

Identidad de las organizaciones: quiénes somos y hacia dónde vamos

La identidad de una organización ofrece estabilidad en un mundo impredecible, permitiendo a la compañía responder a situaciones inesperadas sin perder su identidad. Este artículo describe –analizando el caso CEMS– lo que implica la identidad organizacional, cómo se puede reforzar y de qué modo todo ello puede ayudar en momentos de cambio y en la colaboración en alianzas

Jaap Boonstra

Profesor de Dinámicas Organizativas en Esade Business School y profesor de Cambio Organizacional en la Escuela de Gestión de la Universidad Erasmo de Róterdam

Marcos Eguiguren

Associate Provost para proyectos estratégicos y director del International Centre in Sustainable Finance de la UPF Barcelona School of Management

E

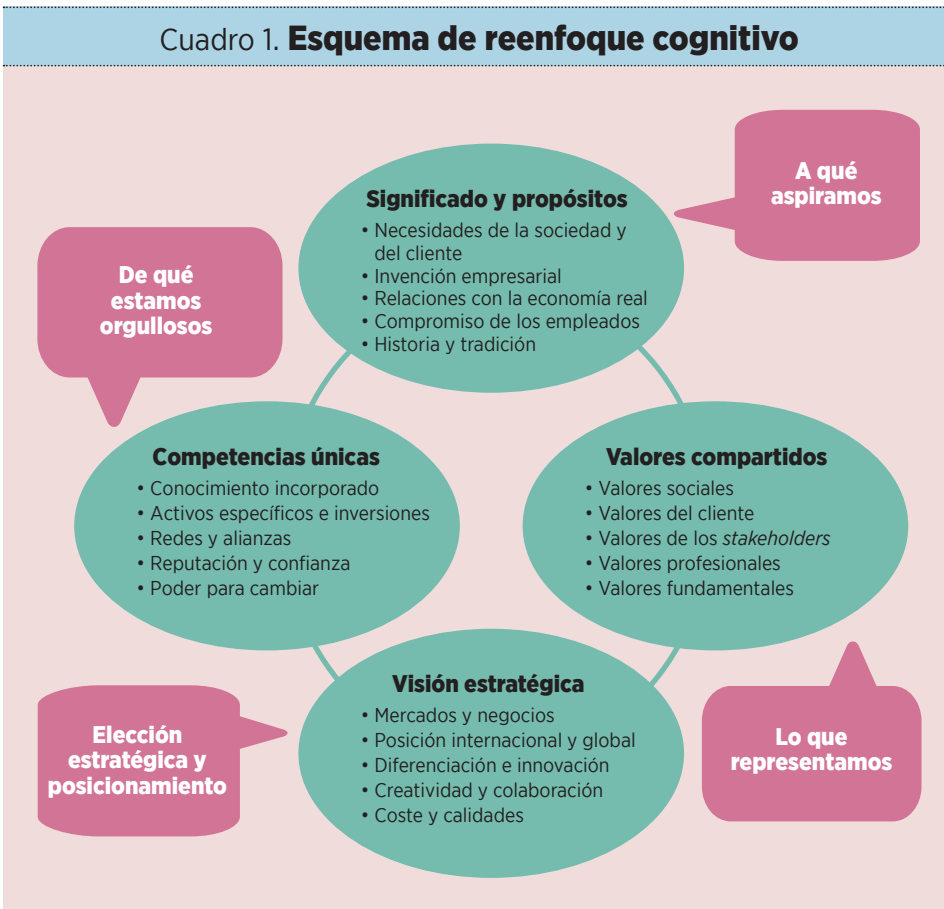
ntendemos como identidad de las organizaciones todas aquellas características que son fundamentales para su historia. Sin estas características, el curso de vida de la organización sería diferente. También se trata de rasgos que son únicos y distinguen a la compañía de otras organizaciones. Se trata asimismo de las propiedades más robustas, que no pueden cambiar fácilmente. Estas propiedades, a menudo, están enraizadas en los orígenes y el curso de vida de las empresas.

La identidad organizacional ayuda a encontrar respuestas a preguntas como estas: ¿quiénes somos?, ¿qué nos diferencia de los demás?, ¿quiénes queremos ser en el futuro?, ¿qué hacemos y qué no hacemos? Y tiene cuatro ángulos:

- **Sentido y misión:** hacia dónde vamos. El sentido trata sobre la razón de existir, la esencia de la organización y los aportes a nuestra sociedad. Por otro lado, la misión describe la esencia de la organización y es una declaración inspiradora que la gente quiere apoyar. Estas son las preguntas relevantes: ¿qué papel queremos jugar en la sociedad?, ¿cuál es la esencia de lo que hacemos?, ¿cómo queremos que nos vean los demás?, ¿para quién queremos estar ahí?, ¿qué actividades no encajan con nuestra misión?
- **Valores compartidos:** esto es lo que defendemos. Por valores compartidos se entienden aquellos que la organización crea para los clientes y otras partes interesadas, los valores profesionales y la filosofía de gestión. Los primeros son las necesidades inmateriales de los clien-



Cuadro 1. **Esquema de reenfoque cognitivo**



tes, como la salud, la seguridad, los ingresos, el bienestar, la relajación, la vivienda, el futuro o la calidad de vida. Los valores profesionales tienen que ver con los productos y servicios para grupos objetivo específicos. Por filosofía de gestión se entiende la visión de la gestión de la compañía sobre la relación con la naturaleza, lo que mueve a las personas, las relaciones humanas y cómo lidiar con las tensiones y los conflictos.

- **Fortaleza única:** aquí es donde sobresalimos. Una razón de ser clara y unos valores bien definidos implican que la organización tiene el poder único de concretar la misión y actuar de acuerdo con esos valores. Si una organización no se diferencia en nada de empresas comparables, su razón de ser se puede resumir en “más de lo mismo”. La identidad es entonces demasiado vaga para proporcionar una guía.



La visión estratégica tiene que ver con la dirección de desarrollo de las organizaciones, las elecciones estratégicas y las acciones concretas resultantes

que los miembros involucrados en el cambio conserven su propia identidad y utilicen sus cualidades únicas para la innovación.

La formación de la identidad de una organización comienza con los fundadores de la compañía, que tienen una visión para el futuro, persiguen un sueño y comparten valores. La identidad influye en cómo las personas se ven a sí mismas y cómo inter- >>>

Las cualidades únicas pueden surgir de los valores y principios, pero también pueden basarse en productos o servicios únicos, en métodos desarrollados y aplicados, en estilos de trabajo probados y en resultados concretos. El conocimiento y la experiencia específicos pueden contribuir a la reputación positiva y a la calidad distintiva de las organizaciones.

- **Visión estratégica:** aquello en lo que trabajaremos. La misión de una organización solo se puede lograr con una visión de futuro y una estrategia para alcanzar ese futuro. La estrategia tiene objetivos concretos, y se traduce en actividades, prioridades y métodos de trabajo para lograr esos objetivos. La visión estratégica tiene que ver con la dirección de desarrollo de las organizaciones, las elecciones estratégicas y las acciones concretas resultantes. Para llevar a cabo la visión estratégica, es importante

Caso CEMS: una alianza para un modelo europeo de ‘management education’

A finales de la década de 1980, Lluís Maria Pugès, de ESADE en España, y Jean-Paul Larçon, de HEC en París, empezaron a debatir sobre la necesidad de acelerar la internacionalización de la educación y la necesidad de colaboración entre universidades para contribuir al desarrollo de futuros líderes en Europa. Los dos profesores se conocían bien y compartían la misma ambición de crear una alianza internacional en educación empresarial. Durante una de las conversaciones, plantearon la idea de proponer un modelo europeo de *management education* para contribuir a la europeización de la educación empresarial y aumentar las oportunidades para los estudiantes. Y es que no había alianzas internacionales importantes para la educación empresarial en aquel momento.

En un día, se creó el marco para una comunidad de escuelas de negocios europeas, incluida la idea de colaborar con socios corporativos. Los emprendedores del proyecto estaban entusiasmados con la perspectiva de crear algo nuevo para ampliar las oportunida-

des de los estudiantes y alentarlos a aprender y trabajar más allá de las fronteras de los países europeos. Además, tomó fuerza la idea de crear una titulación conjunta en materia de gestión entre universidades de Europa.

El objetivo era desarrollar un cuerpo europeo de conocimiento en economía y gestión y permitir a los estudiantes desarrollar carreras paneuropeas. La idea básica de crear la alianza y ofrecer las maestrías CEMS (Community of European Management Schools, por sus siglas en inglés) benefició a todas las partes: estudiantes, profesores, universidades y socios comerciales. Desde el principio, la idea incluyó una estrecha colaboración con las empresas como socios de la alianza, y los líderes del proyecto desarrollaron un terreno común para construir y ofrecer un programa en negocios internacionales.

>>> pretan los acontecimientos que las rodean.

ESTABLECER LA IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

La identidad de una organización proporciona dirección, ofrece orientación, es sostenible y deja claro lo

que hace que esa compañía sea única. A pesar de que las organizaciones nacen, crecen, pasan por la adolescencia, maduran y, en algún momento, dejan de existir, su identidad debe mantenerse. A veces, esta cambiará en el transcurso de la vida de la empresa, pero siempre quedarán elementos que serán sos-

Los líderes son, a menudo, los guardianes de la identidad organizacional que ellos mismos han formado y con la que se sienten cómodos. Esta es una de las razones por las que cambiar profundamente las organizaciones es tan difícil

Caso CEMS: la identidad y los valores

La alianza global de escuelas de negocio CEMS se basó, esencialmente, en los valores europeos que acordaron sus fundadores, como la colaboración transfronteriza y la aceptación de las diferencias culturales a través de la empatía y la tolerancia. Estos valores evolucionaron durante los primeros años, reflejando el perfil de los estudiantes, las necesidades de los socios corporativos y la idea original de contribuir al desarrollo económico y cultural de Europa.

• **Los estudiantes** de CEMS eran curiosos, respetuosos con otras culturas y de mente abierta, con orientación internacional y voluntad de contribuir a un futuro mejor para Europa.

• **Los socios corporativos** necesitaban jóvenes talentos con orientación internacional que pudieran convertirse en líderes responsables.

• **Los fundadores** tenían una fuerte orientación europea y la voluntad de contribuir al desarrollo de una Europa pacífica y próspera. Su ambición era ayudar a la construcción de Europa educando a los estudiantes como ciudadanos europeos y futuros directivos europeos.

La gestión internacional se convirtió en uno de los temas clave del programa CEMS, con la tolerancia, el respeto, la empatía y la conciencia ética como valores clave. Los nuevos socios debían cumplir con estos valores.

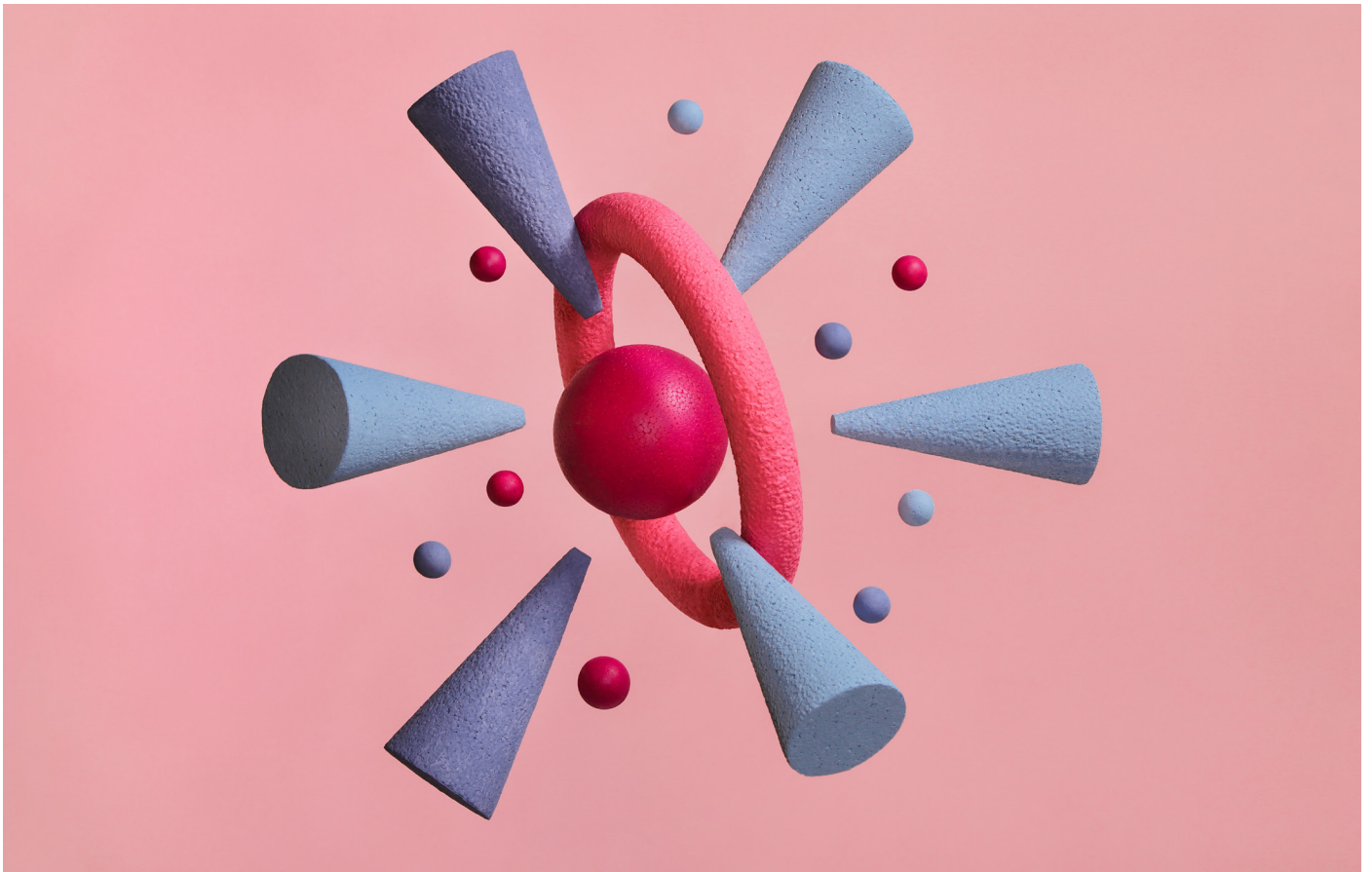
tenibles y le proporcionarán estabilidad.

La identidad está formada por líderes que transmiten historias, formulan ideas y actúan sobre principios y valores, y que muestran un comportamiento que otros imitan. De hecho, los líderes son, a menudo, los guardianes de la identidad organizacional que ellos mismos han formado y con la que se sienten cómodos. Esta es una de las razones por las que cambiar profundamente las organizaciones es tan difícil.

La identidad de una organización surge de un proceso social en el que las personas le damos sentido a lo que somos como organización y cómo nos relacionamos con ella como individuos. Los empleados se identifican con la identidad de la organización y deben preguntarse si quieren pertenecer a ella o no. Las elecciones de las personas que quieren pertenecer a una empresa fortalecen la identidad de la empresa. El proceso psicológico de apego refuerza la identidad individual y la fortaleza de la identidad organizacional.

La Alta Dirección debe ser capaz de responder a la pregunta de quiénes somos, porque interpreta los eventos de esa historia, identifica ame-





nanzas, esboza una visión para el futuro, desarrolla estrategias y resuelve conflictos. Así, comunicar e imaginar la identidad y contar historias es algo fundamental para reforzar la identidad de una organización.

Muchas organizaciones están orgullosas de su historia y saben cómo contarla una y otra vez, para transformarla en relatos de aprendizaje, pero otras descuidan su pasado. Si una organización desprecia su propia historia, eso puede desencadenar la pérdida de su identidad y quedar a la deriva ante cambios inesperados en el entorno.

Cuando se funda una organización, a menudo queda claro cuál es el sueño de los fundadores y a qué valores se adhieren. Aquí es donde surgen las primeras historias y valores rectores que formarán la base de la identidad corporativa.

IDENTIDAD Y CAMBIO

Cuando las organizaciones cambian profundamente, surge la siguiente pregunta: ¿quiénes somos ahora y quiénes queremos ser en el futuro? Pero el cambio se vuelve difícil si las identidades existentes y las deseadas no son lo suficientemente congruentes. En este punto es cuando los directivos tienen miedo de perder su individualidad. Y es que, si la tensión entre la identidad actual y la futura es demasiado grande, la inercia puede hacer que la compañía quiera aferrarse a la certeza de la identidad existente. Pero si la tensión no es lo suficientemente alta, se considerará innecesario un cambio.

El cambio profundo sirve para brindar certeza sobre la identidad existente y la futura y, al mismo tiempo, para hacer visible cómo el cambio puede contribuir a una identidad sólida en el momento actual y también en un futuro.

La identidad de las organizaciones también proporciona estabilidad. Las compañías sin una identidad fuerte pueden perder sus anclas cuando se enfrentan a cambios inesperados en un entorno turbulento

Por otra parte, la identidad de las organizaciones también proporciona estabilidad. Las compañías sin una identidad fuerte pueden perder sus anclas cuando se enfrentan a cambios inesperados en un entorno turbulento. Todas las organizaciones tienen que lidiar con cambios >>>

Caso CEMS: el cambio en su identidad

Diez años después del inicio de CEMS, su enfoque empezó a evolucionar hacia una alianza global de escuelas de administración (aunque pasarían otros diez años antes de que se diera este paso).

Algunos miembros de la alianza temían perder la identidad europea, mientras que otros enfatizaron los valores interculturales de la alianza que trascendían las fronteras europeas. Al final, los socios empresariales fueron el principal impulsor para globalizarse. Otra razón para la globalización fue la preferencia de los estudiantes por experimentar más culturas internacionales y ampliar sus horizontes.

Durante el proceso de globalización, la identidad de CEMS empezó a dejar de estar tan clara. Los valores de la alianza habían comenzado a cambiar. En los primeros diez años, los valores culturales estaban en consonancia con una Europa en transformación. Durante la globalización surgieron dos conjuntos de va-

lores. Uno estaba relacionado con el conjunto original, como la empatía, la diversidad y el respeto. El otro estaba más relacionado con el mundo global, con un enfoque en el liderazgo intercultural y responsable, el comportamiento ético y la excelencia en el desempeño.

En 2008, estos cambios dieron como resultado una nueva misión y un ajuste de los valores y, en última instancia, una nueva identidad para la alianza. Así, CEMS cambió su nombre de Community of European Management Schools por CEMS – The global Alliance in Management Education.

Actualmente, CEMS incluye 34 escuelas de negocios en todos los continentes, más de setenta socios empresariales y 10 socios en el ámbito social y del tercer sector, como World Wildlife Fund y Fair Trade International.

>>> en su entorno y se enfrentan a incertidumbres sobre el futuro. Para hacer frente a estos cambios, la resiliencia y la agilidad son esenciales. Con resiliencia, la compañía conserva su núcleo y encuentra fuerza en su identidad; y gracias a la agilidad, se obtiene adaptabilidad, basada en la confianza mutua y una comunicación intensiva.

Cuanto más fluida y rápidamente una organización pueda adaptarse al cambio, más valor creará para su sociedad a largo plazo.

Cambiar la identidad de una organización suele ser un proceso largo, porque el significado y los valores están arraigados en lo más profundo de la estructura. Consolidar las fortalezas únicas y cambiar la estrategia de una organización es algo relativamente fácil; pero el significado más profundo, los principios rectores y los valores compartidos son más difíciles de modificar. El cambio requiere que los implicados se atrevan a cuestionar la identidad existente, que le den un nuevo significado a la misión original y que establezcan objetivos a los que otros quieran unirse.

Un cambio gradual y continuo, en el que directivos y trabajadores se pueden ir adaptando poco a poco, siempre tendrá más opciones de tener éxito y será más profundo; más que un proceso radical en el que se cambia la identidad bajo una gran presión.

EL CAMBIO COMO ACTIVIDAD COLABORATIVA

El cambio como actividad colaborativa es un enfoque por el que las personas trabajan juntas en la metamorfosis de la organización; por lo tanto, llegan a conocer mejor su identidad y pueden cambiarla si es necesario. En la interacción, las personas desarrollan cualidades sociales, cognitivas y emocionales y principios morales para dirigir sus acciones hacia el cambio. Aprenden unos de otros y del propio cambio, y así contribuyen al desarrollo de la identidad organizacional.

Desarrollar alianzas es un acto de equilibrio entre la búsqueda de estabilidad y de agilidad. La misión y visión contribuyen a una identidad estable de la alianza, y al mismo

Consolidar las fortalezas únicas y cambiar la estrategia de una organización es algo relativamente fácil; pero su significado más profundo, los principios rectores y los valores compartidos son más difíciles de modificar



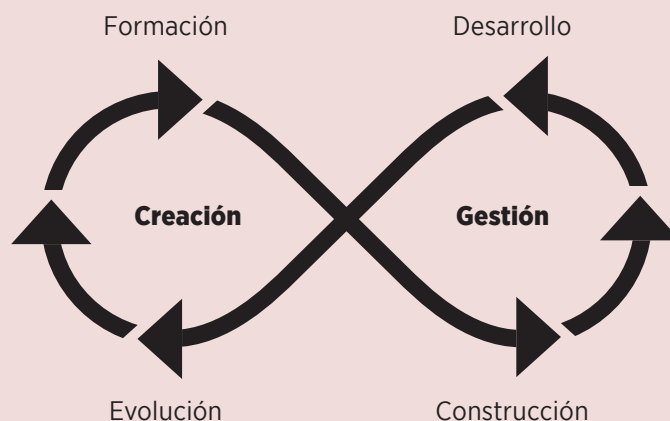
tiempo invitan a la agilidad preservando los orígenes. Una identidad clara expresada en una misión, valores y fortaleza es la base del poder adaptativo de las organizaciones y su contribución a la sociedad.

IDENTIDAD Y COLABORACIÓN EN ALIANZAS

Para responder a los desafíos globales sobre el clima, la salud y la distribución de la riqueza, las organizaciones buscan nuevas formas de trabajar juntas. Y las alianzas son la forma de organización del futuro.

En alianzas impulsadas por valores, los socios trabajan juntos en el cambio económico y social y, de esta forma, contribuyen a un futuro sos-

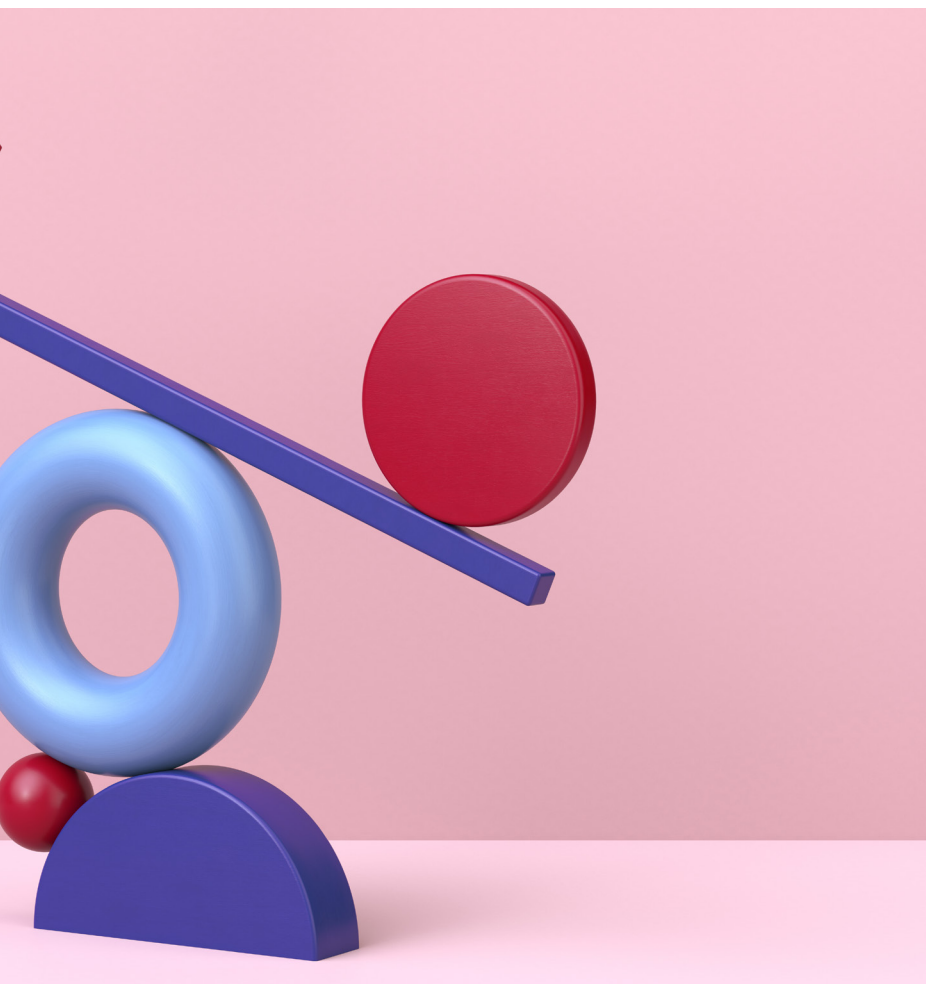
Cuadro 3. **Ciclo de vida de la alianza**



En alianzas impulsadas por valores, los socios trabajan juntos en el cambio económico y social y, de esta forma, contribuyen a un futuro sostenible. Sin embargo, debido a la misión social y al tamaño de las alianzas impulsadas por valores, la colaboración es compleja y está llena de paradojas

tenible. Sin embargo, debido a la misión social y al tamaño de las alianzas impulsadas por valores, la colaboración es compleja y está llena de paradojas. El desafío es lidiar con estas paradojas en las cuatro etapas de su vida: formar, construir, desarrollar y evolucionar.

1 Formación. Durante la formación de alianzas, se sientan las bases para la alianza. Es el momento de conocerse y explorar posibilidades. >>>



>>> La formación es, ante todo, un proceso cuidadoso de establecer una misión y de empezar a construir confianza. En esta fase, la ambición formulada marca la pauta para futuros desarrollos, y la identidad de la alianza va tomando forma cada vez más a partir del significado y los valores compartidos.

2 Construcción. La segunda fase consiste en construir propiamente la alianza, a partir del intercambio y el desarrollo de conocimientos. Se trata, principalmente, de acercar a personas de diferentes mundos y buscar una identidad común sin perder de vista la misión.

3 Desarrollo. La tercera fase se refiere al desarrollo de las alianzas. La asociación ahora se centrará en establecer metas más ambiciosas y obtener resultados. Basados en la misión común, los valores compartidos, la fuerza única y la visión estratégica, se trabaja en la formulación de objetivos, la búsqueda del enfoque deseado, la denominación de actividades y la división de tareas y roles.

4 Evolución. La cuarta fase consiste en evolucionar y transformar las alianzas. En esta fase, la alianza se enfrenta al desafío de

El sentido y los valores compartidos definen la identidad de la alianza y son fundamentales para encontrar el equilibrio entre innovación y estabilidad. Solo alrededor de una identidad fuerte, las alianzas pueden evolucionar y transformarse, mientras que, al mismo tiempo, su esencia e identidad permanecen intactas

Caso CEMS: el proceso de alianza

Con el crecimiento de CEMS a 34 escuelas, más de setenta socios empresariales y 10 socios sociales y del tercer sector, surge claramente la paradoja de la identidad con la tensión entre la individualidad y la colectividad.

Por un lado, CEMS valora la diversidad en cultura, métodos de enseñanza y estudiantes que trae cada escuela. Por otro lado, se pretende salvaguardar la identidad y los valores de CEMS y ofrecer un currículo conjunto con competencias comparables.

La integración de nuevas escuelas es un proceso complicado que tarda años, no solo desde el punto de vista estratégico, sino también desde el punto de vista cultural y técnico, ya que cada escuela tiene su propia forma de operar y debe cumplir con las regulaciones a nivel local y con los requisitos de calidad de CEMS.

La integración de nuevos miembros al mismo ritmo acelerado se convierte en un

desafío cada vez mayor para la comunidad CEMS. La diversidad e individualidad de las escuelas en la alianza crean tensiones, pero, al mismo tiempo, toda la red se beneficia de esa diversidad de escuelas, ya que permite a los estudiantes descubrir culturas que nunca antes habían explorado y aprender en lugares con costumbres diferentes.

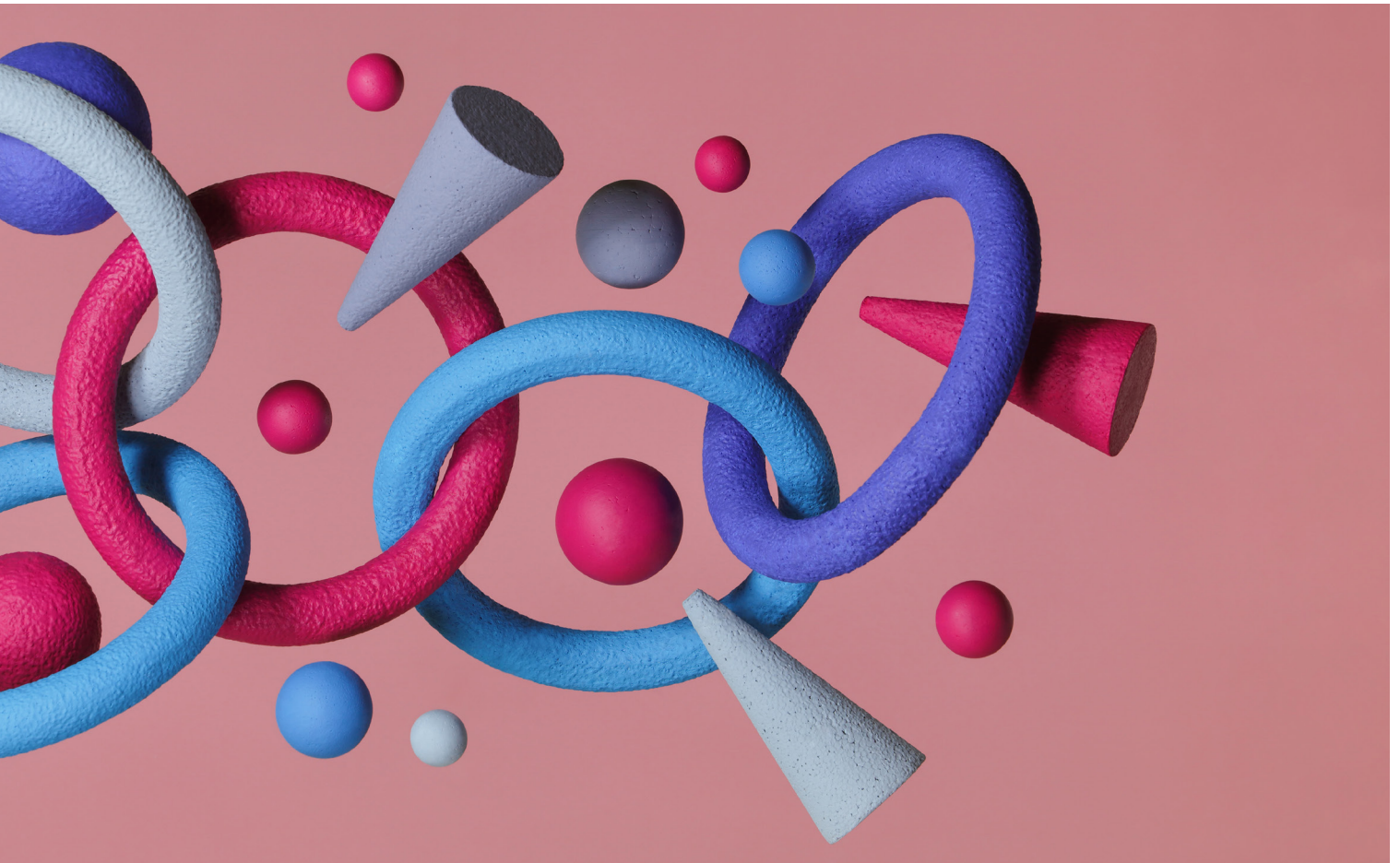
La paradoja se hace manejable al trabajar con escuelas candidatas que desean unirse y cuentan con el apoyo de miembros existentes en el desarrollo de programas educativos internacionales innovadores. En esta colaboración, se comparten prácticas valiosas, se cuentan historias sobre las etapas de la vida de CEMS, se identifican valores rectores y se discute la misión y visión. A través de esta colaboración, la identidad se vuelve cada vez más clara para todos los participantes.

continuar innovando mientras se va adaptando a medida que cambia el contexto y aumenta la presión. Por lo tanto, una cooperación cuidadosa es, una vez más, esencial en esta fase. Como hemos dicho, una identidad sólida con una misión clara y valores compartidos proporciona un ancla estable para un cambio profundo, al tiempo que preserva el núcleo.

El proceso total de formación, construcción, desarrollo y evolución se puede resumir a través de esta pregunta: ¿qué vamos a hacer para ser significativos en el futuro? La respuesta a esta pregunta implica, esencialmente, buscar conexión, identidad y significado para contribuir de manera sostenible a un futuro valioso para una comunidad.

El sentido y los valores compartidos definen la identidad de la alianza y





son fundamentales para encontrar el equilibrio entre innovación y estabilidad. Solo alrededor de una identidad fuerte, las alianzas pueden evolucionar y transformarse, mientras que, al mismo tiempo, su esencia e identidad permanecen intactas. Esto significa que nutrir y propagar el significado, la misión y los valores a lo largo de las cuatro fases de la vida de la alianza es una tarea importante para todos los miembros.

Las alianzas afrontan paradojas en todas las etapas de desarrollo. Una paradoja consiste en dos perspectivas opuestas, cada una de las cuales es significativa y defendible. El truco está en posicionarse en el campo de tensión entre las dos perspectivas y mantener un equilibrio entre los extremos. En las alianzas siempre hay una tensión entre la

identidad común y la propia autonomía, de modo que entrar en cooperación significa renunciar a parte de esa autonomía. El reto consiste en ser parte de la identidad colectiva, conservando al mismo tiempo la autonomía de la propia identidad. Esto solo tiene éxito si los grupos que se encuentran tienen suficiente tolerancia a las diferentes percepciones, experiencias y significados. La capacidad de escucharse unos a otros es indispensable.

Forjar grandes alianzas ha llevado a algunos a presagiar que en el futuro pueden existir organizaciones sin fronteras. Sin embargo, a medida que desaparecen los límites físicos, aumenta la importancia de los límites psicológicos. Por ejemplo, las alianzas ilimitadas plantean preguntas sobre la propia identidad. Entonces, se plantea la cuestión de qué

desaparece, permanece o puede fortalecerse dentro de la alianza sin renunciar a la identidad profesional y cultural. Para dar a la cooperación en alianzas una oportunidad de éxito, es importante prestar una atención especial a la dependencia y autonomía en la cooperación mutua, muy en particular si la alianza invita a nuevos socios a unirse. Esto no solo es relevante para prevenir conflictos, sino también para promover la cohesión.

CONCLUSIONES

Al analizar y desarrollar la identidad de una organización, es importante hacerse algunas preguntas:

- ¿Quiénes somos como organización, cuál es nuestra identidad y cómo nos distinguimos de otras organizaciones?

Para dar a la cooperación en alianzas una oportunidad de éxito, es importante prestar una atención especial a la dependencia y autonomía en la cooperación mutua, muy en particular si la alianza invita a nuevos socios a unirse

- >>> • ¿Somos conscientes de nuestra historia, de dónde venimos y de qué nos ha formado?
- ¿Qué historias circulan sobre nuestra identidad y cómo estas historias nos ayudan a lidiar con las inseguridades?
- ¿Existe un acuerdo interno sobre nuestra identidad y cuánto apoyo hay para actuar en consecuencia?
- ¿Las percepciones internas y externas de nuestra identidad son consistentes o debemos ocuparnos de ello?

- ¿Hay señales de que nuestra identidad nos ciega para ver las nuevas tendencias en nuestro entorno?
- ¿La identidad nos ayuda a responder con flexibilidad a los cambios externos sin perdernos en el cambio?
- ¿Podemos continuar con lo que somos y queremos ser o es necesario cambiar nuestra misión, valores compartidos, competencias únicas o dirección estratégica?
- ¿Qué y quiénes se ven amenazados cuando cambiamos de identidad y qué dinámicas evoca esto?

Cuando se trata de cambio organizacional y cooperación entre organizaciones, los siguientes puntos de atención son relevantes:

- Imagen clara de la identidad de la organización o asociación, la historia del cambio y cómo esto influye en las percepciones actuales del cambio.
- Considerar en qué etapa se encuentra la organización o asociación y qué significa esto para el desarrollo y el cambio de la identidad.

- Evaluar la tensión entre la identidad existente y la identidad futura deseada y cómo se puede salvar esa tensión.
- Reconocer las cualidades sociales, cognitivas y emocionales de las personas en el proceso de cambio.
- Conocimiento compartido de desarrollos externos y una vista previa de cómo afectan a la identidad de la organización o asociación.
- Foco en el trabajo en equipo, en el que un diálogo sobre el pasado, presente y futuro contribuye a la resiliencia y agilidad para hacer frente a situaciones inesperadas.
- Comprobar cómo los ajustes son posibles y necesarios en la misión y la estrategia para lograr la misión, preservando el significado y los valores.
- Sentir las tensiones y paradojas y buscar formas de reconciliar los extremos de una paradoja. ■

Referencias

- » Boonstra, J. J. y Eguiguren, M. *Alianzas estratégicas que crean valor*. Profit Editorial, 2023.
- » Boonstra, J. J. y F. Loscos. *El cambio como un juego de interacción estratégica. Una visión positiva sobre el cambio y la renovación en organizaciones*. Profit Editorial, 2019.
- » Boonstra, J. J. *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*. Wiley & Sons, 2013.
- » Bouchikhi, H. y Kimberly, J. R. "Escaping the Identity Trap". *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 20-26, 2003.
- » Haslam, S. A., Postmes, T. y Ellemers, N. "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible". *British Journal of Management*, 14 (3), 257-369, 2003.
- » Hatch, M. J. y Schultz, M. "The Dynamics of Organizational Identity". *Human Relations*, 55 (8), 989-1.018, 2002.
- » Whetten, D. A. "Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organization Identity". *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219-234, 2006.

