ser un motor de la evolución. Las comunidades se ven como una oportunidad y un mecanismo para que los stakeholders puedan opinar y ayudar a llevar ese desarrollo a la sociedad. Además de estar presentes en la vida diaria de las empresas para estar al tanto de sus programas y decisiones. Porque como se ha dicho anteriormente, la influencia de los grupos de interés sobre la empresa es muy grande y en este ambiente actual va adquiriendo cada vez más importancia.

Otra definición de Comunidad viene dada por la siguiente apreciación, la comunidad está formada por un grupo de personas que se unen por unos fundamentos que todos poseen en común: idioma, ubicación, ideas, principios... Toda comunidad crea una relación de pertenencia ya que provoca una identidad común en los miembros de la misma, que son diferenciados de otras comunidades. Si especificamos en comunidad corporativa, podemos decir que son aquellos que comulgan tras una filosofía corporativa y que poseen unos objetivos comunes (Pérez y Gardey, 2008).

La Comunidad Empresarial es una nueva forma de crear unidad en la empresa. En este caso la cultura organizacional abarcaría no solo a los trabajadores, y personas localizadas en la sede de oficinas, sino que incluye a todos los stakeholders que se consideran fundamentales para la empresa. Todos estos grupos de interés no se pueden incluir siempre en la

agrupación y por ello las compañías deben ser capaces de diferenciar cuáles son los más necesarios o influyentes para la sociedad o para la empresa.

ii. ¿Por qué ha surgido este fenómeno?

Todas las personas necesitan pertenecer a algo mayor.

El sentido de comunidad, de pertenencia, es la razón por la cual las comunidades empresariales son tan fundamentales hoy en día. Para Maslow (1943) y McClellan (1961) se llamaba necesidad de afiliación, para Herzberg (1954) era una necesidad básica que se encontraba en los factores de higiene – aquellos que si no se satisfacían conllevaban a una baja motivación, pero si se cubrían no hacían motivación alguna –. Por otro lado, Elton Mayo (1927-1933) vio que el hombre poseía dos grandes funciones la económica y la social, así pues, la pertenencia a un grupo, la posibilidad de llegar a formar parte de un grupo, era una vía por la que los humanos nos guiamos.

Según Sanín (2013) “el Sentido de Pertenencia suele verse afectado por diferentes realidades organizacionales, como la imagen que tienen los empleados de la empresa a la cual están vinculados, la calidad de las relaciones entre compañeros, la calidad del liderazgo de los jefes” es por esto que la mayor visibilidad de la integración al grupo es la imagen que se da de compromiso y responsabilidad. Es fácil adivinar que si un individuo se siente integrado y conoce la empresa y sus principios y él mismo los comparte, mostrará ante todo un gran compromiso para con la empresa o compañeros que no sería visible si no se encontrara bajo la sensación de pertenencia. También la responsabilidad con las tareas y con el entorno dejan claro que una persona pertenece a esa comunidad.

Un dato curioso que puso al descubierto Sanín en la investigación que hizo junto con Toro (2010) es que la antigüedad en la empresa va ligada a un punto de vista positivo a la hora de comprometerse con la compañía; mientras que un nivel educativo más alto conlleva una percepción menor del sentimiento de pertenencia.

Como expuso Hill (1991), la interacción social puede ser una fuente de reforzadores para los individuos; de ahí que las comunidades sean necesarias y las empresas apuesten por su creación como una nueva fuente de refuerzo o motivación. En ciertas situaciones de estrés o en circunstancias con condiciones de incertidumbre, las personas requieren la necesidad

de hablar o relacionarse con otras personas que han experimentado esa situación o estén en ella; ya que estas circunstancias afectan a la autoestima del individuo como puede verse afectada también por la tendencia del ser humano a compararse o superar a los demás, (Festinger, 1954). Otra razón para la afiliación es la que expone Chóliz (2004), que defiende que desde la niñez vinculamos las conexiones sociales con la satisfacción de nuestras necesidades, es decir, cuando estamos rodeados de amigos o familiares tendemos a notar que nuestras carencias físicas o psicológicas se encuentran cubiertas. También McMillan, (1996), habla de un espíritu común que nos identifique como miembros, unos lazos que nos unan como comunidad, un ambiente de seguridad emocional para poder desarrollarse como uno mismo y con confianza. Esas son las claves que nos envuelven a la hora de poder seleccionar estar en una u otra comunidad.

El motivo de afiliación viene determinado por las necesidades desarrolladas a continuación que reveló Lindgren en su estudio de 1969:

-Necesidad de predicción de los acontecimientos. La afiliación organiza y da significado a los acontecimientos. La "búsqueda de significación" se refiere a la necesidad de las personas para eliminar incertidumbre y establecer un orden en los eventos que acontecen, es decir, las relaciones percibidas entre los diferentes estímulos. Se trata de dar orden o estructura a los acontecimientos y a las relaciones entre ellos y nosotros, de forma que podamos predecir el curso de los mismos.

-Necesidad de identidad. La interacción con otros nos suministra información acerca de la similitud de uno mismo con los demás componentes del grupo. Esta relación de pertenencia hace que se perciban los acontecimientos y relaciones sociales de acuerdo con los criterios del grupo de referencia. Uno puede asumir ciertas actitudes frente a una determinada cuestión, en función de la posición que adopta el grupo frente a la misma. Así, por ejemplo, si una persona milita en un partido político de izquierdas, asumirá ciertas creencias y actitudes ante problemas específicos, tales como el despido libre, al que se opondrá, o la conveniencia de una huelga general si las consecuencias socioeconómicas de las acciones del gobierno se consideran perjudiciales para los trabajadores.

-Necesidad de significación mediante la definición, es decir diferenciarnos de los que son diferentes de nosotros. La pertenencia a un grupo, además de suministrar la información sobre nuestra identidad, nos diferencia de los miembros de otro grupo. La identificación de los límites, de lo que "uno no es", o de lo que "uno se diferencia de los demás", también

suministra información y da significado a los comportamientos que realiza. Mediante este proceso podríamos explicar ciertas actitudes y comportamientos nacionalistas.

De todas formas, queda patente que dentro de las necesidades humanas existe una de relación y de pertenencia. Esta necesidad es una de las razones fundamentales por las que se dan las Comunidades Empresariales. Cuando se va perdiendo la percepción de la realidad, bien por las tecnologías, o por los avances; esta necesidad funciona para el individuo como apoyo. En los pensadores más actuales se denota una cierta característica común y es esa necesidad que tenemos de lograr trabajar en una empresa con la que compartamos sentimientos para una mayor motivación y realización personal. No sólo trabajamos por el dinero, sino que buscamos formar parte de la red de la empresa.

No vives solo, el mundo te rodea.

Los stakeholders o grupos de interés se definen como “cualquier grupo que pueda afectar o esté afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman, 1984, p. 46). El empoderamiento de las comunidades empresariales ayuda a la buena participación entre los grupos de interés de las empresas. Así podrán darse situaciones en las que todo cambio que proceda de una parte u otra, pueda ser una situación beneficiosa para los implicados. (Fraser, Dougill, Mabee, Reed and McAlpine, 2006).

Según los criterios de Matuleviciene y Stravinskiene (2015), los stakeholders y las organizaciones se nutren entre ellos gracias a las relaciones que se establecen entre ellos; la dependencia de poder que se produce cuando se buscan apoyos, puede ser la dependencia de la organización hacia los stakeholders o viceversa. Esta relación es, también, un punto básico para legitimar acciones, por ejemplo, si una empresa quiere que su RSC sea tomada en cuenta en la sociedad, los stakeholders pueden respaldar a la empresa dándole legitimidad en sus acciones. Por último, a los stakeholders les interesa la relación que se establece para poder cubrir sus intereses, como por ejemplo el desarrollo de una región, o la consecución de un aumento de renombre en algún pueblo por la localización de su sede.

La influencia de los grupos de interés surge porque hacen uso de su poder frente a la empresa, bien sea ejerciendo presión, movilizándose para cambiar una práctica o exigiendo información. Por otro lado, la empresa posee o desea poseer poder suficiente y utilizarlo para conseguir control sobre los recursos de los stakeholders. (Post et al., 2002). La

dependencia a los recursos de las empresas las sitúa en una posición menos ventajosa. Para evitar esto es fundamental que la empresa reduzca su dependencia y consiga recursos de otra manera, ganando poder negociador, por ejemplo; o consiguiendo generar sus propios recursos. (Neville et al., 2005). Sin embargo, para evitar también descontentos que puedan provocar una respuesta negativa por parte de los stakeholders, se busca crear una Comunidad Empresarial que incluya a ambas partes.

Por supuesto, la reputación corporativa de una empresa es un concepto relevante ya que suele identificarse como el resultado de la organización y sus stakeholders, si las relaciones son satisfactorias y se llevan a cabo con gran respeto desde ambas partes, la reputación de la empresa será considerada por sus grupos y por la sociedad como relevante y positiva. El efecto positivo en los stakeholders también puede verse mejorado con la transparencia en la prensa y con la asunción de responsabilidades por ambas partes Capriotti (2009).

Dentro de los grupos de interés existen dos tipos de Stakeholders: los internos y los externos. Los primeros son los interesados en las finanzas de la empresa y son los que buscan beneficios, eficiencia y esperan un reparto de beneficios. Los externos son los que se centran en la tomada decisiones y acciones que lleva a cabo la empresa. Están más interesados en el valor, la calidad, etc., en elementos más inmateriales.

Otra calificación de los grupos de interés es la propuesta por Mendelow (1991) que mide la relevancia que poseen esos actores para la empresa y la relaciona con su poder o influencia que tienen frente a la empresa. La matriz que mide esta relación indica si los grupos de interés son muy relevantes y, por tanto, se deben tener en cuenta a menudo; si son irrelevantes o si se deberían mantener informados o satisfechos por lo que puedan hacer u opinar.

Figura 3: Matriz de relación interés-influencia

		INTEREST	
		Low	High
POWER	Low	A Crowd (minimal effort)	B Subjects (keep informed)
	High	C Context setters (keep satisfied)	D Players Key

Fuente: Mendelow (1991)

Se podría decir que hay unos stakeholders que predominan sobre el resto: empleados, accionistas, proveedores y clientes. Además de ellos, existen, según la industria, la empresa y sus características o las acciones que lleve a cabo, más o menos grupos y con más o menos relevancia para la empresa. Para hallar esta relevancia para la empresa Mendelow (1991), construyó la matriz de relación de poder-influencia. De este modo situando los stakeholders se podría llegar a una buena gestión de las relaciones según el grupo que sea.

El entorno de la empresa y aquellos grupos que lo forman han sido otro adoquín en la construcción del camino hacia las Comunidades Empresariales, ya que en muchas ocasiones han sido ellos los que han dado un golpe en la mesa para hacerse notar o han hecho ver a las compañías cómo funcionarían sin ellos. La relevancia de este enfoque stakeholder es básica para crear comunidades, si bien supone un reto para la empresa, porque debe decidir con cuáles de ellos establecer la comunidad y cuáles son los más relevantes. Esta decisión será la que genere buena o malas repercusiones en la empresa. Por supuesto, las organizaciones no deben olvidar que tratan con personas, es decir que dentro de estos grupos el contacto será mediante personas tanto por parte de la organización como por parte ajena a ella. Para que se refleje lo mejor posible la imagen de la empresa ha de contribuir a la formación personal y profesional de sus trabajadores.

Las personas son las que crean y transforman

Todos los aspectos anteriores han influido en la aparición de las comunidades empresariales, pero, sin un precedente como la relevancia del capital humano en la empresa su aparición hubiese sido más tardía (Nafukho, Hairston y Brooks, 2004). Las

empresas consideran el factor humano muy importante para llevar a cabo su propósito, así como para considerarlo una ventaja. La principal razón por la que las empresas quieren invertir en sus trabajadores es para mejorar en el rendimiento del personal, ya sea por aumento en la productividad o el reflejo de la eficiencia en la rentabilidad financiera. No podemos olvidar, que la inversión en los trabajadores puede ser también con un fin social. Las empresas pueden buscar una relación motivacional o simplemente buscar apoyo de la sociedad, o generar un mercado de trabajo con capacidades que necesitarán para el futuro.

La teoría del capital humano busca explicar cómo la educación y la formación suponen una manera de invertir en capital humano. La teoría desarrolla su pensamiento explicando que gracias al desarrollo personal y profesional que le ofrece la formación, se sienten más motivadas y suelen responder aumentando su productividad. De hecho, en algunos países se ha demostrado la interrelación que hay entre el desarrollo del capital humano en las empresas y la productividad nacional, reflejándose en sus resultados. (Nafukho, Hairston y Brooks, 2004).

Las razones fundamentales para la existencia de las Comunidades Empresariales son la aparición de “conciencia” por las personas en las organizaciones y refuerzo de las figuras externas de la empresa, los stakeholders. Las Comunidades son necesarias puesto que queda reflejado que las empresas son motores del desarrollo de un lugar y por tanto de su sociedad. Por ello, las sociedades deben agradecer a las empresas y viceversa. La puesta en común de estas dos partes, que pueden considerarse hasta aliados supone crear un nexo de unión que es lo que llamamos Comunidad Empresarial. Para establecer una prioridad ante tantos grupos la empresa debe seleccionar los más importantes y conocer cómo se generaría idealmente una Comunidad.

iii. ¿Cómo funcionan? ¿Para qué sirven?

Las Comunidades vienen generándose por las empresas que necesitan de su existencia, pero hay ciertos criterios básicos que las organizaciones necesitan poseer o saber desarrollar para lograr el buen funcionamiento de las Comunidades Empresariales. Las piezas fundamentales para la consecución de una buena comunidad y su comunicación han sido descritas por Ross (2012).

Comenzando por estructurar bien la organización, es fundamental para implementar la Comunidad Empresarial una **visión única y reconocida por todos** en la empresa. Una visión clara sirve como inspiración para los empleados a la par que consigue que todas sus metas converjan y se apoyen mutuamente. Por supuesto, si la visión se lleva a cabo con consciencia contablemente será más llevadera y conseguirá que todos cumplan con sus obligaciones y responsabilidades. De todas formas, crear una buena visión es solo la mitad del trabajo. La otra mitad es saber dónde se encuentra la empresa. Si se tiene un conocimiento del estado actual de las operaciones reales de la empresa, se facilita la posibilidad de que la gente modifique, si es necesario, los objetivos para seguir adelante. Avanzando con pequeñas victorias es esencial. La visión y la filosofía es fundamental, ya que alinea a todas las funciones en una dirección. Un ejemplo se podría ver con el CEO de GEO, Thorbeck (1991) demostró en su nueva empresa, que los informes de diferentes departamentos se escribían para que se leyeran en esos departamentos, en vez de hacerlos legibles para todos, con un lenguaje global claro conciso y común. Cuando haces cambios esperas ver los cambios, sin embargo, lo único que vas adquiriendo son pequeñas victorias gracias a los pequeños cambios que se hacen para llegar a una meta mayor.

Por consiguiente, los **valores compartidos** ayudan a apoyar la visión y dar forma tanto a las motivaciones como a las estrategias. Las empresas han comprendido que cada empresa debe contar con una filosofía propia, una cultura que sirva como ejemplo a sus empleados para saber cómo actuar en las diversas situaciones que se dan en el día a día. La coherencia entre los valores y las competencias, es el espíritu clave que da significado y utilidad a los valores de la organización, más allá de dar un servicio o hacer un producto. Las organizaciones saludables son comunidades coherentes, con capacidades, personalidad y actitudes consecuentes con sus actos. Esto hace referencia a la selección de personal, las empresas buscan gente que puedan alinearse con la personalidad de la empresa y que tenga capacidades que cuenten con los valores organizacionales, o al menos con gran compatibilidad entre los valores propios y empresariales Thorbeck (1991). Un nexo de unión, también es la historia de la organización, si se tiene una referencia para poder mirar atrás y conocer una situación, aunque sea pasada, pero que sea relevante o importante para la empresa, puede ser el trampolín que impulse a la compañía hacia un futuro prometedor. Uno de los ejemplos que hace ver la alineación de valores con la empresa es Google, esta empresa promueve propuestas colaborativas y lo consigue mediante el uso de habitaciones compartidas y lugares de trabajo comunes.

Otros elementos comunes y presentes en cada nivel empresarial son los **conocimientos compartidos** que deberían existir tanto en la empresa como en la comunidad. Estos conocimientos sirven para crear una red de conocimientos que lleguen a toda la organización es necesario hablar de transparencia (Zappalá y Cronin, 2002). La transparencia en la compañía no solo juega un papel importante a la hora de no llamar la atención en la empresa, es necesaria para el buen funcionamiento de la comunidad, debido a la importancia de conocerse los diferentes grupos entre sí.

Para que sea posible la transmisión de valores y conocimientos, la **inclusión** debería ser un valor intrínseco de la empresa. Una organización fuerte no solo debe promover la actitud de la inclusión e invertir en su desarrollo, sino que se tiene que alimentar de unas estructuras, sistemas, políticas internas y procedimientos que aseguren la inclusión para todos los empleados (Altman, 1998). De esta manera se hará patente la inclusión de los stakeholders en las comunidades.

Para ir más allá de las fronteras empresariales, si dentro de la empresa se establece una parcialidad hacia el **servicio**, se genera esa conexión y costumbre de contactar con la sociedad, con los proveedores o con otros agentes interesados. Si existe en la organización un estímulo de crear comunidad basada en el servicio, será efectiva la creación de la Comunidad Empresarial.

Una necesidad más de higiene pero que debe ser tomada en cuenta es la **seguridad financiera** de los trabajadores. Como estableció Herzberg (1954), en su teoría de motivación, la seguridad financiera sirve para que la gente se sienta segura y valore lo que puede producir. Por el contrario, no es sino una necesidad de higiene, es decir, si no existiera esta seguridad, la productividad se vería afectada por la incertidumbre de los trabajadores, y si existiera tal seguridad financiera, no se motivarían para lograr nuevos objetivos, simplemente no decaería. Por ello, hay que mostrar a los empleados sus resultados para que conozcan cómo influyen sus esfuerzos en la empresa.

Las organizaciones siempre han tenido problemas con las estructuras efectivas de comunicación. Sin embargo, para una estructura eficaz y eficiente en las comunidades empresariales es necesario tener o servirse de una buena **estructura de comunicación**.

De este modo se podrá contactar con los grupos de interés con una facilidad mayor y a la vez contar con una respuesta rápida Dysart (2004).

El **liderazgo** no puede desvincularse de la comunidad. Siempre que coexistan diferentes grupos y dentro de ellos una gran diversidad de personas se encontrarán la necesidad de establecer o desarrollar líderes para su comunicación o toma de decisiones Ross (2012). Por lo que las empresas que quieran desarrollar las Comunidades Empresariales deben contar con un programa de captación o desarrollo de líderes.

Por último, la herramienta más destacada, aunque no más importante, es la capacidad de **crear redes**. Ross (2012), informó sobre las técnicas de redes sociales y cómo poder usarlas para aprender más sobre las comunidades y las redes en las organizaciones. De esta manera se podrían generar flujos de información, comunicación y conocimientos que fueran multidireccionales. Existen varios tipos de personas que pueden ayudar a la organización a utilizar las redes sociales. Por ejemplo, los intermediarios del conocimiento, que recogen información son los “captoreadores de límites”, llegan a ser los que conectan las fuentes de información con los datos específicos de la experiencia necesarios (Dysart, 2004). Los “energizantes” o las personas que crean “zumbido” desempeñan papeles importantes en la red que forma parte de la comunidad. Son las personas que se ven comprometidos con la causa, son optimistas y consiguen ver oportunidades en cada ámbito y por tanto tratan de involucrar a otros y transmitirle la positividad. Este tipo de personas que se localizan en las redes sirven como predictores de la energía y el rendimiento, de hecho, es cuatro veces más fiable que la experiencia o el uso de redes de información o el uso de fuentes impersonales, como base de datos. Las personas que más involucradas se sienten son las “energizantes”, por lo que su motivación e implicación es muy alto y realizan más trabajo para equilibrar el de los demás.

Las características fundamentales que deben poseer las empresas antes de generar una Comunidad Empresarial son las expuestas anteriormente, ahora bien, si buscamos cómo generar dicha comunidad, Van der Voort, Gloc y Mejis (2009) han conseguido desglosar las comunidades de forma que se pueden apreciar una serie de pasos u objetivos para instaurar una Comunidad Empresarial: crear un propósito, establecer la economía del regalo, crear

un entorno compartido, buscar la igualdad y la diversidad, tener un programa sin ánimo de lucro y crear emociones.

La creación de un propósito común, que en muchas ocasiones puede reducirse a la visión de la empresa, genera en el individuo un sentido de pertenencia que ayuda a su motivación y a que desee compartir con el resto su trabajo. Además, facilita la fijación de objetivos, tanto por parte de la dirección como por la parte personal.

Establecer la economía del regalo. La economía del regalo se caracteriza por ser una economía contraria a la del mercado, que regala o recompensa a los que más ganan, sin embargo, la economía del regalo o la cultura del regalo es establecer recompensas a los que más dan (Cheal, 1988). Esta economía del regalo hace referencia al tipo de cultura empresarial que es beneficiosa para la creación de la Comunidad. Dicha cultura debe tener unos valores arraigados que sostengan su cultura. Las normas, procedimientos, recompensas y motivación, que son pruebas de la cultura, son las que deberían ajustarse para crear esta Comunidad. Dentro de la cultura debería poder crearse un entorno compartido en el que se puedan compartir resultados, estadísticas a tiempo real, como por ejemplo hace Toyota. De esta forma cada uno sabe su contribución y cómo afecta a la compañía. Así se podría mejorar el clima laboral que conforma la oficina. Se debe buscar también, la igualdad y la diversidad dentro y fuera de la empresa, como HP (Hewlett-Packard) que intenta promover un espacio igualitario en el que el rango lo establezcan las ideas y no la jerarquía, así demuestra que lo que prima en la empresa es la creatividad o facilidad para solucionar problemas, en vez de sexo, raza o posición. Otro ejemplo es las organizaciones de Information Age, que han suprimido las ventajas de rango y los símbolos y han conseguido una mayor robustez en su Comunidad Empresarial.

Por otro lado, instalar programas internos sin ánimo de lucro ayuda a que los empleados se realicen y desarrollen o fortalezcan los lazos entre ellos. Du Pont desarrolla programas en los que los diferentes departamentos colaboran con una parte de su presupuesto para apoyar a una causa social. También es vital el desarrollo de ciertas emociones como son la seguridad, la protección y el afecto. Si se desarrollan las tres se consigue un ambiente distendido y en el que los trabajadores pueden dar su máximo rendimiento. Por ejemplo, 3M si existen dos gerentes intermedios que realizan el mismo trabajo, les da a uno de ellos un año con el objetivo de encontrar otro trabajo dentro de la compañía.

c. Variables necesarias para crear y estructurar una Comunidad Empresarial

Brammer y Millington (2001) realizaron un estudio sobre como diversos agentes afectan a las comunidades de práctica.

En este caso, comenzamos con la responsabilidad y la gestión. Porque si bien es cierto que la responsabilidad de las empresas suele residir en los altos ejecutivos y en el CEO, así como muchas veces en el departamento de RSC, la gestión se hace desde las oficinas. En este caso las comunidades se gestionarán desde un departamento (marketing, RSC, recursos humanos...) y la responsabilidad recaerá en la propia comunidad, sabiendo que queda ligada a la empresa. Muchas empresas, sobre todo, dependiendo del tamaño, desarrollan comunidades y según la cantidad o la magnitud de éstas dirigen la gestión a un departamento u otro. Lo más común que la gestión se lleve a cabo en recursos humanos o marketing, si la empresa posee un departamento exclusivo para comunicación o RSC, es muy posible que desarrollen ellos el control y la gestión de las comunidades. En las empresas en las que el departamento de Marketing se encarga de la gestión, la participación en las comunidades es notablemente más baja.

Otro tema interesante, es que, según el mismo estudio, el 59% de las empresas estudiadas excluyen religión y la mayoría excluyen la política. Debido a la gran aportación de la diversidad, muchas empresas no quieren inmiscuirse en temas escabrosos para evitar que se asocie con uno u otro perfil. Es por eso que los temas más evitados son estos dos.

Las comunidades son capaces de unir o interconectar a trabajadores y actores principales para la empresa. Estos últimos se encargan de hacerle saber a la empresa si se necesita alguna comisión para actuar y /o para que den respuesta. No solo entran los principales grupos de interés en juego a la hora de crear comunidades de prácticas en empresas, muchas veces las instituciones presionan para que las compañías demuestren sus actividades para con la sociedad y así demostrar su valía. Hay que mencionar especialmente que los empleados, como parte de los stakeholders de la empresa, son los principales agentes que piden estas comunidades.

Muchas estructuras de las organizaciones que se ven influenciadas en la creación de las comunidades son debido a los trabajadores. Aproximadamente un tercio de las empresas prefieren involucrarse en temas medioambientales, de regeneración económica o de cuidado de enfermedades.

i. Los intangibles de las empresas: marca, historia, cultura, equipo...

La creación de Comunidades supone ir más allá de la creación de una empresa, un producto, un servicio o una relación comercial. Y es también una de las claves para establecer modelos de sostenibilidad en una nueva economía digital inestable y cambiante, en continua transformación.

Una empresa necesita generar una cultura corporativa común para que suponga un objetivo compartido por todos, más allá del fin económico que respalda la creación de una empresa como hemos conocido hasta ahora. Ofelia Santiago (2018), la única mujer seleccionada entre 'Los imprescindibles del Management' de Foro ECOFIN, defiende que "hay que restituir el alma perdida de las organizaciones, que se olvidan con frecuencia de su esencia y se contaminan". Ofelia propone para ello seguir el modelo más exitoso de las últimas décadas en la transformación de las organizaciones: las siete herramientas de Richard Barret (2001), que explicó en su libro "Liberando el alma de las Empresas" y han implantado más de cinco mil empresas de todo el mundo.

Barret (2001) insistía en que las organizaciones no se transforman, sino que se transforman las personas que las componen. Y en esa transformación hay tres escenarios: el cambio interior de los líderes que gestionan, la propia transformación de la organización y el cambio en la Comunidad que se relaciona con líderes y empresa. El fin último es generar una base en la relación de valores, principios y alma con esta Comunidad.

De igual manera, los clientes se han "revelado" de algún modo, mostrando su disconformidad y exigiendo a las empresas además del producto o servicio, la asociación de unos valores a la marca que dan una relación de pertenencia, atracción y fidelización. De hecho, las empresas de finales del siglo XX dejaron a un lado la actividad industrial, los análisis de costes y los modelos antiguos de gestión para apostar por los intangibles (González Enciso, 2009). Y los intangibles no son otra cosa que un marco de relación con los stakeholders: clientes, empleados, colaboradores, medios de comunicación, influencers, administración, prescriptores, etc., es decir, el establecimiento de unos parámetros que dan emblema y soporte a la comunidad.

Hay diversos ejemplos de empresas que caminaron hacia un cambio transformacional basado en los intangibles de la marca y la generación de la comunidad, los encontramos en grandes empresas de renombre para la industria americana como Nike o IBM. Ambas

empresas vendieron sus complejos fabriles en la segunda mitad del siglo XX para concentrar sus esfuerzos en los intangibles: diseño, creatividad, valor de marca, relación con el cliente, servicio, ideales, estilo de vida, valores... La creación de una comunidad entorno a la marca y a la organización no es tarea sencilla. La cuestión de trabajar en un entorno amigable para la marca parte de la creación de una historia para la empresa. Luego, es necesario el desarrollar una estrategia de comunicación, de marketing, de reclutamiento, de relación con el cliente, de transparencia, de información, de sentimiento de pertenencia, de vinculación por canales, de contacto, empatía y liderazgo. Estas son muchas tareas para el éxito.

Algunas marcas modernas han hecho germinar su historia desde la misma raíz de su marca. Por ejemplo, la marca de bisutería 1 de 50 poco más tuvo que argumentar a partir de la propia marca: "ya sabemos que sólo se fabrican 50 piezas iguales en todo el mundo y yo soy el privilegiado en lucir 1 de 50". También la marca Schweppes dejó clara su historia desde el primer momento con su nombre y marca se refiere al sonido onomatopéyico elegido para sus refrescos. El sentir el sonido de esta marca ya presupone la frescura de la bebida que nos propone beber. En las bebidas espirituosas, así como en las cervezas y refrescos, hay un gran esfuerzo en crear comunidades entorno a los valores más preciados de la juventud (sus clientes): la música pop y rock, así como los festivales, los grupos de música y las movidas del verano. En cuanto a las marcas más tecnológicas, hay un mayor afán por deslumbrar con las mejores innovaciones, tutelar y enseñar estas mejoras a sus seguidores y convertir a sus más fieles fans de blogs y redes sociales en los primeros en hacer colas en las tiendas cada vez que lanzan un nueva actualización o versión.

Pero, volvamos a la marca, su percepción de valor y el sentimiento de pertenencia que aporta. Lo importante de llevar unas zapatillas Nike o una sudadera Gap no está en la calidad del producto, que habitualmente estará fabricado por un proveedor externo en Extremo Oriente (China, India, Vietnam, Tailandia, Malasia, Camboya...). Lo importante son los valores de la marca asociados al producto. Por ello, los fabricantes americanos sitúan su marca de manera destacada sobre el producto como lo más valioso. Así, las marcas americanas Gap o Guess dan todo el protagonismo a la rotulación de sus logos, por encima del tejido, el diseño, el patronaje o el color.

El sentimiento de pertenencia se acrecienta con las marcas de moda, de complementos o de tecnología porque permiten hacer ostentación de ellas de manera permanente, aumentando la satisfacción de quien lo porta o usa.

Las marcas europeas han aprendido el mensaje del inventor y líder mundial del marketing. Por ello, los cocodrilos de Lacoste o los jinetes de Polo Ralph Laurent han crecido progresivamente con el paso de los años hasta convertirse en el motivo central que decora muchas de sus prendas de vestir.

Y es que la marca crea comunidad como ningún otro elemento. De ahí que el merchandising haya pasado de ser un elemento promocional, o coste, para convertirse en un potente mercado, posible ingreso, que vende exclusivamente la marca. Especialmente notorio es en la industria del automóvil y en la industria del lujo. Y cuando ambas convergen, surgen tiendas exclusivas de productos franquiciados de Ferrari, de Porsche o de Bentley. Aunque es obvio que la industria americana siempre va en cabeza con Disney como estandarte.

De algún modo la necesidad de abanderar la marca de la empresa ha conseguido que los trabajadores se sientan relevantes o se vean afectados si llegan noticias de su empresa que les chocan. Defender la empresa donde trabajan, cuando muchas veces no es si quiera propia, se ha convertido en una de las principales estrategias internas de las organizaciones. Hay muchas metodologías, como puede ser el storytelling, crear una historia alrededor de un producto, marca o empresa; a través de valores identificativos y que sean la insignia de la empresa, o quizás el uso de una cultura tremendamente fundamentada que logre ese orgullo de pertenencia.

ii. Líderes en el timón de las Comunidades Empresariales

El liderazgo es el motor de la generación de las Comunidades. Una calve de las comunidades es saber unificar a todos los actores entorno a un propósito o misión. Primero hay que imaginarlo y después hay que generarlo, llevándolo a la práctica. En el mundo que hemos desarrollado donde cualquiera puede diseñar un producto o copiarlo, la razón que sustenta el porqué es necesario, es aún más necesario que nunca. Las empresas deberían tener en cuenta esta cuestión a la hora de desarrollar el liderazgo (Redondo-Soma, 2015).

Es lo que ha ocurrido con la pirámide de los niveles lógicos. El entorno y el comportamiento de la empresa guardan mucha relación con el mundo exterior, mientras que las capacidades, los valores y creencias, la identidad y la misión ocurren en nuestro mundo interior. De ahí surge el modelo de Cañizares y Leaniz (2015), en forma de iceberg. A la parte visible la llaman entorno; a submarina, in-torno.

El “viejo” liderazgo se hacía pensando en que los recursos de la empresa eran los engranajes de una gran máquina en la que apretando palancas se acoplaban personas, materias primas y recursos técnicos y económicos para producir algo al final de la cadena: valor añadido, rentabilidad y beneficios.... Las organizaciones de este siglo ya no son así. Pensemos, por ejemplo, en las GAFAs: Google, Apple, Facebook, Amazon. Se han diseñado bajo modelos de carácter orgánico o antropomórfico; es decir, las nuevas empresas se entienden hoy como seres vivos capaces de crecer o morir, según se las cuiden o no (Cerdán, Cerdán y González, 2008). Por ello, las nuevas organizaciones exigen de líderes transformadores que piensen en el cuerpo, pero también en el alma de las empresas.

Las personas son parte sustancial y fundamental de las empresas y ha quedado patente en los últimos años, es por esto por lo que ha surgido la necesidad de crear nuevos líderes con métodos que están más enfocados en las personas, ya que sin ellas no se podría llevar a cabo actividad empresarial alguna. Cuando los recursos humanos dejan de entenderse como tales (Correa, 2013), se comienza a ver personas, colaboradores, individuos con ideas propias, deseos de innovación y de realización, de contribución e inter-emprendimiento; las empresas comienzan a ver que son las células de una organización que aprende, que evoluciona, que es inteligente y que premia la creatividad, la propuesta y el compromiso. Esto es el capital humanismo que propugnan pensadores como Ignacio Bernabé (2011). Si hiciéramos lo propuesto por Bernabé (2011), y hacemos desaparecer al director de Recursos Humanos y lo sustituimos por un líder transformador, la empresa encontrará entre sus miembros muchos impulsores de la innovación y generadores de riqueza para toda la organización, incluyendo sus accionistas y grupos de interés.

Como propugna Javier Fernández Aguado (2018), director de la Cátedra de Management del IE (instituto de empresa) Business School, “el líder transformador es emocional, transmite creencias, valores y visiones colectivas capaces de generar ilusión en un proyecto compartido”. Con este planteamiento el nuevo líder creará equipos de crecimiento

conectadas y estructuradas bajo su mando, a las que nunca impondrá decisiones jerárquicas o interferirá en las decisiones horizontales del grupo. El líder real o el líder capital-humanista, es el factor de crecimiento y de sostenibilidad para cualquier organización del siglo XXI. El líder esmeralda busca la autorrealización de todos a través de un trabajo creativo y comprometido, busca una situación de “win-win”, donde todos quieran trabajar y donde todos quieran ganar juntos.

La cuenta de resultados y la rentabilidad ya no es la única base en la que se vuelca la empresa. Ahora se pone el foco en: innovación, tecnología, talento y personas. Se busca crear espacios de trabajos accesibles y deseables, así como fortalecer vínculos y establecer relaciones entre todos los stakeholders. Por ello, es la necesidad de la implantación de las comunidades empresariales. La empresa ha dejado de buscar empleados para buscar talentos. La diferencia está en que el negocio ya no busca herramientas para ensamblaje o confección de productos, sino que busca personas que aporten innovación, diferenciación, ideas, creatividad, I+D, crecimiento de los negocios y sostenibilidad.

Como dice Eric Schmidt, presidente de Google: “La historia de la innovación no ha cambiado. Siempre ha sido un pequeño equipo de personas quienes tienen una nueva idea”. Esa idea es la que cambia el mundo o da el éxito a una empresa. Y para crear comunidad con los trabajadores se desarrollan políticas de retención basadas en modelos atractivos para el trabajador: flexibilidad laboral, entornos confortables, trabajo en equipo, teletrabajo, conciliación, formación, carrera profesional, causas sociales, voluntariado, ayudas económicas, incentivos, etc. Para generar entornos laborales creativos se fomenta una cultura corporativa basada en el orgullo de pertenencia, la generación de equipos y retos deportivos corporativos, iniciativas solidarias compartidas, etc.

Google mantiene un entorno laboral muy atractivo basado en principios que consolida su Cultura. Son principios que respeta y los cuales utiliza para hacer a sus empleados partícipes de la compañía.

De estos principios realmente interiorizados nacen iniciativas disruptivas como estas:

- 20% time: todos los empleados de Google están obligados a emplear un 20% de su horario laboral en tareas en favor de Google que no tengan que ver con su día a día, lo que facilita el intra-emprendimiento y el nacimiento de muchos proyectos exitosos y otros fallidos.
- Peer bonus: cada mes todo trabajador debe designar a un empleado de Google que le ha ayudado y dado su tiempo en un proyecto que no es suyo, con lo que se le gratifica económicamente por su dedicación.

- G2G: todo lo que se inventa en Google queda en Google, pero Google no sólo ayuda cediendo horas laborales, sino que también apoya con tecnología y recursos si es necesario.

Lo expresa muy bien Astro Teller Ingeniero Jefe de Google X: "Si quieres que tu coche recorra 50 millas con un galón de gasolina, bien puedes reacondicionar un poquito tu motor; pero si te dijera que tu coche tiene que funcionar con un galón de gasolina durante 500 millas... debes de comenzar a construir un coche nuevo". De esta gran comunidad que es Google han nacido cada año mediante concurso o sugerencias centenares de Doodles (garabatos), que ilustran cada día la página del buscador; pero también proyectos de los más diversos. Dice Google que gracias a ello nació el geo localizador Google Maps, la plataforma de vídeos You Tube, el sistema informático Android, el buscador Crome y otras muchas cosas.

Los socios fundadores, Larry Page y Sergey Brin, firmaron el Principio de Asunción de Riesgos de Google: "No rehuiremos el alto riesgo en la búsqueda de proyectos de alta recompensa debido por la presión del beneficio a corto plazo. Algunas de nuestras apuestas pasadas han ido extraordinariamente bien, y otras no. Continuaremos buscándolas porque reconocemos que la búsqueda de tales proyectos es la clave de nuestro éxito a largo plazo". Y si esto ocurre con el equipo y la tarea interna de la organización, porque no pensar también en la Comunidad exterior: los clientes. Parece que son sólo palabras, pero el corazón de las empresas late con talento y personas. Porque lo importante no es solo el producto, sino el significado que se le da a cada instrumento que se crea, es más el éxito no está en la mejor tecnología (Beta vs. VHS, Mac vs. PC, Android vs. iPhone), sino en la capacidad de ganarse al cliente, bien sea con calidad, con campañas publicitarias, con servicios o con los intangibles que respalda la empresa.

El nuevo antropomorfismo de la gestión de empresas no tiene raíces éticas, en contra de lo que pudiera parecer. Son razones pragmáticas (Cerdán, Cerdán y González 2008). La evolución de la sociedad industrial a la sociedad de servicios cambia la razón de ser de las cosas: lo importante no es el producto sino los intangibles que giran en torno a él: satisfacción, atención, relación, pertenencia, identificación, ostentación, identidad, etc. Es por todos estos calificativos por los que una empresa lucha y debe poner atención a la hora de generar su Comunidad Empresarial para no perder de vista su justificación y evitar contradicciones, porque estos intangibles pueden beneficiar y perjudicar.

iii. Cambio trascendental: mujeres y emociones en las organizaciones

Los retos del siglo XXI están presentes: generar comunidad y sostenibilidad en las organizaciones. La flexibilidad ante el cambio continuo, la transformación digital y el mestizaje generacional son piezas claves que no se pueden gestionar con un modelo mecanicista o con un modelo paternalista, como sucedía en el siglo XX. Las emociones son pieza clave para el desarrollo en este tiempo, por ello, no podemos entender el liderazgo sin asumir un líder transformador con principios éticos y cesiones emocionales a su equipo como ejes del éxito empresarial. Además, la empresa como ente debe proporcionar cierto estatus y marcos donde se desarrollen emociones fuertes y tengan posibilidad de arraigar (Ballester, 2004).

También la generación de emociones está en el subyacente de cualquier estrategia por penetrar en un colectivo de personas para generar comunidad. El sentimiento de pertenencia es el elemento conector más poderoso de estas comunidades. Es fácil crear una comunidad entorno a un equipo de futbol o en torno a una cantante de éxito. El factor emocional supera cualquier obstáculo real, pero en el mundo de la empresa y los productos, este nexo de conexión no suele ser tan poderoso y no se consideraba posible o necesario, hasta ahora, (Alzina y Escoda, 2007)

Sin embargo, cuando la relación emocional construida durante años a través de las comunidades es tan poderosa; puede solventar situaciones de crisis tan duras que se hubieran llevado por delante a cualquier otra marca en casos recientes como los vividos por los teléfonos móviles de Samsung o el fraude en tecnología no contaminante de los motores Volkswagen. De hecho, las crisis de 2016 mencionadas, lejos de llevar a estas dos corporaciones a la bancarrota, les han llevado a mejorar sus beneficios de 2017 y, en el caso de Volkswagen, a liderar el mercado de ventas de vehículos en todo el mundo, arrebatando por primera vez esta posición al gigante japonés Toyota. Los beneficios antes de impuestos registrados por la automotriz alemana se elevaron un 44,3% y los del gigante surcoreano ascendieron un 48% (El economista).

Recordemos, que en agosto de 2016 se encendían las luces rojas en el gigante coreano de la telefonía móvil. Tras el lanzamiento del Galaxy Note 7, varios usuarios vieron incendiarse

sus nuevos móviles. La alarma cundió entre la comunidad de propietarios, pero Samsung reaccionó rápido y bien: admitían el problema y ponían en marcha un programa de recogida de dispositivos. Se suponía que afectaba al 65% de las baterías instaladas en sus móviles, pero las baterías de sustitución enviadas en septiembre volvieron a estallar e incendiarse. Al final, Samsung asumió cerca de 15.000 millones de euros en pérdidas y todo quedó resuelto, demostrando que sus clientes estaban a prueba de bombas, aunque procedieran de las baterías del Galaxy Note 7.

Después de la crisis de Volkswagen, que se dio por la irregularidad en el control de emisiones de sus vehículos. La empresa manipuló conscientemente los aparatos de registro para evitar multas o cambios en el diseño. Aun sabiendo que la empresa engañaba a su "comunidad de stakeholders", nadie abandonó a este fabricante, y la comunidad de concesionarios, talleres, vendedores, compradores y clientes de Volkswagen les siguieron siendo fieles. Porque el valor de la marca y la creación de comunidades muy conexionadas favorecieron salvar la crisis.

Las marcas buscan la generación de fans, más que de clientes racionales, quieren clientes que sean fieles a la marca. La emoción, la satisfacción y el orgullo de pertenencia a una comunidad acompañan a la compra de los productos. Sin embargo, la confianza depositada en la marca conlleva un contrato emocional por ambas partes (Ballester, 2004)

La defensa de las mujeres en puestos de alta dirección, que se está promoviendo con gran resonancia, ha surgido, no sólo como respuesta a tantos años de abnegación, sino que las empresas han comenzado a darse cuenta de las necesidades emocionales y que éstas requieren de personas más emocionales (Alzina y Escoda, 2007). Estudios realizados con hombres y mujeres han demostrado que las mujeres trabajan con el lado derecho del cerebro que es el más emocional y creativo, mientras que los hombres desarrollan más el lado racional y parcial. Es por eso, por lo que existen estilos de dirección de recursos humanos, o de liderazgo que se enfocan en tareas (un estilo más masculino y robusto) o enfocado en las personas (más femenino y flexible) (Ceja, 2008). Los estilos descritos no son radicalmente de un sexo u otro, pero si se estilan más como se ha descrito.

Las emociones son parte de las personas, y las empresas son consideradas personas jurídicas por lo que podemos decir que necesitan poseer emociones para que la gente consiga conocer la empresa. Por supuesto, es más sencillo llegar a conocerlas y hacerlas

crecer con una mentalidad flexible y creativa, aquí es donde las mujeres juegan un papel fundamental. Además de conseguir que los cambios que puedan afectar a las comunidades sean más llevaderos y menos bruscos.

iv. El nuevo motor de las industrias: la innovación

Una de las razones por las que la Comunidad Empresarial está siendo muy comentada en las grandes empresas internacionales es la generación de innovación y el uso de la tecnología, así como la automatización de los procesos. Comunidades especial importancia porque además dan legitimidad a las organizaciones y aportan nuevas innovaciones a las empresas.

Eleanor Glor (2014) ha realizado un estudio sobre los efectos de la innovación en distintos ámbitos de la organización. El primer punto desarrollado en el estudio son las personas, como bien apunta Glor, tanto las innovaciones como las organizaciones se sirven de las personas para existir, son las creaciones de éstas. Más aún, muchas veces son las personas más cercanas a la empresa (empleados, inversores, clientes, proveedores, directivos, accionistas, comunidades cercanas...) las que reciben los beneficios de las innovaciones. Otras personas que pueden beneficiarse, pueden ser las personas retiradas. Especialmente, podemos destacar el efecto en los empleados, que puede analizarse en base a muchos elementos: la tecnología que usa, la formación para la innovación recibida, entrevistas, carreras y salidas, salarios, calidad de vida, etc. Sin embargo, la innovación no solamente afecta a las personas individualmente, sino que puede afectar a la legislación, a los grupos de trabajo o a mejorar las iniciativas. Si la innovación es muy innovadora puede que la legislación no la tenga dentro del marco legal; las innovaciones pueden llevar a los grupos de trabajo a pensar en diversas formas de uso o aprovechamiento.

Respecto a las funciones de la organización, las más influenciadas por la innovación son las que sea han descrito como factores o funciones de supervivencia. Hay muchos factores que se crean a partir de innovaciones de los que las organizaciones pueden sacar ventajas: nichos, medio ambiente, cultura...

Lo fundamental en este aspecto se deriva de la adaptabilidad de la empresa o el carácter flexible de la misma. Es decir, si una empresa produce de una manera innovadora un bien

x que es preferido por los clientes, mientras que la empresa rival produce el mismo bien, pero de una forma menos eficiente e innovadora; o bien la segunda empresa se adapta al cambio, o bien la empresa muere.

La estructura de una empresa es aquello que juega como contexto para las actividades que se llevan a cabo. Dentro de la estructura interna las tareas se gestionan, planean y se realizan. En este caso, las adaptaciones que requiere la estructura empresarial son parecida a la funcional, es una función de adaptabilidad. Las estructuras necesitan la suficiente resistencia para no desmoronar a empresa con cada cambio, pero requieren flexibilidad para ser modificadas si hay innovaciones que lo exijan; por ejemplo, si se requiere un cambio como crear un nuevo departamento, cambiar la gestión de personas a gestión de equipos, etc.

Aunque el impacto en la estructura es grande, no debemos abandonar el impacto global que tiene a nivel organizacional: en la comunidad, en todas las personas involucradas e incluso en los directivos e inversores. El impacto negativo a este nivel se encuentra en la necesidad de transmitir los cambios internos mediante el “boca-oreja”; por contra, un nivel estructural se puede añadir a los fundamentos escritos.

La innovación es necesaria y también una finalidad de la organización, toda aquella ayuda a abrirse a un cambio o una mejora provoca una mentalidad fuerte y genera reflexiones que son necesarias para la consecución de una buena cultura (Weick, 1995).

La organización es el uso de unas normas sociales para construir un orden con un objetivo por razones específicas, hoy en día esta organización requiere de implantación de nuevas tecnologías que ayuden a la creación de una noción de la modernidad en la estructura organizativa (Weick, 1995). No solo es necesaria la innovación, sino que muchas veces es la sociedad la que requiere que innovemos procesos o productos. Sin olvidarnos de la tecnología. La tecnología y los nuevos métodos de producción deben ser introducidos con cuidado y haciendo a los grupos e interés partícipes de este cambio, así no sufrirán ninguna necesidad de revelarse. Como medio de comunicación y como medio de asamblea para conocer las opiniones de los usuarios las Comunidades Empresariales favorecen la búsqueda de innovación o tecnología necesarias.

v. Nuevos métodos de producir y relacionarse: la tecnología nos cambia

El mundo está cambiando y hay que pararse a escuchar la ola. La creación en 1989 de la World Wide Web inauguró la revolución digital. Ese nuevo mundo interconectado y multi-pantalla está afectando a nuestra percepción de la realidad, cambiando nuestros procesos cognitivos y alterando radicalmente las relaciones sociales, afectivas, económicas y políticas. Y todo, sin tiempo para procesarlo.

No es tecnología. Sino una revolución de las generaciones (Paredes, 2006) Son los millenials y la Generación Z. Una nueva sociedad autodidacta (el 33% aprende vía tutoriales en Internet), que ha crecido en un contexto incierto marcado por la crisis y que tiene una manera diferente de ver el mundo, asumiendo la diversidad y los cambios de roles como algo natural, sin ataduras materiales.

Los Z apuestan por la privacidad. Snapchat, Secret y Whisper son su símbolo, ya que han aprendido los riesgos de compartir todo en Internet. Los jóvenes Z son supervivientes de un contexto difícil que les ha hecho autosuficientes y creativos. Ellos no son el futuro, son el presente.

La sociedad de la información murió con el siglo XX y se transformó en la Sociedad de la conversación (Burch,2005). Esa conversación es permanente y polivalente, con las personas que queremos, con amigos, con compañeros de trabajo, con conocidos y hasta con desconocidos que tenemos en nuestros grupos de Whatsapp, Facebook, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Twitter, Snapchat, Periscope, Messenger, etc. Las redes sociales son las que nos acercan a esta nueva comunidad de conversación, lo cual genera relevancia a la hora de crear Comunidades empresariales, ya que deberían tener en cuenta estos medios, bien para favorecer las relaciones o bien para prevenirse de las mismas.

Las decisiones de compra pasan por conocer las opiniones de otros conocidos o desconocidos. Lo hacemos con Tripadvisor para viajes, destinos y hoteles; pero también El Tenedor con los restaurantes o en Atrápalo para los espectáculos y escapadas. Y si nos paramos a pensar, con los buscadores y comparadores de seguros, finanzas, coches, rebajas, etc. Vemos que necesitamos la conversación para tomar decisiones de compra.

Al igual sucede en el ámbito del trabajo. Esas mismas personas que conversan para todo en el día a día, son los que trabajan a nuestro lado codo con codo. El hábito de la conversación lo trasladan también a las decisiones profesionales (Menéndez, 2003). Quieren reconocimiento, autoafirmación, aportaciones, asentimiento y comentarios a su trabajo. No es malo que así suceda. Esos contextos laborales de conversación son ricos en ideas, sugerencias, creatividad, innovación, disrupción. No todo vale, es cierto; pero muchas cosas son valiosos puntos de vista novedosos que pueden hacer girar una estrategia comercial o el diseño de un nuevo servicio. El uso de conversaciones y comentarios ha reinventado la sociedad de la información ahora todos podemos opinar y hacernos oír, así como hacer valer nuestras razones.

En los últimos años, la revolución tecnológica ha producido una globalización económica en el comercio, las marcas, los valores, los gustos, las empresas... No es posible entender la globalización sin Internet. Es la herramienta fundamental del siglo XXI y posibilita que la innovación y el progreso continúen. Actualmente, el porcentaje de usuarios de internet alcanza al 46% de la población mundial, según 'We are social'; pero hace 30 años no existía y no somos capaces ni de imaginar cómo será el nuevo mundo conectado y global dentro de 30 años. Por ello, cualquier cosa que se conciba, no puede tener fronteras mentales o de mercados.

El nuevo mundo está hiperconectado. Nos encontramos vigilados y se prestan servicio desde Internet, las redes sociales, el e-commerce, la banca electrónica, el big data, etc. "Los líderes empresariales deben operar en un nuevo mundo de cambio impredecible e hiperconectado. Los escenarios comerciales volátiles pueden brindar una ventaja competitiva para quienes pueden liderar e inspirar a sus equipos a través de esta incertidumbre", recuerda Tracy Wolstencroft, CEO de Heidrick & Struggles.

La hiperconexión engendra realidades transformadoras muy diferentes que hay que sopesar. Algunas de ellas se reflejan a continuación:

- Sociedad del Conocimiento: Todos los datos compartidos en el gran Big Data llevan, por ejemplo, a que la publicidad online se gestione mediante la llamada publicidad programática: métodos de subasta instantáneos en función del perfil de usuario web detectado a nivel de la identificación de perfil de la IP del dispositivo usado.

- Sociedad de la Conversación: La marca prefiere el consejo en redes sociales que un anuncio tradicional en televisión, de ahí la sobrevaloración del fenómeno youtuber y bloguero.
- Sociedad del Control: Centrales de alarma, alertas financieras y de información, bases de datos de mora, credit bureau positivo, perfil de riesgos, límites de crédito, análisis de necesidades de reposición... La llamada internet de las cosas conlleva la interconexión de dispositivos sin el control humano y un permanente control de nuestra vida: desde geolocalización a ofertas por obsolescencia de coches, ITV, revisión técnica en hogar, etc.

Este mundo siempre cambiante y en transformación supone amenazas por la incertidumbre, pero también aporta grandes ventajas para crear, gestionar y liderar comunidades en torno a una marca o una organización.

Recordando a François de la Rochefoucauld, podríamos decir que las marcas y las organizaciones a través de las Comunidades pueden cumplir el reto de que “para ocupar un lugar distinguido en el mundo se hace todo lo posible para aparentar que ya se está ocupado”.

Todas estas variables son necesarias tenerlas en mente, por parte de las empresas, para crear una comunidad y su posterior edificación dentro de la misma. De esta manera conseguirá mantener sus objetivos y ser capaces de transmitirlos a toda la comunidad para lograr sinergias e instaurar una dirección eficiente. Las empresas conocen la tecnología y buscan la innovación para poder estar líderes en el mercado, sin embargo, muchas veces ocurre que las empresas no saben dónde encontrar el equilibrio. Todas las variables son necesarias, como se ha dicho, pero, en cada empresa una de ellas destacará. Será la empresa la que se encargue de conocer sus ventajas y a sus empleados para poder crear la comunidad correcta.

3. Marco Empírico

a. Ejemplos para llevar a cabo una Comunidad Empresarial

En un principio, se creía que eran incompatibles la coexistencia de la empresa y la filantropía. Sin embargo, hemos visto durante muchos años grandes empresas invirtiendo

en proyectos que ayudan a la sociedad o al medio ambiente, ambos beneficiosos para la Comunidad Empresarial en la que actúan.

Red de Voluntariados

Hay empresas que no tienen capacidad para proporcionar a la sociedad lo que requiere o a los trabajadores, bien por escasez de recursos o por gran tamaño. Es por eso que en los últimos años se han desarrollado proyectos que desarrollan “networks” de voluntariado. Ponen en contacto tipos de voluntariado con personas interesadas en hacerlos. Estas redes las ofrecen las empresas para que así sus trabajadores (o cualquier persona involucrada en la empresa) para que elijan por preferencia o por simpatía uno u otro voluntariado (Baldwin, 2017).

Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica han sido una práctica muy extendida y se podría decir que son el inicio de las comunidades empresariales (Wegner y Snyder, 2000).

Una comunidad de practica es un grupo informal que se forma para compartir experiencias (Bronfman, 2011). Son comunidades que pueden ayudar a desarrollar competencias, crear estrategias o expandir prácticas habituales.

Para las empresas hacer uso de este tipo de agrupaciones es muy ventajoso. Sus principales ventajas son:

1. Ayudan a conducir la estrategia: muchas de estas comunidades incluyen en sus prácticas la discusión de temas y el desarrollo del conocimiento, si en la empresa se valora ese conocimiento y se usan estas comunidades como motivación para realizar ciertas tareas, se puede conseguir la alineación de las comunidades y la estrategia de la empresa.
2. Crean nuevas líneas de negocio: las comunidades pueden estar constituidas por trabajadores, cliente, proveedores... al reunirse todos ellos pueden generarse ideas de encontrar una nueva gama de productos o un producto completamente distinto.
3. Solucionan problemas con urgencia: al crear lazos entre ellos saben en quién confiar y a quién acudir si ocurre alguna urgencia.

4. Transfieren prácticas: las comunidades se generan con la intención de ser un foro de pensamiento en el que se comparten visiones y buenas prácticas.

5. Desarrollas competencias: al compartir experiencias o logros se pueden desarrollar capacidades nuevas, así como muchas veces las comunidades demuestran mediante conferencias su desarrollo y generan nuevas técnicas.

6. Ayudan a encontrar y desarrollar talento: el talento se encuentra en personas con incertidumbre y ganas de aprender, muchas de ellas elegirán ir a empresas con comunidades de práctica para así aumentar sus habilidades y eso generará el desarrollo de las mismas o nuevas.

Para crear estas comunidades, se necesitan tres simples pasos (Trevisán, 2000): identificar la comunidad, ver qué temas o qué gustos comparten las personas en la empresa para identificar el contexto o el tema de la comunidad. Crear infraestructuras de apoyo necesarias para la gestión de las comunidades o su puesta en marcha. Finalmente, hay que usar nuevos métodos poco tradicionales para ver el efecto positivo o negativo para poder decidir si modificarla o mantenerla.

Comunidad de aprendizaje

Esta comunidad es una variante de las comunidades de práctica. En este tipo de comunidades, desarrollada por Rodríguez-Mena y Corral (2018), destacan que la estructura sirve para gestionar las colaboraciones y sus conocimientos. En las comunidades de aprendizaje se ayudan de las prácticas del diálogo generativo que insiste en que cada comunicación entre personas puede ser una buena oportunidad para construir nuevas posibilidades de desarrollo y enriquecimiento personal.

Estas comunidades también buscan generar motivación entre los empleados y los stakeholders de la compañía. Porque el uso de la comunicación para el descubrimiento hace que todos los compañeros puedan conversar y expresar opiniones. De hecho, la diversidad es un punto fuerte de este tipo de ejemplos (Álvarez Cifuentes y Vieites Casado, 2015).

El uso de la tecnología y el uso de materiales adicionales para buscar situaciones de apoyo en las que puedan darse referencias o cuestiones abiertas es un incentivo más para las

empresas, sobre todo cuando hagan búsquedas para cuestiones importantes o en época de crisis (Trevisán, 2000).

En las comunidades de práctica Rodríguez-Mena y Corral (2018) destacan tres grupos de capacidades a desarrollar. Las primeras son las competencias para estructurar la experiencia de aprendizaje, éstas son las capacidades que desarrollan los procesos psicológicos empleados para evaluar, construir y reconstruir aquellas estructuras que usamos para comprender la realidad y a nosotros mismos como parte de esta realidad. Dan forma a nuestro pensamiento, nuestro juicio y nuestra visión de la vida, nos ayudan a comprender las posiciones de otros y saber defender la propia. En segundo lugar, las competencias para crear un contexto para las experiencias de aprendizaje, ayudan al aprendiz a diferenciar, en los procesos de aprendizaje, cuál es, en cada experiencia, que la capacidad a extraer. Consigue que mediante estas capacidades cada cual se enfoque en lo relevante de la experiencia que ha compartido para poder aprender de ella. Por último, las competencias para gestionar las experiencias de aprendizaje son las que nos brindan el conocimiento para articular procesos y recursos personales como herramientas, símbolos, personas y recursos ambientales involucrados en situaciones de aprendizaje.

b. Empresas que han llevado a la práctica las Comunidades Empresariales

Diferentes empresas han sabido actualizarse y responder de un modo previo a las comunidades. Muchas de estas empresas han comprendido la importancia de los stakeholders, y muchas otras se han centrado mucho sus trabajadores, ya que los han considerado como piezas claves para el desarrollo de la organización.

Abertis, por ejemplo, ha creado un programa de reflexión organizativa. Gracias a este programa ha puesto en contacto diferentes grupos internos para desarrollar su visión y proponer una manera de implementar los valores en todas las gestiones de su empresa, De esta manera logra la involucración de todos los departamentos y trabajadores. Además de ayudar a los empleados a encontrar la unión entre los objetivos personales y los objetivos de la empresa. Se ha centrado en uno de los aspectos claves: los intangibles. Esta empresa ha decidido fijar primero una red, o comunidad interna, para cuando sea necesario fundar

una Comunidad Empresarial poseer de base todos los valores y la visión clara y conjunta necesaria para que los stakeholders puedan ver el grupo como una sola entidad.

Otra empresa que ha desarrollado un importante programa para la realización de la Comunidad Empresarial es **Akzo Nobel**, que ha instaurado un método de desarrollo del liderazgo para poder generar comunidades en el futuro. Esta empresa busca formar a sus empleados para que sean capaces de liderarse a sí mismos, a su equipo y a una comunidad proporcionándole una cultura.

En este caso, la empresa ha querido desarrollar el conocimiento de liderazgo para que en cualquier momento cuando se establezcan las relaciones con terceros sean capaces de dirigir el equipo dentro de la comunidad. Además, poniendo el liderazgo en práctica serán capaces de distinguir lo que harían ellos como parte de la empresa y lo que harían ellos personalmente. Aun así, tanto Akzo Nobel como Abertis, no han dispuesto una comunidad Empresarial directa con sus stakeholders externos.

ASEPEYO ha creado una Universidad corporativa acompañada de programas telemáticos para aquellas filiales que se encuentren lejos. Esta universidad se creó porque muchos de los colaboradores poseían conocimientos, pero estaban lejos y otros sugerían una mentalidad más abierta y comunicativa. Así como porque muchos de los técnicos que se encontraban en departamentos relevantes poseían muchos conocimientos, pero no establecían comunidades para compartir los conocimientos.

La empresa APEYO ha conseguido crear una comunidad, en este caso no solo física sino también virtual, en la que tanto la visión, como los valores y el conocimiento son compartidos. En el caso de la Universidad corporativa, la estructura que le ha dado esta empresa es de verdadera Comunidad Empresarial, ya que está directamente en contacto con algunos proveedores que les facilita herramientas de conocimiento o localizaciones. También, está involucrando a los stakeholders internos y a sus clientes, ya que todo este proceso revierte en ellos como algo positivo.

Otra de las claves de las comunidades empresariales es el contacto con los clientes. Esta perspectiva es la que **Catalana Occidente Seguros** ha tomado en consideración. La empresa ha lanzado un proyecto llamada "C3", basado en la confianza, el compromiso y los clientes. Buscan atraer a los clientes poniendo en práctica este compromiso con las tres "Cs" para diferenciarse del resto, pero, sobre todo, lo hacen para poder llegar a sus

consumidores finales y conocer gustos, necesidades u otra información que por ellos mismo no pueden conseguir. La aproximación directa hacia los clientes, en el caso de servicios, es crucial. El mayor objetivo de la empresa es conocer a sus clientes, obtener información. El compromiso de las tres “C” de este grupo tiene que ver con un cambio en los procesos internos que llegan hasta una comunidad externa, los clientes, que junto con los empleados forman la Comunidad Empresarial para poder adaptarse a los consumidores.

Por último, destacar al **GRUP ALIMENTARI GUISSONA** que ha introducido en sus procesos la gestión de la diversidad de forma efectiva. Dicha gestión de la diversidad, existe debido a la multitud de trabajadores extranjeros que poseía la compañía. La empresa decide que, en su nueva rotación de plantilla, aparte de nuevos trabajadores que conozcan la compañía contratarán a gente que sea autóctono de los lugares de origen de los productores. Para poder instaurar una comunidad diversa efectiva, se les proporciona a pisos de alquiler compartidos para que se integren, aparte de clases de idioma para aquellos extranjeros que no sepan español ni catalán. Por último, consiguen que todos aquellos que no poseían formación alguna, consigan tener un título para que cuando salgan de ese trabajo consigan aumentar sus probabilidades de encontrar otro, aunque sea con un puesto distinto.

Existen otros ejemplos de empresas que han contratado a ONG o fundaciones (ONCE, AECC, Aladina...) para establecer vínculos más reales y tangibles con la sociedad. De esta forma, consiguen crear su propia comunidad, no física, que ayuda a sus posteriores relaciones laborales con cualquier grupo de interés.

Para concluir con un ejemplo más visible, tenemos el espacio que ha creado Intel para acercar la tecnología a toda la sociedad. Ha creado campamentos de verano para niños, tanto de sus trabajadores como para los hijos de clientes o de la sociedad en general. Son campamentos en los que enseñan herramientas y conocimientos tecnológicos, en este caso se busca la igualdad (niñas y niños), la percepción de la necesidad de la tecnología e innovación en el futuro y por supuesto un entendimiento con todos los stakeholders. Otras empresas tecnológicas como Google, Microsoft... también han logrado establecer campamentos para niños. Estos inicios de acercarse a sus futuros trabajadores o clientes es la clave del porqué se generan estas Comunidades Empresariales.

4. Conclusiones

Las Comunidades Empresariales son grupos que se crean entre la empresa y alguno de sus grupos de interés más relevantes para ellos. De hecho, una gran comunidad empresarial puede estar formada por varios de estos grupos. Las empresas deben saber escoger con que grupos pueden o deben formar estas alianzas y con cuales no son tan necesarias. Incluso podríamos decir que la empresa necesita fijar su atención en muchas variables para crear estas comunidades. Algunas de esas variables son: el propósito común, una clara concepción de cómo son los procesos dentro de la empresa, una comunicación excelente... Pero, además, necesitan, una vez creadas estas comunidades, focalizar sus esfuerzos en reforzar los intangibles, las emociones, la innovación, etc. en el núcleo de las comunidades. De esta forma se traspasa la cultura empresarial al ámbito de la comunidad, lo cual significa un referente para la empresa hacia el mercado y una plusvalía importante dentro de la misma compañía por la consecución de una visión conjunta.

En este caso las comunidades buscan dar respuesta a una situación real y actual. Las Comunidades Empresariales no son más que la solución a la necesidad de la sociedad, de los proveedores o de otros grupos, de aportar opiniones, cambios, ideas o nuevas necesidades al productor para poder encajar mejor su producto en el mercado. Esta necesidad de hacerse escuchar ha nacido y evolucionado mucho más rápida en esta última década gracias a las tecnologías, a las redes sociales y a internet. Es por todo esto que su aparición se ha precipitado y pronto será una tendencia más entre las compañías. Es más, servirá en muchos casos como motor impulsor de la compañía.

Esta forma de conocer la empresa puede adoptar diversas formas, como se expone más arriba. Las empresas deben elegir un foco, un grupo de interés, y según las necesidades de ese grupo de interés crear una comunidad acorde. Esta comunidad puede ser desde un grupo de trabajo para innovar en técnicas, a una revista interna o incluso unas jornadas de relación entre proveedores y clientes. Hay mil formas de hacer que una comunidad converja. Puesto que la comunidad son los lazos que se crea, pero para llegar a formarlos necesitas de actividades o acciones tangibles que involucre a ambas partes.

La principal ventaja de las Comunidades Empresariales es la obtención de información privilegiada. Conocer el mercado antes de penetrar en él, conocer nuevas necesidades antes que los competidores, conocer procesos de producción más eficientes en la cadena de producción, generar ambientes más productivos... Todas estas opciones son las que ayudan

a promover las comunidades. También consiguen que las empresas no pierdan de vista al cliente o cualquier grupo importante en su entorno. A la vez consigue que una empresa no se aíse, con lo cual puede tener más conocimientos del mercado, regulación o amenazas y también les permite estar al día en cuanto a innovación.

Por el otro lado, el proceso de formación y mantenimiento es costoso, no todas las empresas se lo pueden permitir. Además, grandes empresas “viejas”, consolidadas con una mentalidad cerrada, no son tan flexibles como se necesitaría, y por eso, no existen tantas comunidades como sería ideal. Las estructuras internas son fundamentales para la creación de comunidades, y deben estar tan claras y explícitas como ser lo más flexible posible sin cambiar de rumbo. No se puede crear estructuras “veleta”, que te permitan cambiar siempre, porque la visión o los valores se pierden y no hay cimientos reales para la construcción de una comunidad.

El punto que quizás sea el más importante de esta cuestión es el efecto que tendrá en las organizaciones. Para las empresas supondrá un nuevo modo de estructurar la empresa, también hará que sus objetivos, sus valores o su valor añadido a la sociedad sea más central en las empresas. Porque si se consigue focalizar la maximización de beneficios financieros y los sociales, se conseguirá crear una empresa relevante para la sociedad y que tenga capacidad económica suficiente para subsistir muchos años. También, los cambios vendrán por las mutantes mentalidades de la sociedad, por la preocupación del medio ambiente, por el humanismo que nos caracteriza y por la necesidad de dejar un legado.

La cuestión relatada está viendo sus inicios ahora, de hecho, hay pocos autores locales que hablan de esta cuestión explícitamente. Si bien es cierto, que muchos comienzan a concluir que las visiones de las empresas comienzan a ser más sociales, o que existen redes en la empresa que se extienden más allá de lo estrictamente empresarial o que existen empresas que realizan actividades en comunidad con sus grupos de interés. Por supuesto, es un cambio a futuro. En un futuro no muy lejano, menos quizás de 10 años, las Comunidades Empresariales serán uno de los núcleos que generen mayor afluencia de datos a nivel empresarial y social. Además de ser un aliado o enemigo potente para las empresas. Puesto que serán los que las juzguen.

Las Comunidades Empresariales serán una entidad necesaria tanto para la sociedad como para la empresa. La sociedad a menudo ha visto a las empresas como gigantes grandes y

malos que intentan promover en ella los deseos que los productores buscan. Para el cambio de esa mentalidad las comunidades serán las que ayuden. Las empresas buscan a sus empleados en la sociedad, con lo cual para ellos es conveniente conocer a fondo la empresa, ya que la mayor parte del día está dedicada a ella. Además, se ha dado un cambio en la mentalidad de las nuevas generaciones, éstas no se contentan con un salario decente, sino que buscan la realización personal en el trabajo o una empresa que ligue bien con su mentalidad. De esta forma las comunidades empresariales ayudarán a la configuración de un nuevo mercado laboral.

Por supuesto, los cambios existen y los cambios en el mercado laboral son los que marcan la vida de multitud de personas, que son las que configuran la sociedad. Por ello las Comunidades Empresariales surgen como respuesta a las nuevas generaciones. Pero también surgen como adaptación a las tecnologías. El teletrabajo es una herramienta muy utilizada y cada vez más. Una empresa puede contratar a alguien extranjero sin tener que pagar gastos de movilidad, simplemente ofreciéndole un contrato y un ordenador con conexión a la red empresarial. Las ofertas reales que se adaptan a este nuevo sistema laboral son impersonales. Por esto, si se crean las comunidades empresariales, las personas por muy dispersas que estén o por poca relación que tengan con la empresa, llegan a conocer su razón de ser y a entrar en contacto con ella. Se involucran en su fin último y a la hora de realizar su trabajo será una ayuda extra.

Finalmente, con todo lo expuesto, podemos concluir que las Comunidades Empresariales serán el motor de la empresa que llevará su insignia como diferenciadora del resto. Las empresas fomentarán su implementación para darle cabida a las nuevas generaciones y nuevos métodos de trabajo y serán las comunidades el principal motivador de los empleados, consumidores, proveedores... Sin olvidar, que la tecnología ha sido uno de los principales motores para el surgimiento de estas comunidades y por ella las empresas comenzarán a realizar nuevos métodos para lograr comunicarse con su público y sus empleados.

5. Bibliografía

- Alfaro, C. R., & Castells, S. (2012). *Experiencias que transforman: personas que desarrollan talento*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Altman, B.W. (2000) *Defining “community as stakeholder” and “community stakeholder management”: a theory elaboration study*, in Logsdon et al. eds, *Research in Stakeholder Theory*, 1997–1998, Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto
- Álvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. 163-174.
- Alzina, R. & Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*(10), 61-82.
- Álvarez, F. T. (2010). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. . Bogotá: Fernando Toro Álvarez.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009*. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (142), 45-61.
- Aktouf, O. (2002). *El simbolismo y la cultura organizacional*.
- Ayuso, S. (2009). *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas*. Cátedra de RSC.
- Ballester, M. E. (2004). *Estudio actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica*.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of stakeholders preferences. Organizational structure and industry type on corporate community involvement. *Journal of business ethics*, 45, 213-226.
- Broncano, S. G., & Andrés, M. R. (2009). Factor humano en los sistemas de gestión de calidad de servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*(23), 129-147.
- Burch, S. (2006). *Sociedad de la información, Sociedad del conocimiento*.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heineman.
- Caballero, R. J. (2008). *Creative destruction*. The new palgrave dictionary of economy.

- Cañizares, O. y García de Leaniz, C. (2015), *Hazte experto en Inteligencia Emocional*. Ed. Desclée de Brouwer.
- Capriotti, P. (2009). *Economic and social roles of companies in the mass media. The impact media visibility has on businesses' being recognized as economic and social actors*. *Business & Society*, 48(2), 225–242. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650307305724>
- Castellano, C. & Rojas, L. (2013). *Relación entre la cultura y valores organozacionales*. *Ciencia tecnológica*(45).
- Cerdán, J. I., Cerdán, F. J., & González, I. F. (2003). Aplicación del nuevo modelo estratégico de creación de de valor al análisis del éxito empresarial del e-business. *V congreso de Ingeniería de la organización*. Valladolid-Burgos.
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Madrid: IESE. Cátedra de empresa familiar.
- Chóliz, M. (2004). *Sociología de las emociones*. Valencia: Universidad Valencia.
- Correa, E. (2013). *Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración, discusiones y aciertos*.
- Desai, V. M. (2018). Collaborative stakeholders engagement: an integration between theories of organization legitimacy and learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220-244.
- Dyson, J. (2004). *Conversations and communities*. Kmworld.com.
- Enciso, A. G. (2009). La empresa en la historia . *Cuaderno de empresa y humanismo*(13).
- Evans, P. et al. (eds.), (1990), *Human Resource Management in International Firms*. Paul Evans, Yves Doz and André Laurent
- Flores Ruiz, D. (2009). *Reseña de "Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo"* de Muhamad Yunus. *Revista de Economía Mundial*, (21), 289-292.
- Fraser, E. D., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006). Bottom up down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of environmental management*, 114-127.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. Available from internet:

http://www.google.lt/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+1984.+Strategic+management:+A+stakeholder+approach.+Boston:+Pitman.&ots=6_kiJ4Q8ON&sig=E8QTaGPyDCpMv5EkPibgf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Fridman, M. (2007). El impulso suicida de la Comunidad Empresarial. 4(13).
- Fuetterer, S. (2013). *Social Business: cómo afecta la tecnología social y las personas contribuyen a la rentabilidad de las empresas*. Madrid: Best Relations S.L.
- García, M. R.-M., & Ruso, R. C. (2018). Feature Choice: Community leaders' competences for learning. *AI Practitioner*, 20(1), 60-68.
- Glor, E. D. (2014). *Studying the impact on organization, organizational population and organizational communities: a framework for research*.
- González, J. A. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: reflexión para la región. *Revista Académica e Institucional*, 67-78.
- Herzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Kennedy, M. M. (1999). How to manage an empty office. *Across the Board*, 67-68.
- Kriduciunas, A., & Shinkle, G. (2008). *Organizational imprinting informing. Behavior in domestic and international context*. CIBER working paper services.
- Lawrence, T. B. (1995). *Power and resources in an organizational community*.
- Mafuko, F. M., Hairston, N. R., & Brooks, K. (2004). *Human Capital theory: implications for human resource development*.
- Maslow, A. (1943). *A theory of Human motivation*.
- Matulericiene, M., & Straunskiene, J. (2015). *the importance of stakeholders for corporate reputation*.
- Mendelow, A. (1991) *Stakeholder Mapping*, Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA
- Menéndez, L. S. (2003). Análisis de redes sociales: cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*(7), 21-29.
- Miano, K. J. (2017). *Managing Stakeholders diversity in determining project success: A stakeholder matrix approach*.
- Molina, S. (2017). *Los imprescindibles del management*. Madrid : Alternativa Press S.C.

- Muthuri, J. N. (2007). Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community development journal*, 177-193.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares*. Anuario de Psicología, 40 (2), 237-254.
- Pacheco, R. (2005). Competencias clave para la comunicación organizacional. *Chasqui*(90).
- Paredes, T. M. (2006). La digitalización de la realidad en las nuevas generaciones del siglo XXI. *Comunicar: Revista científica de comunicación y educación*(26), 171-175.
- Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*.
- Redondo-Sama, G. (2015). *Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje*. Intangible Capital.
- Rodríguez-Mena, M. G., & Riusa, R. C. (s.f.). Community leaders.
- Romanelli, E. (1991). *The evolution of new organization forms*.
- Ross, H. J. (2012). *Eight ways to create a powerful organizational community*.
- Ruef, M. (2001). *The emergence of organizational forms: A community Ecology Approach*.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 13-16.
- Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Review Sociology*, 161-195.
- Thorberk, J. (1991). *The turnaround value of values*. Harvard Business Review.
- Vasquez Bronsman, S. (2011). Comunidades de práctica. 47(1), 51-68.
- Voot, J. M., Glac, K., & Mejis, L. C. (2009). Managing Corporate Community involvement. *Journal of Business Ethics*, 311-329.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). *Communities of practice: the organizational frontier*. Harvard Business Review.
- Zappalá, G., & Cronin, C. (2002). The employee dimension of corporate community involvement in Australia: trends and prospects. *6th ANZTSR Conference* . Auckland: UNITEC.



Un giro en la cultura organizacional: Las Comunidades Empresariales.

Marina
Molina
García