

# UNIVERSIDAD DE DEUSTO

TESIS DOCTORAL

Desarrollo participativo de la empresa ciudadana  
Estudio de caso de la evolución ciudadana de empresas vascas

Autora



Cecilia Martínez Arellano

Director



Dr. Pedro M. Sasía Santos

Bilbao, a 26 de noviembre de 2021



# Índice

ÍNDICE .....	I
RELACIÓN DE TABLAS .....	IV
RELACIÓN DE FIGURAS.....	VI
RELACIÓN DE ANEXOS .....	VI
ABSTRACT.....	VII
RESUMEN .....	VIII
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PRIMERA PARTE: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>7</b>
<b>1. LA EMPRESA COMO CIUDADANA .....</b>	<b>7</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.2. DESARROLLO Y CRÍTICAS AL CONSTRUCTO DE LA CIUDADANÍA EMPRESARIAL.....	8
1.2.1. <i>Consenso empresarial y académico</i> .....	8
1.2.2. <i>El debate académico</i> .....	9
1.3. APROXIMACIONES ÉTICAS A LA CIUDADANÍA Y SUS IMPLICACIONES.....	15
1.3.1. <i>La empresa “responsable”</i> .....	16
1.3.2. <i>La empresa “ciudadana”</i> .....	18
1.4. CARÁCTER CIUDADANO: APROXIMACIÓN COMUNITARISTA RELACIONAL .....	20
1.4.1. <i>Conceptualización de agencia moral comunitarista</i> .....	22
1.4.2. <i>Noción relacional</i> .....	25
1.5. PROCESOS PARA REFORZAR LA CIUDADANÍA .....	30
1.5.1. <i>Procesos de desarrollo de ciudadanía de la empresa responsable</i> .....	30
1.5.2. <i>Procesos de desarrollo de ciudadanía de la empresa ciudadana</i> .....	32
<b>2. LA PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA EN LA EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	43
2.2. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PARTICIPACIÓN .....	44
2.2.1. <i>Concepto y evolución histórica del desarrollo organizativo</i> .....	44
2.2.2. <i>La participación en los procesos de desarrollo organizativo</i> .....	46
2.3. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA .....	47
2.4. CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN Y SUS FACTORES CLAVE .....	50
2.4.1. <i>Aproximación y motivaciones</i> .....	53
2.4.2. <i>Factores de contexto</i> .....	55
2.4.3. <i>Caracterización de la participación</i> .....	57
2.4.4. <i>Resultados de la participación</i> .....	59
2.5. FACTORES MOTIVACIONALES Y COGNITIVOS EN LA PARTICIPACIÓN .....	63
2.5.1. <i>Diseño organizativo y participación</i> .....	64
2.6. LA PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO DE CIUDADANÍA EMPRESARIAL .....	67

## **SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO.....71**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....71**

3.1.	INTRODUCCIÓN.....	71
3.2.	VISIÓN GENERAL DEL ESTUDIO.....	71
3.2.1.	<i>Problema</i> .....	71
3.2.2.	<i>Objetivos y preguntas de investigación</i> .....	73
3.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESCOGIDA .....	74
3.4.	CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
3.5.	DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO .....	79
3.5.1.	<i>Hipótesis y proposiciones del trabajo</i> .....	80
3.5.2.	<i>Variables para el análisis</i> .....	80
3.6.	SELECCIÓN DE LOS CASOS .....	84
3.6.1.	<i>Selección de participantes - informantes</i> .....	87
3.6.2.	<i>Instrumentos para la recogida de datos.</i> .....	88
3.7.	CUESTIONES ÉTICAS Y SU TRATAMIENTO .....	90
3.8.	PROTOCOLO.....	93
3.8.1.	<i>Selección y contacto con las empresas participantes</i> .....	93
3.8.2.	<i>Recogida de datos</i> .....	94
3.8.3.	<i>Análisis de los datos</i> .....	96
3.8.4.	<i>Informe de resultados del estudio</i> .....	97
3.8.5.	<i>Entrevista final</i> .....	98

### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....99**

4.1.	INTRODUCCIÓN.....	99
4.2.	CASOS ESTUDIADOS .....	100
4.3.	RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	101
4.4.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	101
4.5.	SECTOR INDUSTRIA DEL METAL .....	102
4.6.	TALLERES ARRECHE, S.A.....	103
4.6.1.	<i>Presentación del caso.</i> .....	103
4.6.2.	<i>Descripción de factores organizativos e individuales</i> .....	104
4.6.3.	<i>Evolución ciudadana</i> .....	106
4.6.4.	<i>Modelo de participación en el desarrollo organizacional</i> .....	112
4.6.5.	<i>Influencia de los patrones de participación en la evolución ciudadana</i> .....	117
4.6.6.	<i>Otros hallazgos</i> .....	126
4.6.7.	<i>Conclusiones</i> .....	127
4.6.8.	<i>Glosario</i> .....	129
4.7.	RPK, SOCIEDAD COOPERATIVA .....	131
4.7.1.	<i>Presentación del caso.</i> .....	131
4.7.2.	<i>Descripción de factores organizativos e individuales</i> .....	131
4.7.3.	<i>Evolución ciudadana</i> .....	135

4.7.4.	<i>Modelo de participación en el desarrollo organizacional</i> .....	144
4.7.5.	<i>Influencia de los patrones de participación en la evolución de ciudadanía</i> .....	147
4.7.6.	<i>Otros hallazgos</i> .....	156
4.7.7.	<i>Conclusiones</i> .....	157
4.7.8.	<i>Glosario</i> .....	160
4.8.	SECTOR DE LAS MUTUAS COLABORADORAS CON LA SEGURIDAD SOCIAL .....	160
4.9.	MUTUALIA.....	161
4.9.1.	<i>Presentación del caso</i> .....	161
4.9.2.	<i>Descripción de factores organizativos e individuales</i> .....	162
4.9.3.	<i>Evolución ciudadana</i> .....	166
4.9.4.	<i>Modelo de participación en el desarrollo organizacional</i> .....	173
4.9.5.	<i>Influencia de los patrones de participación en la evolución ciudadana</i> .....	179
4.9.6.	<i>Otros hallazgos</i> .....	185
4.9.7.	<i>Conclusiones</i> .....	186
4.9.8.	<i>Glosario</i> .....	191
4.10.	ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS 3 CASOS.....	192
4.10.1.	<i>Evolución de la ciudadanía</i> .....	193
4.10.2.	<i>Motivadores, mecanismos y factores clave en la evolución ciudadana</i> .....	198
4.10.3.	<i>Participación en el desarrollo organizativo de la plantilla</i> .....	211
4.10.4.	<i>Patrones de características de participación que influyen en la evolución ciudadana</i> .....	218
4.10.5.	<i>Discusión y resultados del estudio de caso múltiple</i> .....	226
<b>TERCERA PARTE: CONCLUSIONES .....</b>		<b>239</b>
<b>5. CONCLUSIONS .....</b>		<b>239</b>
5.1.	MAIN CONTRIBUTIONS .....	239
5.1.1.	<i>Evolution towards citizen company</i> .....	239
5.1.2.	<i>A pattern of employees' participation</i> .....	243
5.1.3.	<i>Practical knowledge</i> .....	245
5.2.	LIMITATIONS AND FURTHER ACTIONS AND RESEARCH .....	246
5.3.	FINAL REMARKS .....	248
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>249</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>259</b>

## Relación de tablas

Tabla 1. Enfoques en la conceptualización de la ciudadanía y sus implicaciones .....	16
Tabla 2. Agencia moral colectiva y diseño organizativo y sus condiciones.....	24
Tabla 3. La empresa relacional y sus implicaciones para el desarrollo del carácter .....	27
Tabla 4. Procesos en la aproximación "empresa responsable" .....	31
Tabla 5. Procesos en la aproximación "empresa ciudadana" .....	33
Tabla 6. Dimensiones de la participación. Características para el estudio empírico. ....	52
Tabla 7. Vías para lograr el éxito de la participación. Elaboración propia a partir de Sagie & Koslowski (2000) .....	66
Tabla 8. Desarrollo organizativo vs desarrollo ciudadano de la empresa.....	68
Tabla 9. Principales enfoques estudio de caso. Elaboración propia a partir de Harrison et al (2017) .....	75
Tabla 10. Criterios de calidad y estrategias adoptadas.....	78
Tabla 11. Componentes del diseño de esta investigación .....	79
Tabla 12. Información requerida. Elaboración propia .....	82
Tabla 13. Criterios para la selección de casos y participantes. Elaboración propia.....	85
Tabla 14. Procedimientos y herramientas de recogida de información de la variable dependiente .....	91
Tabla 15. Procedimientos y herramientas de recogida de información de la variable independiente. ....	92
Tabla 16. Caso M. Características de los casos .....	100
Tabla 17. Caso M. Resumen del muestreo.....	101
Tabla 18. Caso M. Fuentes de datos .....	101
Tabla 19. Arreche. Muestra propuesta y muestra real .....	105
Tabla 20. Arreche. Características de las personas de la muestra.....	106
Tabla 21. Arreche. Motivadores del proceso de evolución del carácter. ....	107
Tabla 22. Arreche. Evolución del carácter ciudadano .....	108
Tabla 23. Arreche. Ejemplos prácticos del cambio de valores.....	109
Tabla 24. Arreche. Compromiso social.....	110
Tabla 25. Arreche. Evolución del comportamiento en la sociedad.....	111
Tabla 26. Arreche. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional .....	116
Tabla 27. Arreche. Características de participación que favorecen la ciudadanía .....	120
Tabla 28. Arreche. Características de participación e inhibidores.....	126
Tabla 29. RPK. Sistema de participación. Creación de equipos .....	134
Tabla 30. RPK. Características de las personas de la muestra .....	135

Tabla 31. RPK. Motivadores del proceso de evolución del carácter. ....	136
Tabla 32. RPK. Evolución del carácter ciudadano .....	138
Tabla 33. RPK. Ejemplos prácticos del cambio de valores .....	139
Tabla 34. RPK. Compromiso social. ....	140
Tabla 35. RPK: Evolución del comportamiento en la sociedad .....	142
Tabla 36. RPK. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional .....	148
Tabla 37. RPK. Características de participación que favorecen la ciudadanía .....	151
Tabla 38. RPK. Características de participación que inhiben evolución de ciudadanía .....	156
Tabla 39. Mutualia. Sistema de participación. Creación de equipos .....	164
Tabla 40. Mutualia. Características de las personas de la muestra .....	165
Tabla 41. Mutualia. Muestra propuesta por territorios y muestra real .....	165
Tabla 42. Mutualia. Motivadores del proceso de evolución del carácter.....	166
Tabla 43. Mutualia. Evolución del carácter .....	167
Tabla 44. Mutualia. Ejemplos prácticos del cambio de valores .....	169
Tabla 45. Mutualia. Compromiso social.....	170
Tabla 46. Mutualia. Evolución del comportamiento en la sociedad.....	171
Tabla 47. Mutualia. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional.....	176
Tabla 48. Mutualia. Características de participación que favorecen la ciudadanía.....	182
Tabla 49. Mutualia. Características de participación que inhiben evolución de ciudadanía ....	184
Tabla 50. Caso M. Evolución del carácter. Propósito y valores, incorporación al proyecto de cuestiones sociales.....	194
Tabla 51. Caso M. Evolución de vínculos sociales y modo de mostrarse responsable .....	197
Tabla 52. Caso M. Factores estratégicos de desarrollo ciudadano y sus elementos asociados	205
Tabla 53. Caso M. Inhibidores de evolución ciudadana.....	209
Tabla 54. Caso M. Comparativa de modelos de participación en desarrollo organizativo.....	212
Tabla 55. Caso M. Características de la participación en el desarrollo organizativo .....	214
Tabla 56. Caso M. Influencia de la participación en la evolución de ciudadanía .....	217
Tabla 57. Caso M. Patrones de participación y su impacto en la evolución cívica .....	219
Tabla 58. Caso M. Elementos de diseño organizativo y patrones de participación.....	224
Tabla 59. Caso M. Resumen conclusiones sobre palancas y factores de evolución ciudadana	231
Tabla 60. Caso M. Conclusiones respecto a las características de participación .....	234
Tabla 61 The pattern of participation characteristics favouring corporate citizenship.....	244

## Relación de figuras

Figura 1. Esquema de contenidos .....	5
Figura 2. Traducción propia de Haski-Leventhal et al. (2015: página 4, figura 1).....	38
Figura 3. Arreche. Impactos de la participación.....	119
Figura 4. Arreche. Inhibidores de evolución ciudadana.....	125
Figura 5. Arreche. Motivadores y mecanismos de evolución ciudadana.....	130
Figura 6. RPK. Adhesión al carácter.....	141
Figura 7. RPK. Mecanismos de evolución de ciudadanía .....	152
Figura 8. RPK. Factores que inhiben la evolución ciudadana.....	154
Figura 9. RPK Incorporación cuestiones sociales .....	159
Figura 10. Mutualia. Impacto de la participación en evolución ciudadana .....	180
Figura 11. Mutualia. Mecanismos de evolución ciudadana.....	187
Figura 12. Mutualia. Incorporación de cuestiones sociales .....	189
Figura 13. Caso M. Cuestiones relativas a la adhesión al carácter .....	196
Figura 14. Caso M. Motivadores de evolución del carácter macro y meso .....	201
Figura 15. Caso M. Dinámica interdependencia para la evolución cívica.....	204
Figura 16. Caso M. Strategic factors driving citizenship.....	242

## Relación de anexos

Anexo 1. Ficha de empresa	
Anexo 2. Guion entrevista 1. Dirección o personas implicadas en relaciones institucionales	
Anexo 3. Guion entrevista 2	
Anexo 4. Consentimiento informado	
Anexo 5. Carta de presentación del estudio a la empresa	
Anexo 6. Cuaderno de campo. Sistema de codificación para anonimizar los datos	
Anexo 7. Informe final. Talleres Arreche S.A.	
Anexo 8. Informe final. RPK Soc. Coop.	
Anexo 9. Informe final. Mutualia	

## Abstract

Society faces enormous economic, social, and environmental challenges. Thus, the debate on the role of the economy and business in understanding and overcoming these challenges is very topical. This thesis aims to understand better how, why, and through what mechanisms companies evolve to become responsible corporate citizens.

According to the communitarian moral personhood perspective of corporate citizenship, the citizen company is constituted and develops as a moral agent in society through cultural, strategic, and operational dynamics under conditions for ethical deliberation. Becoming a citizen company is an organizational development process that incorporates civic principles in organizational character and performance. Companies involve employees in organizational development because their participation positively influences character change and improves their economic, social, and environmental contributions.

This study analyzes participatory organizational development processes of three Basque companies so as to understand how and why a company becomes a good citizen. The case study found practical evidence of civic evolution in all three companies. The main driver of their civic transformation was the will to create long-term technical and social value. In all three cases, there were improvements in three traits of the corporate citizen: socially responsible character, linkage with society, and awareness of being a space for civic learning.

The findings reveal evolution towards the citizen company as a collective learning process. The conclusion is that participatory management positively influences citizen evolution. There is a significant coincidence in the participation characteristics in all three cases associated with organizational design changes to allow group agency conditions. Thus, the pattern of participation characteristics found reinforces individuals and group moral agency. In addition, the conclusions provide practical knowledge to managers to develop individual and organizational competencies to strengthen corporate citizenship.

**Keywords:** corporate citizenship, group agency, employee participation, change management

## Resumen

La sociedad actual afronta enormes retos económicos, sociales y ambientales. La complejidad que entraña entender y superar dichos retos ha reavivado el debate sobre el papel social de la economía y las empresas. Esta tesis se enfoca a entender mejor cómo, por qué y mediante qué mecanismos las empresas se transforman en ciudadanas responsables.

La perspectiva de la personalidad moral comunitarista de la ciudadanía empresarial entiende que la empresa ciudadana se constituye y desarrolla como un sujeto moral en la sociedad a través de dinámicas culturales, estratégicas y operativas en las que se dan condiciones para la deliberación ética. Llegar a ser una empresa ciudadana es un proceso de desarrollo organizativo que incorpora principios cívicos en el carácter organizativo y sus comportamientos. Las empresas implican a sus plantillas en su desarrollo organizativo para promover el cambio de carácter y mejorar su aportación a los retos económicos, sociales y medioambientales.

Este estudio analiza el desarrollo organizativo participativo de tres empresas vascas para entender cómo y por qué evolucionan hacia ser buenas ciudadanas. El estudio de caso muestra evidencias prácticas de evolución cívica en los tres casos. El principal impulsor de esa transformación ciudadana fue la voluntad de aportar valor técnico y social en el largo plazo. En los tres casos, se muestran mejoras en tres rasgos que caracterizan a una empresa ciudadana: un carácter que incorpora la responsabilidad social, vínculos con la sociedad más allá del negocio, y conciencia de ser un espacio de aprendizaje cívico.

Los resultados revelan que la evolución hasta ser una empresa ciudadana es un proceso de aprendizaje colectivo, en el que la gestión participativa tiene una influencia positiva. Se han encontrado patrones compartidos por las tres empresas de características de participación que refuerzan la agencia moral tanto de las personas como de la organización. Además, las conclusiones aportan conocimiento práctico que quienes gestionan pueden utilizar para desarrollar competencias individuales y corporativas que fortalezcan la ciudadanía de la empresa.

**Palabras clave:** ciudadanía empresarial, agencia grupal, participación de la plantilla, gestión del cambio

## Introducción

En las últimas décadas ha crecido la conciencia de que es necesario incorporar la ética en la actividad económica y revisar las bases sobre las que se asienta el sistema económico actual. La situación mundial nos ha llevado a la conclusión de que el actual sistema no es capaz de generar prosperidad económica al tiempo que se reduce la desigualdad y se revierte la tendencia del deterioro ambiental. También se constata la necesidad de una gobernanza global para afrontar los grandes retos sociales y ecológicos actuales a través de procesos que impliquen a actores privados y públicos. Estos argumentos los utilizan distintos autores y han inspirado la Agenda 2030.

Algunas de las conclusiones del barómetro Edelman del 2020 ejemplifican ese consenso. Desde hace 20 años, la compañía de comunicación Edelman evalúa el estado de la confianza hacia las instituciones públicas y privadas, incluyendo empresas, gobiernos, ONG y medios de comunicación. En el año 2020, respondieron a su cuestionario más de 66.000 personas de 28 países. La mitad de ellas, población general de más de 18 años, la otra mitad personas entre 25 y 54 años con formación universitaria. El 92% de las personas entrevistadas opina que el capitalismo perjudica más que favorece la prosperidad y el bienestar en el planeta, y casi tres cuartas partes consideran que quienes asumen la dirección de sus empresas deberían tomar postura ante cuestiones como el deterioro ambiental o el uso ético de la tecnología. La crisis generada por la pandemia COVID-19 no ha hecho sino reforzar esa convicción de que necesitamos reconsiderar el actual paradigma económico que condiciona fuertemente el modo en el que nuestra sociedad global se organiza y las reglas mediante la que las organizaciones, las personas y los estados se relacionan.

Las poderosas dinámicas de la globalización han relegado la ética al ámbito de lo privado y configurado un sistema económico y un modelo de relaciones en la esfera pública que no es sostenible en el planeta. No hay alternativa, salvo que se generen importantes cambios sociales a nivel global, que permitan revertir las tendencias actuales de creciente desigualdad y deterioro ambiental. Incorporar una perspectiva política en la actividad económica aparece como una exigencia ética insoslayable. Promover transiciones hacia condiciones más justas y sostenibles en nuestra sociedad global pasa por repensar el papel social de las empresas, los modelos de relaciones en los que se sustentan nuestras democracias, y los mecanismos de gobernanza. En este contexto, la ciudadanía se ha perfilado en las últimas décadas como un constructo teórico adecuado para explicar el nuevo papel social de la empresa. La ciudadanía empresarial delimita una nueva representación de la empresa, desde categorías de la filosofía política, que está ya generando cambios tanto en las expectativas que a sociedad tiene sobre las empresas, como sobre la comprensión que las propias empresas tienen sobre su función social.

La investigación sobre el significado y los complejos procesos de evolución de la empresa hacia su responsabilización social como actor político no ha dado lugar a un consenso respecto a las implicaciones y el significado que tiene ser una buena ciudadana corporativa. Tampoco aporta orientaciones claras respecto a los mecanismos que permiten la transformación ciudadana de las organizaciones. Es más, la mayor parte de los desarrollos teóricos y de las propuestas prácticas no son aplicables a las pequeñas y medianas empresas que constituyen más del 90% del tejido empresarial en el mundo. Con esta investigación pretendemos aportar conocimiento

a la ciudadanía empresarial de las PYME y a los procesos mediante los que podrían reforzar su naturaleza ciudadana.

De la mano del fenómeno de la globalización, hemos presenciado cambios importantes tanto en las exigencias que la sociedad hace a las empresas como en el modo en que éstas asumen su papel social y hacen negocios. Con distintos objetivos, y desde distintas disciplinas académicas, se ha producido en las últimas décadas un gran desarrollo de teorías y prácticas de responsabilidad social para ayudar a las empresas a adecuarse al cambiante papel social que se les reclama. La ciudadanía empresarial se aproxima al papel social de la empresa desde la filosofía política, tratando de dar respuesta al aumento del poder de las empresas para intervenir en los asuntos públicos como consecuencia de la globalización. El último cuarto del siglo XX fue un periodo de gran expansión y desarrollo de las teorías y prácticas de ciudadanía empresarial. Las prácticas empresariales fueron por delante del desarrollo teórico, generando un gran consenso respecto a que la ciudadanía es la nueva forma de entender el papel de la empresa en la sociedad global.

Aunque no existe un consenso respecto al concepto, implicaciones y contenidos de la ciudadanía empresarial, la ciudadanía se perfila desde hace décadas como una analogía adecuada para repensar el papel social de la economía y las normas que actualmente rigen la vida pública y las relaciones entre el estado y las organizaciones. Pensar en la empresa como ciudadana orienta su desarrollo como organización, sus actividades y sus comportamientos hacia su participación directa y formal en la esfera pública, como si fuera una ciudadana individual. Ese horizonte de ciudadanía plena abre nuevas posibilidades para afrontar el cambio de modelo económico y de relaciones sociales que la actual crisis eco social exige.

En la literatura se pueden distinguir dos principales aproximaciones a la ciudadanía empresarial, una más cercana a las teorías de responsabilidad social tradicionales a la que hemos denominado “empresa responsable”, con un enfoque gerencial y la segunda, la “empresa ciudadana”, con un enfoque de personalidad moral comunitarista. La mayor parte del desarrollo teórico y práctico de la ciudadanía empresarial se asocia a la aproximación de la “empresa responsable” que se centra en los comportamientos sociales de la empresa y quienes la forman, analizando su responsabilidad desde la ética empresarial —*business ethics*— que no cuestiona la lógica mercantil predominante. La mentalidad dominante en la sociedad global favorece la prevalencia de esta aproximación a la ciudadanía empresarial. Las dinámicas globalizadoras generan un contexto que da preeminencia al rendimiento económico frente a otras contribuciones de la empresa a la sociedad, tanto en las prácticas empresariales como en la investigación sobre sus comportamientos y procesos de desarrollo. La “empresa responsable” es un enfoque más adecuado para las grandes empresas, especialmente las que operan a nivel global, que tienen poder y capacidad de implementar proyectos y programas de responsabilidad social, en muchos casos, en alianza con gobiernos y sociedad civil.

En esta investigación hemos adoptado la segunda aproximación de la “empresa ciudadana” que la entiende como un sujeto moral colectivo, capaz de participar responsablemente en una sociedad democrática. Como miembro de su sociedad, la empresa tiene una responsabilidad moral en la construcción del bien común, más allá de las responsabilidades legales asociadas a su actividad económica. Esta aproximación está menos desarrollada, en gran medida porque la cuestión de la agencia moral colectiva es un debate teórico antiguo y no resuelto. Sin embargo, consideramos que es un enfoque que responde mejor a la realidad de la sociedad global actual, en la que existe una enorme interdependencia e interconexión entre personas, organizaciones y sociedades. Las empresas son parte de ese complejo entramado social y

tienen una enorme influencia en las condiciones de justicia y sostenibilidad ambiental. De hecho, las exigencias éticas que la sociedad hace a las empresas son crecientes, lo que da muestras de una creencia más o menos explícita de que tienen capacidad de asumir su responsabilidad en cuestiones sociales y, por tanto, pueden ser consideradas agentes morales. Al poner el foco en el carácter de la empresa como actor en la sociedad, esta aproximación plantea que la evolución ciudadana de la empresa es una transformación sistémica que se produce imbricada en las dinámicas sociales. La empresa ciudadana incorpora principios éticos y valores cívicos en su desarrollo organizativo, orientándolo de forma que le permita entender el papel que la sociedad espera de ella, definir su proyecto y dotarse de estructuras, recursos y procesos para reforzar la coherencia entre su carácter cívico y sus comportamientos en la sociedad. El foco en el carácter de la organización hace que este marco de ciudadanía empresarial sea aplicable a cualquier tipo de empresa, también a las PYME.

Aunque tienen distintas aproximaciones éticas, ambas perspectivas de ciudadanía empresarial permiten a la empresa transitar desde una responsabilidad centrada en los impactos de sus comportamientos hacia su incorporación plena y directa en las dinámicas de construcción democrática de la sociedad. El reconocimiento de la ciudadanía empresarial no implica un estatus legal de ciudadanía. La sociedad limita sus derechos como agente colectivo para preservar la dignidad de las ciudadanas individuales. La ciudadanía empresarial responde al reconocimiento por parte de la sociedad de su capacidad para comportarse como si fuera una ciudadana. La responsabilización de la empresa es, en la práctica, un proceso continuo e iterativo, de aprendizaje organizacional en el que la empresa evoluciona. El estudio de la evolución ciudadana se ha basado tradicionalmente en el análisis de las motivaciones, de las interacciones con los grupos de interés y de los procesos de transformación de empresas reales o de combinaciones de esos tres enfoques. Apoyada en la aproximación de la “empresa responsable”, describen el reforzamiento de ciudadanía como un proceso lineal en fases asociadas a comportamientos progresivamente más responsables. La empresa transita de una fase a la siguiente gracias a planes y programas de gestión.

La incapacidad de estos modelos en fases para explicar las diferencias de comportamientos entre empresas similares en contextos parecidos dio lugar a una nueva línea de investigación. Este segundo grupo de estudios analizan la evolución de ciudadanía desde la perspectiva de la “empresa ciudadana”, atendiendo al desarrollo y puesta en práctica de su carácter de ciudadana responsable. Por una parte, atienden a la transformación de los factores organizativos que permiten reforzar su carácter y su comportamiento cívico y, por otra, indagan en cómo esos factores intervienen para reforzar la ciudadanía. Los distintos factores que refuerzan la ciudadanía se ponen en juego en las dinámicas cultural, estratégica y operativa que permiten a la empresa a entender el papel que la sociedad espera de ellas, redefinir su propósito y proyecto y dotarse de recursos, estructuras y procesos para llevarlos a la práctica. Son dinámicas que la empresa despliega tanto dentro de la organización, como a la sociedad, asumiendo que su transformación cívica es un proceso de desarrollo organizativo imbricado en las dinámicas sociales de las que la empresa forma parte.

El desarrollo organizativo es un proceso planificado para el cambio de carácter y diseño organizativo, que busca perfeccionar la organización para que sea sostenible en el largo plazo. En el último cuarto del siglo XX se incrementó el interés por esta disciplina que permitía gestionar la mejora de la organización para responder de forma ágil y flexible a los nuevos contextos cambiantes fruto de las dinámicas de la globalización. Las últimas tendencias en desarrollo organizativo ponen el foco en los valores y en el carácter de la organización. Sin

embargo, el desarrollo organizativo de las empresas no siempre ha estado éticamente orientado. La crisis del 2008 o los escándalos empresariales son muestra de que el discurso sobre los valores y los instrumentos de rendición de cuentas centrados en comportamientos e impactos son manipulables, lo que refuerza la necesidad de explorar en qué condiciones el desarrollo organizativo logra una mayor responsabilización social de la empresa.

Los procesos de desarrollo organizativo transforman el carácter y los comportamientos organizativos. Las empresas los realizan con la participación de la plantilla para reducir la resistencia a los cambios. El contexto dinámico e incierto que generan las dinámicas de la globalización han hecho que la participación de la plantilla se haya incorporado como un elemento esencial en la gestión de las empresas. La participación de la plantilla en la definición de objetivos y en la toma de decisiones influye en los resultados económicos, y en la contribución de la empresa a problemas sociales o medioambientales. Existe un gran acuerdo, basado en argumentos teóricos y prácticos, en la influencia positiva de la participación en el rendimiento empresarial. Está menos estudiado el papel de la participación en la mejora del comportamiento social y medioambiental. Tampoco se conoce en profundidad cuáles son las condiciones bajo las cuales la participación genera mejores resultados empresariales para su plantilla, la organización y la sociedad en su conjunto. La pandemia de la COVID-19 ha reavivado el debate sobre el papel y la contribución social de las empresas. Los múltiples ejemplos del potencial de la participación para afrontar adecuadamente retos complejos, refuerza el interés por implicar a la plantilla para mejorar la contribución de la empresa a los retos sociales, tanto del ámbito económico como del social o medioambiental.

Con esta investigación queremos aportar conocimiento para apoyar la responsabilización social de las empresas en la sociedad actual. Los retos que afronta actualmente la humanidad necesitan de la contribución responsable de toda la ciudadanía, incluidas las empresas. Adoptamos el marco de la “empresa ciudadana” porque pone el foco en el desarrollo del carácter moral de la organización, para lograr una motivación intrínseca que le lleve a asumir su responsabilidad con los retos sociales. Una responsabilidad que será distinta en función de sus características, naturaleza y capacidades. Esta aproximación a la ciudadanía empresarial enfatiza la importancia de las condiciones para la deliberación moral dentro de la empresa y en sus relaciones sociales, lo que nos parece más adecuado en el actual contexto de pluralidad y para el reto de generar transiciones hacia una gobernanza global democrática de la economía. Profundizamos en los procesos de desarrollo organizativo ciudadano poniendo el foco en los mecanismos de participación que son un rasgo de la gestión de las empresas. La participación es un mecanismo con influencia probada en superar las resistencias a los cambios, incluida la transformación del carácter, y en la contribución económica de la empresa a la sociedad, y que muestra potencial para mejorar su contribución social y medioambiental (Blanchard, 2005; García & Dolan, 1997; Laloux, 2016; Litwin & Eaton, 2018; Pardo, 2002; Sagie & Koslowsky, 2000).

Con todo ello, pretendemos contribuir a la conceptualización de la ciudadanía empresarial desde una aproximación poco estudiada y que es aplicable en un mayor número de empresas. Al mismo tiempo, buscamos aportar conocimiento respecto a las condiciones en las que la participación contribuye a reforzar el carácter ciudadano de la empresa, explorando la veracidad de la tesis de las teorías de agencia moral grupal de que son necesarias condiciones de deliberación ética. Por último, estudiar cambios en los comportamientos sociales de la empresa como resultado de procesos de desarrollo organizacional participativo nos permitirá

contribuir a la literatura que analiza el potencial de la participación para mejorar la contribución social y medioambiental de las empresas.

Para hacerlo, hemos organizado en trabajo en tres partes. Una primera de revisión bibliográfica que nos ayuda a delimitar categorías de análisis para nuestras variables: la evolución de ciudadanía y la participación de la plantilla en la redefinición del carácter organizativo y en las tomas de decisión estratégica y operativa. En segundo lugar, describimos el estudio empírico, para finalmente recoger las conclusiones del trabajo de campo (ver Figura 1).

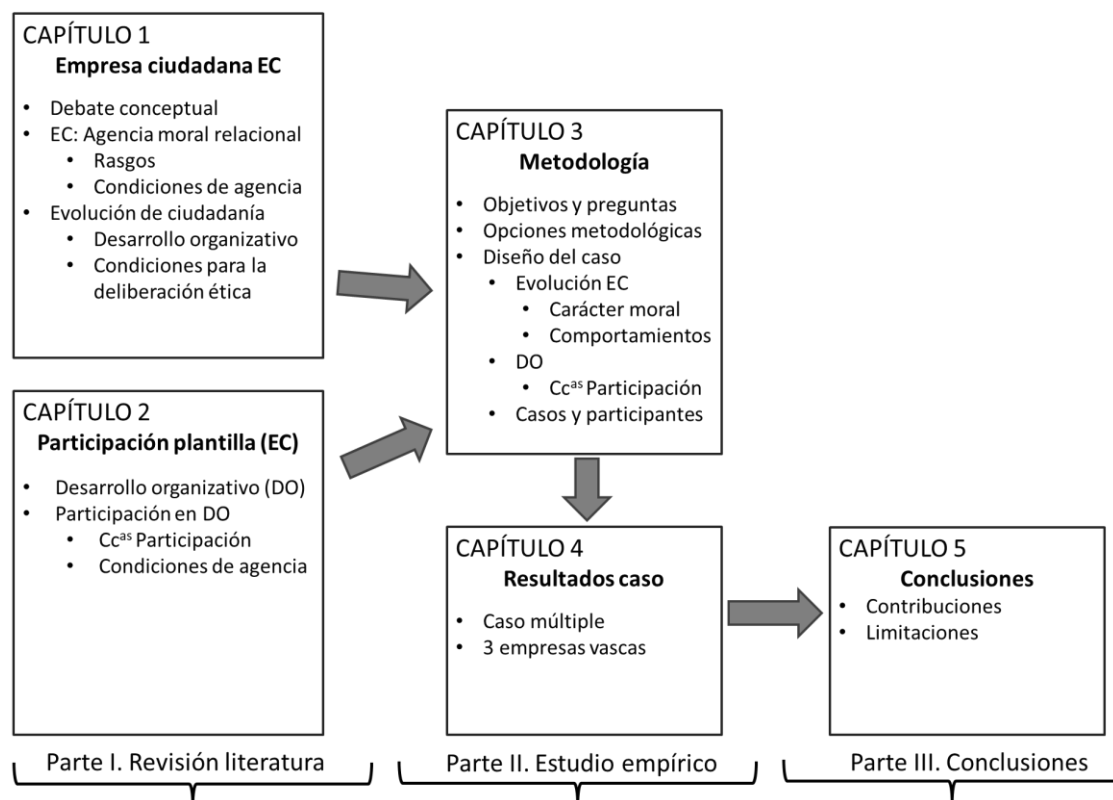


Figura 1. Esquema de contenidos

La primera parte de revisión de literatura está estructurada en dos capítulos. En el primero, la empresa ciudadana, establece el marco teórico que hemos adoptado para estudiar la problemática de la responsabilidad y el papel social de las empresas, y las relaciones que la sociedad establece con ellas. En este primer capítulo hacemos un repaso del desarrollo de las distintas conceptualizaciones de la ciudadanía empresarial para entender su potencial aportación a la transformación del papel social de las empresas, y de las reglas de juego de la economía en la sociedad actual. Tras describir las implicaciones de las dos principales aproximaciones éticas a la ciudadanía presentes en la literatura, nos centraremos en describir la empresa ciudadana. Por una parte, describiremos los rasgos de su carácter ciudadano y las condiciones que tiene que cumplir su diseño organizativo para reforzar su agencia moral de modo que pueda actuar como si fuera una ciudadana. Por otra parte, revisamos las propuestas de aproximación a los procesos para reforzar la ciudadanía y, como consecuencia, lograr una mejor contribución de la empresa a la sociedad. La empresa ciudadana afronta procesos de desarrollo organizativo. La aproximación relacional a la agencia moral de la empresa enfatiza la necesidad de que existan condiciones para la deliberación ética en las dinámicas internas de la

empresa y en sus relaciones con la sociedad global. De este modo, la empresa asume su interdependencia e interconexión con el resto de la ciudadanía como condición para ser y comportarse como ciudadana. Este capítulo nos permite identificar categorías de análisis de la evolución ciudadana asociadas a factores organizativos que contribuyen a reforzar el carácter moral de la empresa en su sociedad. Además, sugiere el análisis de los procesos de redefinición del carácter, de toma de decisiones estratégicas y operativas como las dinámicas básicas para entender el desarrollo del carácter y el comportamiento ciudadano de la empresa.

El segundo capítulo profundiza en las bases teóricas del desarrollo organizativo que hemos identificado como el proceso para la evolución de la empresa ciudadana. Tras un repaso de la evolución de la disciplina del desarrollo organizativo, y de la importancia de la participación de la plantilla en su aplicación en las empresas, nos centramos en el constructo de la participación. Al igual que en el caso de la ciudadanía se trata de un constructo complejo, y no hay consenso respecto a su definición, por eso nos centraremos en las dimensiones que permiten describirla y analizar su influencia en el desarrollo del carácter y en las mejoras de los comportamientos empresariales. Ponemos en relación la creación de condiciones de agencia moral relacional descritas en el capítulo de empresa ciudadana con la literatura sobre características de la participación, para identificar nuestras categorías de análisis.

El estudio empírico se presenta en la segunda parte, también con dos capítulos. El tercer capítulo presenta el diseño metodológico que hemos utilizado. Primero, y basándonos en la revisión de literatura, describimos nuestros objetivos y preguntas de investigación sobre la evolución de la ciudadanía de la empresa y la influencia de la participación de la plantilla en ella. La evolución de la empresa ciudadana es un proceso organizacional que interactúa y está condicionado por las dinámicas sociales. Se trata de un fenómeno tanto organizativo como social en el que interviene una multitud de factores individuales, organizativos, sociales y relacionales. Dichos factores delimitan e intervienen tanto en la evolución ciudadana de la empresa y como en la comprensión y las características de la participación. Para el estudio de un fenómeno tan complejo, y del que hay poca investigación previa, optamos por una metodología cualitativa, y en concreto por un estudio de caso que nos permite explorar y entender mejor los procesos y las condiciones en las que las empresas evolucionan. El marco teórico nos aporta información para definir las categorías y variables de análisis, así como los criterios para la selección de los casos y de los participantes. En el cuarto capítulo presentamos los resultados de nuestro caso múltiple, en el que hemos analizado tres empresas de distintos tamaños y sectores de Euskadi.

Por último, recogemos en un último capítulo las conclusiones obtenidas. Presentamos primero nuestras conclusiones respecto a la evolución ciudadana de nuestros tres casos y a las características de la participación que generan contextos organizativos favorables al desarrollo de ciudadanía. Recogemos aportaciones tanto teóricas como prácticas, que pueden orientar los procesos de empresas reales. Finalmente, reflexionamos sobre las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que abre.

# PRIMERA PARTE: Revisión bibliográfica

## 1. La empresa como ciudadana

### 1.1. Introducción

Nos centramos en este capítulo en la ciudadanía empresarial, como enfoque apropiado para repensar el papel social de las empresas en nuestra sociedad global, interdependiente e interconectada. Presentaremos el desarrollo histórico de esta familia de teorías y prácticas de responsabilidad social, que ponen el foco en el poder de la empresa en la sociedad, y la responsabilidad que de él se deriva. Veremos que el debate académico no ha generado consenso respecto al concepto y significado de la ciudadanía empresarial. Terminaremos este primer apartado delimitando algunos de los acentos del debate que nos pueden ayudar a reflexionar sobre la ciudadanía de las pequeñas y medianas empresas.

Pese a la falta de consenso en el concepto, el horizonte de ciudadanía se entiende mayoritariamente como la participación formal y directa de las empresas en la vida pública. Se pueden distinguir dos principales aproximaciones a la ciudadanía empresarial en la teoría y la práctica de las empresas que aspiran a llegar a dicho horizonte. Cada una de ellas responde a una perspectiva ética que configuran modos diferentes de entender a la empresa como sujeto colectivo y formas distintas de enfocar los procesos que les permiten evolucionar hasta la ciudadanía plena. Justificaremos nuestra opción por la aproximación de la empresa ciudadana, como la más adecuada para el contexto socio-económico actual. En una aproximación más aplicable a la mayoría de empresas, que son pequeñas y medianas, y presenta mayor potencial para transformar la representación social de la empresa en nuestra sociedad global marcada por la interconexión y la interdependencia.

En tercer lugar, profundizaremos en las implicaciones para la comprensión del sujeto organizativo de la empresa de la aproximación de la empresa ciudadana. Por una parte, presentaremos propuestas teóricas sobre agencia moral basadas en la teoría de agregación, para delimitar las condiciones que permiten a la empresa actuar como una persona moral. Por otra, reflexionaremos sobre la necesidad de aproximarnos a ella como un agente relacional para considerar cómo las dinámicas sociales condicionan la racionalidad del grupo y, como consecuencia, el desarrollo de su carácter moral. Este apartado nos permitirá delimitar condiciones y características de la empresa que utilizaremos en nuestro estudio de caso.

Finalmente, el quinto apartado justifica, a partir de la revisión de la literatura, que el proceso de responsabilización social de la empresa es continuo, contextualizado y dinámico. Un proceso complejo en el que intervienen multitud de factores individuales, organizativos y sociales, así como factores relacionales que aparecen en las dinámicas mediante las que la empresa mejora la comprensión del papel social que le reclama la sociedad, delimita su propósito y proyecto, y se dota de las estructuras y procesos que le permiten llevarlo a la práctica. Concluiremos afirmando que la empresa ciudadana evoluciona a través de procesos de desarrollo organizativo, que requieren la existencia de condiciones para la deliberación moral, aunque los estudios empíricos no lo demuestran.

## 1.2. Desarrollo y críticas al constructo de la ciudadanía empresarial

El contenido de este apartado está basado fundamentalmente en la extensiva revisión bibliográfica recogida en la tesis de Juan Alberto Amézquita (Amézquita Zamora, 2016), y del recorrido más sintético sobre la evolución del concepto que realiza Corinne Gendron (Gendron, 2014).

### 1.2.1. Consenso empresarial y académico

El término ciudadanía empresarial se empieza a utilizar en los años 1930 para referirse a las actividades de filantropía de la empresa, pero es al final del siglo XX cuando resurge la noción de la ciudadanía empresarial como aproximación valiosa para orientar la responsabilidad social de la empresa en la sociedad global.

Algunos antecedentes que prepararon ese resurgimiento son el trabajo sobre el desempeño social de la empresa de Donna J. Wood, así como el esfuerzo de grandes empresas como BP, Shell o Nike para responder a exigencias sociales de mejores prácticas o rendición de cuentas. En el caso de la ciudadanía empresarial las prácticas empresariales precedieron a las teorías y el debate académico y, por lo tanto, al desarrollo de su conceptualización. Durante el final de la década de 1990 y el comienzo del siglo XXI se publicaron distintos trabajos que, analizando las prácticas empresariales, pusieron las bases para comprender la ciudadanía empresarial implantada en las empresas. También se crearon centros e institutos para investigar sobre la ciudadanía empresarial en universidades de distintos países. Además, en el año 2000 Malcolm McIntosh promueve el *Journal of Corporate Citizenship* y se publican distintos libros sobre el tema.

Estas primeras publicaciones expresaban un consenso respecto a la necesidad de ir más allá de las propuestas de responsabilidad social que abogan por dar beneficios, cumplir la ley, pagar impuestos, generar empleo y no impactar de forma negativa en la sociedad. Una propuesta de responsabilidad social que requiere que la empresa que se implique en la promoción de las comunidades en las que opera, a través de la colaboración con otros actores asumiendo compromisos concretos con los retos sociales. La comprensión de lo que significa ser una buena ciudadana se asocia en la empresa a la búsqueda de la triple posibilidad, económica, social y ambiental. La empresa ha de comprender y gestionar su influencia en la sociedad para buscar tanto el beneficio de la compañía como de la comunidad.

Una iniciativa que tuvo mucho impacto en la institucionalización de este acercamiento a la responsabilidad social fue la declaración sobre la *Ciudadanía Empresarial Global – Un reto de liderazgo para los CEOs y los Consejos de Dirección* se firmó durante la reunión del Foro Económico Mundial de 2002 en Nueva York. Firmaron esta declaración CEOs de 34 de las empresas multinacionales de mayor tamaño, con la pretensión de aportar un marco de acción para la gestión de impactos y las relaciones con los grupos de interés. La declaración abordaba cuestiones como el gobierno corporativo, la filantropía, la responsabilidad social empresarial, el emprendimiento social y la ciudadanía global de la empresa, expresando de esta forma la convicción de que los intereses de la empresa están imbricados en los intereses de la sociedad. La declaración además apunta a que la empresa, sobre todo las compañías que operan a nivel global, tienen el compromiso de cooperar para la solución de asuntos que pudieran tener impactos globales, como el cambio climático, la escasez de agua o el terrorismo.

Existía un acuerdo casi unánime, tanto en la academia como en el ámbito empresarial, de que la ciudadanía empresarial daba nombre a la nueva forma de relaciones entre la empresa y la sociedad en la era de la globalización. La globalización había reducido la capacidad de

regulación de los estados, transformando su papel, y había ido conduciendo a las empresas a asumir una responsabilidad social que va más allá del cumplimiento legal. Las empresas progresivamente iban adoptando la triple sostenibilidad como horizonte estratégico, asumiendo prácticas orientadas a maximizar los impactos sociales y medio ambientales positivos y minimizar los negativos, al tiempo que incorporaban otros objetivos de mayor alcance, como la eliminación de la pobreza o la marginación social. Se fue consolidando la voluntad de alinear estas prácticas con propuestas globales como el Pacto Mundial o estándares de distinto tipo como, por ejemplo, de respeto de derechos de los y las trabajadores o gestión del medio ambiente. Al mismo tiempo, se crearon instituciones para la generación de estándares para la medición de resultados no financieros y para la rendición de cuentas, como GRI, AA1000 o SA8000 entre otros.

Este consenso de que la ciudadanía es un constructo adecuado para entender a la empresa en la sociedad global, abre la posibilidad de conceptualizar la responsabilidad de forma contrapuesta a la que implica la representación tradicional enraizada en la teoría económica y de gestión de las organizaciones (Gendron, 2014).

### 1.2.2. El debate académico

El debate académico se reavivó al comienzo del milenio, no siempre de la mano de las prácticas empresariales. Las prácticas empresariales se centraron en la gestión de impactos sociales y ambientales, la búsqueda de la triple sostenibilidad, así como la gestión de las relaciones con grupos de interés o la promoción de iniciativas en alianza con gobiernos o sociedad civil para afrontar objetivos de largo alcance como la reducción de la pobreza o la marginación social. Entre tanto, la academia se centraba en un análisis crítico del concepto, que dio lugar a distintas posturas respecto a su conceptualización y su utilidad real. Un debate que sigue abierto, sin un consenso respecto al concepto de la ciudadanía empresarial, lo que pone de manifiesto su complejidad y la multitud de posibles enfoques para analizarlo.

La mayor parte de este debate se ha centrado en una ciudadanía que se deriva del déficit de gobernanza generado como consecuencia de la globalización, y que tiene implicaciones para la responsabilidad social de las empresas, en especial para las multinacionales. Los estados nación han perdido capacidad de garantizar derechos de su ciudadanía frente a grandes compañías globales, que en algunos países son más poderosas que los propios estados. Compartimos con Juan Alberto Amézquita que esta aproximación deja fuera del debate a la mayoría de las empresas del mundo, que son pequeñas o medianas, y no tienen la capacidad de influir en las políticas públicas ni de promover acciones de filantropía o proyectos en grandes alianzas con gobiernos y sociedad civil para asumir tareas que tradicionalmente asumían los estados (Amézquita Zamora, 2016).

La conclusión de Juan Alberto Amézquita, tras una revisión sobre el debate académico en torno al concepto, es que existen tres grandes posturas frente a la ciudadanía empresarial. La primera propone el concepto como metáfora, la segunda emerge de las críticas a la ciudadanía como metáfora, aduciendo que no es aceptable comparar a las empresas con las ciudadanas individuales, y una tercera que, a la luz de las anteriores, plantea la necesidad de desarrollar una teoría política de la firma (Amézquita Zamora, 2016).

#### 1.2.2.1. *La ciudadanía como metáfora*

Aunque no hablan explícitamente de metáfora, Donna J. Wood y Jeanne M. Logsdon, en tres trabajos publicados en 2001, 2002 y 2008, analizan la responsabilidad social de la empresa partiendo del análisis del significado de la ciudadanía individual. Utilizan tres visiones de

ciudadanía individual para analizar las implicaciones de aplicarlas a la empresa. Estas tres visiones son la minimalista, vinculada al liberalismo, la comunitarista que reflexiona sobre la vinculación de la empresa a su comunidad social, y la universal asociada a la acción de la empresa a nivel global. En su conceptualización, combinan el marco desarrollado por Donna Wood en los años 1990 sobre el comportamiento social de la empresa (Wood, 1991), con la conceptualización de la ciudadanía individual, para aportar un marco que pueda dar contenido a la ciudadanía empresarial. Formulan los contenidos de la responsabilidad de la empresa como el deber de la empresa de contribuir al bienestar de las personas y al ejercicio de sus derechos, planteando que la ciudadanía de la empresa es distinta de la de los individuos, puesto que los derechos y deberes de la empresa están supeditados a su obligación de promover el bienestar humano (Amézquita Zamora, 2016; Gendron, 2014).

En su crítica a propuestas previas, incluida la de Wood y Logsdon, Jeremy Mon, Andrew Crane y Dirk Matten (2005) proponen su teoría extendida de la ciudadanía empresarial que bebe de la teoría política y de la sociología. En su planteamiento, insisten en que la ciudadanía es una mera metáfora, porque las empresas son ciudadanas por analogía. Por lo tanto, podemos juzgar sus comportamientos, con marcos normativo similares a los que se aplican a las personas. Analizan cómo puede aplicarse la ciudadanía a la empresa y las implicaciones que esto tiene para su gestión. En su propuesta reflexionan sobre el estatus de la empresa como ciudadana, así como el papel específico que las empresas tienen para que las personas puedan ejercer su ciudadanía. La ciudadanía es una metáfora que puede enfatizar la vinculación, la participación y la cooperación de la empresa en la sociedad global, en la que puede asumir funciones similares a los gobiernos en relación al respeto del ejercicio de los derechos de ciudadanía de sus grupos de interés, y del conjunto de la comunidad en la que operan.

El concepto que proponen aplica de manera clara a las grandes empresas multinacionales, pues reconoce su poder y, como consecuencia, su obligación de proveer condiciones que permitan el ejercicio de los derechos de las personas. Pueden hacerlo colaborando con los estados o proporcionando ellas mismas servicios como la educación o la sanidad. De esta forma, la analogía de la ciudadanía, asumiendo que las empresas pueden comportarse como si fueran ciudadanas individuales, posibilita replantear su gestión de modo que asuman su rol social y canalicen su potencial para participar en los procesos políticos para la transformación social.

En esta misma línea, la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial (Pies *et al.* 2009-2014) se basa en desarrollos teóricos sobre la ética económica y de la empresa, enriqueciéndola con planteamientos que consideran las interrelaciones de la empresa con el sistema social y sus marcos culturales y mentalidad dominante. La capacidad de la empresa para contribuir al bien común como agente económico, está mediada por la interacción y cooperación con los grupos de interés y las dinámicas que se den en ellas. Se pueden distinguir tres niveles de análisis de la actividad empresarial, aplicando la teoría de juegos. El nivel básico es el de las operaciones económicas, cuyas reglas de juego condicionan la contribución social de la empresa. El segundo nivel de las estructuras sociales, en el que se construye la gobernanza política, a los procesos de establecimiento de las estructuras y reglas sociales, que tienen potenciar de modelar el nivel básico. El nivel del discurso, en el que los distintos actores deliberan para delimitar las reglas de interacción que se pondrán en juego en las estructuras sociales.

Ingo Pies (2011), critica tanto las teorías de ciudadanía extendida de Moon, Crane y Matten, las que defienden la necesidad de una nueva teoría de la firma que cuestione la maximización del beneficio como principal objetivo económico que describimos más adelante. En su opinión,

no definen suficientemente el rol político de la empresa, ni como ese papel político se vincula a su rol como agente económico. Consideran que la empresa actúa como ciudadana cuando participa no solo en el nivel básico de las operaciones económicas, sino también en los procesos de establecimiento de la estructuras y reglas de gobernanza o en la construcción de discurso público. Pero en todos los niveles participan buscando su propio interés, la mejora de su papel económico y de la obtención de ganancias. De este modo, superan la lógica de la maximización del beneficio, porque incluyen las prácticas de la ciudadanía empresarial sobre las que hay consenso social, manteniendo la lógica habitual de los negocios (Pies, 2011). Un planteamiento que disuena desde la filosofía política, con la que se posicionan autores que postulan la necesidad de una teoría política de la firma (Margolis & Walsh, 2003; Scherer & Palazzo, 2011), pero que encuentra buen encaje en la mentalidad capitalista dominante.

A modo de resumen de esta primera postura, podemos decir que conceptualizar la ciudadanía como metáfora no busca delimitar el estatus legal de ciudadanía, sino aproximarse a la ciudadanía como actividad asociada a comportamientos y actuaciones que implica la ciudadanía. La empresa es ciudadana en la medida en la que se comporta como tal, y estas aproximaciones describen fundamentalmente el comportamiento de la empresa, los planes y programas que desarrollar para asumir un papel más allá de su actividad económica, así como el modo en el que se relaciona y participa en la sociedad para lograrlo. No se cuestiona la lógica económica y la representación tradicional de la empresa como actor económico. Se complementa la representación tradicional de la empresa con actividades y comportamientos que, en función del consenso social respecto al papel que tiene que jugar la empresa, aportarían legitimidad a su actividad.

#### *1.2.2.2. Críticas al concepto de ciudadanía como metáfora*

J. Hans van Oosterhout en el año 2005 critica la propuesta de ciudadanía extendida de Matten y Crane (Matten & Crane, 2005) argumentado que se basa en especulaciones, sin mostrar en la práctica que los efectos de la globalización estén relacionados con que las empresas estén asumiendo la responsabilidad de crear condiciones de ejercicio de ciudadanía cuando el estado es incapaz de hacerlo. En segundo lugar, consideran que la propuesta no determinaba adecuadamente el contenido de la ciudadanía empresarial debido a que se centraba fundamentalmente en las obligaciones de la organización, pese a la existencia de estudios que abogaban por una simetría de derechos y deberes. Por último, este autor considera que no se justifica por qué la ciudadanía describe mejor la responsabilidad social de la empresa en el contexto de la globalización, ni cómo podría materializarse en la sociedad global.

La crítica que desarrolla este autor en el año 2010 nos resulta más sugerente para nuestro propósito de generar conocimiento para la mayoría de empresas, pequeñas y medianas. En opinión de van Oosterhout el debate académico se había escorado hacia la reflexión política, proponiendo construcciones teóricas que se alejaban de la práctica habitual de las empresas. Esta reflexión teórica, muy centrada en lo que la empresa debería hacer, dejaba fuera el análisis de dinámicas de implementación de prácticas ciudadanas tanto dentro de la organización como en su colaboración con la sociedad civil, así como cuestiones culturales e institucionales implicadas en esos procesos. Además, el foco se ponía mayoritariamente en el ámbito global de la economía, generando propuestas aplicables únicamente en las grandes empresas multinacionales. Su propuesta apunta a la búsqueda de evidencias empíricas de la contribución de la empresa a los problemas sociales, a la construcción de capital social vinculada a las actividades de creación de valor a través del negocio y considerando las prácticas de rendición social de cuentas. El mayor aporte de este autor es dar visibilidad a la

falta de atención de la literatura a las empresas medianas y pequeñas. Se aleja de la aproximación normativa de lo que la empresa debería ser, para centrarse en el papel político que de hecho tiene, vinculándolo a su papel económico. Comparte con el resto de conceptualizaciones en foco en el comportamiento y la actividad de la empresa para juzgar en qué medida es o no buena ciudadana.

### *1.2.2.3. Propuesta de una nueva teoría política de la firma*

La propuesta de generar una nueva teoría política de la firma surge de la incapacidad de los modelos anteriores para proponer una visión que pudiera explicar la transformación del rol de la empresa en el contexto de la sociedad global en el que el Estado ha perdido la capacidad de garantizar el correcto ejercicio de ciudadanía de los individuos. Las conceptualizaciones que hemos venido explicando fundamentalmente describen el cambio de rol de las empresas, y se centran en las actividades que la empresa voluntariamente decide adoptar y pueden ser, en cierta medida, manipulables como instrumentos reputacionales. La pretensión de las propuestas de teoría política de la firma es profundizar en el contenido de la ciudadanía empresarial como marco normativo que oriente el comportamiento de la empresa en la sociedad.

Entre los autores de esta postura, destacan Pièrre-Ives Néron y Wayne Norman (2008) para quienes el consenso empresarial y académico sobre la ciudadanía empresarial difumina una descripción precisa de lo que significa que la empresa sea una buena ciudadana y, por tanto, no aporta un marco normativo claro para juzgar su comportamiento. Aproximándose desde la filosofía política, consideran que es necesario un debate sobre el análisis de los distintos significados de la categoría ciudadanía e identifican cuatro sentidos en los que se aplica este concepto a la empresa: el estatus legal, la identidad política, el ámbito de la solidaridad y la actividad virtuosa (Néron & Norman, 2008). Es este último significado de la ciudadanía virtuosa el que, en opinión de estos autores, tiene más utilidad práctica. Definen esa ciudadanía virtuosa asociada a comportamientos como el cumplimiento de la ley y otras regulaciones, el pago de impuestos, la filantropía, la contribución positiva a través de sus impactos a la comunidad, prácticas virtuosas como la competencia leal, la publicidad honesta, el trato justo a proveedores o las operaciones eficientes, entre otras, y por último y posiblemente la acción más importante, la participación en cuestiones políticas como la promoción de leyes y reglamentos justos, la contribución a estándares de autorregulación de la actividad empresarial y la gestión de sus relaciones con los actores políticos.

En opinión de estos autores, la ciudadanía puede ser un marco que permita juzgar el buen o mal comportamiento de la empresa, pero no que se trata de un marco normativo que pueda abarcarlo todo. Puesto que no es esperable que las empresas se identifiquen con ninguna comunidad política, consideran que atender los derechos de los grupos de interés con su comportamiento virtuoso es suficiente. Su aportación de la comprensión de la ciudadanía como actividad virtuosa es clarificadora, pero su propuesta sigue sin abordar la dimensión normativa de la ciudadanía empresarial de forma clara.

Ese mismo año, Georg Andreas Scherer y Guido Palazzo (2008), argumentan las grandes limitaciones que tienen para justificar la participación política de la empresa tanto de las propuestas de las teorías funcionales o instrumentales de responsabilidad social como las que proponen de ciudadanía empresarial extendida. Los límites de las teorías instrumentales nacen de que supeditan las prácticas sociales de la empresa al logro de sus objetivos económicos. Por su parte, las propuestas de ciudadanía tienen un carácter, en opinión de estos

autores, meramente descriptivo de las actividades y comportamientos empresariales. Partiendo de la noción de ciudadanía deliberativa de Habermas, proponen un modelo extendido de gobernanza que permita construir una teoría normativa de la firma. En su opinión, esta teoría ayudaría a superar la idea de que la ciudadanía hace referencia solo a la responsabilidad de la empresa como iniciativa privada ahí donde el Estado no logra garantizar los derechos de ciudadanía. Proponen la llamada responsabilidad social empresarial política, que considera que la empresa ha de asumir la responsabilidad de contribuir a la gobernanza global y a la provisión de bienes públicos, más allá de sus intereses particulares, desde su pertenencia a una comunidad política. Distinguen así entre una ciudadanía *burguesa*, asociada al interés particular de la empresa, de la visión de la empresa como *ciudadana* en la sociedad (Scherer & Palazzo, 2008).

Especialmente sugerente nos parece la propuesta teórica de Michael S. Aßländer y Janina Curbach (2013) que abogan por una identidad o carácter ciudadano de la empresa como condición para delimitar los contenidos de su responsabilidad como ciudadana. Proponen tres estatus de ciudadanía, del que se derivan distintas responsabilidades sociales y compromisos que, de hecho, asumen las empresas con la sociedad. Los tres estatus responden a los componentes del principio de ciudadanía sugeridos por Jean L. Cohen (1999): el estatus de personalidad legal, el principio político de la democracia, y la ciudadanía como pertenencia e identidad política (Cohen, 1999). El primero, la empresa *burguesa* que, como personal legal es sujeto de derechos y deberes en su ámbito de actividad. Su responsabilidad social está limitada a las actividades de su negocio, es voluntaria y sirve a sus intereses adoptando enfoques instrumentales o técnicos de responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, el estatus de la empresa como *ciudadana* propuesta por la mayoría de autores que, además de persona legal, es un sujeto que participa en la comunidad política y en la sociedad civil, y por lo tanto tiene una corresponsabilidad subsidiaria en la elaboración de los marcos legales y la prestación del servicio, por lo que además a perseguir su propio interés, atiende las necesidades de bienestar de su comunidad. Por último, definen la *ciudadanía plena*, que disfrutan los miembros de la comunidad social. La comunidad ha de reconocer a la empresa como miembro para que ésta pueda disfrutar de este estatus de plena ciudadanía. La responsabilidad social que asume esta empresa emerge de su sentido de pertenencia a la comunidad que le lleva a identificarse de forma solidaria con el resto de la ciudadanía. Lo que delimita qué hace y cómo trabaja esta empresa son las exigencias de justicia de su comunidad social, con las que la empresa se identifica porque es uno de sus miembros (Aßländer & Curbach, 2014).

Aunque los propios autores reconocen que se trata de un marco teórico, tiene el valor de anteponer la comunidad social como fuente de la ciudadanía de la empresa, apuntando a que la ciudadanía virtuosa está asociada no solo a sus actividades y comportamientos, como proponen la mayoría de conceptualizaciones de ciudadanía, sino también al desarrollo de su identidad como miembro de la comunidad, es decir a su carácter ciudadano (Aßländer & Curbach, 2014). Este aspecto de la centralidad de la autocomprensión de la empresa como miembro responsable de su sociedad en el desarrollo de la ciudadanía empresarial lo han desarrollados, como veremos más adelante, autores como Josep M<sup>a</sup> Lozano (2009) y Pedro M. Sasia *et al.* (2020) (Lozano, 2009; Sasia, Pedro M. et al., 2020)

De lo expuesto en este apartado, podemos decir que las propuestas sobre teoría política de la firma utilizan la metáfora de la ciudadanía para articular la justificación de la participación social de la empresa con los comportamientos que la sociedad puede exigirle. La aspiración es

construir un marco normativo para repensar la identidad organizativa y el contenido de la responsabilidad social de la empresa como ciudadana (Gendron, 2014; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020).

#### *1.2.2.4. Ciudadanía empresarial en esta investigación*

A la luz del debate sobre ciudadanía empresarial es evidente la falta de consenso respecto a su conceptualización. Con este trabajo no buscamos tanto perfilar mejor el constructo de ciudadanía empresarial cuanto profundizar en el modo en el que las empresas incorporan su responsabilidad social, comportándose de forma más cívica, como buenas ciudadanas. Recogemos algunas afirmaciones que se pueden extraer del debate, que delimitan características de ciudadanía empresarial útiles para nuestra investigación.

La primera es el potencial de transformación de utilizar el constructo de **ciudadanía como metáfora**. Tanto Josep M<sup>a</sup> Lozano (2009) como Corinne Gendron (2014) aluden a que el discurso sobre la empresa ha utilizado tradicionalmente las metáforas para orientar la representación social, la autocomprensión que la empresa tiene de sí misma, y también sus prácticas organizativas. Ambos aluden al trabajo de Morgan (1980) y la influencia que ha tenido en el desarrollo organizativo de las empresas la metáfora de la organización como organismo que nace, crece y se adapta para sobrevivir en el medio en el que opera (Morgan, 1980). Esta metáfora orientó el desarrollo organizativo hacia modelos de organización y gestión centrados en la sostenibilidad a largo plazo para mejorar la adaptación de la empresa al entorno de la globalización. La metáfora de la ciudadanía incorpora al desarrollo organizativo para lograr la sostenibilidad en el largo plazo preguntas sobre el papel de la empresa en ese entorno y sobre las relaciones de poder que establece con el resto de la sociedad.

En la práctica, hemos sido testigos en las últimas décadas de cómo la metáfora de la ciudadanía ha ido llevando a las empresas a asumir nuevos roles en la sociedad, y a esta a modificar sus exigencias y expectativas respecto a lo que las empresas tienen que aportar. Ha crecido la conciencia social de que hay que transformar el capitalismo para que las empresas asuman un rol más responsable con los retos sociales. Autores como Edgar Freeman hablan de que está emergiendo un nuevo paradigma de los negocios que considera la interdependencia y la interconexión, la centralidad de la ética en los negocios y la consideración de las necesidades de las personas y del planeta. Un modelo de mayor colaboración para afrontar los retos sociales, en los que se visibiliza cómo ha influido la metáfora de la ciudadanía (Dolan & Raich, 2009; Freeman, 2017).

Del repaso de las distintas posturas ante la ciudadanía de la empresa podemos afirmar que, pese a las divergencias en los planteamientos, todas las conceptualizaciones aceptan que la empresa tiene un papel que jugar en los grandes retos sociales y ambientales. La ciudadanía de la empresa como metáfora orienta, por tanto, hacia su participación formal y directa en la búsqueda de soluciones a los retos económicos, sociales y ambientales que afronta la sociedad.

En tercer lugar, hemos constatado también la referencia en todas las propuestas de referencias a comportamiento de la empresa como criterio de valoración de la ciudadanía. En este sentido, es una aclaración esencial la distinción entre la ciudadanía como estatus y la ciudadanía como actividad. La empresa es ciudadana porque se comporta como tal. La propuesta de Néron y Norman (2008) de considerar la ciudadanía como actividad virtuosa tiene gran potencial para repensar el papel y las relaciones de la empresa en la sociedad. Así

mismo, y para promover una ciudadanía auténtica, que emerge del carácter organizativo y de la vocación ciudadana de la empresa, consideramos necesario que la empresa asuma un propósito cívico y su condición de ciudadana, haciendo una opción consciente que le motive para comportarse de forma virtuosa (Aßländer & Curbach, 2014; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020).

Por último, la mayor parte del desarrollo conceptual sobre ciudadanía empresarial no es aplicable a pequeñas y medianas empresas que, por otra parte, son la mayoría tanto en España como a nivel global. En esta investigación queremos profundizar en enfoques de desarrollo de ciudadanía que aporten marcos normativos para delimitar su significado y contenidos, independientemente del tamaño de las empresas. Para ello, vamos a analizar las principales aproximaciones éticas a la ciudadanía empresarial, para escoger la que, en nuestra opinión, puede ofrecer orientaciones para reforzar la contribución de las empresas a la transformación del sistema capitalista dominante independientemente de su tamaño. Contribuiremos de esta forma a aportar conocimiento en ámbitos poco estudiados como la justificación ética de la participación de las empresas en la vida social y política y la ciudadanía de las PYME.

### 1.3. Aproximaciones éticas a la ciudadanía y sus implicaciones

El desarrollo de los distintos enfoques de ciudadanía empresarial se han basado en dos posibles aproximaciones éticas: la predominante de la ética empresarial —*business ethics*—, próxima a la deontología puesto que pone el foco en las cuestiones asociadas al ejercicio profesional o relacionadas con el rol económico de la empresa, y la ética en la empresa—*ethics in business*—considerando que la ética trasciende el ámbito de la economía y el ejercicio profesional, y se ha desarrollado fundamentalmente a través de las tradiciones de la ética de las virtudes o del imperativo categórico de Kant. Cada una de estas aproximaciones delimita la personalidad de la empresa como ciudadana y su responsabilidad en la sociedad (Dembinski, Paul, 2011; Gendron, 2014; Goodpaster, 2011). En el límite, las teorías de ciudadanía empresarial convergen hacia una misma comprensión de la empresa como ciudadana que participa de forma plena y directa en la vida social y política (Aßländer & Curbach, 2014; Dembinski, 2011; Gendron, 2014; Lozano, 2009).

No hemos encontrado consenso en la literatura sobre las denominaciones de ambas aproximaciones, pero sí respecto a los aspectos que delimitan la comprensión del carácter organizativo y del papel social de la empresa, por una parte, y de los procesos para reforzar su ciudadanía por otra. En este apartado expondremos las diferencias de estos dos enfoques para justificar la utilización de la empresa ciudadana como propuesta más adecuada para reforzar la ciudadanía de las PYME (ver Tabla 1).

Hemos denominado al primer enfoque “empresa responsable”, por su mayor proximidad a las lógicas y propuestas de las aproximaciones técnicas e instrumentales de la responsabilidad social, y a las propuestas de ciudadanía muy centradas en las actividades y comportamientos sociales y políticos de las empresas. Al segundo enfoque lo hemos denominado la “empresa ciudadana”, por su mayor proximidad a las teorías éticas de responsabilidad social, que ponen el foco en las exigencias éticas que configuran la relación entre la empresa y su comunidad política (Garriga & Melé, 2004). Ambos enfoques representan un marco o representación de la empresa, no un modelo cerrado. Por otra parte, veremos más adelante, que el proceso de responsabilización de la empresa es un continuo, por lo que la empresa puede transitar de un enfoque a otro.

Tabla 1. Enfoques en la conceptualización de la ciudadanía y sus implicaciones

	Empresa responsable	Empresa ciudadana
Perspectiva ética	Ética empresarial Ética de deontológica	Ética en la empresa Ética de las virtudes
COMPRESIÓN DEL PAPEL SOCIAL Y LA PERSONALIDAD (MORAL) DE LA EMPRESA		
Papel social	Contribuye al bien común persiguiendo sus intereses particulares con autonomía y libertad	Contribuye al bien común solidariamente con el resto de ciudadanas de la sociedad de la que es miembro
Agencia moral	Sujeto moral individual Principios de autonomía y libertad	Sujeto moral comunitarista y relacional Principios de autonomía en comunidad y subsidiariedad
PROCESO PARA REFORZAR LA CIUDADANÍA		
Foco	Influencia de grupos de interés y agentes sociales en el proyecto y los comportamientos de la empresa	Equilibrio de derechos y deberes en las relaciones con las personas de la empresa y la sociedad
Basado en...	Programas y planes	Desarrollo organizativo
Proceso	Lineal, en fases <i>caracterizadas por resultados y comportamientos</i>	Sistémico. Posturas y posicionamientos <i>expresados en comportamientos y actividades</i>

### 1.3.1. La empresa “responsable”

La “empresa responsable” adopta el enfoque de la ética empresarial, que no cuestiona la lógica del mercado, ni la naturaleza de las relaciones económicas como meras transacciones. La necesidad de generar beneficio permea todas las propuestas, como fin primario. Este enfoque de ciudadanía, está más cerca de la representación tradicional de la empresa como agente económico que contribuye al bien común persiguiendo su interés particular.

Si nos centramos en la comprensión de la agencia moral de este enfoque de ciudadanía, la concibe de forma análoga a una persona individual, que define y desarrolla de forma libre y autónoma en la sociedad su proyecto económico, aceptando una corresponsabilidad en la creación de marcos legales y en el bienestar social de forma voluntaria (Dembinski, 2011; Gendron, 2014; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009). De hecho, Gendron lo denomina “empresa persona”.

Este primer enfoque responde a tres posibles visiones de ciudadanía: 1) la que la limita a la filantropía, 2) el que la reduce o la equipara a la responsabilidad social empresarial o 3) la que remite a ciertos roles políticos que algunas empresas pueden llegar a jugar en determinados contextos, como es el caso de las grandes empresas transnacionales (Aßländer & Curbach, 2014; Lozano, 2009). Dentro de estos nuevos roles políticos estaría la participación en el debate público sobre los marcos legales, las propuestas de gobernanza para las empresas que incorporan agentes sociales o políticos a sus estructuras o los sistemas de rendición de cuentas

que reconocen a la empresa un nuevo papel político (Scherer & Palazzo, 2011). Estas visiones permiten desarrollar los vínculos de la empresa con la sociedad y adoptar comportamientos progresivamente más responsables.

La empresa se entiende como un agente social libre y autónomo, y se apoya en la ética empresarial y las teorías de gestión para reforzar su ciudadanía. Quienes lideran estas organizaciones buscan clarificar e institucionalizar los valores que delimitan el carácter empresarial, para lograr una mentalidad compartida respecto al propósito empresarial que permita mejorar el éxito de su proyecto como contribución a la sociedad en el largo plazo. La empresa se vincula a la sociedad, y para lograr el éxito del proyecto que escoge, gestiona sus relaciones con los grupos de interés, participa en el debate público o se vincula a otros actores sociales y políticos. Lo hace en un proceso gerencial, a través de programas y planes de responsabilidad social que le permiten mejorar su rendimiento y comportamientos. Subyace en esta comprensión del desarrollo ciudadano de la empresa su responsabilidad institucional con sus grupos de interés, una responsabilidad que la empresa asume sola, y apoyada en su poder y capacidades (Dembinski, 2011; Gendron, 2014; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009).

Este es un enfoque más adecuado para empresas grandes o muy grandes, y es el que más desarrolla la literatura a partir del análisis de las prácticas empresariales. Su excesivo foco en el poder de la empresa en la sociedad y en sus actividades, lo hace poco adecuado para las PYME (Amézquita Zamora, 2016), por no mencionar que en un mundo cada vez más complejo, interdependiente e interconectado es difícilmente justificable que la empresa entienda su responsabilidad de forma autónoma y no en colaboración con gobiernos y sociedad civil.

Tiene el valor de incorporar una mirada política a la teoría de los grupos de interés, contribuyendo a una mayor responsabilización social de la empresa. Pero tiene la limitación de continuar con el foco en la gestión de las relaciones con la sociedad sin cuestionar la lógica mercantil dominante. La sostenibilidad social y ambiental son el punto y seguido de la rentabilidad de la empresa, pero ésta sigue configurando el papel primario de la empresa (Handy, 2002). Tanto desde las teorías como desde la práctica de las éticas empresariales, esta aproximación a la ciudadanía empresarial promueve la personalidad de la empresa más enfocada a la mejora de resultados y comportamientos para sus grupos de interés.

Sin embargo, la lógica del mercado puede llevar a la empresa, que gestiona bien y con responsabilidad sus múltiples grupos de interés, a pasar por alto los retos de participar en la sociedad global y su obligación de contribuir a la mejora de las condiciones de justicia y sostenibilidad ambiental. Su comprensión de la ética le lleva a no cuestionar éticamente sus actividades, tanto económicas como de participación social y política, que le permiten obtener beneficios y contribuir a la sociedad (Dembinski, 2011; Goodpaster, 2011). Corinne Gendron (2014) va más allá al juzgar los límites de esta aproximación, sugiriendo que estas conceptualizaciones y prácticas de ciudadanía, pese a otorgar a las empresas un papel político formal y legítimo, ocultan el debate de fondo sobre las implicaciones de transitar hacia modelos económicos más democráticos (Gendron, 2014).

Se trata de un enfoque de ciudadanía técnico – gerencial, centrado en las actividades y en la descripción del comportamiento empresarial que responde a la motivación de adaptarse mejor al contexto y sus demandas de modo que sea posible lograr la triple sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Un foco que expresa una motivación extrínseca para el comportamiento ciudadano de la empresa, asociada a exigencias de los grupos de interés que permiten mantener su proyecto en el tiempo. Por otra parte, al centrarse en prácticas y

actividades empresariales muy concretas y asociadas al poder de la empresa para actuar en la sociedad, deja fuera del debate de la ciudadanía empresarial a empresas que no tienen capacidad de llevarlas adelante.

Es una aproximación que contribuye a la responsabilización de la empresa para promover su participación plena y formal en la vida social y política, pero al no cuestionar la lógica de los negocios, tiene limitaciones evidentes para lograr mayores niveles de democracia en la economía. En opinión de no pocos autores, esta es una aproximación limitada de la ciudadanía, que no aporta mucha novedad respecto a las teorías y prácticas de responsabilidad social previas (Aßländer & Curbach, 2014; Gendron, 2014; Lozano, 2009).

### 1.3.2. La empresa “ciudadana”

El segundo enfoque, el de la empresa “ciudadana”, entiende que la ética trasciende el ámbito del mercado, y que la economía y las actividades empresariales están al servicio del bienestar de la sociedad. Para esta empresa, las transacciones económicas y el resto de actividades de la empresa implican una dimensión relacional, en la que están en juego, valores, derechos y deberes (Zamagni, 2014). Es un enfoque de ciudadanía que se aleja más de la representación tradicional de la empresa, reconociendo la naturaleza intrínsecamente ética de toda relación, también la económica. La ética en los negocios se enmarca en las tradiciones de la ética de las virtudes y del imperativo categórico de Kant.

Desde esta aproximación ética, la empresa se auto comprende como un sujeto moral con una perspectiva comunitarista, que incorpora la dimensión relacional. Esto implica que su autonomía como sujeto moral se desarrolla en la comunidad, y no de forma libre y autónoma como la empresa “responsable”. La empresa se entiende, y la sociedad la reconoce, como parte del complejo sistema social, y asume una responsabilidad económica, social, ambiental y ética, porque quiere contribuir al desarrollo de su sociedad. El principio de subsidiariedad y la reciprocidad son esenciales en las relaciones que la empresa establece con el resto de las ciudadanas de la sociedad en la que opera (Aßländer & Curbach, 2014; Gendron, 2014).

La visión de ciudadanía está asociada al enfoque del proyecto y del conjunto de las actividades de la empresa como medio de contribución a la diversidad de retos (económicos, sociales, ambientales, políticos o éticos) que su sociedad afronta (Aßländer & Curbach, 2014; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020). Cada empresa concreta, en función de su naturaleza, de su propósito y capacidades, concretará esa ciudadanía en proyectos y actividades distintas (Dembinski, 2011; Lozano, 2009). El éxito empresarial se asocia a la puesta en práctica de un proyecto empresarial que contribuye a los retos sociales, separándose de la representación tradicional de empresa que asocia el éxito al rendimiento, la eficacia o la reputación.

Todo ello justifica la participación de la empresa en la vida social y política y en el debate público, porque como agente en el complejo sistema social, la empresa no puede libre y autónomamente definir su contribución al proyecto que comparte con el resto de la ciudadanía. Construir una mejor sociedad requiere de un debate sobre qué sociedad se quiere construir y cómo cada ciudadana, en función de su naturaleza y capacidades, puede contribuir. La empresa genera vínculos y relaciones de colaboración y alianza contribuir a los retos de la sociedad que emergen del debate público, porque su papel social va más allá de la mera satisfacción de demandas, intereses o derechos de sus grupos de interés (Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020). Por eso no se centra tanto en gestionar las relaciones con sus grupos de interés como en establecer vínculos con el resto agentes sociales para participar en

el debate público sobre los retos sociales y el papel que ella, como empresa concreta puede jugar. Participar de esta forma, refuerza su compromiso ciudadano con la sociedad, y su legitimidad social con una motivación intrínseca a su propósito y las capacidades que tiene como organización.

El foco para reforzar su ciudadanía está en procesos mediante los que define y desarrolla un propósito y proyecto orientados al bien común, así como a la búsqueda de la excelencia en su materialización en las prácticas del día a día (Moore, 2017). La voluntad que guía el desarrollo organizativo es la de llegar a ser mejor en lo que es y hace para poder realizar un aporte excelente a la mejora de las condiciones de prosperidad, justicia y sostenibilidad ambiental. Dicho de otro modo, la empresa ciudadana tiene la voluntad de integrar en su autocomprensión agente en la sociedad las dimensiones ética, social, ambiental y económica para contribuir a la construcción de una sociedad mejor con su proyecto empresarial.

Esto hace que el foco del proceso para reforzar su ciudadanía no esté en planes o programas gerenciales, sino en un desarrollo organizativo que le permita integrar esas dimensiones en su carácter, su proyecto y sus actividades. Un desarrollo organizativo que se cuestiona éticamente la bondad y valor social de su propósito y orienta la gestión de la empresa para concretarlo en su proyecto, productos y servicios y actividades de forma excelente (Moore, 2017). Si quienes lideran la empresa “responsable” impulsaban un carácter compartido para actuar como ciudadana virtuosa, la empresa “ciudadana” lo hace para mejorar su sensibilidad y capacidad para identificar y afrontar adecuadamente las cuestiones éticas implicadas en cada situación concreta de su actividad y comportamientos, tanto individuales y colectivos (Dembinski, 2011). Afronta un proceso de desarrollo de su carácter que institucionaliza la racionalidad ética (Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020), porque *«ha de discernir seriamente acerca de sus propuestas de vida buena en cuanto impulsoras y fomentadoras del bien común, del bien de la polis»* (Sasia et al., 2020).

En nuestra opinión, esta aproximación a la ciudadanía empresarial es más adecuada para la realidad del mundo global, interdependiente e interconectado. La sociedad global es una red de actores interconectados local y globalmente, que afronta retos dinámicos y complejos en los que la colaboración es clave. Este enfoque de empresa como parte de esa sociedad red aporta un enfoque valioso para repensar la actividad económica como parte de la vida social y política, y para explorar nuevas formas de representación de la empresa como actor social. En esta aproximación más sistémica, emerge la posibilidad de incorporar a las empresas en el debate sobre la gobernanza democrática de la economía que permita transformarla para que contribuya mejor a los retos económicos, sociales y ambientales de la sociedad actual. Por otra parte, al asociar la ciudadanía a la voluntad de la empresa de contribuir a la construcción social en la medida de sus competencias y capacidades, invita a cualquier empresa a plantearse su papel como ciudadana. Por ese motivo, escogemos este enfoque para estudiar la evolución de ciudadanía en PYME del País Vasco.

Profundizaremos a continuación en el carácter moral de la empresa ciudadana y las condiciones que posibilitan ese desarrollo organizativo para reforzar la ciudadanía de la empresa.

#### 1.4. Carácter ciudadano: aproximación comunitarista relacional

La personalidad legal de las empresas está fuera de dudas, y les permite actuar en la sociedad. La cuestión de su personalidad moral, de su carácter genera, por el contrario, más debate. La cuestión de fondo es la existencia y relevancia de la agencia moral colectiva en general, y de las empresas en particular. Habida cuenta del poder y la importancia de las empresas en el bienestar social y planetario, nos alineamos con quienes afirman que las empresas, en general, cumplen, o pueden cumplir, las condiciones para ser considerados agentes morales, y muestran un *ethos* corporativo (Soares, 2003). Pero aun aceptando que la empresa es un sujeto con capacidad de autonomía, hay distintas aproximaciones a su agencia moral (List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012; Sasia, Pedro M., 2018; Singer, 2017).

En este apartado vamos a presentar teorías que justifican lo que se constata en la práctica: que las empresas tienen capacidad de actuar como personas morales en una sociedad democrática. Y, por lo tanto, es posible que se sometan a los principios democráticos y adopten marcos de la ética cívica como referencias para repensar su identidad y su proyecto empresarial. La aproximación de la empresa ciudadana la sitúa como miembro de una sociedad democrática, basada en el respeto mutuo de derechos y deberes que aspira a preservar la autonomía de los agentes que interactúan en ella. En esta comprensión de la ciudadanía empresarial, es en la interacción social en la que emergen las distintas opciones, pero se reconoce a las ciudadanas la libertad para elegir su respuesta dentro de los límites que la sociedad establece como obligaciones (List & Pettit, 2011; Sasia, 2018).

La empresa ciudadana delimita un marco para reconocer a la empresa como un miembro corresponsable de la mejora de la sociedad, que parece adecuado para orientar éticamente la actividad económica y repensar el papel y las relaciones de la empresa en sociedad (Hély & Lefèvre, 2014; Sasia, 2018). Por una parte, es necesario justificar su capacidad de actuar como una persona moral, e identificar las condiciones que le permiten hacerlo. Por otra, requiere adoptar una aproximación relacional a la empresa para ayudar a pensar en ella como ciudadana en nuestra sociedad global interconectada.

El debate sobre la agencia moral colectiva está asociado a la posibilidad de que un grupo humano, como puede ser una empresa, pueda institucionalizar un razonamiento moral autónomo. Es decir, que al igual que las personas individuales, el grupo muestre intencionalidad en su interacción con la realidad, y capacidad para juzgar la realidad y actuar haciéndose responsable de las implicaciones éticas de sus decisiones y actuaciones de forma autónoma respecto a sus miembros. Del análisis de la realidad actual, podemos afirmar que la mayoría de las empresas tiene esa capacidad, puesto que su propósito guía sus decisiones y es evidente que hay una coherencia en sus razonamientos para la definición y desarrollo de su proyecto y actividades. Las empresas no solo muestran que toman decisiones autónomas de gran importancia social por sus consecuencias éticas, también adoptan políticas de distinto tipo para autorregular sus comportamientos mostrando cierta conciencia de su responsabilidad. Incluso, hay una percepción de que las empresas imponen en muchas ocasiones su voluntad y sus criterios a las personas, lo que muestra que tienen, de hecho, capacidad de actuar como agentes morales (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011).

En consecuencia, podemos afirmar que la mayoría de empresa cumplen o podrían llegar a cumplir, las condiciones para que se les pueda atribuir responsabilidad moral, independientemente de que, de hecho, asuman o no esa responsabilidad (List & Pettit, 2011). Su importante papel en los retos sociales actuales sugiere que considerarlas sujetos morales es

pertinente y necesario. Por una parte, para que aumente su responsabilización respecto a la grave crisis socio ambiental actual, y por otra, porque su intervención es imprescindible para transformar el modelo económico dominante que agrava los problemas de inequidad e insostenibilidad de la vida (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011; Sasia et al., 2020; Sasia, 2018). Las empresas son consideradas agentes morales, porque tienen capacidad de contraer obligaciones mediante acuerdos, legales o de otro tipo, con otros agentes morales. Además, las obligaciones que contrae una empresa en un momento de su historia, se mantienen en el tiempo. Las empresas, por tanto, son la misma persona moral a lo largo del tiempo. Muestran una personalidad moral, que proyectan hacia el futuro y van construyendo a través de sus decisiones y actuaciones. Eso sí, con algunas limitaciones, porque no son personas individuales y, por tanto, no son sujetos de derechos como la vida. Es decir, se les priva de algunos derechos para preservar la dignidad y los derechos individuales. Por ejemplo, la empresa no tiene derecho a la vida (List & Pettit, 2011; Maestre, 2004; Rodríguez Coronel, 2012). Reforzar su agencia moral implica respetar la autonomía de las personas que la forman, y para ello establece mecanismos de autorregulación además de los que la propia sociedad le impone.

Las principales críticas a la agencia moral de la empresa son dos. Por una parte, planteamientos que aceptan la agencia colectiva solo como metáfora o analogía la responsabilidad moral de las personas porque solo éstas tienen capacidad de juicio moral y de hacerse cargo de las consecuencias de sus acciones. Por otra, la de quienes argumentan que las empresas no pueden tomar decisiones libres, porque están sometidas a las reglas del mercado y a los límites marcados por las regulaciones que les afectan. Por lo tanto, la empresa no tiene libertad para elegir, por lo que no puede ser considerada como una persona moral. En ambas críticas subyace la representación tradicional de la empresa, con su ética deontológica, y el pensamiento capitalista hegemónico que deja la ética fuera de las decisiones de la empresa, con las consecuencias de deterioro ambiental, desigualdad social e injusticia patentes en la realidad actual. Un marco institucional que corrompe el carácter moral al imponer un marco cultural institucional en el que la ética está ausente. La agencia moral de los grupos, y en particular de las empresas, cuestiona esa mentalidad y abre la posibilidad de replantear el marco para las relaciones entre la sociedad y la empresa (Maestre, 2004; Sasia, 2018).

La cuestión es cómo el grupo humano que conforma la empresa puede razonar moralmente y asumir su responsabilidad de forma análoga a como lo hacen las personas. Esta reflexión sobre la agencia moral de la empresa no es nueva en la literatura, y está lejos de ser un debate cerrado. Para los objetivos de este trabajo, nos centraremos en dos propuestas de conceptualización de la agencia moral colectiva basadas en la teoría de agregación, que complementaremos con la noción relacional de la organización en la sociedad. La teoría de agregación parte de considerar que un colectivo de personas, en determinadas condiciones, muestra capacidad para tomar decisiones colectivas libres y moralmente justificadas. Una vez justificada la capacidad de la empresa para construir y desarrollar su agencia moral, nos acercaremos a la noción relacional que ayuda a aproximarse al desarrollo del carácter moral de la empresa como parte de la sociedad en la que opera.

#### 1.4.1. Conceptualización de agencia moral comunitarista

Presentamos primero la propuesta más extensa sobre la agencia moral de los grupos desarrollada por Christian List y Philip Pettit (2011). En su libro *Group Agency*, elaboran una nueva teoría para mostrar la posibilidad de que las organizaciones, y en particular las empresas, puedan ser consideradas agentes morales (List & Pettit, 2011). Estos autores justifican la necesidad de la agencia grupal, en primer lugar, porque en el contexto actual no se puede obviar, como ya hemos señalado, la responsabilidad de los agentes colectivos y, en particular de las empresas. En segundo lugar, porque pensar la sociedad en términos de agentes grupales es más adecuado para relacionarnos en la nueva sociedad global en la que las organizaciones de todo tipo tienen un papel central en la vida pública. En el lenguaje que hemos venido utilizando al hablar de la ciudadanía como metáfora, podríamos decir que la agencia grupal aporta una nueva representación de las relaciones sociales y que puede ser útil para cambiar la relación empresa-sociedad.

Un agente grupal es un colectivo de personas que se organiza para realizar un propósito sobre la base de un sistema normativo compartido. Para poder atribuir una responsabilidad moral a ese grupo, sus acciones deben ser verdaderamente colectivas, no impuestas por parte del grupo o que simplemente consideren la suma de efectos de decisiones y acciones individuales. Es decir, solo si las personas actúan conjuntamente, mostrando una conciencia y mentalidad colectiva, la responsabilidad es atribuible al grupo, y no puede reducirse a la responsabilidad individual de alguno de sus miembros. Según este razonamiento, la agencia de grupo se materializa de forma “sobreenvenida” a la contribución individual de sus miembros, porque la mera agregación de las intenciones y decisiones personales no puede explicar las del grupo, y porque el agente colectivo puede mostrar intenciones o adoptar decisiones incluso contrarias a las de las personas. Es decir, que en la observación de cómo el grupo lleva a la práctica su propósito y plan compartido, emerge un agente moral capaz de razonar de forma coherente con un marco normativo propio, y de actuar con autonomía respecto a las personas concretas que lo forman.

Tras un análisis filosófico de los procesos de razonamiento moral colectivos, List y Pettit argumentan que el diseño organizacional que adopta un agente grupal puede posibilitar que actúe con autonomía, como una persona moral. El concepto de diseño se aplica a las organizaciones desde la década de 1960, para dar forma al modo en el que se articulan las tareas, la información y las decisiones para generar cohesión en el grupo y mejorar su interacción con el entorno. En definitiva, el diseño delimita el sistema normativo de valores, fines y medios que la organización utiliza para tomar decisiones y actuar de modo que se logre el propósito organizativo (Gilli et al., 2013).

De su análisis de procesos de razonamiento basados en premisas, concluyen que un agente colectivo puede llegar a cumplir las condiciones de agencia moral si su diseño organizativo le permite 1) hacer buenos juicios (morales) sobre la realidad, 2) superar la tendencia de las personas a actuar de acuerdo a sus criterios e intereses particulares incentivando la colaboración honesta con el propósito del grupo, y 3) organizar las tareas y la toma de decisiones de forma que se respeten los derechos y libertades de sus miembros. Dicho de otra forma, un agente grupal puede reforzar su capacidad de razonamiento moral y de autorregulación si adopta un diseño organizativo democrático, en el que las tareas y las decisiones se descentralizan en función de los conocimientos y habilidades de las personas

asumiendo el principio de subsidiariedad. Al igual que sucede con las personas, al actuar de forma coherente con el propósito y sistema normativo compartido, el agente grupal refuerza su capacidad de juicio moral y ajusta las ineficiencias o errores que detecta, y como consecuencia, desarrolla su agencia moral.

En definitiva, de acuerdo a esta teoría, planificar un rediseño organizativo con esos criterios permite a la empresa reforzar su capacidad de tomar mejores decisiones y que dichas decisiones sean mejor aceptadas por las personas. Esto le permite actuar de forma colectiva y coherente con su propósito y valores organizativos. De este modo, la empresa desarrolla en el tiempo su carácter moral y logra comportamientos institucionales virtuosos (List & Pettit, 2011).

Por su parte, Martha M. Rodríguez Coronel (2012) propone un concepto integrador de agencia moral corporativa, fundamentado en la “estructura moral” de las empresas propuesta por Adela Cortina (1998), en el que la organización adopta un diseño organizativo —una cultura o «*malla de conocimiento*» y una estructura— que permite a la empresa comportarse y desarrollarse como sujeto moral autónomo. Cortina propone tres elementos en esa estructura moral que son rasgos asimilables a los de una persona moral: la “identidad”, la “conciencia” y la “responsabilidad”. Esta “estructura moral” permite a la empresa hacerse cargo de sí misma en el contexto en el que opera, e ir construyéndose como sujeto moral a través de sus decisiones que no pueden asimilarse ni explicarse únicamente por las decisiones que toman las personas (Cortina, 1998). Para que esta “estructura moral” entre en juego y permita el desarrollo moral de la empresa, Rodríguez Coronel propone considerar la cultura como «*malla de conocimiento interactivo*» para interactuar con la realidad. Como elementos de dicha cultura, adopta la “racionalidad” y el “respeto” del modelo de agencia corporativa de Kenneth Goodpaster y John Mathews, y la noción de “estructuras de decisiones internas” de Peter French (Rodríguez Coronel, 2012).

Las nociones de “racionalidad” y “respeto” son imprescindibles para que el discurso ético permee en la empresa, y se articulen con su “identidad”, su “conciencia” y su “responsabilidad”. Impulsan una cultura democrática, en la que «*la organización considera a los stakeholders y a los afectados legítimos de sus procesos deliberativos y productivos siempre como fines y nunca como medios*» (Rodríguez Coronel, 2012: 88). Por último, la noción de “estructuras de decisiones internas” de Peter French aporta a la cultura guías o estructuras para la validación de las decisiones empresariales, contribuyendo así al desarrollo en la práctica de su “estructura moral”. Las interacciones entre la “conciencia” y su concreción en la “estructura interna de decisiones” muestran la existencia de unas creencias, valores y reglas de reconocimiento del resto de agentes que las personas de la empresa comparten y utilizan para tomar decisiones colectivas. Esta cultura es posible, y se va desarrollando, gracias a la “intencionalidad” de la “estructura moral”. Se puede decir que también esta autora plantea que el cambio planificado del diseño organizativo que incorpore procesos deliberativos que respeten adecuadamente los derechos y libertades de las personas o grupos afectados. De este modo, se ponen bases para considerar a la empresa capaz de vincularse moralmente a sus grupos de interés.

Un elemento destacable en ambas propuestas es el énfasis que ponen en los procesos de deliberación. El diseño organizativo incluye una cultura compartida que aporta una mentalidad éticamente orientada, y una arquitectura organizativa que permita la racionalidad y la actuación colectiva. Para lograrlo, cobran importancia las condiciones que el método dialógico propone para que la ética que incorpore a las prácticas organizativas. En primer lugar, que las

personas puedan participar con libertad, sin coacción. Para ello son importantes las relaciones de confianza y no dominación, y la definición de estructuras y procesos que posibiliten la participación, bien de forma directa, bien por representación, de las personas expertas en las distintas tareas o cuestiones a dirimir, o que estén afectadas por la decisión o las actividades. En segundo lugar, que las personas tengan una capacidad de participar en igualdad de condiciones, al menos, que exista una equidad básica. Puede ser necesario que necesiten formación, como parte de los incentivos para participar, o que sea necesario adoptar medidas de comunicación o beneficios sociales. Un aspecto importante para la participación en la deliberación es que las personas tengan información adecuada, suficiente y necesaria. Y finalmente que dispongan de tiempo suficiente (Etxeberría, 2018; List & Pettit, 2011; Stansbury, 2009). Un último acento de este diseño organizativo está asociado a que la agencia moral colectiva no implica que la empresa tenga los mismos derechos que las personas. El diseño organizativo debería permitir también una autorregulación del comportamiento de la empresa para preservar los derechos individuales de quien la forma. Lograrlo implica el respeto de la autonomía y la libertad de las personas en las relaciones y los procesos de decisión y trabajo que se establecen en la empresa. En la Tabla 2 hemos relacionado las características del agente moral grupal con elementos del diseño organizativo propuestos en este apartado para reforzar la agencia moral colectiva, que utilizaremos para el diseño de nuestro estudio de caso.

*Tabla 2. Agencia moral colectiva y diseño organizativo y sus condiciones*

<b>Agente moral</b>	<b>Diseño organizativo - condiciones para la agencia colectiva</b>
Intencionalidad	Propósito – objetivo compartido
Juicio moral colectivo	Marco normativo compartido Medidas educativas, comunicativas y sociales Incentivos para que las personas honestamente colaboren en el logro del propósito Información Principio de subsidiariedad (no dominación) Participación de personas expertas y afectadas Procesos democráticos: orientados al consenso, basados en argumentación
Acción colectiva	Incentivos para que las personas honestamente aporten al propósito compartido y actúen según el marco normativo colectivo
Autorregulación	Respeto de los derechos y libertades de los miembros

Entre las críticas a estas propuestas destaca que no consideran de forma suficiente los requisitos que el contexto impone a la racionalidad del grupo, así como que se basan en enfoque clásicos basados en proposiciones. Las propuestas presentadas ponen el foco en la empresa, y en el modo en el que diseña su cultura y las relaciones internas para relacionarse con el resto de actores sociales sin prestar demasiada atención al contexto social plural, dinámico y complejo, y marcado por las dinámicas de la globalización (List & Pettit, 2012). Las racionalidades presentes en la sociedad condicionan la racionalidad de las personas y del grupo. La globalización impone dinámicas que refuerzan la racionalidad estratégica dominante, y corrompen el ethos de las personas y de las organizaciones (Maestre, 2004; Sasia, Pedro M. (Coord), 2018). Como consecuencia, presenciamos el fracaso de las políticas de responsabilidad social o del desarrollo de la ética organizativa de las empresas. Sus esfuerzos por desarrollar su agencia moral, influidos por el pensamiento dominante, no cuestionan la lógica del mercado, y no logran mejorar su capacidad de racionalidad ética (Singer, 2017). En el

contexto de nuestra sociedad global, plural y marcada por el paradigma de eficiencia y dominación del capitalismo, una mirada más sistémica que preste atención al entorno mejoraría la capacidad de la empresa de hacer buenos juicios morales. De ahí la importancia de considerar una aproximación relacional a la agencia moral de la empresa que presentaremos en el siguiente apartado.

Asumida esta crítica, el valor de estas propuestas es que ofrecen una base teórica para justificar la posibilidad de considerar a las empresas agentes morales, y por lo tanto capaces de participar de forma responsable en la sociedad democrática. Además, aportan elementos para analizar el impacto de elementos del diseño organizativo en la evolución de la responsabilización social de la empresa y, como consecuencia, en sus comportamientos sociales. Abren nuevas posibilidades de explorar propuestas prácticas para el desarrollo de la empresa como sujeto moral.

#### 1.4.2. Noción relacional

Desde los años 1960 las empresas han utilizado el diseño como estrategia para lograr actuar de forma colectiva, para poder adaptarse y responder con flexibilidad y agilidad a las demandas crecientes y cambiantes que impone la dinámica de la globalización. Esto hace que podamos observar en la mayoría de ellas las condiciones para ser consideradas agentes morales grupales. Sin embargo, los escándalos, las crisis económicas y financieras, el incremento de la desigualdad o las malas prácticas empresarial muestran el fracaso de las propuestas tradicionales de responsabilidad social corporativa, incluso cuando se basan en el desarrollo del carácter organizativo. Dicho de otra forma, aunque la empresa muestra capacidad de racionalidad colectiva, no siempre es capaz de hacer buenos juicios morales, o deliberadamente actúa de forma éticamente reprochable.

Quienes defienden la teoría normativa de la firma (Margolis & Walsh, 2003), y quienes ven límites para justificar la agencia moral de la empresa a través de las teorías de agregación (List & Pettit, 2012; Singer, 2017), argumentan que las racionalidades presentes en el contexto condicionan también la capacidad de agencia. En nuestra sociedad global, el pensamiento económico se ha impuesto, y el paradigma del capitalismo de libre mercado permea la vida social y de las organizaciones. Las empresas operan de acuerdo a las asunciones básicas de la teoría económica y, cuando piensan en su papel social, se sitúan mirando los problemas sociales o las cuestiones éticas desde ellas mismas, y utilizando como criterio de decisión y evaluación la sostenibilidad a largo plazo del proyecto (Kennedy, 2013; Whyte, 2018).

Las propuestas de agencia moral, basadas en teorías de agregación, que hemos presentado ponen el énfasis en el desarrollo de la capacidad de razonamiento y acción autónoma de la empresa como agente colectivo. Al hacerlo, prestan atención a la cultura organizativa y a las relaciones que se dan entre las personas que forman la empresa, y de estas y la organización con la sociedad. Sin embargo, no consideran suficientemente cómo la racionalidad presente en el contexto global, que da por buena la lógica del mercado, dificultando la consideración de la ética como parte de la vida colectiva (Maestre, 2004; Sasia, 2018).

La noción relacional considera que la agencia moral no es fruto tan solo de procesos organizativos, sino también de las dinámicas sociales que permean y modelan la racionalidad de las personas y agentes que operan en ella. Porque al hacerlo condicionan sus diseños organizativos, el éxito de los incentivos para que las personas actúen de forma colectiva, así como los comportamientos colectivos. Los programas de responsabilidad o los planes de desarrollo organizativo pueden fracasar en la responsabilización de la empresa, por los marcos

normativos y racionalidades de las personas y del contexto. Estudios teóricos y empíricos muestran que el comportamiento humano y organizacional depende de los marcos normativos, de los procesos educativos y de dinámicas de comunicación entre otros factores que delimitan las racionalidades presentes en el contexto. En la toma de decisiones, los intereses materiales y los sentimientos morales, incluida la propia autoimagen, intervienen en el modo de juzgar la realidad y de comportarse tanto individualmente como de forma colectiva. Es decir, que en la medida en la que la conciencia y la propia autoimagen se asocia a la responsabilidad como ciudadana en la sociedad, es más plausible que el desarrollo de agencia moral se dé en la práctica (Bowles, 2016; Interligi, 2010; Watson et al., 2004).

Esta aproximación relacional implica, por tanto, una doble mirada a las relaciones dentro de la empresa, para razonar y actuar colectivamente, y a las relaciones sociales en las que la empresa toma parte. Asumir esta doble mirada lleva a entender el desarrollo del carácter organizativo como un fenómeno social, no solo organizativo. La clase de relaciones que se establecen entre la sociedad y la empresa, y las que ésta establece entre quienes la forman, configuran la construcción y el desarrollo de su carácter moral. La empresa no se sitúa en el centro de dichas relaciones, sino como un nodo más en la red social que afronta retos a los que todos los agentes sociales, todas las ciudadanas han de contribuir. En consecuencia, es posible evaluar a las empresas y sus comportamientos tomando como criterio la mejora de las condiciones sociales y la sostenibilidad ambiental, sin perder de vista la dignidad de toda persona humana (Singer, 2017). Considerar que en la sociedad global tanto las organizaciones como las personas son actores necesarios, sugieren pensar en la conciencia corporativa de forma similar a la conciencia individual. De esta forma, se puede tratar a las empresas como si fueran ciudadanas, y utilizar esa analogía para describir lo que significa ser ciudadana y la exigencia normativa de cultivar las virtudes corporativas (Goodpaster, 2011).

En esta visión relacional de la empresa, lo económico se resitúa en un contexto político más amplio y la empresa considera no solo los intereses de quienes interactúan con ella, también sus derechos como ciudadanas y ciudadanos. Si la agencia colectiva le da capacidad de participar en la comunidad, entenderse desde la noción relacional le lleva a asumir las reglas del juego de la democracia. Así, se compromete a asumir el respeto mutuo de derechos y deberes de las ciudadanas, renunciando a manipular el debate público para lograr sus intereses económicos particulares (Aßländer & Curbach, 2014; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020). En definitiva, la noción relacional ayuda a una aproximación a la ciudadanía empresarial desde la teoría política normativa y crítica. En la Tabla 3 recogeremos los rasgos que sugiere la noción relacional para la empresa, que utilizaremos para nuestro estudio de caso.

Las dinámicas de la globalización, con su capacidad de consolidar la lógica capitalista, con su paradigma de dominación y competencia, han generado una comprensión de la economía que no presta atención a la dimensión relacional de las transacciones y la actividad económica. La ética se ha relegado al ámbito privado, en un sistema global en el que la política está supeditada a las decisiones económicas (Sandel, 2013; Sasia, 2018; Zamagni, 2014). La empresa y quienes la forman comparten esa mentalidad dominante por eso, como afirma Josep M<sup>a</sup> Lozano (2009), que la empresa asuma que es un sujeto relacional es *«una opción basada en el análisis de los procesos de cambio social que vivimos, pero no es una evidencia que se imponga a sí misma como un hecho. La empresa relacional es una opción al mismo tiempo empresarial y social: ¿cómo quiere y debe la empresa situarse en una sociedad en red? ¿qué tipo de empresa necesitamos para que sea viable la sociedad emergente?»* (Lozano,

2009). La empresa ciudadana, por tanto, opta por situarse en relación con el resto de la sociedad, como miembro corresponsable, y desde esa representación de su papel social como ciudadana construye su carácter y hace sostenible su proyecto en el largo plazo (Gendron, 2014; Singer, 2017). Pero será difícil que pueda hacerlo plenamente si no se va dando al mismo tiempo un cambio social que le motive y le capacite para hacerlo (Lozano, 2009; Sasia, P. M. & Bilbao, 2019; Sasia et al., 2020).

Tabla 3. La empresa relacional y sus implicaciones para el desarrollo del carácter

<b>Carácter relacional</b>	<b>Implicaciones en el desarrollo del carácter de la empresa</b>
Vínculos sociales	Ética cívica, marcos normativos universales. No dominación Apertura a colaboración con el resto de agentes sociales (económicos, sociales y políticos) Deliberación pública sobre el bien común y su contribución Rendición de cuentas transparente
Marcos de relación	Interdependencia. Principio de subsidiariedad Colaboración y reciprocidad Equilibrio de derechos y deberes
Propósito y proyecto	Construcción social a través de las relaciones dentro y fuera de la empresa Atiende dimensiones éticas, sociales, políticas y económicas que emergen del debate público

Por tanto, no se trata tanto del debate sobre la existencia o no de la empresa como sujeto moral capaz de participar responsablemente en la sociedad, cuanto de problematizar las representaciones sociales y las relaciones que se utilizan para construir la empresa y su proyecto (Hély & Lefèvre, 2014; Sasia, 2018). Adoptar esta aproximación relacional implica entender el desarrollo moral de la empresa como un fenómeno social, lo que abre nuevas vías para repensar los procesos para reintroducir la ética en la actividad económica y la organización de lo público. Como punto de partida para esa revisión crítica de las normas y principios que orientan comportamientos de las organizaciones, y como consecuencia, del modelo predominante en nuestra sociedad, emerge la exigencia de recuperar marcos normativos universales, como los derechos humanos. Marcos universales que reorienten la ética cívica, como una exigencia para todas las ciudadanas, incluidas las organizaciones y las empresas, sea cual sea su tamaño. Recordemos que la mayoría de desarrollos de responsabilidad social y ciudadanía empresarial son difícilmente asumibles por empresas pequeñas o medianas, por lo que este enfoque tiene mayor potencial para dinamizar cambios en la mayoría de empresas (Maestre, 2004; Sasia, 2018).

Volviendo a la empresa, que es el centro de nuestro estudio, entenderse como agente relacional le lleva a transitar desde una mirada a los retos sociales desde ella misma, hacia otra en la que el bienestar social y la dignidad de las personas está en el centro (Lozano, 2009). En la comprensión predominante de la responsabilidad o la ciudadanía empresarial, el sujeto es la empresa, que trata de responder a los intereses y exigencias éticas de sus grupos de interés. En la noción relacional, el sujeto de la responsabilidad es el conjunto de agentes sociales con los que la empresa podría colaborar para dar respuesta a los retos sociales y a las exigencias

del conjunto de la ciudadanía, con la aspiración de contribuir al respeto de la dignidad humana (Aßländer & Curbach, 2014; Dembinski, 2011; Goodpaster, 2011).

En consecuencia, cobra importancia tanto el modo en el que la empresa se relaciona y se vincula a la sociedad, como el tipo de relaciones de poder y autoridad que establece dentro de ella. Puesto que opera en una sociedad democrática, la empresa ha de considerar en qué medida sus relaciones se sustentan en valores cívicos y principios como la subsidiariedad, y contribuyen a crear y sostener relaciones más justas y capaces de construir no solo una mejor empresa, sino una sociedad mejor. La empresa se hace responsable de ese tipo de relaciones, da cuenta de ello a la sociedad y toma conciencia de la su contribución al cambio del marco institucional en el que opera (De la Cruz & Sasia, 2014; Lozano, 2009; Singer, 2017). Esto sugiere un énfasis en la deliberación para que la empresa pueda reforzar su carácter moral, y participar corresponsablemente en la esfera pública (Dembinski, 2011; Garsten & Hernes, 2009; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020). Como ejemplos del potencial que tiene esa mirada crítica y política a relaciones sociales para repensar las empresas basta considerar el aporte de la economía feminista o ecofeminista, o de los modelos de economía social y solidaria, que incorporan marcos de relación más igualitarios y alejados de la lógica mercantil para generar otras formas de hacer empresa que construyen condiciones sociales más justas y sostenibles (Sasia, 2018; Singer, 2017).

La voluntad de la empresa de adoptar esta comprensión de sí misma como sujeto relacional le motiva para desarrollar capacidad de agencia grupal que mejora sus vínculos sociales como ciudadana. El diálogo que la empresa establece a través de sus actuaciones, y lo que comunica, genera un discurso que da cuenta no solo lo que hace, también lo que es como organización. Y en la medida en la que construye un relato coherente y entendible, fomenta relaciones sociales en las que da sentido a lo que aporta, y al propósito social que persigue (Garsten & Hernes, 2009; Piñera Camacho, 2015). Es decir, entender la empresa como agente relacional lleva a considerar que es en la interacción social donde se dirimen las propuestas para mejorar la sociedad de forma responsable, y donde la empresa va descubriendo y recreando su propósito como parte de la comunidad política, no de forma autónoma, sino a través de procesos de deliberación. La gestión económica ha de ir de la mano de la gestión de cuestiones sociales para responder a ese propósito socio empresarial, por eso el reto es transitar hacia una nueva forma de hacer negocios que incorpore las cuestiones éticas y sociales (Piñera Camacho, 2015). Para ello, más que gestionar sus relaciones con el resto de agentes sociales, la empresa ciudadana genera vínculos con instituciones públicas y sociedad civil, y establece relaciones de colaboración con sus grupos de interés más allá de las transacciones económicas. Al hacerlo, transita desde lógicas dominantes, más centradas en la transacción, la eficacia y la competencia, a otras en clave de reciprocidad y cooperación que respetan la autonomía moral del resto de la ciudadanía. En nuestra sociedad global, si la empresa tiene una voluntad seria de contribuir a los grandes retos sociales y ambientales, establece vínculos y relaciones de diálogo con quienes son más vulnerables a sus actividades para entender mejor cómo puede ser más responsable (Roberts, 2003). Desde esta comprensión de la responsabilidad social de la empresa, y asumiendo su capacidad de relacionarse como agente moral, cobra sentido y se puede justificar la participación política de la empresa (Sasia et al., 2020).

En esa dinámica deliberativa entre la empresa y la sociedad, cuando se sitúa como ciudadana identifica cuestiones sociales en las que puede tener una contribución y habla de los intereses de la sociedad en su conjunto. Como consecuencia, la empresa puede asumir un papel de liderazgo en la esfera pública (Piñera Camacho, 2015). El debate sobre el liderazgo social de la

empresa está también presente en el ámbito de los profesionales que las lideran. El famoso barómetro de confianza de Edelman, realizado a través de amplias encuestas internacionales, recogía entre sus resultados de 2014 que aquellas empresas que quieran liderar un cambio social van a encontrar oportunidades para hacerlo. En torno al 79% de las personas encuestadas cree que las empresas privadas deberían involucrarse en la formulación de leyes, en concreto en determinados sectores como el energético o el de la alimentación. Ese mismo estudio reformula el concepto de licencia para operar en términos como “licencia para liderar”, haciendo referencia al rol que la empresa puede asumir en debate público sobre los retos sociales y su solución (Piñera Camacho, 2015). En este mismo sentido, el barómetro Edelman del 2020, el 92% de las personas encuestadas esperan que los directivos de sus empresas hablen de cuestiones como la formación o los impactos de la robotización para el empleo, el uso ético de la tecnología, la inequidad de rentas, la diversidad o el cambio climático. Así mismo, un 73% de personas trabajadoras encuestadas espera que sus empresas sean protagonistas en el cambio social (Edelman Intelligence, 2020).

Un ejemplo interesante de lo que esta perspectiva relacional aporta a las visiones tradicionales de contribución de la empresa a los retos sociales es el estudio de Anne Vestergaard *et al.* (2019). Las autoras problematizan la asunción de que las alianzas de las empresas con actores sociales y políticos son instrumentos que generan directamente impactos sociales como la reducción de la pobreza. En un análisis a lo largo de dos años de un proyecto de colaboración en Gana, concluyen que los resultados obtenidos están asociados a mejoras de conocimientos y mayor disponibilidad de recursos para las poblaciones beneficiarias, pero no a la mejora de su capacidad de protagonizar transformaciones significativas en sus condiciones de vida. Las autoras proponen incorporar el reconocimiento de la agencia moral de las poblaciones beneficiarias como elemento clave, no contemplado en enfoques tradicionales de responsabilidad social, para que esas alianzas sean auténticos instrumentos de desarrollo (Vestergaard *et al.*, 2019). Sus conclusiones, refuerzan la idea de que una aproximación relacional, que respete la autonomía de la ciudadanía, tiene mayor potencial de contribuir positivamente a la superación de retos de justicia.

La empresa ciudadana, por lo tanto, desarrolla su carácter moral y contribuye de forma más responsable a la construcción social cuando, además de adoptar diseños organizativos que le capacitan para razonar moralmente como agente colectivo, asume su naturaleza relacional en una sociedad democrática. De esta forma, estructura y construye relaciones con personas, organizaciones y la sociedad en general, orientadas a favorecer el desarrollo de individual y el fomento de los valores que contribuyen al bien de la sociedad (Sagie & Aycan, 2003; Singer, 2017). Las preguntas sobre el papel social de la empresa como institución económica, sobre el propósito concreto de cada empresa y sobre el comportamiento social que es exigible para ellas se repiensa desde marcos éticos más universales, como podrían ser los derechos humanos (Dembinski, 2011). Pero el marco institucional de la sociedad global está permeado por una racionalidad económica estratégica, lo que hace necesario que la empresa voluntariamente adopte esta comprensión de sí misma como actor en la sociedad. En definitiva, la empresa ciudadana es un enfoque ético que la empresa tiene que proteger, explicar y promover en su propósito, su cultura y su proyecto empresarial en el contexto de su comunidad política concreta (Dembinski, Paul H., 2004; Lozano, 2009; Sasia *et al.*, 2020).

## 1.5. Procesos para reforzar la ciudadanía

La conceptualización de la ciudadanía se ha ido generando con posterioridad a las prácticas empresariales y a las nuevas funciones sociales que iban asumiendo las empresas (ver sección 1.2). La investigación desarrollada en las últimas décadas ha generado consenso en la comprensión de la responsabilización social de la empresa como un continuo, desde la falta de asunción de su responsabilidad hasta asumir el rol de una ciudadana corresponsable en la transformación social, incluidas las reglas del mercado (Castelló & Lozano, 2009; Key, 1999). Se trata además de un proceso contextualizado, dinámico y adaptativo, puesto que la empresa evoluciona en la sociedad. En el desarrollo de su actividad interactúa y toma decisiones para ser sostenible en el tiempo y tener legitimidad para seguir operando. Presentamos en este apartado la literatura sobre el reforzamiento de la ciudadanía de la empresa en ese proceso continuo, poniéndola en relación con las aproximaciones de empresa “responsable” y empresa “ciudadana”.

### 1.5.1. Procesos de desarrollo de ciudadanía de la empresa responsable

La mayor parte de la investigación sobre los procesos de evolución del comportamiento social de la empresa han adoptado al menos uno de estos tres enfoques. El primero, la reacción de la empresa ante las exigencias legítimas de los grupos de interés y de la sociedad en general. En segundo lugar, los cambios en el rendimiento y el comportamiento de la empresa y, por último, desde las motivaciones que le llevan a asumir un compromiso con la sociedad y a modificar sus comportamientos. El significado de la ciudadanía que propone está fundamentalmente ligado a lo que la empresa hace y por qué lo hace, y permite identificar fases en el proceso de evolución (Basu & Palazzo, 2008; Maon et al., 2010). En la Tabla 4 hacemos una síntesis de lo descrito en este apartado.

Esta línea de investigación es mayoritaria y se ajusta bien a la aproximación de la empresa “responsable”, que la entienden como un agente en la sociedad con un rol fundamentalmente económico y con autonomía para definir y gestionar su proyecto. La empresa va mejorando su capacidad de comportarse como ciudadana a través de sus planes, programas y actividades de responsabilidad social. La evolución de la responsabilidad social de la empresa es fruto de aprendizajes que se dan en esa gestión. Se trata de un aprendizaje iterativo que está dinamizado fundamentalmente por la interacción de la empresa con sus grupos de interés y el conjunto de la sociedad. La gestión de programas de responsabilidad social o de ciudadanía empresarial genera evolución tanto en la comprensión que la empresa tiene de su rol social, como de su propósito empresarial (misión, visión y proyecto), y como consecuencia, de su comportamiento en la sociedad. El proceso que afronta la empresa, que quiere comportarse como una buena ciudadana, es lineal y la empresa lo transita gracias a las iniciativas de gestión que adopta. Conforme la empresa evoluciona y se vuelve más responsable, se ve obligada a redefinir su estructura organizativa, procesos y gestión para responder mejor a las exigencias legítimas de los grupos de interés e ir asumiendo progresivamente otro papel social (Zadek 2004, Munilla, Miles 2005, Mirvis, Googins 2006).

El proceso de aprendizaje permite a las organizaciones desarrollar competencias y capacidades para adaptarse mejor a los retos de la realidad y a las exigencias sociales. Se trata de un proceso complejo, por la multitud de factores y actores implicados, que se desarrolla de forma iterativa. Ryzaburi Kaku (1997) explica desde su experiencia como director general la transformación de Cannon que llevó a la compañía a generar relaciones de colaboración para

aportar a cuestiones como la lucha contra la pobreza o el deterioro ambiental. Identifica cinco estados de evolución de la empresa: supervivencia económica, cooperación con la plantilla, cooperación externa, activismo global, y la colaboración con los gobiernos (Kaku, 1997). Por su parte, Simon Zadek (2004) analiza los procesos de distintas empresas para proponer cinco fases de aprendizaje: defensiva, compliance, gerencial, estratégica y cívica. La empresa transita desde una actitud defensiva para proteger su reputación y el logro de sus resultados hacia un horizonte de participación política. Las exigencias externas emergentes pueden llevar a retrocesos en el proceso, sin embargo, Zadek afirma que, en general, toda la empresa acaba pasando por todas las fases (Zadek, 2004).

Tabla 4. Procesos en la aproximación "empresa responsable"

Proceso...	Aproximación	Identifica	Ciudadanía	Autores
Lineal, de aprendizaje iterativo	Reacción ante exigencias Resultados y actuaciones	Factores con influencia en el comportamiento o responsable Fases de evolución ciudadana	Qué hace Por qué lo hace Fases aprendizaje / evolución	Kaku (1997) Zadek (2004) Munilla & Miles (2005) Mirvis & Googin (2006)
Contextualizado, dinámico y adaptativo	Reacción ante exigencias Resultados y actuaciones	Factores que motivan, moderan o predicen comportamiento o responsable.	Por qué se comporta de forma responsable	Aguilera <i>et al.</i> (2007) Cambell <i>et al.</i> (2007) Marquis <i>et al.</i> (2007) Aguinis & Galvas (2012)

Siguiendo esta idea del aprendizaje organizativo, que considera exigencias externas y factores organizacionales, Linda Munilla y Morgan Miles (2005) profundizan en la evolución de la responsabilidad de distintas empresas. Su aproximación es desde las exigencias de los grupos de interés. Denominan perspectivas a tres distintas maneras de afrontar las obligaciones sociales de la empresa: 1) perspectiva de cumplimiento normativo, en la que la empresa afronta las exigencias legales y éticas, pero no cuestiones más allá de su actividad económica 2) la estratégica, en la que se incorporan prácticas de responsabilidad social transformando su modelo de negocio y sus prácticas 3) la forzada, en la que la empresa se ve obligada a ir más allá del cumplimiento legal o de sus intenciones estratégicas. Las dos últimas perspectivas presentan mayor complejidad para la gestión de la empresa, en búsqueda de sus sostenibilidad y legitimidad social (Munilla & Miles, 2005).

Por su parte, Philip Mirvis y Bradley k. Googin (2006) consideran el desarrollo de ciudadanía como un proceso más o menos lineal por fases, en el que el uso de capacidades organizativas para afrontar retos del entorno lleva a la empresa a evolucionar como ciudadana. Las fases están asociadas a siete dimensiones que cambian de una fase a otra. Estas dimensiones son la comprensión de lo que significa comportarse como buena ciudadana, el propósito o la motivación para adoptar ese comportamiento, el liderazgo en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social, el lugar que ocupa la gestión de la ciudadanía en el organigrama, el modo en el que se afrontan los retos sociales que emergen, la vinculación a los grupos de

interés y la transparencia en la rendición de cuentas. Describen la evolución de esas dimensiones en las fases elemental, comprometida, innovadora, integrada, y transformadora. Al desarrollar las fases, la organización desarrolla su credibilidad, su capacidad, su coherencia y su compromiso con las obligaciones que legítimamente la sociedad le exige. Aunque el proceso es más o menos lineal, factores de contexto, tanto social como organizativo moldean la trayectoria que cada empresa realiza. Ofrecen su propuesta como una herramienta de gestión para el desarrollo de ciudadanía (Mirvis & Googins, 2006).

Al lo largo de décadas de estudio de los procesos de las empresas se han identificado la multitud de factores sociales, organizativo e individuales que motivan y condicionan el proceso y el avance de la empresa en su camino hacia la ciudadanía plena. Muchos de esos estudios, no definen fases del proceso, sino que se enfocan en la identificación de esos factores a partir de otros estudios empíricos sobre evolución real en las empresas. Se centran en identificar qué factores intervienen y cómo en que la empresa vaya asumiendo su responsabilidad social (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; Marquis et al., 2007).

Los límites de este tipo de análisis de la evolución ciudadana en base al rendimiento, las prácticas y herramientas de rendición de cuentas se hacen patentes en casos como el de Enron. Enron cumplía con distintos estándares internacionales de responsabilidad social empresarial, y aplicaba infinidad de herramientas, metodologías y programas para una gestión responsable. Esto no impidió que sus comportamientos empresariales fueran una de las causas de la crisis del 2008. Enron es un ejemplo de cómo asunciones básicas respecto a la maximización de beneficio para los accionistas o modelos de liderazgo y procesos organizativos pueden hacer fracasar las políticas y sistemas de responsabilidad social (Sims & Brinkmann, 2009). También pone en evidencia que la comunicación de los comportamientos y resultados empresariales es manipulable, lo sugiere la importancia de transitar hacia comprensiones de responsabilidad basadas en culturas éticas, que lleven a una mayor autenticidad de la empresa que quiere ser ciudadana (Liedtka, 2008)

El motivo es que el excesivo foco en los comportamientos para evaluar la evolución ciudadana de la empresa lleva a perder de vista a la propia organización como agente colectivo. En lugar de preguntarse en qué medida el comportamiento de la empresa es responsable, parece que tiene más sentido preguntarse por el modo en el que las empresas asumen su responsabilidad, para que ésta motive sus comportamientos en la comunidad. En definitiva, analizar las causas y factores organizativos que traccionan la comprensión de la responsabilidad y los comportamientos para explicar la evolución ciudadana de la empresa (Basu & Palazzo, 2008).

#### 1.5.2. Procesos de desarrollo de ciudadanía de la empresa ciudadana

Hemos visto en el apartado anterior que el desarrollo de la empresa responsable se entiende como un proceso lineal de mejora del desempeño social de la empresa medido a través de parámetros tradicionales. Sin embargo, con este enfoque resulta difícil explicar comportamientos poco responsables o diferencias entre empresas similares en la evolución a través de las fases de desarrollo. Para dar respuesta a esta dificultad emerge una nueva línea de investigación que analiza cómo cambia el carácter organizacional, y a qué cambios de comportamientos conduce. El estudio de estos procesos de desarrollo del carácter organizativo, como procesos de construcción de sentido, contribuye a identificar factores organizacionales que actúan como palancas para la transformación de la empresa (Basu & Palazzo, 2008). La investigación con este enfoque identifica factores como la estructura organizativa, la cultura o las relaciones con los grupos de interés, e incluso el modo en el que

han de evolucionar en el tiempo, pero no cuáles son los mecanismos mediante los que actúan (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014; Maon et al., 2010; Rendtorff, 2011).

La premisa es que, para entender la transformación de la empresa en ciudadana, además de analizar cómo se comporta, es necesario estudiar cómo incorpora la responsabilidad social en su carácter organizativo, en su identidad. El reto de transformación que se plantea la empresa ciudadana afecta tanto a lo que “hace”, y a las “relaciones” que establece con el resto de la sociedad de la que forma parte, como a lo que “es” como organización. Desde esta perspectiva se entiende la evolución como un proceso de desarrollo de su carácter organizacional (identidad, valores y comportamientos) mediado por las relaciones que establece la empresa en la sociedad y con las personas y grupos que trabajan en ella (Basu, Palazzo 2008, Castelló, Lozano 2009, Haski-Leventhal, Roza et al. 2015). Hemos separado nuestra revisión bibliográfica en dos partes, la que atiende a la agencia moral de la empresa y la que incorpora su carácter relacional. La Tabla 5 resume los enfoques, contenidos y autores de esta evolución que permite una responsabilización social intrínseca, asociada al carácter organizativo.

Tabla 5. Procesos en la aproximación "empresa ciudadana"

Proceso	Aproximación	Identifica	Ciudadanía	Autores
Sistémico	Motivación intrínseca para el comportamiento responsable	Palancas organizativas (diseño organizativo y vínculos con la sociedad)	Qué es (carácter)	Basu & Palazzo (2008)
	Desarrollo del carácter moral		Qué hace	Castelló & Lozano (2009)
	Resultados y actuaciones coherentes con el carácter	Desarrollo de dichas palancas en el tiempo (ética de las virtudes)	Por qué lo hace	Eccles <i>et al.</i> (2014)
			Qué factores organizativos transforman lo que es y hace	Rendtroff (2011)
	Motivación intrínseca asociada a la convicción de ser parte de una sociedad interconectada	Factores externos, internos	Qué es en la sociedad	Maon <i>et al.</i> (2008)
	Desarrollo del carácter moral relacional	Factores relacionales	Qué hace	De la Cruz & Sasia (2014)
	Resultados, acciones y relaciones coherentes con el carácter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinámicas organizativas</li> <li>• dinámicas sociales</li> <li>• condiciones deliberación</li> </ul>	Qué dinámicas transforman lo que es y hace	

#### 1.5.2.1. Desarrollo del carácter moral

El desarrollo del carácter de la empresa va construyendo un sentido sobre qué la define como organización, cuál es su razón de existir, cuáles son sus valores, cómo actúa y cuál es su aportación a la sociedad y cómo la realiza. De esta forma, la cultura de la empresa (identidad y valores) ofrece un marco de sentido y de evaluación a las actuaciones y comportamientos empresariales, que dinamiza la búsqueda de coherencia entre lo que la organización es y lo

que hace en un contexto social más amplio (Waddock 2001, Lozano 2009, Dembinski, Paul 2011, Aßländer, Curbach 2014, DiSatacio 2017).

Kunal Basu y Guido Palazzo (2008) identifican tres dimensiones del carácter responsable de la empresa que pueden ayudar a analizar su evolución ciudadana entendida como proceso de desarrollo de su carácter. La dimensión cognitiva delimita lo que “piensa” la empresa, la lingüística está asociada a lo que “dice”, y la conativa indica cómo la organización “tiende a comportarse”. Los autores argumentan que analizar los procesos de construcción de sentido que tratan de lograr coherencia entre esos tres elementos del carácter, permitiría explicar tanto lo que la empresa hace cómo el modo en el que entiende cuál es su papel social como ciudadana responsable. Reforzar el carácter responsable de la empresa promueve una mentalidad compartida dentro de la empresa respecto a la realidad social y al papel de la organización en ella. Es decir, la evolución de la ciudadanía se basa en procesos colectivos de construcción de cultura o “malla de conocimiento interactivo” (Rodríguez Coronel, 2012) a la que aludíamos al describir las condiciones para la agencia moral colectiva. Para estos autores, la mejor manera de entender la evolución ciudadana de la empresa es poner en relación su carácter, es decir, lo que la empresa piensa, dice y tiende a hacer, con sus comportamientos y resultados y analizar la coherencia carácter-comportamiento que se da en la práctica (Basu, Palazzo 2008).

El modelo teórico de Basu y Palazzo (2008) aporta una aproximación a la evolución ciudadana como desarrollo del carácter moral asociado a mejores contribuciones de la empresa a la sociedad. Describimos tres estudios empíricos que siguen aproximación a la evolución ciudadana, para poner de manifiesto su potencial para identificar factores con influencia en los procesos de desarrollo organizativo que promueven ciudadanía. Los tres analizan la evolución de empresas reales, identificando factores organizativos que cambian, dando lugar a transformaciones en el carácter y los comportamientos de la empresa.

Itziar Castelló y Josep M<sup>a</sup> Lozano (2009) realizan un estudio de caso múltiple para identificar palancas organizacionales de cambio que desarrollan la capacidad de la empresa para comportarse como ciudadana. Analizan seis casos. Dos de ellos, Nike y Shell, casos ampliamente estudiados y reconocidos como ejemplos de procesos planificados de responsabilización de la empresa. El resto, eran cuatro empresas participantes en un estudio sobre la relación entre la responsabilidad social corporativa y la estrategia en empresas multinacionales de sectores muy competitivos desarrollado en Center for Corporate Citizenship del Boston College (USA). Se trata de empresas que, bien por presiones sociales o por propia iniciativa, deciden incorporar a en sus políticas y estrategia la responsabilidad social. Con una metodología deductiva-inductiva, identifican factores asociados al diseño organizativo y a los vínculos de colaboración con los grupos de interés que son estratégicos impulsar una comprensión de la responsabilidad social de la empresa más integrada en su cultura, así como un mejor desempeño social como ciudadana. Definen tres etapas en el desarrollo de ciudadanía asociadas a cambios en los vínculos y las relaciones con los grupos de interés, y en elementos del diseño organizativo como las herramientas de gestión, el enfoque estratégico, las estructuras de autoridad, el liderazgo y la visión y misión. Sin embargo, su estudio no profundiza en las condiciones que hacen que esos factores tengan impacto positivo en el desarrollo organizativo hacia la ciudadanía. Los autores reconocen que no queda claro en su estudio de caso si la evolución es o no fruto de un proceso de aprendizaje que refuerza el carácter de la empresa y, como consecuencia, motiva un comportamiento más responsable (Castelló & Lozano, 2009; Castelló et al., 2009).

Robert Eccles *et al.* (Eccles et al., 2014) hacen una comparativa de la evolución entre empresas con motivaciones intrínsecas y otras motivadas por presiones sociales. Utilizaron una muestra de 180 empresas norteamericanas del Fortune 500 para analizar el efecto que la incorporación en las estrategias del principio de sostenibilidad produce en los procesos internos y el rendimiento de las empresas. La mitad de la muestra eran empresas que voluntariamente adoptaron políticas de sostenibilidad antes del año 1993. Para la redacción del artículo compararon el desempeño económico y social de estas empresas motivadas intrínsecamente para comportarse como ciudadanas, con la otra mitad, que adoptó (o no adoptó en absoluto) este tipo de políticas de sostenibilidad por presión externa o como estándar de sus sectores. El grupo de las empresas ciudadanas en esos casi 20 años habían desarrollado en mayor proporción procesos y estructuras coherentes con un compromiso con la sostenibilidad en términos de gobernanza, vinculación con la sociedad, orientación al largo plazo, medición de resultados no financieros y rendición de cuentas. Sin embargo, se observaban diferencias entre empresas de similares características y en contextos análogos, lo que sugiere que es necesario investigar más sobre los procesos de desarrollo de rasgos del carácter organizativo, como es el compromiso con la sostenibilidad, para entender cómo las prácticas que la empresa adopta contribuyen en el largo plazo a desarrollar ese rasgo de su carácter. Además, plantean que su análisis no aclara mediante qué mecanismos el principio de sostenibilidad se incorpora a las prácticas de la empresa. Dicho de otra forma, no está claro cómo el alineamiento de políticas conduce a mejores prácticas.

La idea de la necesaria coherencia entre el carácter y los comportamientos sociales nos remite a la ética de las virtudes. La empresa, al desarrollarse como ciudadana va incorporando la responsabilidad a su modo de actuar porque aspira a ser una ciudadana virtuosa. Jacob Dahl Rendtorff (2011) plantea la ciudadanía corporativa como uno de los principales resultados la gestión de la integridad corporativa. Entienden que la virtud de la integridad es una expresión del ideal de unidad moral y política de una empresa, y que fundamenta la ciudadanía empresarial. La integridad organizativa es el resultado de una buena gestión por valores que expresa el compromiso de la empresa y sus miembros de ser virtuosos y fieles a sus obligaciones morales con su comunidad social y política. Por lo tanto, puede considerarse que la integridad organizativa es el fundamento para una buena ciudadanía de la empresa, vinculada a su agencia moral.

Ejemplifica su razonamiento con dos casos de empresas que han realizado un esfuerzo por gestionar su integridad como organización. Analiza en primer lugar el caso de Shell, como ejemplo de procesos de toma de conciencia la responsabilidad moral con la sociedad. Su exposición se centra en las acciones de la empresa, el impacto de las presiones externas de gobiernos y ONG como motivadores de un proceso de desarrollo organizativo enfocado a integrar la ética. El segundo ejemplo es de la empresa KPMG, una red de firmas europeas que presta servicios de auditoría, fiscalidad y asesoría financiera a nivel global. Sus clientes son organizaciones que afrontan retos políticos, legales y económicos muy distintos. El foco de este caso es la búsqueda de una integridad colectiva fomentando la de los y las profesionales de la empresa. En ambos casos, este autor identifica factores de cambio asociados al diseño organizativo como la creación de nuevas estructuras matriciales para favorecer el diálogo interno y con los grupos de interés, cambios en las declaraciones y políticas para orientarlas a principios de sostenibilidad, respeto de los derechos humanos y diálogo con grupos de interés, o prácticas de gestión de recursos humanos como la implantación o mejora de mecanismos de comunicación, así como herramientas para valorar el desempeño de las personas en relación con el código ético. Sin embargo, no profundizan en las condiciones que hacen que esos

factores tengan impacto positivo en el desarrollo organizativo hacia la ciudadanía, y reconocen que no está claro si la evolución es fruto de un proceso de aprendizaje que refuerza el carácter de la empresa y, como consecuencia, motiva un comportamiento más responsable (Rendtorff, 2011).

Podemos concluir de lo expuesto en esta sección, que la evolución de la empresa ciudadana se entiende como un proceso de desarrollo organizativo que genera conciencia colectiva de las obligaciones morales que ha de asumir como ciudadana y le capacita para integrarlas en su proyecto y sus actividades. El desarrollo organizativo o desarrollo organizacional se orienta a promover el crecimiento de la empresa y, desde finales del siglo XX, pone el foco de ese crecimiento en la sostenibilidad a largo plazo en la sociedad global. Son procesos que parten de la situación actual de la empresa, considerando su historia, y promueven el perfeccionamiento de la organización a través de procesos dinámicos y continuos (Blanchard et al., 1997; Bridges, 2000; Camacho Laraña et al., 2012; Fernandez & Hogan, 2003; García & Dolan, 1997; Goffee, 2001). En nuestro caso, ese perfeccionamiento implica la incorporación de la responsabilidad social al carácter organizativo, para orientar las estrategias y prácticas empresariales de modo que la empresa cumpla con el papel social que la empresa espera de ella y pueda integrarse en la sociedad como un agente responsable (Liedtka, 2008).

El diseño organizativo, y la vinculación con los grupos de interés son estratégicos para promover la integridad, el cambio de carácter y el comportamiento que permiten a la empresa ganar en legitimidad al cumplir mejor la función social que se espera de ella. Existe un gran consenso respecto a que es necesaria esta transformación cultural, este desarrollo del carácter, como sustrato para la evolución ciudadana. Sin embargo, el proceso es complejo, dinámico y está condicionado por factores de contexto, que abren preguntas respecto a los mecanismos y condiciones que favorecen que los factores identificados promuevan e influyan en la trayectoria concreta que cada empresa transita hacia ser y comportarse como buena ciudadana (Basu & Palazzo, 2008; Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014; Maon et al., 2010; Rendtorff, 2011).

#### *1.5.2.2. Desarrollo del carácter como dinámica relacional*

Recogíamos como crítica a las propuestas de construcción de condiciones de agencia moral colectiva la escasa atención que prestan a las racionalidades presentes en el contexto en el que opera la empresa. Incorporar la noción relacional para analizar el proceso por el que la empresa desarrolla su agencia moral colectiva trata de solventar esa crítica. Asumiendo la noción relacional, el desarrollo del carácter, tanto de las personas como de las organizaciones, está inserto en las dinámicas sociales que generan condiciones más o menos favorables para el desarrollo moral (Maestre, 2004; Sasía, 2018). El desarrollo moral de la empresa es por tanto un fenómeno no solo organizativo, sino también social (ver sección 1.4.2). Es decir, se hace necesario aproximarse a la empresa en su totalidad, como un agente colectivo, que es parte de una sociedad compleja y cambiante en la que se va construyendo y va desarrollando su propósito y proyecto organizativo hacia integrarse de forma sostenible en la comunidad, como buena ciudadana (Goodpaster, 2011; Roberts, 2003; Waddock, 2001).

La empresa se constituye y se desarrolla en y con la sociedad, y lo hace a dinámicas tienen tres dimensiones fundamentales. Una cultural, que le permite entender el papel que la sociedad espera de ella y delimitar su propósito, otra estratégica con la que orienta el diseño y desarrollo de su proyecto y actividades y, por último, una dimensión operativa, mediante la que se dota de estructuras, recursos y procesos que le capacitan para lograr su propósito e

integrarse en la sociedad como ciudadana que es. Esas dinámicas implican interrelaciones dentro de la empresa, y de ésta con agentes de su contexto social y están permeadas por las dinámicas y el pensamiento predominante en la sociedad (De la Cruz & Sasía, 2014; Maestre, 2004; Maon et al., 2010; Sasía, 2018).

En las propuestas de análisis de la transformación de la empresa presentadas hasta ahora, se identifican factores internos y externos a la empresa, y se constata que esos factores son interdependientes. Dichos factores y sus interdependencias motivan la transformación de la empresa, moderan los cambios en su comportamiento y el papel social que va asumiendo, y puede ayudar a predecir si su comportamiento será más o menos socialmente responsable (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012). Veíamos al presentar los modelos de agencia moral estructuralista la importancia de diseños organizativos democráticos, que incorporan principio de subsidiariedad, orientados al consenso y basados en la argumentación para que la plantilla actúe de forma colectiva para constituir un agente con la capacidad de coherencia racional y la responsabilidad interpersonal que requiere la agencia humana (List & Pettit, 2011). Las propuestas que adoptan la noción relacional ponen énfasis en las condiciones de deliberación ética no solo en las interrelaciones que se dan dentro de la empresa y permiten la agencia colectiva, sino también en las relaciones que la empresa establece con la sociedad. La transformación de la empresa y de la sociedad van de la mano (Sasía, 2018).

La aproximación a la responsabilización de la empresa desde con este enfoque sistémico es más reciente en la literatura. Algunos autores lo centran en el nivel organizativo, confirmando la importancia de los factores relacionales, como los procesos de toma de decisión y sus condiciones o las percepciones respecto a la identidad o el comportamiento de la empresa, en la evolución del carácter y el comportamiento de la empresa. Por ejemplo, Debbie Haski-Leventhal *et al.* (Haski-Leventhal, Roza et al. 2015) retoman la idea de Basu y Palazzo (2008) de que la identidad (el carácter) y el comportamiento son dos dimensiones de la responsabilidad social y que la evolución ciudadana de la empresa es el proceso de búsqueda de la coherencia entre ellas. En su análisis, parten de la constatación de que las personas y las organizaciones a menudo se identifican con éticas particulares y valores que no se reflejan en sus comportamientos, para definir cuatro posturas ante la responsabilidad social. Denominan a las cuatro posturas como responsabilidad social baja, responsabilidad basada en la identidad, basada en comportamientos responsables y responsabilidad coherente (ver Figura 2). Las empresas y las personas pueden adoptar una de esas cuatro posturas de responsabilidad social, y no será necesariamente la misma. La coherencia entre la postura de responsabilidad social de las personas y la de la empresa, así como la percepción que las personas tienen sobre la postura de la empresa, condicionan los logros y la trayectoria de evolución ciudadana de la empresa.

Los autores aplican su modelo a un estudio de caso poniendo en relación las posturas de responsabilidad social de las personas (RSI) y las de sus empresas (RSE). Como resultados, para cada par de posturas (RSI -RSE) identifican distintos logros posibles y retos presentes para que la empresa evolucione hacia una coherencia entre identidad y comportamiento socialmente responsable, que sea percibido de esa forma por las personas que la forman. Los retos hacen referencia a las dinámicas cultural, estratégica y operativa de la organización. Por ejemplo, una empresa ciudadana que asume la postura de coherencia entre su carácter y comportamientos, cuyos empleados tienen mayoritariamente posturas basadas en comportamientos afronta retos en sus dinámicas culturales para lograr que las personas se adhieran al propósito y los valores de la empresa. Las personas podrían adoptar comportamientos que perciben como

socialmente responsables de acuerdo a sus valores personales, pero que pudieran ser incoherentes con los valores organizativos. O en el caso de que las personas asuman una responsabilidad basada en identidad, es decir, que comparten los valores de la empresa y su autocomprensión de lo que significa ser y comportarse como ciudadana, los retos surgen en las dinámicas operativas que les permiten ponerlos en práctica.

Las conclusiones de este estudio apuntan a que el éxito de los programas y planes que la empresa lleva adelante para convertirse en ciudadana depende de que haya coherencia entre el modo en el que las personas y la organización entienden su identidad y lo que implica ser socialmente responsable. La empresa necesita considerar las éticas y valores individuales porque condicionan el éxito de sus dinámicas para constituirse y desarrollarse como una ciudadana a través de su proyecto y de sus prácticas. Solo si las personas que conforman la empresa la entienden como ciudadana corporativa, es decir, asumen colectivamente la responsabilidad de aportar a los retos sociales actuando de forma coherente con el propósito y con los valores de ciudadanía, la organización mejora su comportamiento social. La opción de la empresa de ser y comportarse como ciudadana, requiere una congruencia con las opciones y preferencias de las personas que la forman, y esto no es un proceso lineal, sino sistémico (Lozano 2009, List, Pettit 2011, Haski-Leventhal, Roza et al. 2015).



Figura 2. Traducción propia de Haski-Leventhal et al. (2015: página 4, figura 1)

Pero las relaciones de la empresa en su intento de convertirse en buena ciudadana implican a muchos más agentes que las personas que la forman. Además de las dinámicas hacia el interior de la empresa, es necesario atender a dinámicas hacia la sociedad y a los factores relacionales que conllevan. François Maon et al. (2010) adoptan un enfoque dinámico y multidimensional para proponer un modelo teórico de desarrollo del carácter moral de la empresa en la sociedad. Según estos autores, la evolución ética de la cultura es determinante en la transformación ciudadana de la empresa, y las dinámicas que permiten reforzar el carácter y el comportamiento ciudadano dependen de cómo las exigencias legítimas de los grupos de interés se articulan a través de las dimensiones cultural, estratégica y operativa de los procesos que permiten a la empresa constituirse y desarrollar su proyecto y actividades.

Su modelo considera tres elementos que evolucionan en la dimensión cultural para mejorar la ciudadanía empresarial: el modo en el que se considera la responsabilidad en la cultura, la motivación de la empresa para comportarse mejor socialmente y, en tercer lugar, el apoyo y

compromiso de la dirección con el desarrollo de la ciudadanía de la empresa. Desde una cultura que no considera más obligaciones para la empresa que las económicas, se evoluciona hacia una cultura proactiva para considerar la responsabilidad y la contribución de la empresa a los retos sociales. La empresa va incorporando la convicción de que, al ser parte de una sociedad global e interdependiente, está obligada moralmente a ser responsable. En la dimensión estratégica, consideran elementos como la respuesta ante las demandas sociales, la racionalidad que subyace en las iniciativas de responsabilidad social, los objetivos de desempeño o la transparencia. Así en el estadio de menor desarrollo, la empresa es opaca y no considera estratégico ser responsable socialmente, y en el de empresa comprometida con la transformación responsable de la sociedad, la empresa es completamente transparente, actúa con proactividad para promover cambios sociales de calado y busca difundir buenas prácticas y maximizar su contribución social y ambiental. Por último, en la dimensión operativa, identifican cuatro elementos: las relaciones con los grupos de interés, los recursos invertidos, la integración de la responsabilidad social en el diseño organizativo y el foco para coordinar las cuestiones asociadas a la responsabilidad social. En esta dimensión, la empresa transita desde relaciones meramente contractuales, hacia la colaboración en innovación social, financiación abierta y recursos comprometidos con la promoción de comportamientos responsables, y la institucionalización responsabilidad en los procesos de trabajo para su integración en las prácticas del día a día de la empresa.

El reto fundamental de una empresa que quiera convertirse en ciudadana es generar un contexto organizativo que le permita reforzar su motivación ciudadana y aprovechar las oportunidades que emergen para atender adecuadamente a las demandas legítimas de todos los agentes que interactúan con ella, de modo que pueda contribuir de forma positiva a la sociedad. La consideración de las tres dimensiones cultural, estratégica y operativa del desarrollo organizativo sugiere que es necesario transformar la empresa en un espacio para el diálogo y la colaboración, para generar un reconocimiento e incorporación en las estrategias y en las decisiones de la empresa de las exigencias legítimas de los actores sociales que interactúan con ella en su cultura y en su filosofía de gestión.

Este modelo teórico, basado en desarrollos previos, considera el reforzamiento de ciudadanía como un proceso dinámico y continuo, en el que no se consolida una fase al alcanzarla. El proceso no es lineal, como defienden algunos otros autores (Kaku, 1997; Mirvis & Googins, 2006; Munilla & Miles, 2005; Zadek, 2004), puesto que el contexto organizativo y social que la empresa afronta en cada momento, así como su motivación, condicionan las dinámicas cultural, estratégica y operativa y, como consecuencia, cómo va a ser su evolución. Más que un modelo de fases a seguir, proponen un resumen de aspectos clave para analizar en conjunto como la empresa puede gestionar de forma colectiva cuestiones sociales e incorporar la ética y los principios cívicos en su carácter (Maon et al., 2010).

Con un enfoque más práctico, Cristina de la Cruz y Peru M. Sasia (2014) proponen incorporar la perspectiva ética a las dinámicas empresariales hacia dentro y hacia fuera de la empresa, como forma de analizar en qué medida la empresa está asumiendo el papel social que le corresponde y está respetando adecuadamente los derechos de quienes interrelacionan con ella. Su “triángulo ético” es la base para desarrollar una metodología para la adecuación ética que permite orientar éticamente el desarrollo organizativo de modo que la empresa logre contribuir según su naturaleza y posibilidades a la construcción social.

Su “triángulo ético” está formado por tres ejes asociados a lo que “debería ser” la organización para responder a la función social que se espera de ella en la sociedad actual, la organización

que “desea ser” y plasma en su proyecto, sus objetivos y sus valores, y la que “de hecho, es” a través de lo que hace y logra, y de la percepción que la sociedad tiene sobre lo que es y lo que hace. Los tres ejes podrían ser asimilables a las autopercepciones de las personas sobre su “yo real”, su “yo ideal” y su “deber ser” que delimitan su identidad (Haski-Leventhal et al., 2015). El triángulo permite aproximarse al carácter o identidad de la empresa como un constructo dinámico que se va recreando a través de las dinámicas que la empresa establece dentro de ella y hacia la sociedad. Dinámicas que le permiten evolucionar hasta convertirse en una ciudadana responsable que aporta a la construcción social. Su metodología para la adecuación ética permite a la empresa descubrir claves en su momento presente para aprovechar esas dinámicas de forma que refuerce sus vínculos con la sociedad, entienda mejor la función social que se espera de ella, y asuma los retos éticos que emergen en las relaciones que establece, tanto dentro como fuera de la empresa. De esta forma, refuerza su agencia moral relacional y su legitimidad social.

El análisis del triángulo ético es el punto de partida para tomar conciencia de las relaciones que establece, de los sujetos implicados en ellas y del modo en el que la empresa respeta (o no) de forma adecuada sus derechos. El proceso de adecuación ética permite planificar la incorporación al diseño y a las prácticas organizativas, que incluyen la rendición de cuentas, claves para mejorar de forma continua tres competencias éticas. La motivación, para adecuar su propósito y aspiraciones (eje declarativo) a las exigencias legítimas de la sociedad (eje normativo). La capacidad para lograr los objetivos de su proyecto y adoptar comportamientos organizativos (eje práctico) acordes con su propósito, sus planes y sus valores (eje declarativo). Por último, la legitimidad social que es el resultado de contribuir y comportarse socialmente (eje práctico) de forma que la sociedad percibe que asume adecuadamente la función social que espera de ella (eje normativo). Estos autores aportan orientaciones metodológicas para definir planes propios y adaptados a tanto a la situación de la empresa como a las exigencias de su contexto, sin pretender describir cuales pueden ser las fases de evolución de la ciudadanía.

Un aspecto especialmente interesante de este modelo es la valoración de las posibles acciones de mejora que emergen del diagnóstico que analiza en qué medida la empresa respeta o no adecuadamente los derechos de los actores implicados o que sufren las consecuencias de su actividad. La valoración considera en primer lugar el nivel de exigencia ética de las claves de mejora que descubre. Las claves y acciones de mejora asociadas, que implican mejorar el cumplimiento normativo al que toda ciudadana está obligada, tienen el nivel de exigencia más alto. Las acciones que permiten mejorar el reconocimiento de derechos fundamentales recogidos en marcos universales como los derechos humanos o la Agenda 2030, suponen un segundo nivel de exigencia. Y, por último, en un tercer nivel, las acciones que permiten conocer y dar mejor respuesta a aspiraciones legítimas de las personas, organizaciones o el conjunto de la sociedad, como pueden ser la vida autónoma de las personas con discapacidad. De esta manera, la empresa se sitúa en una dinámica de continuo cuestionamiento ético, atendiendo tanto marcos normativos que delimitan las éticas de mínimos como a expectativas sociales que delimitan horizontes distintos de vida plena.

En segundo lugar, para cada uno de esos niveles de exigencia ética, la empresa valora en qué medida puede asumir autónomamente las acciones propuestas o necesita en acuerdo o la colaboración con otros agentes, bien para clarificar su responsabilidad, bien para llevarla a la práctica. De esta forma, la empresa toma conciencia del contorno de su responsabilidad como agente colectivo, y lo amplía al tener en cuenta no solo sus impactos o las cuestiones en las

que tiene autonomía suficiente para actuar, sino también aquellas a las que puede contribuir colaborando con el resto de la ciudadanía (De la Cruz & Sasía, 2014). En un estudio reciente, Pedro M. Sasía *et al.* (2020) han utilizado el triángulo como aproximación sistemática a los rasgos de la empresa ciudadana e identificados factores internos, externos y relacionales asociados a las claves para reforzar la motivación, la capacidad y la legitimidad de la empresa para ser considerada como ciudadana (Sasía et al., 2020).

El énfasis en la deliberación democrática y en las referencias a marcos normativos más universales de estas propuestas que consideran la noción relacional es más clara que en aquellas que se enfocan más a los factores organizacionales. La empresa es capaz de desarrollar su agencia moral colectiva, y de asumir una responsabilidad prospectiva asociada no solo a las consecuencias de sus acciones, sino a su capacidad de contribuir socialmente en función de lo que es y tiene capacidad de hacer tanto sola como en colaboración con el resto de la ciudadanía (Dembinski, 2011; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Sasía et al., 2020).

Podemos concluir que, en la aproximación de la empresa ciudadana, los procesos de evolución de la ciudadanía se orientan a desarrollar la agencia moral colectiva y relacional de la organización. No es tan importante describir la evolución de los contenidos de ciudadanía como articular dinámicas que permiten desarrollar el carácter ciudadano de la empresa que le motiva para asumir su papel de ciudadana en una sociedad global e interdependiente. Estos procesos no son lineales, y están asociados a la planificación de la mejora del diseño organizativo que dota a la empresa de una cultura como marco normativo compartido en sus interrelaciones con la realidad que orienta las estrategias, estructuras y procesos para operar en la sociedad de forma colectiva y coherente con el carácter organizativo. La empresa refuerza así su capacidad de comportarse como una persona.

Reforzar la ciudadanía pasa, por tanto, por procesos de desarrollo en los que la ética permea la cultura, llevando a una evolución del carácter y los valores organizativos que orientan las estrategias y políticas mediante las que definir y desarrollar en la práctica el propósito, el proyecto y las actividades de la empresa. En las dinámicas cultural, estratégica y operativa que subyacen en este proceso de desarrollo organizativo la empresa interrelaciona con las personas que la forman y con el resto de agentes sociales. Asumir la noción relacional de la empresa sugiere que las condiciones en las que se dan esas interrelaciones condicionan que factores estratégicos identificados por la literatura, como los vínculos con otros agentes sociales y factores asociados al diseño organizativo, promuevan en la práctica la evolución ciudadana de la empresa. Las propuestas de desarrollo de agencia moral relacional enfatizan la necesidad de condiciones de deliberación ética dentro de la empresa para posibilitar su agencia moral, y condiciones para la deliberación democrática para que los marcos normativos universales como los derechos humanos permitan a la empresa situarse como ciudadana.

Según las propuestas teóricas de agencia moral, el desarrollo del carácter moral de la organización está asociado a transformaciones del diseño organizativo que crean y consolidan condiciones para la deliberación ética dentro de la empresa. Los describen como diseños democráticos, que respetan la autonomía de las personas y promueven procesos de toma de decisión con información adecuada y orientados a la construcción de consensos permiten a la plantilla actuar de forma colectiva y coherente con su carácter organizativo. Estudios empíricos sobre la evolución ciudadana de la empresa a través del desarrollo de su agencia moral confirman como factores estratégicos elementos del diseño organizativo como las

declaraciones de misión, visión y valores, las estructuras de poder y autoridad o los procesos de información y comunicación. Así mismo, identifican los vínculos de colaboración de la empresa con otros actores sociales como esenciales para la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano.

Sin embargo, hemos encontrado poca investigación centrada en el desarrollo del carácter, que combina el análisis de la vinculación social de la empresa y de los factores organizativos que promueven diseños organizativos capaces de construir y sostener en el tiempo las condiciones de agencia (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014). La línea de investigación más reciente, centrada en las dinámicas cultural, estratégica y operativa que la empresa emplea para constituirse y desarrollarse como agente colectivo y operar en la sociedad ofrece una interesante vía para profundizar, todavía poco explorada. En énfasis en la necesidad de condiciones de deliberación ética se agudiza en esta nueva línea que se aproxima a la empresa desde la noción relacional.

En esta investigación, adoptamos la aproximación de la empresa ciudadana, entendiendo que para poder serlo ha de desarrollar su agencia moral relacional (De la Cruz & Sasía, 2014; Maon et al., 2010). Asumimos, por tanto, el enfoque de las propuestas de desarrollo organizativo relacional y nos proponemos analizar casos de empresas reales, para dilucidar en qué medida la presencia de condiciones de deliberación ética son relevantes en el desarrollo de la autonomía moral de la empresa. Para ello, estudiaremos las dinámicas cultural, estratégica y operativa en el desarrollo organizativo, es decir, procesos mediante los cuales las empresas redefinen su carácter y proyecto organizativo, adoptan visiones y estrategias de largo plazo y toman decisiones operativas para llevarlas a la práctica.

## 2. La participación de la plantilla en la empresa

### 2.1. Introducción

En el capítulo anterior, hemos justificado la elección del marco de la empresa ciudadana como enfoque de ciudadanía y explicado que reforzar la agencia moral relacional permite a la empresa evolucionar como ciudadana. Así mismo, hemos descrito las condiciones que permiten a un agente colectivo como la empresa razonar y actuar de forma colectiva en la sociedad. El diseño organizativo permite construir esas condiciones a través del diseño organizativo que se basa en una cultura democrática y arquitecturas organizativas que respetan la autonomía individual e incentivan a las personas a comportarse de acuerdo a los valores organizativos. Del análisis de estudios empíricos de evolución de ciudadanía, hemos llegado a la conclusión de que se han identificado la multitud de factores que desencadenan cambios del carácter, la integridad y las actividades ciudadanas de la empresa, pero que es necesaria más investigación para entender cómo esos factores influyen y qué condiciona el desarrollo organizativo por el que la empresa transita hacia una conciencia y desempeño mejor como ciudadana.

En este capítulo presentamos, en primer lugar, el desarrollo organizativo como proceso planificado para la mejora de la organización y su desempeño. La empresa ciudadana incorpora principios éticos y virtudes cívicas en su desarrollo organizativo. Presentaremos el concepto de desarrollo organizativo y su evolución histórica. La participación de la plantilla se ha asociado al proceso de desarrollo organizativo desde sus inicios, como medio para superar las resistencias al cambio. Basándonos en la literatura, justificaremos nuestro foco en la participación en la toma de decisiones para estudiar cómo transita la empresa hacia la ciudadanía a través del desarrollo organizativo.

En segundo lugar, haremos un recorrido de la evolución histórica de la participación de la plantilla en la toma de decisiones para poner de manifiesto que, desde hace décadas, es un elemento esencial de la gestión de las empresas. En el cuarto apartado, presentaremos las dimensiones que delimitan el constructo de la participación para poder describirla y analizarla en nuestro estudio empírico. A través del repaso de los posibles resultados de la participación recogidos en la literatura quedará de manifiesto el potencial de la participación para mejorar la contribución de la empresa, en su condición de ciudadana, a los retos económicos, sociales y ambientales de la sociedad.

En el quinto apartado, revisamos los factores asociados a experiencias en las que la participación ha logrado alcanzar los resultados esperados. Explicaremos el papel que juega en ese éxito el diseño organizativo, y la importancia que tienen las personas y su experiencia en la participación en la toma de decisiones. Pondremos en relación los factores motivacionales y cognitivos que motivan el éxito de la participación con la creación de condiciones de agencia moral grupal que explicábamos en el capítulo de empresa ciudadana. De este modo, delimitamos categorías de análisis de la participación que nos serán útiles para el estudio empírico.

Finalmente, pondremos en relación el desarrollo de ciudadanía y lo desarrollado en este capítulo para justificar que el análisis de la participación puede aportar conocimiento sobre el proceso de evolución de la ciudadanía de la empresa y sobre las condiciones que lo favorecen.

## 2.2. Desarrollo organizativo y participación

La aproximación de la empresa ciudadana la entiende como un miembro responsable de la sociedad, lo que implica que incorpora en su identidad o carácter organizativo principios y virtudes cívicas, y que se dota de estructuras y procesos que le permiten lograr coherencia entre su ser ciudadana y sus comportamientos. La empresa aborda el desarrollo de su carácter cívico como un proceso de aprendizaje colectivo, en el que son necesarias condiciones suficientes para la deliberación ética (Basu & Palazzo, 2008; Castelló & Lozano, 2009; Cuéllar, 2016; De la Cruz & Sasía, 2014; Maon et al., 2010; Sasía, Pedro M. et al., 2020). En este apartado nos acercamos a la teoría del desarrollo organizativo y al papel que juega en estos procesos la participación de la plantilla.

### 2.2.1. Concepto y evolución histórica del desarrollo organizativo

El desarrollo organizativo tiene su origen en la investigación-acción y en las incipientes teorías de cambio organizativo durante las décadas de 1940 y 1950. Pero es a comienzos de los años 1960 cuando surge el movimiento del desarrollo organizativo, o desarrollo organizacional, como un complejo conjunto de ideas respecto del individuo, la organización y el contexto social y ambiental orientado a promover el crecimiento y desarrollo de la organización. A partir de la década de los 1970 se incrementó el interés por esta disciplina que permite transformar las organizaciones para afrontar adecuadamente los retos de agilidad y flexibilidad que planteaba la globalización. El desarrollo organizativo bebe de distintas fuentes como la teoría de las organizaciones, los estudios de análisis de comportamiento, teorías de sistemas abiertos, o la psicología organizacional.

En sus inicios, el desarrollo organizativo se focalizaba en implementar ideales humanistas el lugar de trabajo, promoviendo el desarrollo personal y de los equipos, las competencias interpersonales, la participación, el compromiso o la satisfacción de las personas. La Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo (1930-1960), que pone el énfasis en las personas al aproximarse a la cultura y la gestión de las organizaciones, ha tenido un gran impacto en el desarrollo de distintos enfoques de la teoría de las organizaciones como el “humanismo organizacional”, las “organización humana” o la “psicología organizacional”. Estas teorías dieron un fuerte impulso a la consideración del factor humano en las organizaciones promoviendo un enfoque humanista en la gestión de los recursos humanos (O'Connor, 1999). En el último cuarto del siglo XX se amplió el foco al conjunto de la organización y, con un enfoque sistémico, se empezó a prestar más atención al nuevo contexto globalizado en el que las empresas operan. El objetivo de ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se enriqueció con un enfoque de transformación organizativa para adaptarse mejor al contexto crecientemente complejo y cambiante (Austin & Bartunek, 2003).

No existe una definición consensuada respecto a lo que es el desarrollo organizativo, pero sí respecto a sus características. Aurelio González Cornejo (2019) plantea que el desarrollo organizativo es el «*arte de administrar<sup>1</sup> que busca el perfeccionamiento organizacional*». Se trata de un proceso dinámico y continuo, que busca cambios a partir de un diagnóstico, para optimizar las interacciones entre personas y grupos con un enfoque que permite aumentar la eficacia y la salud de las organizaciones. Promueve un nuevo estilo de gestión más ágil y flexible, que permite atender aspectos psicológicos y de comportamiento humano, utilizando mecanismos de participación para vencer la resistencia al cambio. De hecho, la participación

---

<sup>1</sup> La literatura latinoamericana habla de administración al referirse al rol de gestión en las organizaciones.

en los procesos de cambio organizacional, en especial la participación en la toma de decisiones, está asociada al desarrollo organizativo desde sus inicios.

El desarrollo organizativo está atento a las condiciones cambiantes de la sociedad, de la propia organización y de las personas que la forman. Pretende que la organización transforme sus valores, fines o propósito y medios, que son la base de sus comportamientos, para adaptarse y perdurar en el contexto en el que opera. El centro del proceso de cambio que se plantea es el diseño organizativo que posibilita incorporar los valores a la gestión, con un enfoque sistémico que pone a la empresa en interrelación con su contexto. En las últimas tres décadas, dos corrientes han influido sustancialmente en los procesos de desarrollo organizativo: la dirección por valores y el carácter organizativo (González Cornejo, 2019).

Ken Blanchard y Michael O'Connor publicaron su primera edición del libro "Administración por valores" en 1997. Su propuesta cuestiona el enfoque a resultados económicos y de eficiencia del desarrollo organizativo y propone como nuevo horizonte de excelencia la misión y los valores de la empresa (Blanchard et al., 1997). Ese mismo año, Simon Dolan y Salvador García presentaban en Barcelona su propuesta de dirección por valores con un modelo triaxial de valores —económicos, humanistas o emocionales y ético-sociales— que la empresa tiene continuamente que equilibrar entre ellos, al tiempo que los alinea con su propósito y visión de futuro en la sociedad concreta en la que trabaja (García & Dolan, 1997; Zhang, Dolan, & Zhou, 2009). Todos estos autores comparten un enfoque sistémico del desarrollo organizacional basado en los valores organizativos. Los valores ofrecen una oportunidad de gestionar la pluralidad y el cambio constante del contexto porque permiten orientar comportamientos en medio del caos que genera el contexto cada vez más acelerado de la globalización. Parten del convencimiento de que las personas son esenciales para que las empresas logren mejores rendimientos ante el contexto cambiante de la globalización, y por ello aplican teorías organizativas que consideran el humanismo, la psicología organizativa y otras disciplinas asociadas a la escuela de relaciones humanas (Dolan et al., 2003). Por lo tanto, la dirección por valores se presenta como una filosofía y práctica de gestión que permite desarrollar culturas más sostenibles y competitivas, puesto que prestan atención a los cambios en el contexto en el que opera la empresa. Culturas que atienden a aspectos psicológicos y del comportamiento de las personas en sus interrelaciones. La empresa ha de definir o redefinir y socializar su misión, visión y valores, además de alinear sus políticas con ellos para que se incorporen a las prácticas diarias a través de la toma de decisiones. La racionalidad compartida que subyace en el propósito y los valores generados en el desarrollo organizativo permite afrontar mejor los retos en contextos cambiantes. Contextos que obligan a iterar el proceso para que la empresa pueda seguir operando con éxito en el medio y largo plazo.

Junto a la dirección por valores, el carácter organizacional es una segunda tendencia actual del desarrollo organizativo. Se aproxima la cultura como un sistema de valores que hace a la organización única en su manera de entenderse y de relacionarse. El carácter distingue a las organizaciones en la comprensión que tienen de sí mismas y en el modo en que se interrelacionan con la realidad. En esta aproximación, se establecen diferentes tipologías de carácter organizativo para analizar y entender mejor la cultura. El análisis de la cultura se basa en distintos criterios como la manera de gestionar la información y la racionalidad utilizada para juzgar la realidad y tomar decisiones (Bridges, 2000), variables como la solidaridad y la sociabilidad (Goffee, 2001) o dicotomías relacionadas con la comprensión de su lugar social o de su propósito organizativo (Fernandez & Hogan, 2003). El aporte principal de esta aproximación es que analiza la cultura desde la perspectiva de la identidad en clave relacional,

como elemento que puede favorecer o impedir la integración de la empresa en la sociedad. Ese análisis permite comprender qué rasgos necesita la empresa transformar, qué hay que cuidar para continuar con el proceso de desarrollo o para rediseñarlo, qué resistencias principales surgirán ante dicho cambio y cómo contrarrestarlas a través de herramientas de comunicación o participación (González Cornejo, 2019). Las empresas han asumido la construcción de su carácter como elemento que les distingue. Es un proceso en el que la organización conecta con su propósito en un ciclo de mejora a través del que define o redefine su carácter, establece políticas para que las prácticas del día a día se alineen con el carácter, y evalúa su rendimiento y resultados para la rendición de cuentas (Arthur W. Page Society, 2012).

Desde nuestra aproximación a la ciudadanía empresarial basada en la personalidad moral relacional, estas últimas propuestas teóricas de desarrollo organizativo tienen una gran debilidad y es que no incorporan la perspectiva ética al aproximarse a los valores o el carácter organizativo. El paradigma predominante de la “empresa responsable” y la ética empresarial lleva a las organizaciones a centrarse en sus propios intereses definiendo subjetivamente los valores fines y medios que configuran su carácter y orientan sus relaciones dentro y fuera de la empresa (Grandy & Sliwa, 2017; Lozano, 2009). Más aún, la prevalencia de la racionalidad económica en el contexto de la globalización configura entornos y dinámicas sociales que dificultan que las empresas cultiven rasgos ético sociales como parte de su carácter organizativo (Maestre, 2004; Sasía, Pedro M., 2018). La confluencia de la subjetividad en la aproximación al desarrollo del carácter y los valores organizativos y de la racionalidad económica dominante, promueve una tendencia a dar prioridad a los valores pragmáticos, asociados al rendimiento y la eficacia económica, frente a valores éticos-sociales, haciendo que la dirección por valores pierda la capacidad de orientar el desarrollo organizativo de forma ética (Sarabia & Dolan, 2011). Veremos al final de este capítulo las especificidades que el marco de la empresa ciudadana incorpora al desarrollo organizativo.

### 2.2.2. La participación en los procesos de desarrollo organizativo

Como proceso de cambio planificado, el desarrollo organizativo genera resistencias. A lo largo de décadas la participación de la plantilla ha demostrado ser un elemento esencial para superar la oposición a las transformaciones organizativas (Pardo, 2002). La participación puede promover el tránsito progresivo hacia una organización de la producción y del trabajo más flexible, basada en la cualificación de las personas, más ágil en la toma de decisiones, pero más exigente en cuanto a implicación y autorresponsabilidad de cada persona en el logro del propósito y los objetivos de la empresa (González Cornejo, 2019; Juan Albalade, 2003; Zhang et al., 2009).

El debate sobre cuando la participación y la implicación de la plantilla lleva a resultados positivos en términos de mayor compromiso de las personas, mejoras en el rendimiento organizacional y reducción de los conflictos se reavivó en los años 1980, tras décadas de implantación de estos sistemas. La crisis del capitalismo con sus tendencias de desigualdad y deterioro ambiental han hecho resurgir el interés por la participación, y su capacidad para generar desarrollo organizativo más adecuado para los retos actuales. La pandemia por la COVID-19, y los múltiples ejemplos del potencial de las dinámicas participativas para superar los retos globales, están poniendo sobre la mesa tanto el debate sobre la participación en la empresa como sus implicaciones para su responsabilidad de contribuir tanto en el ámbito económico como social (Álamo et al., 2021; Child, 2021).

Una primera cuestión es si nos referimos a la participación en la propiedad o se trata de participación en la toma de decisiones, y dentro de esta última, si las personas participan a través de sus representantes legales o de forma directa (Budd et al., 2010). La participación en la toma de decisiones en la empresa se ha demostrado que tiene mayor influencia en las actitudes y desempeño de las personas, así como en la democratización de las relaciones que la participación en la propiedad (Ackers, 2010; Long, 1978). Ismail Bakan et al. (2004) aportan evidencias de esta afirmación a través de un estudio basado en una extensa literatura teórica y empírica en Europa y Estados Unidos en el que participaron 430 personas. Sus conclusiones apuntan a que la participación en la toma de decisiones tiene mayor influencia que la participación en la propiedad en la implicación y el comportamiento de las personas. La participación en la toma de decisiones promueve la percepción de autonomía y la capacidad de influencia mejorando la motivación, la satisfacción, el compromiso o la productividad (Bakan et al., 2004).

Estos impactos de la participación en la toma de decisiones generan transformaciones en la cultura y el comportamiento de la empresa. Permiten desarrollar capacidad de actuar como agente colectivo adaptándose mejor al contexto y posibilitando mejores niveles de democracia interna. En definitiva, la participación en la toma de decisiones posibilita a la empresa desarrollar su agencia colectiva, por lo que es un mecanismo por el que la empresa podría reforzar su ciudadanía, si lo asocia al desarrollo organizacional que le permite revisar y poner en práctica su carácter ciudadano (Amézquita Zamora, 2016; Castelló & Lozano, 2009; Sasia et al., 2020; Waddock, 2001). Sin embargo, la complejidad de los procesos de participación y la variedad de enfoques desde los que puede estudiarse hace necesario seguir profundizando en cómo y bajo qué condiciones la participación puede reforzar mejores comportamientos en las empresas.

### 2.3. Evolución de la participación en la empresa

La participación era prácticamente inexistente en las empresas de principios del siglo XX, en las que el taylorismo promovía estructuras jerárquicas y autoritarias, y sistemas de producción en los que sólo había que seguir instrucciones. Las empresas competían en un entorno estable en el que el mayor reto era producir a bajo coste. La plantilla era considerada prácticamente como una prolongación de las máquinas y su participación se limitaba a prácticas de representación sindical y lucha de los derechos de los trabajadores.

En los años 1960, en un contexto más exigente en términos de calidad y productividad, el enriquecimiento del trabajo emergió como alternativa al paradigma de la producción en serie y el trabajo repetitivo, buscando una mejor adaptación en un entorno moderadamente cambiante y con una mano de obra más especializada. Frente al paradigma de gestión que considera a la fuerza del trabajo como un recurso más, se empieza a reconocer a empleados y empleadas como personas. El objetivo de ofrecer a la plantilla empleos con mayor sentido, que permitieran una mayor motivación con el trabajo, dio como resultado el diseño de puestos de trabajo con nuevas tareas vinculadas a la calidad, mantenimiento o a la participación en la toma de decisiones. El desarrollo de las personas y su capacidad para contribuir eficazmente con su trabajo a un mejor rendimiento empresarial empezaba a cobrar importancia como factor productivo. El control del trabajo dio paso a la necesidad de estímulos para promover un mejor desempeño de las personas y, como consecuencia, mejorar la producción y los resultados económicos y sociales de la empresa. Esto supuso cambios en la tarea directiva que se centra desde entonces en la creación de un ambiente adecuado para el desarrollo de las

personas, de forma que el trabajo mejore y se logren mayores niveles de satisfacción (Juan Albalate, 2003; Zhang et al., 2009).

Estas nuevas formas de participación orientadas a la mejora del rendimiento y los resultados, llevaron en la práctica a organizaciones más planas y un liderazgo orientado a la administración de recursos y del rendimiento de la organización. El logro de los objetivos y de la supervivencia de la empresa fue ganando importancia como motivación para el desarrollo de teorías y prácticas de participación vinculadas a la mejora constante de los procesos de la empresa, y a una mayor cualificación de las personas. Mayores niveles de autonomía en el trabajo y una buena gestión del conocimiento pasaron a ser aspectos clave para afrontar los retos de un contexto cada vez más complejo y cambiante. Como resultado de ese enfoque a la mejora del rendimiento en los mercados, se fueron relegando otros basados en los derechos dejando, en muchas ocasiones, a un lado otras motivaciones éticas (Shapiro 2000).

Durante los 1970 el debate ideológico sobre el poder en las organizaciones productivas dio lugar al desarrollo de la democracia industrial y reforzó las formas de representación de los trabajadores como modelo de participación en la toma de decisiones. Este tipo de formas de participación representativa, enfocadas a los derechos laborales, son más comunes en Europa, donde hay un mayor desarrollo de este tipo de legislación y reglamentación, que en otras regiones del mundo. Son propuestas participativas en las que hay mayor iniciativa de las personas de la empresa, de abajo arriba, desde el taller hacia la dirección. Destaca el desarrollo de este tipo de modelos de co-determinación en países como Alemania o los países Nórdicos, donde la legislación establece cupos para la participación de la plantilla o sus representantes en los órganos de gobierno. Los cambios políticos durante las dos siguientes décadas, junto al progresivo declive de la afiliación de los trabajadores a los sindicatos, provocó un menor interés sobre este enfoque de participación colectivo, enfocado a la defensa de los derechos de los trabajadores. Al mismo tiempo, factores como la ineficacia de los mecanismos de gobernanza o la desafección política de las personas, contribuyeron, y siguen haciéndolo, a debilitar este tipo de participación en la empresa orientado hacia el objetivo ético de lograr condiciones justas de trabajo y una mayor equidad. Otro factor importante es la falta de compromiso de las personas en funciones directivas para asumir esa participación democrática en la dirección y gestión de las empresas (Bernacchio, 2015; Child, 2021; Doh et al., 2010; Sagie & Koslowsky, 2000).

La aceleración del proceso de la globalización a finales de los años 1980, con sus crecientes demandas de flexibilidad y adaptación, revitalizaron el interés tanto en el ámbito de la investigación como de la consultoría o la gestión sobre la participación de los y las empleadas. En un entorno incierto, en el que la oferta de productos crecía en diversificación de forma cada vez más rápida, las exigencias de clientes y de la sociedad se volvieron progresivamente más diversas y cambiantes. Los problemas que afrontaban las organizaciones adquirían mayor complejidad, exigiendo procesos robustos y flexibles, capaces de generar respuestas creativas. El conocimiento, la innovación y la capacidad de adaptación ganaban importancia en las empresas. En distintos niveles de la organización, la propiedad o el personal directivo impulsó nuevas formas de participación para mejorar la motivación, las competencias y la autonomía de las personas contratadas en la gestión de los procesos y en la innovación en todas las actividades. A esto se sumaba una mayor cualificación profesional de la plantilla. La participación dejó de ser un elemento instrumental para convertirse en un elemento constitutivo de la gestión. Promover que la propia plantilla sea la que tome las decisiones se

convierte en el eje central de las técnicas para la humanización del trabajo y el desarrollo de la calidad de la vida en las empresas (Juan Albalade, 2003; Rothschild, 2016).

Durante la década de 1990, se produjeron transformaciones en la democracia industrial motivadas por la necesidad de las multinacionales europeas de competir con sus homólogas americanas y japonesas que estaban desarrollando nuevos modelos de producción basados en la organización del trabajo y de gestión de la calidad (Gollan & Xu, 2015). El *“lean production”*, los *“equipos de alto rendimiento”*, los *“círculos de calidad”*, o los *“equipos auto-gestionados”* son algunas de las metodologías o sistemas que se hicieron populares al final del siglo pasado y que siguen aplicándose actualmente. Todos estos modelos de organización y producción enriquecían los puestos de trabajo, generando capacidades y autonomía en las personas que se enmarcaban en sistemas más amplios de gestión y dirección que las orientaban hacia la sostenibilidad de largo plazo (Gustavsen, 2011; Sagie & Koslowsky, 2000; Wilkinson, 2005).

Como consecuencia, progresivamente se fue pasando de una gestión basada en producción y proyectos, a modelos de autogestión, más centrados en el conocimiento y la capacidad de responder con agilidad y flexibilidad en contextos cada vez más diversos, volátiles y globales. Con distintos enfoques y formas, pero en todo el mundo, se fueron generando nuevas propuestas de trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones orientadas a generar entornos de *“alto compromiso”*, que se muestran más apropiados para adaptarse al contexto de la globalización. Según este nuevo enfoque estratégico, que sigue considerándose valioso hoy en día, las empresas que pueden garantizar su sostenibilidad en el largo plazo son organizaciones bien estructuradas en torno a un propósito de negocio y a unos valores que orienten la actuación individual y organizativa (García & Dolan, 1997; Gustavsen, 2011; Pardo, 2002; Ugarte Elorza, 2006; Wilkinson et al., 2010). Sin embargo, el análisis de estas prácticas ha generado debate sobre la profundidad de los cambios que generan, planteando si es o no real el empoderamiento de las personas o discutiendo sobre los impactos de estos entornos de alto rendimiento en las personas y en las organizaciones (Gollan & Xu, 2015; Heller et al., 1998).

Un debate más reciente se centra en la voz de las personas de la plantilla, y en el estudio de cuándo y cómo las personas tienen voz, y cuándo y cómo optan por el silencio. El silencio se relaciona con la motivación para retener ideas, información y opiniones sobre mejoras relacionadas con el trabajo. Este tipo de planteamientos se han estudiado tanto en la literatura sobre alto rendimiento, que concibe la voz de las personas como elemento clave del rendimiento organizativo, como en investigaciones centradas en nociones de ciudadanía industrial impulsadas por la ética. Constituye un ámbito nuevo para el análisis de la participación que permite plantear nuevas preguntas sobre la motivación y el comportamiento quienes ocupan puestos directivos y de las personas de plantilla, así como sobre las condiciones que pueden promover, restringir o incluso impedir la consideración de las preocupaciones e ideas de todas las personas (Donaghey et al., 2011).

Este recorrido histórico muestra una riqueza de enfoques teóricos y prácticos de participación en las empresas. Un mecanismo que se ha consolidado como un elemento clave en la gestión de las empresas para mejorar su capacidad de actuar de forma ágil, flexible y adecuada para responder a los retos económicos y sociales.

## 2.4. Concepto de participación y sus factores clave

El recorrido histórico que hemos realizado pone de manifiesto la importancia que ha ido ganando en las últimas décadas la participación en las organizaciones. Su papel en los procesos de desarrollo organizativo, que refuerzan o transforman el carácter empresarial y mejoran la capacidad de la empresa para responder a los retos de la realidad, la han convertido en un mecanismo clave de gestión.

En la actualidad, prácticamente cualquier organización establece modos de participación, aunque sea en grados mínimos, en la gestión de la cultura y del proyecto de la empresa. A modo de ejemplo, recogemos algunas de las conclusiones del informe sobre la tercera encuesta europea a empresas sobre prácticas en los lugares de trabajo (2015) que analiza 2.580 respuestas de personal directivo y representantes de los y las trabajadoras de empresas de distintos sectores ubicadas en 28 países de Europa. El informe destaca entre sus principales hallazgos que en el 73% de las empresas se utiliza el trabajo en equipo, y en el 40% de las empresas existen equipos autónomos. La plantilla participa en la toma de decisiones operativas en el 40% de las empresas. En el análisis que hace la encuesta sobre modelos de gestión, todas las empresas encuestadas indican que aplican, con distintos niveles, mecanismos de participación directa o indirecta. El 42% aplican modelos con prácticas de participación directa o indirecta muy extensiva, un 21% participación moderada y apoyada por la dirección, y un 37% reportan que la participación es pequeña. En definitiva, la participación en la gestión es práctica habitual en las empresas europeas (Kankaras & Van Outen, 2015).

Las prácticas de participación de la plantilla han aportado un gran volumen de evidencias teóricas y prácticas de su importante contribución a la capacidad de las organizaciones para afrontar retos económicos y sociales cada vez más complejos. La participación se ha estudiado a través de distintas disciplinas y tradiciones, como las ciencias políticas, la psicología, el derecho, la gestión o las relaciones industriales. En función de la disciplina que estudia la participación, el énfasis se pone en aspectos distintos, llegando a conceptualizaciones diferentes. Por ejemplo, el foco puede estar en el grupo y quien lo lidera o en la delegación que lleva a mayores niveles de autogestión. Hay enfoques para los que la participación se ciñe a los mecanismos formales, mientras otros incluyen también cualquier relación informal que se da entre la plantilla y quienes lideran en el trabajo del día a día. Y, por último, hay quien destaca el carácter de proceso de la participación o quien solo se preocupa por sus resultados. La consecuencia de esta variedad de enfoques y propuestas prácticas es que no hay acuerdo respecto al concepto participación (Budd et al., 2010). Veamos algunas de estas definiciones, como muestra de la diversidad de aproximaciones.

Frank Heller et al. (1998), desde una perspectiva psicológica, y centrándose en las personas, proponen como definición: «participation is the totality of forms, i.e., direct personal or indirect (through representatives or institutions) and of intensities; i.e., ranging from minimal to comprehensive, by which individuals, groups, collectives secure their interests or contribute to the choice process through self-determined choices among possible actions during the decision process» (Heller et al., 1998)

John Kaler (1999) por su parte, pone el foco en las relaciones humanas y de poder dentro de la empresa, y en el modo en el que se gestionan. Los grupos y personas que entran en relación pueden identificarse atendiendo a diferentes criterios, por ejemplo, la relación entre quien tiene el capital y quien trabaja (económica), entre quien gestiona y quien trabaja (gerencial), o entre quien tiene el control y quien es controlado (organizacional). A partir de esas relaciones,

afirma que el «*ordinary usage (employee) participation is any short of sharing in the business which employ them. (...) We have to conclude then, that participation is any arrangement under which employees have some short of share in some aspect of business*». La definición atiende esas relaciones y comprende la participación como un reparto del control de aspectos del negocio, abarcando tanto la participación financiera como en la toma de decisiones (Kaler, 1999).

Abraham Sagie *et al.* (200) realizan un meta análisis de las teorías y prácticas de participación en la toma de decisiones, como mecanismos con mayor impacto en la construcción de entornos de alto compromiso. En su aproximación entienden la participación como proceso asociado al reparto de control y la generación de incentivos para implicar y motivar a las personas a comprometerse con el éxito del proyecto. Definen la participación de forma amplia, considerándola «*an organizational process by which management shares influence on decision making between hierarchical superiors and subordinates, (...) combined with some type of incentive for the participants*» (Sagie & Koslowsky, 2000). Una aproximación sugerente al plantear el proceso de desarrollo organizativo que implica reforzar la ciudadanía de la empresa, en la que además apuntan a la necesidad de incentivos y desarrollo de significados compartidos para que el proceso tenga éxito.

Por su parte, Adrian Wilkinson *et al.* (2010) aportan una definición que ve la participación como un sistema dentro de la empresa para implicar a las personas en las decisiones: «*Employee participation encompasses the range of mechanisms used to involve the workforce in decisions at all levels of the organization, whether undertaken with employees or indirectly with their representatives*» (Wilkinson *et al.*, 2010).

Queda de manifiesto la falta de acuerdo respecto al concepto y el alcance de la participación en la toma de decisiones (Marchington & Suter, 2013). En la práctica, esto no pone en cuestión su valor para las organizaciones ni el interés en conocer mejor cómo se desarrolla y en qué aspectos contribuye a generar resultados positivos para las personas, la organización y la sociedad. En este trabajo queremos dilucidar el papel de la participación y de sus condiciones en el desarrollo del carácter ciudadano de la empresa. En ese sentido, más que una definición más o menos ajustada, nos es necesario contar con elementos que ayuden a categorizar el constructo para poder analizarlo. Utilizaremos 4 categorías propuestas por Adrian Wilkinson *et al.* (2010) que se han utilizado profusamente en la literatura sobre participación y en distintos estudios empíricos (Child, 2021; Gollan & Xu, 2015; Juan Albalade, 2003; Pardo, 2002; Pardo & Lloyd, 2003; Wilkinson *et al.*, 2010). Estas categorías son:

1. la aproximación y la motivación que impulsa la participación
2. los factores del contexto social, político, económico y organizacional en el que se da la participación,
3. las dimensiones que permiten caracterizarla y configurar distintos esquemas de participación, y
4. los resultados que se obtienen. La interacción de estas dimensiones cambia el sentido de la participación en la organización, así como la orientación de los logros que se obtienen.

Existe una interacción e influencia mutua entre unas y otras dimensiones, lo que muestra la complejidad del constructo de la participación, y explica por qué se ha estudiado desde disciplinas muy distintas. En la Tabla 6 se recogen de forma resumida las características asociadas a las dimensiones de la participación que nos serán útiles en el diseño metodológico.

Tabla 6. Dimensiones de la participación. Características para el estudio empírico.

Dimensión	Característica para el análisis
Aproximación y motivaciones	Características personales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto en el organigrama</li> <li>• Nivel formativo</li> <li>• Genero</li> </ul>
Factores de contexto	Localización en la que opera la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos culturales</li> <li>• Marcos políticos</li> <li>• Normas sociales</li> <li>• Legislación</li> </ul> Organizaciones relevantes en el entorno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones políticas y sociales</li> <li>• Conectividad de la sociedad civil (analógica y digital)</li> <li>• Sector o subsector de actividad con sus culturas propias</li> </ul>
Contexto organizacional	Carácter: propósito y valores Tamaño Estructura organizativa Grupos y subgrupos formales (i.e. Comité de Empresa) o informales Características personales de la plantilla, i.e. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> <li>• Tipo de contratación</li> <li>• Etnia</li> <li>• Nivel formativo</li> <li>• Antigüedad</li> </ul>
Caracterización	Amplitud <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupos o niveles jerárquicos</li> <li>• Ámbitos o áreas (i.e. oficinas, taller, divisiones, etc.)</li> </ul> Carácter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal: Políticas, normas y canales de participación</li> <li>• No formal: Interacciones no programadas o diseñadas ad-hoc</li> </ul> Forma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa: cada persona</li> <li>• Indirecta: a través de representantes</li> </ul> Grado de influencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información / consulta / colaboración / delegación</li> <li>• Alcance o contenidos de las decisiones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Operativo o procedimental</li> <li>○ Estratégico: propósito, largo plazo, asignación de recursos</li> </ul> </li> </ul>
Resultados	Rendimiento económico. <i>Bases teóricas y evidencias empíricas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores decisiones, mejores resultados</li> <li>• Innovaciones en producto-servicio y procesos</li> </ul> Organizativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aceptación de las decisiones</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Mayor autogestión y de control de personas en puestos directivos</li> <li>• Desarrollo de competencia profesional y personal</li> <li>• Calidad y bienestar en el entorno de trabajo</li> <li>• Rendimiento, menor absentismo, satisfacción, motivación</li> </ul> Comportamiento socio ambiental <i>Sin estudios concluyentes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor comportamiento social y medioambiental de la empresa</li> <li>• Responsabilidad social incorporada a los procesos de trabajo</li> </ul>

#### 2.4.1. Aproximación y motivaciones

Analizar quien toma la iniciativa en el impulso de los mecanismos de participación, y sus motivaciones para hacerlo permite comprender qué es y cómo se lleva a la práctica la participación. La iniciativa puede ser de la propiedad, de la gerencia o puede provenir de grupos de dentro de la empresa e incluso de fuera de ella, lo que implica distintos intereses, creencias, valores y asunciones básicas que orientarán tanto los esquemas como los resultados de la participación.

En la práctica, estas distintas interpretaciones de la participación en la empresa, concretadas en políticas y mecanismos de participación, responden a motivaciones e intencionalidades distintas que entroncan con el propósito y los valores de cada empresa, y están condicionadas por los valores e ideologías de las culturas y subculturas tanto de la organización como del contexto en el que desarrolla su actividad. La literatura refiere cinco principales motivaciones o ideologías para la incorporación de la participación en la toma de decisiones, que no son excluyentes entre sí (Heller et al., 1998; Lahera Sánchez, 2004).

- *Eficiencia, rendimiento y beneficio.* Entiende la participación como un medio para mejorar el rendimiento, a través de la implicación de la plantilla en aspectos operacionales o financieros. Esta es una motivación esencialmente económica, y busca impactos de la participación en el comportamiento productivo de las personas y los grupos. No es primariamente una motivación moral, porque deja abierta la cuestión de por qué es deseable esa eficiencia (Shapiro, 2000).
- *Organizacional.* Se vincula al convencimiento de la bondad del trabajo en equipo para lograr el propósito de la organización. Implica aspectos como el diseño de la estructura o el reparto del control y el poder. Busca el desarrollo de la capacidad de decidir y actuar como grupo, y modula las relaciones de control dentro del grupo, puesto que permite a las personas participar en las decisiones sobre la organización y la coordinación del trabajo o el establecimiento de los objetivos de la organización. La autonomía de las personas se reconoce y se amplía al contexto organizativo. Algunos autores la asocian a la motivación de la eficiencia (Dachler & Wilpert, 1978; Heller et al., 1998).
- *Humanista.* El foco son las necesidades del individuo, tales como el desarrollo personal, la independencia y la responsabilidad. Este es el enfoque que enfatizan las teorías motivacionales y de implicación psicológica en el trabajo. La gestión de los recursos humanos permite, desde este enfoque, facilitar la unión de la plantilla en torno a los objetivos empresariales. El capital humano de la organización y su desarrollo son esenciales en esta motivación.
- *Democrática.* La perspectiva de los valores democráticos reconoce a todas las personas de la plantilla el derecho a participar en los temas que les afectan en condiciones de igualdad con el resto de afectadas, del mismo modo que tienen ese derecho como ciudadanas. Dentro de estas motivaciones, se enmarcan modelos de co-determinación que contempla estructuras de participación específicas, como los consejos de empleados-as, y modelos de empresa participada como las cooperativas. Son propuestas para la participación de la plantilla, y en ocasiones de otros grupos de interés, en decisiones tanto estratégicas como operativas. En algunos casos, se contempla también la participación en la propiedad.

- *Socialista*. Busca la equidad, como motivación moral, porque entiende que las relaciones entre la propiedad y la plantilla encierran mermas de derechos de las personas. Entiende que la participación, es un modo de dar a los empleados parte en aspectos de gestión o financieros del negocio, espacios de control y participación en decisiones normalmente reservadas para la gerencia o la propiedad. De nuevo, hay autores que consideran las motivaciones democrática y socialista como una única motivación asociada al reparto de poder (Dachler & Wilpert, 1978; Heller et al., 1998).

Cada una de esas razones para promover la implicación de las personas en las tomas de decisión apunta a objetivos y resultados esperados diferentes, que ponen la participación al servicio de determinados objetivos y valores. Y se basa en concepciones y aproximaciones teóricas que beben de distintas disciplinas, como la economía, las ciencias políticas o la psicología. A grandes rasgos podríamos plantear dos grandes grupos de objetivos, los que se alinean con los intereses de las personas de la plantilla, y en ocasiones con otros grupos de interés, y los que están vinculados a los intereses organizativos o de gestión.

El primer grupo, incluiría la reflexión sobre los derechos de los grupos de interés y su reconocimiento, a través de su participación en órganos de gobierno, de repartos más equitativos de los beneficios o de esquemas que permiten contrarrestar los abusos de poder de quienes poseen o gestionan la organización. Son los esquemas de participación denominados de co-determinación, que articulan la participación de la plantilla y, en ocasiones de otros grupos de interés. Tienen un mayor desarrollo en países como Alemania o los países nórdicos. En estos modelos el marco legislativo tiene una influencia importante, y pueden llevar asociadas formas jurídicas como las cooperativas (Caraker et al., 2016; Lahera Sánchez, 2004; Müller-Jentsch, 2003; Rothschild, 2016).

El segundo grupo aspira a obtener, como principales resultados la adhesión de la plantilla a la cultura y el proyecto organizativo para mejorar la productividad y ganar en agilidad al reducir los niveles jerárquicos, así como para promover la innovación. Estos resultados están asociados a objetivos de desarrollo de las personas y de superación de conflictos para lograr un modelo de trabajo que incentive a las personas y equipos a trabajar para llevar a la práctica los valores y objetivos de la organización, tanto de rendimiento económico como social. Este ha sido el enfoque mayoritario en las empresas tradicionales del modelo capitalista en el que, a menudo, las dimensiones éticas y de democracia real en el trabajo no se ha considerado. Han mantenido un sesgo hacia los resultados económicos y la generación de valor para la propiedad (Lahera Sánchez, 2004; Lahera Sánchez, 2010; Sarabia & Dolan, 2011; Shapiro, 2000).

Por otra parte, el rol que cada persona y cada grupo desempeña en la organización conlleva tanto intereses diferentes que han de entrar en diálogo, como distintas comprensiones y expectativas del alcance, contenidos o temporalidad de la participación. De hecho, las creencias respecto a qué podría obtenerse de la participación, especialmente las de quienes lideran, pueden condicionar los resultados. En el conjunto de la plantilla, esas creencias pueden no ser coincidentes en función de diferentes factores como el nivel funcional del puesto desempeñado, el nivel de educación, la edad o el género (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; Lahera Sánchez, 2004; Waddock, 2001).

Esto tiene dos implicaciones. Por una parte, el diseño de la participación, es decir, sus características y en tipo de resultados a los que orienta, depende en gran medida de las motivaciones de quien promueve la participación. Por otra, dado que las personas y los

colectivos pueden tener distintas motivaciones y expectativas, hay un componente subjetivo que puede influir en cómo las personas perciben esas propiedades y resultados esperados y, como consecuencia, su realización práctica (Richardson et al., 2010; Sagie & Koslowsky, 2000).

#### 2.4.2. Factores de contexto

La participación no se desarrolla en el vacío sino en un contexto económico, político, sociocultural, y organizacional concreto que establece algunas limitaciones y promueve o inhibe los distintos enfoques de participación. El repaso histórico presentado muestra esa influencia. Aun siendo cierto que hay modelos predominantes en cada periodo, no se puede afirmar que ese modelo sea único ni se desarrolle del mismo modo en distintos lugares y organizaciones. La participación se ha convertido en un elemento esencial en la gestión, sin embargo, cada sector de actividad, cada país, y cada sociedad, incluso cada persona, dependiendo del puesto que ocupa o de sus características personales, condicionan el modo en el que se entiende y se lleva a la práctica, configurando la identidad de la organización (Musson & Duberley, 2007). Veamos los distintos factores que delimitan ese contexto para la participación.

- *Entorno socio cultural y político*

El entorno sociocultural se reconoce como un factor clave para explicar los comportamientos de las personas y los grupos en las organizaciones, y de éstas en la sociedad (Juan Albalade, 2003; Marquis et al., 2007; Poutsma et al., 2003; Richardson et al., 2010; Sagie & Aycan, 2003). Las ideologías y marcos de comprensión de las sociedades tienen influencia sobre el significado que se da a la participación e influyen también en las motivaciones a las que aludíamos en el apartado anterior. Como hemos visto al analizar la influencia social en la ciudadanía de la empresa, la interacción sociedad empresa configura tanto la comprensión de su rol social como las asunciones básicas, creencias y valores que conforman su carácter o identidad. Y de éstas, a su vez, emergen distintos significados y expectativas respecto a las dinámicas organizativas como la participación (Aßländer & Curbach, 2014; Gendron, 2014; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020; Zamagni, 2012).

Se constatan diferencias entre países respecto a las motivaciones primarias para generar procesos de participación y, como consecuencia, en los significados que las personas dan al concepto. Por poner algunos ejemplos, la maximización del beneficio en América del norte es la principal motivación para promover la participación. El carácter individualista de su cultura lleva procesos interpersonales de participación. Sin embargo, en Europa, los requerimientos legales y normativos fomentan formas de participación representativa de la plantilla en las tomas de decisiones. O en los Kibutz de Israel, la motivación democrática y social convierte a la autogestión el principal significado de la participación (Sagie & Koslowsky, 2000). Incluso dentro de Europa, se dan diferencias entre países o regiones (Godard, 1999; Poutsma et al., 2003; Richardson et al., 2010). Factores como la legislación, los marcos ideológicos y culturales presentes en la sociedad e incluso las subculturas presentes en los sectores económicos son factores con gran influencia sobre la comprensión de la participación en la empresa, así como para la adopción de unos modelos de participación u otros (Child, 2021; Dachler & Wilpert, 1978; Kaler, 1999; Sagie & Koslowsky, 2000; Wilkinson, 1998).

El contexto legislativo, por ejemplo, es uno de los motivos de las diferencias que se dan entre los modelos de participación de los Estados Unidos, más enfocados a la tarea y a la participación individual, y de Europa, con un enfoque de derechos y de participación de colectiva. El hecho de que en Europa exista una mayor regulación de la participación en

relación a la protección de los derechos de los trabajadores o a la vinculación de la empresa con la sociedad, es clave en esta diferencia de enfoque (Godard, 1999; Gustavsen, 2011; Poutsma et al., 2003). Además, la globalización y la cantidad de relaciones que conlleva, está dando lugar a multitud de intercambios que promueven la incorporación de nuevas visiones, aspiraciones y comprensiones de la participación de los empleados y que van perfilando y moldeando el concepto progresivamente.

El contexto no solo condiciona la comprensión de la participación y las razones para incorporarla, también tiene influencia en que modelos de participación tengan mejores resultados en unos países que en otros. Por ejemplo, durante los años 80 y 90 se gestaron metodologías como el *“lean production”* o el *“kaizen”* que en Japón lograron muy buenos resultados de productividad e implicación de la plantilla, y que no tuvieron resultados similares en países occidentales (Wilkinson, 1998).

- *Organizaciones relevantes en el entorno de la empresa*

Una de las características de la sociedad es la presencia de actores y organizaciones sociales con capacidad de interactuar con la empresa. Estos actores relevantes, juegan también un rol en la construcción social de un contexto de valores y objetivos en los que se incardina la participación en la empresa. La conectividad de la sociedad civil, su capacidad de generar consensos sociales en torno a valores genera capacidad de influencia en la comprensión de lo que la sociedad espera de la empresa, tanto respecto los bienes que produce como a los valores y modos de comportarse en sociedad. Las personas que trabajan en la empresa, como ciudadanas de esa sociedad, están influenciadas por estas normas sociales, y las incorporan en sus modos de promover la participación o de participar en la empresa (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; Marquis et al., 2007). El desarrollo de la tecnología amplifica la capacidad de incidencia de la sociedad civil organizada en las empresas a través de campañas mediáticas. Los nuevos movimientos sociales y los medios de comunicación generan corrientes de opinión e influyen en las preferencias sociales y de consumo, e incluso en la promoción de legislación aplicable a las empresas (Kennedy, 2013).

Por otra parte, en un mismo contexto sociocultural y político, se constata la presencia de distintas culturas empresariales, dependiendo de diferentes factores como el tipo de propiedad, el tamaño o el sector de actividad. Las subculturas del sector o de los grupos de interés de la empresa también generan cambios de enfoque y comprensión de la participación (Child, 2021; Sagie & Koslowsky, 2000).

- *Contexto organizacional*

La autocomprensión que la empresa tiene de sí misma está asociada a su carácter, a cómo entiende su propósito y a los valores que conforman su cultura. La cultura implica asunciones básicas sobre cómo es y cómo debería ser la realidad y sobre la naturaleza de las relaciones (Schein, 1990). Estas asunciones delimitan en gran medida el contexto organizacional de la empresa, condicionando los procesos de participación y sus objetivos (Dachler & Wilpert, 1978; Juan Albalade, 2003; Sasia, P. M. & Bilbao, 2019).

Dentro de la propia empresa, y dependiendo de factores como su sector de actividad o su tamaño, también pueden darse subculturas o presencia de grupos, institucionales como el comité de empresa o informales, que impulsan o inhiben los mecanismos de participación, e incluso plantean nuevas exigencias y formas de llevarla a la práctica. También las características individuales de las personas como el género o la pertenencia a una minoría

étnica, la antigüedad en la empresa o el tipo de contratación tienen influencia en el significado que se da a la participación como en las formas de participación o en la motivación y capacidad personal para hacerlo. Estudios han mostrado que tanto las mujeres como los hombres consideran antes las propuestas de los hombres que las de las mujeres, o que las mayorías tienden a ignorar las propuestas de las minorías. Las personas, los grupos y las relaciones entre ellos dentro de la empresa tienen, por tanto, influencia en los valores, comprensiones y formas de llevar a la práctica la participación y de percibir sus motivaciones, desarrollo y resultados (Child, 2021; Sagie & Koslowsky, 2000).

### 2.4.3. Caracterización de la participación

Para caracterizar la participación en la toma de decisiones, se hace necesario reconocer que es un constructo con muchas dimensiones, que se combinan de forma distinta, a partir de las motivaciones y el contexto, tanto social como organizativo en el que se diseñan mecanismos de participación y hacia qué objetivos se orientan. El resultado es el diseño de los procesos de participación, y una reorganización de las estructuras organizativas que lo hacen posible. El diseño del proceso de participación y sus mecanismos está asociado, por tanto, al diseño organizativo, al modo en el que se organiza la información y el reparto de poder y autoridad para la toma de decisiones. Estas dimensiones constitutivas de la participación se han utilizado en diferentes estudios para caracterizar y estudiar la participación y sus impactos (Marchington & Suter, 2013; Pardo, 2002; Pardo & Lloyd, 2003; Richardson et al., 2010; Wilkinson et al., 2010).

- *Amplitud.*

Esta dimensión permite analizar los grupos o niveles jerárquicos, que tienen toman parte en la toma de decisión, es decir, hasta qué nivel jerárquico llega la posibilidad de colaborar o compartir influencia en la toma de decisiones en la empresa. También se mide la amplitud analizando los ámbitos organizativos donde se produce la participación, por ejemplo, el puesto, la oficina o el taller, divisiones o la sede central. Aspectos como la convicción de las personas en puestos de liderazgo formal o la capacitación de la plantilla para participar o su motivación para hacerlo pueden condicionar que la empresa en un momento dado muestre una mayor o menor amplitud.

- *Carácter formal o no formal*

Se habla de participación formal cuando existen y se reconocen oficialmente políticas, normas y canales que imponen o garantizan la participación se habla de participación formal. Este carácter formal puede tener su origen en normativa legal (el caso de los comités de empresa), condiciones contractuales o en políticas empresariales. El modo en el que se formaliza la participación depende del grado de institucionalización de las motivaciones que promueven la participación.

La participación informal está asociada a interacciones no programadas o diseñadas ad-hoc para informar, consultar o solicitar ideas. En general, se relaciona con prácticas promovidas por quienes lideran. En contextos organizativos concretos, y la creciente flexibilidad en las estructuras organizativas hace que la participación no formal adquiera nueva importancia. En algunos contextos, no es posible mantener estructuras formales de participación. Una combinación adecuada entre el carácter formal y no formal de los mecanismos de

participación contribuye a una mayor eficacia de la participación (Litwin & Eaton, 2018; Marchington & Suter, 2013).

- *Forma directa – indirecta*

Siempre que la persona, equipo u organización participa a través de representantes en los que delega, se trata de información indirecta, y directa cuando no hay representantes.

La implicación inmediata y personal de las personas en la toma de decisiones de la participación directa favorece autonomía y desarrollo personales (Dachler, Wilpert 1978, Wilkinson 1998, Wilkinson 2005, Wilkinson, Gollan et al. 2010). Sin embargo, esta participación directa puede no ser posible, por razones prácticas como el tamaño de la empresa o la capacitación de la plantilla, o puede estar regulada para que se desarrolle a través de representantes como son los esquemas de participación que abordan los derechos laborales de los trabajadores.

- *Grado de influencia*

Una primera perspectiva para valorar la influencia plantea que la participación puede ser un continuo desde la mera información, pasando por la consulta, hasta la plena delegación de las decisiones en las personas. Esta perspectiva asume que el origen de la participación está en la propiedad o en quien ejerce labores de gerencia o liderazgo. Está muy centrada en las actitudes y comportamientos de quienes promueven la participación, puesto que refleja en qué medida se deja participar o se considera a las personas como sujetos para la toma de decisión. Adrian Wilkinson et al. (2010) definieron una escala de cuatro niveles de influencia: recepción de información a través de canales de comunicación, consulta, colaboración en los procesos de toma de decisión (co-determinación) y delegación.

Una segunda perspectiva, se aproxima al grado de influencia atendiendo al contenido o a las materias de las decisiones en las que se incorporan mecanismos de participación. Algunos autores denominan a esta segunda acepción alcance (Lahera Sánchez, 2004; Marchington & Suter, 2013) para distinguir entre:

- *Temas operativos o procedimentales*, relacionadas con el día a día, y con la realización del trabajo y sus procedimientos asociados. El grado de influencia es menor. Se ciñe a las acciones personales o del equipo en el que la persona está implicada. Las decisiones son más bien tácticas, apoyan el desarrollo de las orientaciones de largo plazo, pero no las cuestionan. De hecho, este tipo de temas, como la concepción y ejecución de los procedimientos, los métodos, los horarios o los turnos, dependen en gran medida de un propósito y proyecto empresarial previamente decididos.

La participación puede darse a través de mecanismos de enriquecimiento del trabajo que responsabilizan a las personas de los productos o servicios y de los procesos de producción o a través de estructuras paralelas como los círculos de calidad. Manuela Pardo (2002) distingue dentro de estos temas entre operativos y tácticos, ciñendo los primeros a las meras tareas, y los segundos a los métodos y procedimientos. Esta segregación nos parece que aporta poco, en un contexto de creciente incorporación de la plantilla a las decisiones vinculadas a la organización de sus tareas (Pardo 2002).

- *Temas estratégicos asociados al propósito empresarial*, a la organización y asignación de recursos físicos, técnicos y humanos y financieros para que el proyecto empresarial

se desarrolle adecuadamente. Este tipo de decisiones se vinculan a las orientaciones de medio y largo plazo, como el propósito empresarial, el diseño de la producción, la innovación tecnológica y la organización del trabajo o las políticas de asignación de recursos. El grado de influencia en este tipo de decisiones también puede ser variable, en función de los temas que se abran a la participación para la toma de decisiones.

En la medida en la que estas temáticas, tradicionalmente reservadas a la propiedad o la gerencia, se someten a procesos de participación democrática, se refuerza el traspaso de poder hacia la plantilla y se promueve su implicación en la gobernanza de la empresa. El resultado es una creciente democratización industrial (Bernacchio, 2015; Lahera Sánchez, 2004; Müller-Jentsch, 2003). Esta perspectiva nos remite a un nivel de influencia creciente en impacto respecto a la orientación de la empresa, hacia sus propuestas de propósito y aporte social, a una democratización de la gobernanza de la empresa y su actividad, por lo que nos parece más adecuada para analizar cómo la participación puede reforzar la ciudadanía empresarial.

El diseño de los procesos de participación articula las dimensiones que acabamos de presentar. La diversidad es muy grande, y está condicionada por las motivaciones y los factores de contexto que tienen asociadas asunciones básicas y expectativas respecto a lo que es, a lo que debe ser y a lo que se busca con la participación. Las combinaciones posibles son muchas, pero en la práctica, se muestra que algunas de ellas están asociadas. Por ejemplo, el grado de amplitud de las cuestiones que se abordan en la participación está asociada con la amplitud de niveles organizativos implicados. Del mismo modo, en función de la amplitud de niveles organizativos y el tamaño de la organización, la forma de la participación tenderá a ser indirecta, por representación.

#### 2.4.4. Resultados de la participación

El recorrido histórico que hemos realizado ponía de manifiesto el impacto que la participación ha tenido en los resultados económicos o sociales asociados a los comportamientos de las empresas (Child, 2021; Cole et al., 1993; García & Dolan, 1997; Kaler, 1999; Sagie & Koslowsky, 2000). En cualquier caso, los resultados que generan los mecanismos de participación están delimitados por la interrelación dinámica entre motivaciones, factores de contexto y dimensiones de categorización. Las motivaciones orientan el tipo de objetivos que se plantean y, por lo tanto, lo que se consigue, y a su vez los logros están moderados por factores de contexto y por el modo en el que se articulan la amplitud, carácter, forma y grado de influencia en la participación (Dachler & Wilpert, 1978; Sagie & Koslowsky, 2000; Wilkinson et al., 2010).

##### 2.4.4.1. Resultados relacionados con el rendimiento

Los principales resultados que la literatura analiza en relación a la participación son la productividad, que algunos autores analizan en términos de rentabilidad, la innovación y la mejora en la gestión organizativa (Gollan & Xu, 2015; Sagie & Koslowsky, 2000). La participación de las personas tiene un efecto motivador, porque permite una mejor comprensión y aceptación de los objetivos y modos de trabajo de la empresa, una mejor comprensión de los problemas y un control más cercano de las condiciones del propio trabajo. La gran cantidad de estudios sobre el impacto de la participación en el rendimiento organizativo lleva a Adrian Litwin y Adrienne Eaton (2018) a afirmar que *«to date, the most careful empirical studies have shown that worker participation, however labelled, when operationalized in a manner that makes sense to the actors in the workplace context in which it is being studied, benefits organizational performance»* (Litwin & Eaton, 2018).

La participación implica desarrollo de las competencias profesionales que capaciten para el trabajo en equipo aportando más conocimiento a la resolución de los problemas, lo que repercute también en la productividad y la rentabilidad. El propio contexto social genera esta necesidad de desarrollo de los profesionales, en contextos donde el nivel formativo de la población se ha incrementado, por no mencionar que las teorías de organización social postulan que el desarrollo de la empresa pasa por el desarrollo de quienes trabajan en ella. Desde motivaciones más humanistas (García & Dolan, 1997; Laloux, 2016; Ugarte Elorza, 2006), los resultados esperados estarán vinculados con el desarrollo profesional y personal de los individuos de la plantilla, o en motivaciones democráticas y socialistas en el ejercicio de los derechos y el reparto del poder. Y, por supuesto, hacia qué horizonte de empresa y sociedad se orienta ese desarrollo personal y cómo de congruente es la propuesta para la sociedad en la que la empresa opera (Juan Albalade, 2003).

Un mejor desarrollo de competencias unido a la participación de las personas en los procesos de innovación o en la resolución de problemas aporta también mejoras a los procesos y la gestión, repercutiendo en mayor productividad, niveles de calidad de producto, y como consecuencia, de rentabilidad. El efecto puede variar en función de la fase de resolución de problemas o toma de decisión en las que se promueve la participación (Lunenburg, 2010). Por ejemplo, la participación en la identificación de la naturaleza del problema y en la fase de selección de alternativas para definir el curso de acción se asocia con mayores mejoras de productividad o calidad (Gollan & Xu, 2015).

Los sistemas participativos promueven esquemas de autogestión que implican la descentralización de la autoridad en equipos de trabajo. Esto permite a las organizaciones reducir niveles jerárquicos, con un impacto positivo en la rentabilidad, en la flexibilidad para afrontar las tareas, mejora las decisiones y la resolución de problemas complejos al implicar a más personas con distintos perfiles en la búsqueda de soluciones y un mayor compromiso en el logro de los objetivos. Numerosos estudios muestran ejemplos de éxito de la participación para la autogestión con indudables impactos en la productividad y los resultados financieros, la calidad, el rendimiento de los recursos humanos y el logro de los objetivos de la organización (Laloux, 2016; Rothschild, 2016; Sagie & Koslowsky, 2000; Ugarte Elorza, 2006; Zhang, Dolan, Lingham et al., 2009).

#### *2.4.4.2. Resultados organizativos*

Un segundo ámbito de resultados es el de los beneficios para las personas que trabajan en la empresa, como la calidad en el entorno de trabajo, la atención a los intereses de las personas o su bienestar. Este tipo de resultados se consideran especialmente en estudios sobre democracia industrial, derechos de los trabajadores y democracia organizativa. Paul Gollan et al. (2015), basándose en dos estudios empíricos, uno en Dinamarca y el otro en Australia, aportan evidencia clara de una relación positiva entre altos niveles de participación directa y a través de representantes legales de los trabajadores y un entorno de trabajo de calidad que atiende a los intereses de la plantilla (Gollan & Xu, 2015). Sin embargo, y como ya hemos indicado, esto depende en gran medida de la motivación de la dirección, y los resultados de las investigaciones respecto a este efecto positivo no son tan concluyentes como en el caso de los resultados de rendimiento económico (Gollan & Xu, 2015; Lahera Sánchez, 2004; Richardson et al., 2010).

De hecho, los resultados más comúnmente estudiados en relación a los resultados individuales son el rendimiento en el trabajo, la reducción del absentismo o la rotación de personal, y

actitudes ante el trabajo, como la satisfacción, la motivación o la aceptación de los cambios, que como hemos visto, tienen impactos directos en el rendimiento organizativo (Meglino, Ravlin et al. 1989, Phipps 1995, Wilkinson 1998, Pardo, Lloyd 2003). La agenda de la gestión participativa, parece que se promueve más bien desde motivaciones de gestión y rendimiento que desde motivaciones humanistas o democráticas para la mejora del contexto organizativo (Cotton et al., 1988; Dolan et al., 2003; Gollan & Xu, 2015; Lahera Sánchez, 2010; Sagie & Aycan, 2003; Ugarte Elorza, 2006; Wilkinson, 2005).

La participación ha transformado las estructuras, el estilo de comunicación y las relaciones dentro de las organizaciones, poniendo a disposición de las personas más información sobre la empresa y las cuestiones que afectan a su trabajo, al mismo tiempo que ha generado dinámicas de toma de decisión compartida con las personas en puestos directivos. Esto contribuye a que las personas tengan una mayor capacidad para controlar tanto sus tareas y desempeño como el de quienes asumen posiciones de poder. Diversos estudios que analizan estas cuestiones indican que la participación tiende a mejorar el sentimiento de control (Kaler, 1999) y la satisfacción en el trabajo, así como a generar mayores niveles de confianza en quienes asumen responsabilidades de gestión (Kirkman & Rosen, 1999; Ugarte Elorza, 2006). Aunque para algunas personas tiene efectos negativos, como estrés o agotamiento, poniendo de manifiesto que hay factores individuales que condicionan el éxito de los programas de participación (Gollan & Xu, 2015; Sagie & Koslowsky, 2000).

La participación suele asociarse a niveles mayores de transparencia, a la formación y capacidades de las personas que se implican en la resolución de problemas o en la toma de decisiones. Numerosos estudios confirman que todo ello repercute en mejorar la calidad de las decisiones, así como en mayores niveles de aceptación de las decisiones por parte del personal (Cotton et al., 1988; Dolan et al., 2003; Sagie & Aycan, 2003; Ugarte Elorza, 2006). La calidad de la decisión está vinculada, además de a la formación y la información disponible, a la capacidad de juzgar la realidad de forma correcta. En los razonamientos y la valoración de problemas y decisiones, la cultura de la empresa y los propósitos que orientan las decisiones, subyacen en el modo de interpretar y juzgar la realidad. En la medida en la que la visión del grupo sea acertada y compartida por las personas, la decisión será de mayor calidad para lograr esa visión a la que el grupo aspira. Estos resultados organizacionales están vinculados con posibles resultados individuales o colectivos que los hacen posibles, como la competencia profesional o el sentido de pertenencia.

#### *2.4.4.3. Resultados asociados al comportamiento social o ambiental*

La sociedad se ha convertido en un complejo entramado de organizaciones, y el desarrollo tecnológico plantea retos que podrían afrontarse mejor con mayores niveles de participación de la población y de los profesionales en la toma de decisiones. Las empresas se adaptarán mejor a las sociedades desarrolladas, y mejoraran su legitimidad, si asumen prácticas más acordes con los mínimos democráticos exigidos por sus comunidades (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Juan Albalade, 2003; Marquis et al., 2007).

La participación de la plantilla en tomas de decisiones estratégicas asociadas a cuestiones como la gobernanza, el reparto de beneficios o el sistema retributivo, demuestra tener impactos positivos en la creación de espacios de trabajo más justos y, en consecuencia, podrían potencialmente influir en la reducción de las desigualdades sociales (Bernacchio, 2015; Rothschild, 2016). Pero, como ya hemos señalado, normalmente la participación está más

orientada a los beneficios económicos o de mejora del clima organizacional que a cuestiones de justicia social o la democracia participativa (Donaghey et al., 2011; Gollan & Xu, 2015).

El papel de la participación de la plantilla en el rendimiento social y ambiental de la empresa está poco estudiado. Como muestra de ello, Paul Gollan et al. (Gollan & Xu, 2015) mencionan únicamente resultados organizativos como la calidad del entorno de trabajo o el bienestar de las personas de la plantilla al hablar de la contribución social de la participación, sin mencionar cuestiones que impacten en el contexto social. Por su parte, John Child (Child, 2021) sugiere que promover participación en las organizaciones en la sociedad actual tiene gran potencial para mejorar su contribución a la resolución de los grandes retos sociales como la inequidad o el deterioro ambiental. Este potencial es mayor cuando se combinan los esquemas de autogestión con propuestas de co-determinación más focalizadas en cuestiones de gobernanza en las que se convoca a otros grupos de interés, aunque reconoce, al igual que otros autores, que las relaciones positivas no son concluyentes (Poutsma et al., 2003; Richardson et al., 2010). El número de ejemplos o estudios en los que sustenta sus afirmaciones son pocos, y ciertamente menos numerosos que los que utiliza para justificar los resultados en el rendimiento económico (Child, 2021).

Hemos revisado la literatura sobre medición del desempeño social empresarial, para conocer si se analiza el impacto de la participación en la mejora de la triple sostenibilidad económica social y ambiental de la empresa. La racionalidad económica del sistema capitalista incorpora un claro sesgo hacia el rendimiento económico, e incluso gran parte de la investigación sobre desempeño social de la empresa se centra en la relación positiva que tienen mejores comportamientos socioambientales en el rendimiento financiero (Boaventura et al., 2012; Callan & Thomas, 2009). En estos modelos apenas se contempla la experiencia de las personas y, cuando se analiza la participación es en referencia a los programas de responsabilidad social como elemento motivador.

A finales del siglo XX surge un nuevo enfoque para la mejora del comportamiento social y ambiental de la empresa centrado en la plantilla como grupo de interés, que aboga por un enfoque de gestión del cambio basado en las personas. El argumento principal de este nuevo acercamiento al rendimiento socio ambiental de la empresa es que supone una contradicción generar lugares de trabajo participativos para después imponer políticas y programas de responsabilidad social desde la dirección. Esta aproximación defiende que promover iniciativas sociales a partir de las propuestas de la plantilla tiene efectos positivos en el comportamiento social de la empresa, en la incorporación de la responsabilidad social a los procesos de trabajo, en la motivación de las personas o en el desarrollo de la capacidad de la empresa de comprometerse con los retos sociales. Aunque el desarrollo teórico de esta aproximación es pequeño, estudios empíricos apuntan a que es un enfoque prometedor (Nord & Fuller, 2009).

Siguiendo este enfoque basado en personas, estudios más recientes investigan el impacto de la participación en la toma de decisiones sobre el comportamiento social y ambiental de las organizaciones. Por ejemplo, Omer Farooq *et al.* (2019), desarrollan un estudio cuantitativo en el sur de Asia, concluyendo que hay un fuerte efecto positivo de la participación en la toma de decisiones sobre los objetivos ambientales de varias empresas. Al ser un estudio enfocado solo en resultados medio ambientales en un contexto socioeconómico y cultural muy concreto, las conclusiones no son generalizables, pero sí ponen de manifiesto la importancia de seguir investigando sobre el rol de la participación en el comportamiento y rendimiento social de las empresas, puesto que existe muy poca literatura al respecto (Farooq et al., 2019).

En resumen, la participación de la plantilla en la toma de decisiones tiene potencial de influir en los resultados y comportamientos económicos y socio-ambientales de la empresa. Aunque presente algunas desventajas aparentes, como la de prolongar los procesos de toma de decisión, aflorar conflictos subyacentes o exponer a pérdida de poder y autoridad a las personas en puestos directivos, la participación mejora el rendimiento económico y el clima organizativo, ya que genera confianza y motivación, y puede mejorar también la contribución de la empresa a problemas sociales o ambientales. Las bases teóricas de la relación entre participación y rendimiento están muy estudiadas y bien formuladas a partir de teorías organizativas y de la psicología del trabajo, así como por investigadores de las relaciones en el trabajo. Como consecuencia, existe gran acuerdo al afirmar que la participación de la plantilla mejora el rendimiento organizativo. Las evidencias de una relación positiva entre participación y comportamiento social son menos concluyentes, y el papel de la participación en la mejora del comportamiento social y medio ambiental de la empresa está poco estudiado.

La patente prevalencia del enfoque hacia el rendimiento económico, así como el potencial de la participación para mejorar condiciones sociales dentro de la empresa o de reforzar la capacidad de la organización de contribuir socialmente sugiere que es necesaria más investigación interdisciplinar para justificar la legitimidad de la participación, así como las condiciones bajo las cuales genera mejores resultados para el conjunto de la sociedad, la organización y su plantilla (Farooq et al., 2019; Gollan & Xu, 2015; Lahera Sánchez, 2010).

## 2.5. Factores motivacionales y cognitivos en la participación

La participación no siempre permite alcanzar los resultados esperados. A modo de ejemplo, recordemos que modelos de participación desarrollados en Estados Unidos o en Japón en los años 1980 y 1990 llevaban a peores niveles de calidad o productividad en otros países del mundo. Es complejo predecir los resultados que se obtendrán a través de los procesos de participación. Como hemos visto, hay una multitud de factores asociados a las distintas dimensiones que influyen de forma cambiante y dinámica en la manera de entender y desarrollar la participación. Por eso es importante profundizar en las condiciones bajo las que la multitud de factores implicados actúan como motivadores e incentivos, que hacen que la participación funcione y permita lograr los resultados esperados. Además, hay que tener en cuenta que las interacciones entre las personas, los grupos, la organización y el conjunto de la sociedad va incorporando, como hemos visto en el recorrido histórico, nuevas visiones, aspiraciones y comprensión de la participación.

Las motivaciones y percepciones de las personas, especialmente de los líderes, tienen mucha influencia en el diseño y en el éxito de su implantación (Heller et al., 1998; Lee & Edmondson, 2017; Sagie & Koslowsky, 2000). La participación se ha convertido en parte de la gestión de las organizaciones y, en general, la actitud ante ella es positiva. Por ejemplo, el informe de Eurofound sobre la tercera encuesta europea a empresas, concluye que hay una actitud positiva en Europa tanto de las personas en puestos directivos como trabajadoras. Solo un 24% de directivos y un 13% de las trabajadoras cree que la implicación de la plantilla en la toma de decisiones lleva a procesos complejos y retrasos innecesarios. Esta actitud positiva es un primer paso para plantearse diseños organizacionales más participativos, pero las asunciones y la comprensión de lo que es y significa participar para las diferentes personas, especialmente quienes lideran, condicionará cómo la participación se lleva a la práctica (Gollan & Xu, 2015; Heller et al., 1998; Richardson et al., 2010; Sagie & Koslowsky, 2000). En el informe de Eurofound se ve que la actitud positiva de quienes lideran respecto a la participación puede concretarse de forma distinta en la práctica. Si el 86% de personas con responsabilidades

directivas afirmaba tener una actitud positiva respecto a la participación, solo 48% de ellas afirman que implican a la plantilla en procesos de decisión conjuntos, y un 18% que al menos realizan consultas (Kankaras & Van Outen, 2015).

### 2.5.1. Diseño organizativo y participación

Las actitudes y el modo en el que se comprende la participación llevan a distintos diseños organizativos que permiten ponerla en práctica. El concepto del diseño se empieza a aplicar a las organizaciones a finales de los años 1960. El diseño organizativo adopta un enfoque sistémico en el que la empresa se concibe un sistema creado por personas, que influye y es influido por el contexto. La cultura, la tecnología, las personas, las estructuras, la información y los procedimientos son elementos determinantes para diseñar la forma en la que se articularán las tareas, la información y las decisiones para una mejor adaptación al contexto cambiante en el que opera la empresa y para generar cohesión en el grupo que la forma. Un buen diseño organizativo permite a la empresa integrarse bien en el sistema social, tener un buen clima laboral, lograr su propósito y objetivos, y dejar espacio para la creatividad.

El diseño lleva implícita la idea de cambio para mantener en el tiempo el éxito de la organización. Los procesos de autodiseño facilitan la implantación del cambio, porque permiten a quienes trabajan en la empresa aportar y comprender mejor el diseño y sus aspiraciones, y aportar propuestas de ajuste (Gilli et al., 2013). A modo de ejemplo, Joyce Rothschild (2016) analiza formas organizativas de la economía social y el sector no lucrativo, llegando a la conclusión de que los valores y asunciones básicas presentes en este tipo de organizaciones son el sustrato de modelos de toma de decisión más democráticos y capaces de aportar a las organizaciones la flexibilidad y agilidad que exige el contexto actual (Rothschild, 2016). Por su parte George Kokkinidis (2015) estudia tres proyectos autogestionados por la plantilla en Grecia, llegando a la conclusión de que los valores y las prácticas del día a día en estas nuevas formas organizativas dan sentido al trabajo, ponen el foco en la reciprocidad de las relaciones más que en la rentabilidad, promueven modelos de participación más inclusivos y desarrollan la capacidad de las personas para promover marcos normativos en el trabajo. El autor pone de manifiesto el potencial de este tipo de proyectos auto diseñados por las propias personas para que las empresas contribuyan a la sociedad sin privilegiar los resultados económicos. Aunque reconoce que al ser proyectos recientes no está claro si, en el futuro, se reenfojarán hacia el modelo capitalista imperante (Kokkinidis, 2015).

Como en todo proceso de cambio, las motivaciones, creencias y experiencias de todas las personas que conforman la empresa condicionan el éxito en de la implantación del diseño y el logro de los resultados esperados. El diseño organizativo aporta incentivos de distintos tipos, que interactúan potenciando o inhibiendo otros incentivos sociales o individuales para que las personas decidan, voluntariamente, colaborar honestamente en la toma de decisiones. Lograr construir significados compartidos sobre el sentido del proyecto y del trabajo, promover sentimiento de pertenencia a la organización o identificación con su carácter influyen en la manera en la que las personas participan. Son esenciales, por ejemplo, para mejorar la calidad de las decisiones y la aceptación de las mismas por parte de las personas, lo que contribuye a comportamientos colectivos y a una mayor agilidad y flexibilidad para responder a demandas internas, para que las personas expresen sus intereses personales y sus preocupaciones sociales de forma que se incorporen a la agenda de la toma de decisiones (Donaghey et al., 2011) o para aporten a una mejor contribución de la empresa a retos socio-ambientales (Chong, 2009; Haski-Leventhal et al., 2015).

Sin embargo, pese a los esfuerzos por llegar a un buen diseño organizativo, no siempre se logra que proporcione los incentivos necesarios para que la participación sea efectiva y permita lograr los objetivos propuestos (Gollan & Xu, 2015; Heller et al., 1998). Abraham Sagie y Meni Koslowski (2000) analizan las dinámicas que subyacen en las tomas de decisión participativa, buscando los factores que influyen en su éxito para promover el desarrollo de las personas, la autogestión y mejores decisiones. Su principal contribución radica en que se centran en el estudio de los resultados intermedios de la participación, en lugar de centrarse en la descripción de la participación o en la valoración de los resultados finales, que es el enfoque predominante en la literatura, incluso recientemente (Child, 2021; Gollan & Xu, 2015).

Plasman sus conclusiones un modelo basado en la convicción de que la implicación de las personas en el establecimiento de objetivos, la toma de decisiones y la resolución de problemas puede transformar sus actitudes y comportamientos y, en consecuencia, moderar el efecto positivo de la participación en los resultados del trabajo. Dichas transformaciones se hacen evidentes en resultados intermedios como la confianza, la construcción de significados compartidos sobre el sentido del trabajo o la percepción de control. Conforme las personas experimentan este tipo de resultados cuando participan en las decisiones empresariales, se van construyendo condiciones adecuadas para lograr los resultados finales esperados. A partir del análisis de casos de éxito y de la literatura previa, estos autores identifican dos vías que mejoran los resultados de la participación: la vía motivacional y la vía cognitiva. Cada una de ellas está asociada a un grupo de factores que posibilitan o inhiben los efectos positivos de la toma de decisiones participativa en los resultados del trabajo (ver resumen en Tabla 7).

En relación a la primera vía, la de la motivación, con base en asunciones de la psicología de las relaciones humanas, observan los factores que modifican las actitudes y preferencias de las personas y, como consecuencia, mejoran los niveles de aceptación de las decisiones. Esta vía pretende hacer compatibles las preferencias e intereses de las personas con las de la organización, de modo que voluntariamente acepten comportarse de acuerdo al carácter y las decisiones organizativas, reforzando así la agencia grupal. Esta mayor agencia es un previo para que la empresa pueda desarrollarse como agente moral, como empresa ciudadana. Entre los factores que descubren, a partir de las experiencias reales de empresas, están la claridad en las tareas, el reconocimiento, la construcción de significado del propio trabajo, la percepción de control, el sentimiento de competencia que anima a proponer y asumir objetivos más ambiciosos, valores de trabajo compartidos, mayores niveles de confianza en quien gestiona o de identificación con el proyecto. El manejo de sistemas de incentivos a los comportamientos, de los programas de formación y capacitación o de los procesos de participación refuerza estos factores de motivación que mejoran la aceptación y el compromiso de las personas con los objetivos y las decisiones adoptadas.

La vía cognitiva se asocia con las dinámicas y factores que permiten aprovechar al máximo las capacidades y competencias de las personas para llegar a mejores decisiones. Se trata tanto de desarrollar el talento de las personas, como de posibilitar procesos que permitan poner sus capacidades y competencias en juego. Las empresas utilizan distintas técnicas de gestión de recursos humanos para desarrollar la competencia profesional de sus personas y equipos como, por ejemplo, programas de formación y desarrollo de personal, reparto de funciones y responsabilidades, o sistemas retributivos. Sin embargo, en ocasiones no se obtienen las mejoras esperadas. Los grupos normalmente logran mejores resultados que los que lograrían sus miembros más competentes, pero presentan dinámicas en las que se tiende a no considerar las alternativas de solución correctas que proponen las minorías. Por lo tanto,

desperdician parte de su potencial. Esta vía cognitiva identifica una serie de factores que facilitan que, en las interacciones interpersonales y grupales, se pongan en juego y se potencien los conocimientos y las capacidades para mejorar los resultados. Al igual que la vía motivacional, los factores implicados se refuerzan conforme se experimenta la participación, y son el acceso y el intercambio de información, la claridad de los problemas, la estimulación cognitiva, la resonancia de las ideas y la síntesis de puntos de vista (Sagie & Koslowsky, 2000).

Tabla 7. Vías para lograr el éxito de la participación. Elaboración propia a partir de Sagie & Koslowski (2000)

<b>VIA MOTIVACIONAL (Psicología de las relaciones humanas)</b>		
<b>Resultado final / Intermedio</b>	<b>Factores de cambio</b>	<b>Elementos diseño organizativo</b>
Decisiones mejor aceptadas, porque hay incentivos para actuar de acuerdo a los valores y decisiones del grupo  <i>Cambio de actitudes y preferencias:</i>	Claridad en las tareas Reconocimiento Construcción de significado de las tareas Percepción de control Sentimiento de competencia Aceptación de retos Valores compartidos Confianza en líderes Identificación con el proyecto	Incentivos a los comportamientos Programas de formación y capacitación Mecanismos de participación  <b>Propósito compartido (condición requerida)</b>
<b>VIA COGNITIVA (Competencias e interacciones interpersonales y grupales)</b>		
<b>Resultado final / Intermedio</b>	<b>Factores de cambio</b>	<b>Elementos diseño organizativo</b>
Mejores decisiones, porque se moviliza todo el talento individual y colectivo  <i>Desarrollo de competencias, capacidades y talento</i>	Acceso a la información Intercambio de información Claridad de los problemas Estimulación cognitiva Resonancia de las ideas Síntesis de puntos de vista	Programas de formación Planes de desarrollo Reparto de funciones Reparto de responsabilidad Sistemas retributivos  <b>Propósito compartido (condición requerida)</b>
<b>FACTORES INHIBIDORES DE LAS VÍAS MOTIVACIONAL Y COGNITIVA</b>		
Conflictos Juegos de poder Comunicación disruptiva Mentalidad del grupo	Presiones del grupo Relaciones de dominación Responsabilidad diluida Posiciones ante la asunción de riesgos	

El modelo identifica como condición necesaria para que los factores de las vías motivacional y cognitiva logren en la práctica mejores resultados organizativos, que las personas compartan un propósito que oriente los consensos en la toma de decisiones. Finalmente, pone de manifiesto que existen algunos factores inhibidores, como conflictos y juegos de poder, comunicación disruptiva, la mentalidad o la presión del grupo, relaciones de dominación, la responsabilidad diluida o la posición ante la asunción de riesgos. El éxito de los esquemas de

participación radica en aprovechar los factores motivacionales y cognitivos y restringir los inhibidores. Ejemplos de estas cuestiones podemos encontrarlos en los estudios sobre la voz de las personas, que pueden decidir o no poner en juego sus capacidades y su creatividad (Budd et al., 2010; Donaghey et al., 2011) o en investigaciones sobre los nuevos enfoques de rendimiento social basados en las personas (Farooq et al., 2019; Nord & Fuller, 2009).

## 2.6. La participación y el desarrollo de ciudadanía empresarial

En el capítulo anterior justificábamos la elección del marco de la empresa ciudadana como mejor enfoque en la sociedad actual para que la empresa se transforme un agente social responsable y comprometido en la construcción de mejores condiciones de justicia y sostenibilidad ambiental. El proceso para afrontar esa transformación ciudadana no es lineal y fruto de un programa gerencial, sino un proceso de responsabilización que refuerza su carácter moral. Para ello, la empresa afronta su desarrollo organizativo para perfeccionar su capacidad de participar y actuar en la sociedad como ciudadana.

En este capítulo hemos profundizado en las bases teóricas del desarrollo organizativo que se ha utilizado extensivamente en las empresas desde la década de los 1980. Las tendencias de la dirección y la gestión basadas en valores o del carácter organizativo se han implementado en la mayoría de empresas en las últimas décadas. Con distintas metodologías, las empresas abordan como fases para su desarrollo organizativo la definición, o redefinición de sus valores, el establecimiento de políticas y finalmente, la aplicación de esas políticas y orientaciones en las tareas del día a día, de forma que los valores se llevan a la práctica. El desarrollo organizativo es, por tanto, un proceso planificado de cambio del diseño organizativo — cultura, tecnología, estructuras, información y procedimientos — para reforzar el carácter organizativo, mejorar la cohesión interna del grupo que forma la empresa, y la adaptación de ésta a su entorno para lograr sostenibilidad a largo plazo.

La literatura sobre evolución de la empresa ciudadana la entiende como un proceso de desarrollo organizativo, pero plantea algunos énfasis que reorientan los planteamientos teóricos y prácticos explicados en este capítulo. La Tabla 8 relaciona elementos esenciales de las teorías de desarrollo organizacional participativo que acabamos de describir con la comprensión de la empresa como una ciudadana que hemos expuesto en el capítulo anterior. Estos elementos son el perfeccionamiento organizativo que se persigue, el enfoque en la consideración de las relaciones interpersonales y la comprensión del enfoque sistémico que permite desarrollar la organización en su contexto social.

Las últimas tendencias de desarrollo organizativo que llevan décadas implantándose en las empresas están asociadas a la cultura, los valores y el carácter organizativo. Pero tienen como debilidad que adoptan una aproximación desde la ética empresarial, como “empresa responsable” que no cuestiona las lógicas del mercado. La empresa sitúa sus intereses y la supervivencia de su proyecto en el foco de su desarrollo organizativo, asumiendo la racionalidad económica dominante en el desarrollo de culturas que acaban teniendo un sesgo claro hacia los valores pragmáticos y la rentabilidad (Grandy & Sliwa, 2017; Lozano, 2009). Los marcos normativos universales y ajenos a la actividad económica no se utilizan como criterio para jerarquizar los valores y orientar éticamente la cultura (Sarabia & Dolan, 2011; Sasia & Bilbao, 2019).

En el marco de la empresa ciudadana, la incorporación de valores éticos y principios ciudadanos al desarrollo de su carácter propone una transición ciertamente disruptiva, desde la racionalidad estratégica que predomina en la sociedad, el mercado y la gestión de las

organizaciones, hacia una racionalidad ética que busca contribuir a la mejora de la sociedad, en sus retos económicos, sociales y medio ambientales. La ética de mínimos, con sus marcos normativos universales, es referencia para el desarrollo de la organización. La empresa perfecciona su propósito para responder al papel social que la sociedad espera de ella, y desarrolla virtudes cívicas. Esto, como hemos visto en el primer capítulo, tendrá su reflejo en las declaraciones de propósito, misión, visión y valores, y en el proyecto y los vínculos que la empresa establece con el resto de la sociedad.

Tabla 8. Desarrollo organizativo vs desarrollo ciudadano de la empresa

Desarrollo organizacional participativo	Desarrollo de la empresa ciudadana
Perfeccionamiento organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar las interacciones</li> <li>• Aumentar la eficacia</li> <li>• Fortalecer la organización</li> <li>• Proyecto que perdura en el tiempo</li> <li>• Excelencia en la misión y los valores empresariales (DO, Caracterología)</li> </ul>	Perfeccionamiento organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la capacidad de participar responsablemente en la sociedad</li> <li>• Contribuir a las exigencias éticas</li> <li>• Fortalecer la ciudadanía (espacio de aprendizaje cívico)</li> <li>• Excelencia en el propósito y las virtudes cívicas</li> </ul>
Enfoque humanista: personas y relaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de relaciones humanas</li> <li>• Humanismo organizacional: aspectos psicológicos y de comportamiento</li> <li>• Gestión de recursos humanos: desarrollo capacidades, motivación, alto compromiso...</li> </ul>	Enfoque cívico: Personas morales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones ciudadanas: derechos y deberes. Autonomía moral</li> <li>• Condiciones de deliberación ética</li> <li>• Escuela de ciudadanía</li> <li>• Desarrollo moral, personal y profesional</li> </ul>
Enfoque sistémico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa: sujeto colectivo</li> <li>• Atención a los cambios del contexto</li> <li>• Adaptación para lograr objetivos y supervivencia a largo plazo</li> </ul>	Enfoque sistémico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa: sujeto moral relacional</li> <li>• Ciudadana en sociedad democrática</li> <li>• Dinámicas sociales y organizativas para contribuir a la mejora social</li> </ul>

Reforzar la agencia moral relacional de la empresa en la sociedad es, por tanto, un proceso de desarrollo organizativo que incorpora principios éticos y cívicos (Basu & Palazzo, 2008; Castelló & Lozano, 2009; De la Cruz & Sasía, 2014; Maon et al., 2010). Internamente, no solo es importante considerar las dimensiones psicológicas y relacionales de las personas, también su autonomía moral. La empresa ciudadana asume relaciones basadas en el respeto mutuo de derechos y deberes dentro y fuera de la empresa. El desarrollo ciudadano de la empresa tiene un énfasis en la deliberación ética, y son necesarias condiciones que la hagan posible.

Presentábamos también en el capítulo de la empresa ciudadana investigaciones empíricas que sugerían la necesidad de profundizar en los mecanismos y condiciones que permiten un impacto positivo de los múltiples factores sociales, organizativo e individuales implicados en que la empresa profundice en lo que lo que significa ser y comportarse como miembro responsable de su comunidad social, y comprometerse a llevarlo a la práctica en su proyecto, sus productos y servicios y sus actuaciones (Aßländer & Curbach, 2014; Lozano, 2009; Sasía et

al., 2020; Waddock, 2001). Y finalmente planteábamos la necesidad de estudiar las dinámicas cultural, estratégica y operativa que permiten a la empresa constituirse y desarrollarse como sujeto moral, entender mejor el papel que la sociedad espera de ella, redefinir su carácter y propósito, orientar sus estrategias de largo plazo y dotarse de estructuras y procesos para operar en la sociedad (De la Cruz & Sasía, 2014; Maon et al., 2010).

La participación es un mecanismo que forma parte de los estándares de gestión de las empresas por su potencial para reducir la resistencia al cambio de diseño que permite el perfeccionamiento organizativo. Existe un amplio consenso teórico y práctico respecto la influencia positiva de la participación de la plantilla en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones en el rendimiento y la contribución social de las empresas. Lo que es claro es que la participación no siempre logra los resultados esperados, y que un mismo diseño puede producir resultados distintos en organizaciones similares. El análisis de experiencias exitosas de participación lleva a la conclusión que modificar las actitudes y comportamientos de las personas es clave para que la participación permita alcanzar los resultados planificados. Sagie y Koslowski (2000) proponen un modelo, que pone como condición previa que las personas compartan un propósito como marco que orienta la construcción de consensos en las tomas de decisión compartidas. El modelo identifica factores motivacionales y cognitivos que surgen de la experiencia de las personas en la participación.

La participación se configura en este modelo como un proceso de construcción colectiva de significados compartidos que desencadena cambios de mentalidad, actitudes y comportamientos que llevan a asumir una racionalidad compartida para afrontar los retos y problemas que surgen e incentiva a las personas a adherirse libremente al propósito y proyecto para colaborar en desarrollar el plan para lograr los objetivos (Sagie & Koslowski, 2000). Este modelo se construye sobre la experiencia de muchas organizaciones, y concluye que para que la participación logre cohesión interna y un buen desarrollo del propósito y los objetivos son necesarios esquemas de participación con diseño organizativos que potencien los factores motivacionales y cognitivos y minimicen sus inhibidores. Estos modelos de participación promueven que el grupo que conforma la empresa comparta un marco normativo para juzgar la realidad, crean incentivos para que las personas se comporten voluntariamente de acuerdo a los valores de la organización y fomentan la percepción en las personas de que tienen un control suficiente sobre su trabajo y los temas que les afectan. Es decir, este modelo describe factores y elementos del diseño organizativo que la teoría de agencia moral colectiva asocia a las condiciones de agencia (List & Pettit, 2011). Sin embargo, su foco está en las teorías organizativas que tienen en cuenta aspectos psicológicos y comportamentales asociados a las personas y sus relaciones. El objetivo es mejorar la organización y su desempeño, pero sin incorporar explícitamente una perspectiva ética.

El marco de la empresa ciudadana aporta al desarrollo organizativo participativo la necesidad incorporar condiciones de deliberación ética para garantizar el respeto de la autonomía moral de todas las ciudadanas implicadas en las dinámicas y la operativa de la empresa. En primer lugar, las teorías de agencia moral grupal afirman que los diseños organizativos que generan y promueven condiciones de deliberación ética posibilitan que el grupo que forma la empresa pueda razonar y actuar de forma colectiva (List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012). En segundo lugar, la noción relacional de la empresa como agente en la sociedad asume que el desarrollo de agencia es, además de un proceso organizativo, un fenómeno social influido por las racionalidades presentes en la sociedad (Maestre, 2004; Sasía, 2018; Singer, 2017). Es en las relaciones sociales en las que participa la empresa donde emergen y se afrontan las

cuestiones éticas. El debate social permite a la empresa entender las exigencias de las que moralmente debe hacerse responsable, y es una dinámica esencial en el desarrollo de su carácter para llegar a participar de forma plena en la sociedad democrática (Sasia, 2018; Singer, 2017). En nuestro estudio empírico tendremos también en cuenta en qué medida están presentes las condiciones de deliberación ética en el desarrollo de la empresa.

A la luz de lo expuesto en este capítulo, parece claro que estudiar la influencia de la participación en el desarrollo del carácter y comportamiento ciudadano de empresas concretas puede aportar conocimiento práctico sobre las condiciones en las que se favorece una influencia positiva entre participación y evolución ciudadana. Mostraremos a lo largo de este trabajo como el estudio empírico de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo contribuye a generar conocimiento en una cuestión poco estudiada como es la potencial influencia de la participación en el comportamiento social y ambiental de la empresa.

Al aproximarnos desde el marco teórico de la empresa ciudadana, prestamos atención a la incorporación de la ética y los principios ciudadano en el desarrollo organizativo. Esto nos permite analizar cómo se transforma el carácter, el proyecto, las actividades y las relaciones de la empresa en la sociedad. Podremos comprobar en la práctica en qué medida aparecen las condiciones de deliberación ética cuando se refuerza la agencia moral de la empresa, tal como la literatura teórica apunta, pero no demuestra (List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012; Singer, 2017). Además, aportaremos conocimiento teórico y práctico sobre el marco de la empresa ciudadana como modelo aplicable a las PYME, grandes olvidadas en la mayoría de desarrollos de ciudadanía empresarial.

## SEGUNDA PARTE: Estudio empírico

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1. Introducción

Hemos presentado las distintas perspectivas existentes respecto a la ciudadanía empresarial, y argumentado que la personalidad moral es la que parece más adecuada para responder a los actuales retos éticos que afronta la sociedad. Según la perspectiva adoptada, reforzar el carácter y el comportamiento cívico de la empresa es un proceso de desarrollo organizativo que considera las dinámicas de relación de la empresa tanto dentro de la organización como hacia la sociedad. En el segundo capítulo, hemos presentado el constructo de la participación de la plantilla y la literatura previa sobre su impacto en ese tipo de procesos. Con este estudio queremos aportar al gap en el conocimiento sobre los mecanismos mediante los que los factores estratégicos que identifica la literatura promueven evolución ciudadana en la empresa, así como, dilucidar si las condiciones de deliberación moral son necesarias en la práctica, tal como anuncian las teorías de agencia moral y la noción relacional.

En este capítulo sintetizamos en primer lugar el propósito del estudio, recogiendo el problema que aborda, los objetivos y preguntas de investigación. Con ese marco, justificamos la elección de la metodología del estudio de caso. En el apartado del diseño retomamos elementos de la teoría que soportan dicho diseño y describimos las estrategias adoptadas para garantizar la calidad, veracidad y validez de nuestros resultados. Finalmente, el protocolo del estudio propondrá las estrategias y metodologías para la recogida y análisis de la información, así como de la presentación de nuestros resultados. El protocolo también recoge las medidas adoptadas para la incorporación de criterios éticos en la investigación.

#### 3.2. Visión general del estudio

Recogemos en este primer apartado las ideas centrales de lo que se ha presentado hasta ahora, como forma de recordar el propósito de nuestro estudio.

##### 3.2.1. Problema

De las distintas aproximaciones al reto de lograr un comportamiento cívico y socialmente responsable, utilizamos el marco de la empresa ciudadana. En esta aproximación, la empresa es ciudadana en la medida en la que desarrolla su personalidad moral, y cultiva su capacidad de actuar como agente responsable en la sociedad (Álamo et al., 2021; Cortina, 2009; Cortina, 2011; List & Pettit, 2011). Puesto que tiene agencia moral, puede ser sujeto de derechos que asume sus obligaciones en el marco del sistema social. Su ciudadanía está vinculada a su identidad como agente cívico en la sociedad, a su carácter ciudadano. En definitiva, aparece un énfasis en la ética de las virtudes, porque la empresa es un agente moral, que desarrolla un carácter basado en principios éticos y actúa de acuerdo a virtudes éticas entendidas como cualidades, capacidades y disposiciones que le ayudan a cumplir su propósito social (Aßländer & Curbach, 2014; Cuéllar, 2016; Dembinski, 2011; Lozano, 2009).

La literatura sobre agencia moral de los grupos afirma, pero no demuestra en la práctica, que la adopción de condiciones de deliberación ética, tanto en las relaciones con otros agentes sociales como dentro de la organización, es condición necesaria para que la empresa

desarrolle su carácter organizativo incorporando la perspectiva ética (Cortina, 2011; Cuéllar, 2016; Dembinski, 2011; Goodpaster, 2011; List & Pettit, 2011; Moore, 2017). En esta dirección apuntan también estudios empíricos en empresas que asumen diseños organizativos definidos por las propias personas, basados en la transparencia y en procesos de tomas de decisión más democráticos, mostrando que contextos organizativo que respetan las condiciones de deliberación ética tienen potencial para favorecer que la organización vincule su futuro con el de la sociedad, haciéndose parte de ella y, como consecuencia, reforzando su carácter cívico (Kokkinidis, 2015; Rothschild, 2016).

Por lo tanto, este enfoque de empresa ciudadana asocia la evolución de la ciudadanía a los procesos de desarrollo de su carácter organizativo que influyen en su comportamiento en la sociedad, y sugiere que para que se logre la ciudadanía son necesarias condiciones de deliberación ética. El desarrollo organizativo está asociado a las dinámicas cultural, estratégica y operativa que permiten a la empresa constituirse y desarrollarse a lo largo del tiempo (Cortina, 1998; De la Cruz & Sasia, 2014; Maon et al., 2010). Estas dinámicas se despliegan a través de la (re)definición de su identidad y valores, en la aplicación de éstos en decisiones estratégicas y operativas, dando como resultados cambios en el comportamiento. Este desarrollo organizativo es un proceso complejo, configurado por el contexto social y organizativo, que utilizan mecanismos de participación para vencer la resistencia al cambio (González Cornejo, 2019).

Desde mediados del siglo XX, los mecanismos y sistemas de participación de la plantilla (en adelante, participación) se han utilizado y estudiado profusamente como forma de para favorecer y reforzar comportamientos coherentes con el carácter de la empresa, para desarrollar un proyecto y objetivos compartidos. La participación promueve la implicación o *involvement* y el *empowerment* de las personas, lo que permite alinear comportamientos, individuales y organizativos, logrando así actuar como un agente grupal orientado al logro de objetivos compartidos y de acuerdo a valores comunes. De este modo, la empresa responde de manera más ágil, como un único sujeto, a las demandas cambiantes y crecientes del contexto empresarial (Arthur W. Page Society, 2012; Dolan, García, & Auerbach, 2003). Que esa capacidad de comportarse como sujeto colectivo se oriente de forma socialmente responsable no puede darse por supuesto, y en la práctica se perciben diferencias de comportamientos entre empresas o incluso comportamientos poco éticos de empresas con buenos desarrollos organizativos (Eccles et al., 2014; Sarabia & Dolan, 2011; Sims & Brinkmann, 2009). La empresa ciudadana incorpora como elemento clave en su desarrollo organizativo la responsabilidad social, que emana de su autocomprensión como ciudadana.

La mayor parte de la investigación sobre el impacto de la participación en el desarrollo organizativo ha puesto el foco en los resultados (Gollan & Xu, 2015; Sagie & Koslowsky, 2000), con un evidente sesgo hacia el rendimiento económico y la generación de valor para la propiedad (Boaventura et al., 2012; Callan & Thomas, 2009; Child, 2021), y sin apenas investigar sobre su influencia en la mejora de la contribución socio ambiental de la empresa (Faroq et al., 2019; Gollan & Xu, 2015; Lahera Sánchez, 2010; Nord & Fuller, 2009). La literatura sobre participación apenas se ha estudiado el impacto de la participación en el desarrollo del carácter organizativo o la influencia de dicho carácter en la toma de decisiones éticas (Craft, 2013; Lehnert, Park, & Singh, 2015), o las condiciones bajo las que los múltiples factores que delimitan el diseño e implementación de la participación tienen mayor impacto positivo en los resultados económicos, sociales y medioambientales (Bernacchio, 2015; Child, 2021; Gollan & Xu, 2015; Nord & Fuller, 2009).

Nos aproximamos, por tanto, a la evolución de la ciudadanía empresarial como un proceso de desarrollo del carácter organizativo que busca incorporar la responsabilidad social de la empresa en su identidad y sus valores, y a través de la activación de éstos en las tomas de decisión y las prácticas, modificando los comportamientos empresariales. Estudios sobre la evolución de la ciudadanía empresarial identifican los procesos de (re) definición de la identidad, los valores y la estrategia, así como su aplicación en la toma de decisiones entre los principales desencadenantes de esa evolución y plantean la necesidad de profundizar en los mecanismos mediante los cuales la responsabilidad social se va incorporando (Álamo et al., 2021; Basu & Palazzo, 2008; De la Cruz & Sasía, 2014; Haski-Leventhal et al., 2015; Maon et al., 2010; Moore, 2017).

Nuestro estudio tiene el propósito de analizar las características de los mecanismos de participación en el desarrollo del carácter organizativo por su potencial para favorecer las condiciones de agencia moral y, como resultado, influir en el desarrollo de la ciudadanía empresarial. Además, buscamos evidencias prácticas que confirmen la importancia de las condiciones de la ética deliberativa para que el desarrollo organizativo esté éticamente orientado y, como consecuencia, refuerce la agencia moral de la empresa.

### 3.2.2. Objetivos y preguntas de investigación

Al abordar el problema nos planteamos como objetivos:

- entender mejor cómo, por qué y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.

Utilizamos el modelo de la empresa ciudadana como marco para identificar rasgos del carácter y comportamiento cívico implicados en dicha evolución.

Ponemos el foco en la participación de la plantilla como mecanismo implicado en procesos desencadenantes del desarrollo del carácter organizativo para:

- dilucidar en qué condiciones y cómo la participación de la plantilla en la empresa (en adelante, la participación) influye en la evolución de su carácter y
- entender mejor cómo y bajo qué condiciones esa evolución le lleva a transformar su proyecto y sus prácticas en coherencia con esa identidad ciudadana,

Nos planteamos también un objetivo práctico. A través del conocimiento obtenido buscamos:

- identificar características y posibles tipologías de participación que permitan formular mejores estrategias para reforzar la ciudadanía empresarial y, como consecuencia, mejorar el comportamiento social.

Para abordar dichos objetivos hemos propuesto como preguntas de investigación:

1. ¿Cómo y bajo qué condiciones la participación refuerza el carácter ciudadano de la empresa? O, dicho de otra forma, ¿cómo y bajo qué condiciones refuerza su auto-comprensión como miembro responsable de la sociedad y sus valores cívicos?
2. ¿Cómo y bajo qué condiciones la participación permite que ese carácter cívico permee las políticas y las prácticas organizativas favoreciendo el comportamiento cívico?

3. ¿Cuáles son los principales inhibidores o barreras en el reforzamiento del carácter ciudadano y en su incorporación a políticas y prácticas?

### 3.3. Justificación de la metodología escogida

Como hemos mostrado en capítulos anteriores, la empresa trabaja en la sociedad y en relación con ella y sus distintos agentes. Por lo tanto, en el estudio del desarrollo organizativo y de los mecanismos de participación implicados, no pueden separarse del contexto social y de las características organizativas concretas de la empresa (Arthur W. Page Society, 2012; Child, 2021; Dachler & Wilpert, 1978; González Cornejo, 2019; Sagie & Koslowsky, 2000). Dicho de otra forma, los distintos niveles: individual, organizativo, sectorial, social e internacional están relacionados e influyendo en las motivaciones, las creencias y las prácticas empresariales que intervienen en la evolución del carácter y del comportamiento empresarial. Mirando internamente a la empresa, el reforzamiento de su carácter está mediado por los sistemas de valores de las personas y su nivel de compromiso con el propósito y los valores de la organización (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Álamo et al., 2021; Campbell, 2007; Lozano, 2009; Sasía, P. M. & Bilbao, 2019; Watson et al., 2004).

En este complejo fenómeno, ponemos el foco en el nivel organizativo. Consideramos que acercarnos a las percepciones y experiencias de múltiples sujetos participantes nos permite comprender mejor el proceso y sus implicaciones en la construcción de la comprensión compartida del carácter y los comportamientos empresariales. Por eso, hemos adoptado una metodología cualitativa, el estudio de caso. Las metodologías cualitativas buscan explorar, entender y presentar las perspectivas de los sujetos que facilitan la información (Creswell & Poth, 2017; Creswell, 2009; Ruiz Olabuénaga, 2013).

El estudio de caso es especialmente válido para estudiar, con un alcance amplio, fenómenos complejos, particularmente cuando el comportamiento humano y las interacciones sociales son clave. En este tipo de estudios, los límites entre el caso (o fenómeno en estudio) y su contexto no son claros, quien investiga no tiene capacidad de controlar el contexto en el que se produce el fenómeno, y se estudia la realidad actual y no hechos históricos, como es nuestro caso (George & Bennett, 2005; Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J., 2017; Yin, 2014). Por otra parte, esta metodología permite aproximaciones sistémicas, en las que combinar un enfoque deductivo que se sustenta en la bibliografía existente, con un enfoque inductivo (Gummesson, 2007) para explorar las dinámicas internas de la empresa a partir de la percepción y puntos de vista de las personas y grupos que protagonizan, condicionan y modulan tanto la participación como su impacto en la evolución del carácter y el comportamiento cívico de la empresa.

Helena Harrison et al (2017) en su análisis de la evolución de la metodología del estudio de caso en los últimos 40 años, resaltan la versatilidad y la flexibilidad de esta metodología. En su análisis histórico de las distintas aplicaciones del estudio de caso, identifican tres principales aproximaciones a esta metodología de investigación, ejemplificadas por los principales investigadores que las aplican (Ver Tabla 9). Estas aproximaciones no son excluyentes, más bien se perfilan como un continuo en las experiencias de aplicación, mostrando la versatilidad de esta metodología. Estos tres enfoques ofrecen orientaciones a quien investiga para diseñar el estudio del modo más acorde a su posicionamiento filosófico ante la investigación. En función del estudio, quien investiga puede combinar elementos de varios de los enfoques para lograr los objetivos que se propone en su estudio (Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J., 2017).

Tabla 9. Principales enfoques estudio de caso. Elaboración propia a partir de Harrison et al (2017)

Elementos	ROBERT K. YIN	SHARAN B. MERRIAM	ROBERT E. STAKE
Paradigma	Realismo – Post positivismo	Constructivismo pragmático	Relativismo, Constructivismo - interpretacionismo
Objetivos	Objetividad Aprender la realidad.	Interpretación Describir la realidad para comprender mejor el fenómeno	Interpretación. Descubrir el sentido y la comprensión de experiencias en su contexto
Métodos. Preferencias	Procedimientos rigurosos de recogida y análisis. 1) minimizar la interacción con los sujetos de estudio 2) gestionar la subjetividad 3) Triangulación	Procedimientos rigurosos para delimitar la investigación. 1) Entrevistas 2) Descripción temática 3) Análisis de discurso 4) Triangulación	Procedimientos abiertos. Implicación de los participantes 1) Entrevistas 2) Observación 3) Cogeneración de conocimiento. 4) Interpretaciones directas 5) Agrupaciones temáticas de resultados. 6) Ilustración de hallazgos con historias.
Validez	Verificada por el escrutinio de terceras partes.	Diseño robusto de la investigación.	Paradigma y metodología alineados con propósito y métodos.
Selección de casos	Propósito del estudio Proposiciones teóricas sobre el fenómeno de estudio	Propósito del estudio y objetivos identificados en la teoría. En base a la información relevante que pueden aportar sobre el fenómeno.	Propósito del estudio. Selección instrumental, como medio de aportar conocimiento sobre un tema.
Atributos del enfoque	Precisión, proceso y utilidad	Robustez, proceso, descripción, interpretación	Proceso, cogeneración, interpretación

Teniendo en cuenta el propósito y preguntas de este estudio, así como el posicionamiento y experiencia previa de la investigadora hemos adoptado un enfoque fundamentalmente post-positivista. Abordamos un estudio de caso descriptivo y explicativo de un fenómeno complejo,

en el que los niveles social, organizativo e individual intervienen y se influyen mutuamente. Ponemos en foco en el nivel organizativo, con un estudio de caso múltiple que nos permita conocer mejor cómo se desarrolla la participación en la empresa y explorar explicaciones y posibles elementos o temas clave para diseñar estrategias que refuercen la ciudadanía de la empresa y, como consecuencia, su comportamiento cívico. Nos interesan las interpretaciones y opiniones de los participantes como información relevante para reconstruir los procesos que se dan en la organización y su influencia en el carácter y el comportamiento ciudadano de la empresa. Hemos utilizado fundamentalmente las orientaciones que aporta Robert K. Yin (2014) para el diseño de nuestro estudio y de las estrategias para gestionar su calidad académica.

### 3.4. Calidad de la investigación

Una de las características de la investigación cualitativa es que busca explorar, entender y presentar las perspectivas de personas implicadas en el fenómeno de estudio. Tanto el personal investigador como las personas que participan en el estudio incorporan subjetividad al mismo. El diseño y desarrollo del estudio ha de contemplar esta subjetividad para que la calidad del estudio no se vea comprometida (Creswell & Poth, 2017; Ruiz Olabuénaga, 2013; Yin, 2014).

Por eso en los estudios cualitativos es relevante el papel del personal investigador. Sus capacidades, percepciones e interpretaciones son un elemento que forma parte del proceso, desde la formulación de las preguntas de investigación hasta la socialización de los resultados. A lo largo del diseño y desarrollo de la investigación la orientación e interpretación subjetiva está presente. Tomar esta subjetividad en consideración tiene dos implicaciones fundamentales. La primera, tal como aludíamos en el apartado anterior, que quien investiga adopte para el estudio un paradigma de conocimiento adecuado tanto al propósito y preguntas del estudio, como a las capacidades y experiencia del personal investigador. Robert K. Yin (2014) insiste en la importancia de prepararse y cultivar algunas cualidades útiles para realizar un buen estudio de caso (Yin, 2014). La experiencia profesional previa de la investigadora y su bagaje en la evaluación de modelos de gestión de excelencia aporta algunas de esas habilidades a las que Robert K. Yin alude, como la capacidad de escucha, sistemática en la búsqueda de evidencias que refuercen o cuestionen los supuestos de partida o modelos teóricos de referencia, flexibilidad en la definición y aplicación de los instrumentos de recogida de información o la orientación hacia la veracidad de los resultados.

La segunda implicación está relacionada con el diseño del estudio de caso, adoptando herramientas y tácticas que permitan gestionar la subjetividad de quien participa en el estudio para garantizar la calidad del estudio. Las estrategias que se proponen en el diseño de este estudio tratan de abordar tanto la subjetividad de la investigadora como de las personas que participarán en el estudio.

La calidad de la investigación cualitativa es un debate abierto, que no dispone de un cuerpo teórico cerrado y consolidado, pero si se han desarrollado criterios para valorar la calidad del resultado y de los procesos seguidos en la investigación. Estos criterios aportan reglas y normas de comportamiento que es necesario seguir en el diseño y desarrollo del estudio para garantizar la calidad de sus resultados (Mendizábal, 2006; Ruiz Olabuénaga, 2012). Tradicionalmente se han utilizado cuatro criterios desarrollados para la metodología cuantitativa. Nora Mendizábal (2006) propone una redefinición de dichos criterios para considerar la subjetividad inherente a la metodología cualitativa. Exponemos los criterios

tradicionalmente estudiados para después referirnos a la redefinición que esta investigadora propone para adecuarlos a las características de la investigación cualitativa (Mendizábal, 2006):

- Validez interna está vinculada a la posibilidad de realizar inferencias correctas a partir de los datos del estudio, lo que implica una medición libre de sesgos.

Como ya hemos indicado, la metodología cualitativa reconoce la subjetividad humana como parte relevante en la construcción del conocimiento. La corrección de las inferencias estará, por tanto, vinculada a la subjetividad de las personas implicadas. La investigación cualitativa aspira a lograr la *credibilidad* de los resultados ante las personas implicadas en el proceso, porque los resultados de la investigación expresan conclusiones con sentido para dichas personas. Para ello, quien investiga establece estrategias y procedimientos para reflexionar sobre los datos obtenidos. Entre dichos procedimientos las anotaciones, el uso de protocolos y herramientas de recogida de datos, el uso de variables y datos ricos teóricamente, la triangulación, o la revisión por parte de participantes o personal investigador ajeno al estudio (Martínez-Salgado, 2012).

- Validez externa está relacionada con la posibilidad de generalizar el conocimiento obtenido.

La generalización de los resultados no es objetivo de la investigación cualitativa que busca comprender acontecimientos y fenómenos en su contexto, incorporando la subjetividad de las personas implicadas. Este criterio se ha redefinido para la metodología cualitativa como *transferibilidad*, es decir, la capacidad de formular conocimiento relevante para el contexto que pueda transferirse o aplicarse en situaciones semejantes. En concreto, los estudios de caso tienen como propósito entender un fenómeno presente en los casos estudiados, sin aspirar a inferir a partir de ellos características generalizables a la totalidad de las empresas no estudiadas.

La estrategia central para atender este criterio de calidad está ligada a la definición de una muestra que permita un acercamiento suficientemente rico y extensivo del contexto en el que se da el fenómeno. Las decisiones en este punto tienen que ver con los criterios para definir dicha muestra.

- Un tercer criterio tradicionalmente utilizado es la fiabilidad, que se define como la posibilidad de obtener los mismos resultados replicando la investigación realizada, esto es sus procedimientos y herramientas. La fiabilidad está relacionada con los instrumentos de medición y la confianza de que aportarán los mismos datos si se mantienen las condiciones del estudio.

Este criterio es difícil de cumplir en la investigación cualitativa, en la que las personas y su subjetividad intervienen en la medición, tanto en las preguntas como en las respuestas. Las estrategias adoptadas en los distintos procedimientos y herramientas de recogida y análisis de la información se basarán en procedimientos pautados que den *seguridad* de que los datos obtenidos no son caprichosos, y un investigador ajeno al estudio podría *auditar* o incluso reproducir conclusiones similares siguiendo el protocolo definido. Entre las posibles estrategias para hacerlos, está el definir un protocolo detallado del estudio y un plan flexible, procesos de triangulación o

contrastar los protocolos y los datos con auditores o investigadores no implicados en el estudio.

- Por último, el criterio de objetividad remite a la obtención de resultados libres de sesgo. Las metodologías cualitativas asumen la subjetividad humana como un hecho objetivo que es necesario considerar en la construcción de conocimiento. Se redefine la objetividad como *confirmabilidad*, esto es como la posibilidad de que otros investigadores-as, o las personas participantes, puedan confirmar si los hallazgos se adecúan o responden a los datos del estudio.

Aun reconociendo que la subjetividad humana es un hecho objetivo que interviene en la construcción de conocimiento, es importante tomar conciencia, y diseñar el estudio adoptando estrategias y tácticas que ayuden a adoptar una actitud reflexiva que evite sesgos y asegure una investigación de calidad (Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J., 2017; Yin, 2014). En este sentido, cobra importancia el concepto de *reflexividad* como el reconocimiento de los numerosos matices que las relaciones interpersonales y la propia subjetividad incorporan al proceso de investigación. Se trata de adoptar protocolos, métodos y herramientas que permitan actuar con neutralidad a lo largo del estudio y en la presentación de sus resultados.

En los siguientes apartados desarrollamos más en detalle las decisiones adoptadas para que el estudio cumpla adecuadamente estos criterios de calidad. La Tabla 10 relaciona los criterios de calidad con un resumen de las decisiones adoptadas en nuestro estudio de caso.

Tabla 10. Criterios de calidad y estrategias adoptadas

<b>Criterio (criterio clásico)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategias en ese estudio</b>
Credibilidad (Validez interna)	Correspondencia entre el significado para el personal investigador de los hallazgos y el significado que les atribuyen las personas participantes.	Definición de hipótesis y proposiciones de trabajo Protocolo Distintas fuentes de información Triangulación información Análisis caso por caso, y conjunto de los cuatro casos
Transferibilidad (Validez externa)	Posibilidad de transferencia o aplicación del conocimiento generado a situaciones y contextos semejantes.	Selección de los casos y definición de la muestra: replicación literal y teórica (Yin, 2014) Protocolo
Seguridad (Fiabilidad)	Estabilidad de los resultados	Protocolo de estudio de caso Triangulación Contraste con otros investigadores Contraste de conclusiones con personas directivas de las empresas
Confirmabilidad (Objetividad)	Actuar con neutralidad	Definición de variables y atributos Trazabilidad de variables y atributos en herramientas de recogida y análisis Presentación sistematizada de evidencias Fidelidad ética a los datos

### 3.5. Diseño del estudio de caso

Robert K. Yin (2014) plantea cinco elementos clave para el diseño de un estudio de caso, recogidas en la tabla (Ver Tabla 11). En este apartado desarrollamos las definiciones de cada uno de esos elementos. El problema que nos planteamos estudiar es la mejora del comportamiento ciudadano de la empresa, para el que nos hemos propuesto nuestros objetivos y preguntas de investigación. La revisión de la literatura nos ha permitido conocer el estado de la cuestión para plantear algunas proposiciones que orienten los aspectos a analizar, así como la definición de estrategias y métodos de recogida de información y análisis de datos que nos permitan lograr nuestros objetivos y gestionar los posibles sesgos (Yin, 2014). Los siguientes apartados desarrollan lo que esquemáticamente refleja la Tabla 11 respecto a los componentes del diseño del estudio, y de las opciones adoptadas para responder a los criterios de calidad de la investigación.

Tabla 11. Componentes del diseño de esta investigación

Componente del diseño	Definición para este estudio
Preguntas del caso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo y bajo qué condiciones la participación refuerza el carácter ciudadano de la empresa? O, dicho de otra forma, ¿cómo y bajo qué condiciones refuerza su auto-comprensión como miembro responsable de la sociedad y sus valores cívicos?</li> <li>2. ¿Cómo y bajo qué condiciones la participación permite que ese carácter cívico permee las políticas y las prácticas organizativas favoreciendo el comportamiento cívico?</li> <li>3. ¿Cuáles son los principales inhibidores o barreras en el reforzamiento del carácter ciudadano y en su incorporación a políticas y prácticas?</li> </ol>
Proposiciones del estudio	<p>La evolución de la ciudadanía empresarial se muestra en la evolución de 1) su carácter (propósito y valores), en 2) su comportamiento en la sociedad (gestión de sus relaciones con otros agente y rendición de cuentas)</p> <p>Los mecanismos de participación y sus características influyen en el desarrollo del carácter empresarial y, como consecuencia, en los comportamientos sociales de la empresa.</p> <p>Las condiciones de la ética del diálogo son necesarias para la agencia moral grupal.</p>
Unidad(es) de análisis	Características de la participación de la plantilla y la evolución del comportamiento y el carácter de dichas empresas.
Lógica que vincula datos y proposiciones (variables para el análisis)	Procesos implicados en el desarrollo organizativo (definición de propósito y valores, decisiones estratégicas y decisiones operativas) que permiten reforzar el carácter y hacerlo visible en los comportamientos de la empresa.
Criterios para interpretar los datos	La incorporación de principios de deliberación ética en la participación de la plantilla en los procesos que refuerzan el carácter organizativo, influye en la evolución del carácter y en comportamiento ciudadano de la empresa.

### 3.5.1. Hipótesis y proposiciones del trabajo

La teoría nos permite formular hipótesis o proposiciones de trabajo para definir nuestras unidades de análisis y seleccionar los casos y las fuentes de información. También nos ayudan a identificar elementos de contexto a tener en cuenta para la interpretación de los hallazgos (George & Bennett, 2005; Yin, 2014).

La empresa se desarrolla como ciudadana a través del desarrollo organizativo en el que se dan dinámicas internas y hacia la sociedad. Esas dinámicas cultural, estratégica y operativa se asocian a tres fases o procesos (Arthur W. Page Society, 2012; Basu & Palazzo, 2008; De la Cruz & Sasía, 2014; DiStaso, 2017; Maon et al., 2010):

- la definición, o la redefinición del carácter organizativo, esto es del propósito, el proyecto y las estrategias de medio y largo plazo de la organización,
- la toma de decisiones estratégicas que ayudan a incorporar esa (re)definición a los planes y procesos de trabajo
- la toma de decisiones operativas que reflejan la puesta en práctica del carácter organizativo.

Acotamos, por tanto, el análisis a estos procesos, que todas las empresas abordan, de modo más o menos formal, como medio para distinguirse del resto de empresas y para poder ser sostenibles en el contexto cambiante y exigente de la globalización. La aproximación cualitativa a través del estudio de caso en distintas empresas nos permite capturar las circunstancias y las condiciones en las que éstas abordan su desarrollo organizativo. Así, podemos aprender sobre los mecanismos organizativos implicados y dilucidar su rol en la evolución de la ciudadanía de la empresa. El modelo de la empresa ciudadana plantea que ésta es un agente moral grupal, e identifica las condiciones de deliberación ética en la empresa, como necesarias para que la empresa pueda comportarse como sujeto moral, pero no lo demuestra (List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012; Singer, 2017).

Partiendo de esas teorías formulamos como hipótesis de trabajo que cuando la empresa incorpora principios de deliberación ética en la participación de la plantilla en los procesos que refuerzan el carácter organizativo, favorece la evolución hacia su auto-comprensión y comportamiento como miembro responsable de la sociedad, como ciudadana (Cuéllar, 2016; De la Cruz & Sasía, 2014; Dembinski, 2011; Gendron, 2014; Goodpaster, 2011; Lozano, 2009; Maon et al., 2010; Moore, 2017; Sasía, Pedro M. et al., 2020; Singer, 2017). Esta hipótesis nos aporta la lógica para la interpretación de los datos, frente a la perspectiva gerencial de la ciudadanía empresarial que interpreta la evolución del carácter y el comportamiento de la empresa como resultado de planes y programas desarrollados de forma lineal.

### 3.5.2. Variables para el análisis

Hemos acotado los procesos para el análisis, puesto que articulan y nos permiten relacionar la evolución de los rasgos del carácter organizativo y del comportamiento de la empresa ciudadana con los mecanismos de participación implicados. Describimos en este apartado esas variables y, apoyándonos en la literatura y nuestra experiencia profesional, identificamos la información la información que necesitamos recoger en el estudio (ver Tabla 12).

### 3.5.2.1. Variable dependiente

En el intento de ser sostenibles y perdurar en el tiempo, las empresas evolucionan, se adaptan. Van transformando la comprensión de su propósito empresarial fruto de las interacciones con su entorno y de las dinámicas y decisiones internas. En este estudio analizamos aquella evolución que se orienta hacia la ciudadanía de la empresa, hacia hacerla capaz de ser y comportarse como miembro responsable de la sociedad. Tenemos en cuenta que la mayoría de las empresas están tan solo iniciando el camino (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014; Googins, Bradley K., Mirvis, Philip H., Rochlin, Steven A., 2007), por lo que no pretendemos cuantificar esa evolución ni cualificarla, sino entender las condiciones y mecanismos implicados en que se desarrolle.

Nuestra variable dependiente es “la evolución de la ciudadanía empresarial, entendida como los cambios en su carácter y comportamiento cívico”. El modelo de la empresa ciudadana, y la teoría sobre la agencia moral, apuntan rasgos que identifican a la empresa ciudadana y a sus comportamientos. En el capítulo de la empresa ciudadana los hemos descrito y hemos elaborado tablas resumen de las que partimos para definir categorías de información necesaria para nuestro estudio. Para cada una de ellas, definimos indicadores que pueden mostrar cómo evoluciona nuestra variable (Álamo et al., 2021; Cuéllar, 2016; List & Pettit, 2011; Lozano, 2009; Sasia et al., 2020):

- *Carácter ciudadano*, que implica que la empresa tiene vocación de ciudadana, y trata de orientar desde esa vocación su desarrollo organizativo. La evolución de la formulación de la identidad y el horizonte de medio largo plazo de la actividad de la empresa expresa esa evolución hacia la ciudadanía de su carácter organizativo. Dicha evolución implica ampliar su propósito y objetivos económicos con aspectos que van más allá de su actividad económica. Al mismo tiempo, la evolución está vinculada que las personas de la organización compartan ese carácter como propio de la empresa para posibilitar la agencia moral
- *Los vínculos con la sociedad*. Como ciudadana, la empresa construye relaciones con el resto de agentes económicos, sociales y políticos. Buscaremos información sobre la evolución del número y el tipo de organizaciones con las que la empresa establece relaciones.
- *El modo de relacionarse con el resto de agentes en la sociedad*. Como parte de su ejercicio de ciudadanía, la empresa se incorpora al diálogo para la comprensión de los problemas sociales. Aspira a aportar, desde y a través de su proyecto, a la construcción social. Por eso, las relaciones que establece con otros agentes transitan desde las meras transacciones hacia auténticas relaciones de colaboración y reciprocidad, y las temáticas que se abordan en dichas relaciones incluyen cuestiones cívicas por las que la empresa se deja interpelar.
- *Su modo de mostrarse responsable* de sus comportamientos frente a la sociedad. Fundamentalmente, se muestra responsable en el modo en el que da cuentas de su actividad y comportamientos, así como en el modo en el que responde a las reclamaciones legítimas que otros agentes y personas le formulan.

Estas categorías de información aportan datos sobre nuestra variable “evolución de la ciudadanía”. El enfoque cualitativo adoptado nos permite aproximarnos a la evolución de la

autoimagen de la empresa y de sus comportamientos desde la experiencia y la percepción de las personas. Como hemos expuesto, la evolución de la ciudadanía es un proceso complejo, influenciado por muchos factores, entre otros, la identidad y los valores individuales. Un acercamiento cualitativo aporta matices e información sobre esas influencias en la evolución que permite explorar mejores explicaciones que la simple cuantificación de los avances.

Todas las categorías son resultado de los procesos de redefinición de la identidad y del horizonte estratégico o de la aplicación de esos valores en la toma de decisiones y en las prácticas diarias, es decir, de procesos de desarrollo del carácter y comportamiento cívico de la empresa.

Tabla 12. Información requerida. Elaboración propia

Evolución de la ciudadanía empresarial (carácter y comportamiento cívicos)		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Carácter ciudadano</i></li> <li>2. <i>Vínculos la sociedad</i></li> <li>3. <i>Modo de relacionarse en la sociedad</i></li> <li>4. <i>Modo de mostrarse responsable</i></li> </ol>		
Características de la participación (en el reforzamiento del carácter)		
(Re)definición de carácter	Decisiones estratégicas	Decisiones operativas
5. <i>Respeto autonomía (Amplitud +Grado de influencia)</i>	5. <i>Respeto autonomía (Amplitud +Grado de influencia)</i>	5. <i>Respeto autonomía (Amplitud +Grado de influencia)</i>
6. <i>Forma</i>	6. <i>Forma</i>	6. <i>Forma</i>
7. <i>Información</i>	7. <i>Información</i>	7. <i>Información</i>
8. <i>Cuestiones consideradas</i>	8. <i>Cuestiones consideradas</i>	8. <i>Cuestiones consideradas</i>
9. <i>Proceso</i>	9. <i>Proceso</i>	9. <i>Proceso</i>

### 3.5.2.2. Variable independiente

La participación es el mecanismo en el que ponemos el foco para el análisis de los procesos de desarrollo del carácter empresarial. De acuerdo a nuestra hipótesis de trabajo, la presencia de las condiciones para la deliberación ética en la participación es previsible que favorezca el reforzamiento del carácter y comportamiento cívico de la empresa. Tal como hemos planteado nuestro alcance nos lleva a buscar información sobre la participación en:

- *Dinámicas de reformulación de la razón de ser y marco de actuación* de la empresa. La relación de la empresa con la sociedad le lleva a configurar la comprensión de su rol social y su responsabilidad. Desde esa comprensión, la empresa formula su propósito o razón de ser, y a través de su proyecto, los compromisos que adquiere con la sociedad y el modo específico en el que va a desarrollarlos. Las dinámicas y procesos variarán en cada empresa, por lo que necesitamos conocer cómo lo hacen para identificar las personas que podrán aportar información sobre la participación en esas dinámicas.
- Toma de *decisiones estratégicas*, de medio y largo plazo, relacionadas con su propósito empresarial y que orientan las líneas de actuación en el día a día de la empresa. Buscaremos información sobre la participación en decisiones sobre productos o servicios, tecnologías, organización del trabajo o políticas de asignación de recursos.

- Toma de *decisiones operativas o procedimentales* que, sin cuestionar el propósito empresarial y los valores, los incorporan a los métodos de trabajo y las prácticas.

La revisión de la literatura realizada en el capítulo 2 sobre la participación de la plantilla en la empresa ciudadana nos ha permitido identificar características para estudiarla, que tienen en cuenta tanto los modelos de participación tradicionales (Pardo, 2002; Wilkinson et al., 2010), como la consideración de las condiciones de deliberación ética que hemos considerado nuestra hipótesis de trabajo (Bernacchio, 2015; Cuéllar, 2016; De la Cruz & Sasía, 2014; Etxeberria, 2018; List & Pettit, 2011; Moore, 2017; Singer, 2017; Stansbury, 2009). Con estas consideraciones hemos definido las categorías de análisis. Para cada una de las tres dinámicas organizativas que desencadenan la evolución del carácter organizativo buscaremos información sobre:

- El respeto de la *autonomía* de las personas se expresa a través de los criterios de selección de los participantes en los procesos, así como de la influencia que tienen en el resultado. Dos dimensiones de la participación nos aportan esta información:
  1. La *amplitud* de la participación, esto es, el número y perfil de las personas que participan. Dentro del perfil aspectos como el nivel jerárquico y su competencia profesional, que aportan información sobre la autonomía y capacidad de control que se da a los individuos sobre los temas que les afectan y sobre los que son expertos.
  2. El *grado de influencia* que refleja el rol que juegan las personas en esas dinámicas y la capacidad real que tienen de influir en sus resultados. El grado de influencia en la literatura se plantea distintas gradaciones desde la no colaboración participación en el proceso – decisión, hasta la delegación del proceso – decisión. Junto a la amplitud, el grado de influencia aporta información sobre el respeto a la autonomía de las personas.
- La *forma* de la participación, que puede ser diversa en las distintas organizaciones. La literatura plantea que puede ser formal o informal, directa o indirecta. Las preguntas se formulan de forma abierta, de modo que los participantes puedan expresar quizás otras formas de participación.
- La *información* aportada y la valoración que hacen las personas sobre su pertinencia y accesibilidad es un factor clave para el estilo de dirección participativo. A su vez, disponer de información adecuada y suficiente es condición para la deliberación moral.
- Las *cuestiones* abordadas, conocer si se plantean e incorporan temas y cuestiones que van más allá de la eficiencia y el rendimiento empresarial, nos da idea de lo abierta que está la empresa a revisar y reconsiderar las cuestiones por las que se siente concernida, ampliando así la auto-comprensión de su responsabilidad. Al mismo tiempo, las cuestiones concretas ayudan a identificar los retos éticos presentes en la sociedad que la empresa considera y a los que trata de aportar desde su naturaleza y proyecto empresarial.
- *Proceso* empleado nos permite valorar hasta qué punto se consideran condiciones para la deliberación ética como la búsqueda de consensos sin exigir mayorías, la argumentación y el debate frente a la imposición de posturas, o la consideración del marco de valores

compartido como referencia de actuación frente a la aplicación rígida e inflexible de las reglas de actuación establecidas.

No buscamos una relación causa efecto entre la participación y la variable dependiente, para lo que sería más adecuada una metodología cuantitativa. Asumimos, por la perspectiva de ciudadanía escogida, que el proceso es holístico y no muestra claras relaciones causa efecto. Nuestro objetivo es arrojar algo de luz sobre este complejo fenómeno, aportando nuevas percepciones y punto de vista que permitan ampliar la comprensión que tenemos sobre cómo se da la evolución de la ciudadanía empresarial y dilucidar cómo y en qué condiciones la participación en el proceso de reforzamiento del carácter organizativo favorece (o no), un mejor desarrollo del carácter y comportamiento cívico de la empresa.

Por tanto, nuestra lógica de interpretación de los datos planteará como objetivos identificar patrones de características de participación, especialmente de las condiciones de deliberación ética, que se vinculen a evolución de carácter y comportamiento organizativo. En ese análisis compararemos nuestras conclusiones con las propuestas de las perspectivas gerenciales de ciudadanía empresarial, que explican la evolución por la gestión de planes y programas empresariales que dinamizan procesos lineales. Una segunda técnica será la comparativa entre los casos, para reforzar, cuestionar o reflexionar sobre los patrones emergentes en cada empresa y las posibles explicaciones de las similitudes y discrepancias que presenten los casos.

### 3.6. Selección de los casos

Teniendo en cuenta nuestros objetivos de investigación optamos por utilizar un estudio de caso múltiple (Yin, 2014). Como ya se ha indicado la empresa ciudadana es una metáfora que dinamiza cambios, pero no un modelo que esté implementado en una empresa real. Por ese motivo, descartamos la realización de un único caso, para decantarnos por un caso múltiple que nos dará evidencias más robustas sobre los mecanismos que se dan en las empresas implicadas en esa transformación hacia la ciudadanía.

Proponemos por tanto un muestreo intencional de empresas en las que se da el fenómeno, que no aspira a medirlo sino a comprenderlo en toda su complejidad (Martínez-Salgado, 2012; Yin, 2014). El análisis de la teoría, junto a nuestra pregunta de investigación y proposiciones nos permite identificar casos adecuados para eliminar y comprender la relación entre las variables que hemos definido (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014).

La Tabla 13 recoge condiciones para que el fenómeno sea observable en las empresas y criterios que permitan obtener datos relevantes para asegurar la calidad y validez del estudio. Atendiendo a la teoría, seleccionamos empresas en las que se da evolución de su carácter organizativo, es decir, que muestran evolución en su identidad y valores, en las declaraciones sobre su papel social y propósito empresarial y, al mismo tiempo, muestran evolución en sus comportamientos en la sociedad (Arthur W. Page Society, 2012; Castelló & Lozano, 2009; Cuéllar, 2016; Maestre, 2004; Moore, 2017). Cualquier empresa que tenga un cierto recorrido ha experimentado esta evolución o no habría sobrevivido en el tiempo.

Segunda, en la redefinición de su carácter organizativo y de su incorporación a la estrategia, toma de decisiones y prácticas operativas utilizan mecanismos de participación. De acuerdo al modelo de empresa ciudadana, esa evolución del carácter organizativo explica mejor la incorporación de la responsabilidad social en el proyecto y las actividades empresariales (Cuéllar, 2016; List & Pettit, 2011; Munilla & Miles, 2005; Pardo & Lloyd, 2003; Poutsma et al., 2003; Richardson et al., 2010; Shapiro, 2000). Esta segunda condición, es coherente con la

teoría que identifica entre los factores con influencia en la evolución de la ciudadanía los estilos de gestión, sin analizar las motivaciones y los mecanismos mediante los que actúan (Basu & Palazzo, 2008; Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014; Martínez et al., 2021). Por otra parte, los estilos de gestión participativa se han analizado y utilizado en la empresa en la gestión del cambio (Pardo, 2002) y en la incorporación de los valores al proyecto y las prácticas empresariales (Arthur W. Page Society, 2012; Dolan et al., 2003; Ugarte Elorza, 2006). Estas dos condiciones nos aseguran que el fenómeno de estudio se da y, por tanto, podremos analizarlo.

Nuestra hipótesis apunta, como condición necesaria para que la empresa pueda ser ciudadana y participar como miembro de la sociedad, que tenga capacidad de autonomía como agente moral (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011; Maestre, 2004; Rodríguez Coronel, 2012). Por esto planteamos como tercera condición que las empresas tengan capacidad de gestión con autonomía suficiente de las dinámicas internas que vamos a analizar: redefinición del carácter organizativo y de la toma de decisiones estratégicas y operativas. Atendiendo a esta condición, no escogemos empresas dependientes de un cliente único, ni filiales de empresas multinacionales que no tienen esa autonomía.

Tabla 13. Criterios para la selección de casos y participantes. Elaboración propia

<b>Condiciones</b>		Evolución del carácter organizativo
		Mecanismos de participación de la plantilla
		Capacidad de autonomía
<b>Criterios replicación</b>	<b>literal</b>	Situación económica
		Contexto sociocultural y político
		Antigüedad
	<b>teórica</b>	Tamaño
		Sector de actividad
		Características de la plantilla: género, edad, antigüedad, puesto en el organigrama
		Estilos de liderazgo y sistemas de gestión

Por otra parte, no podemos obviar que en el fenómeno de estudio influyen otros factores a tener en cuenta como criterios para que el caso nos permita llegar a conclusiones válidas (Aguinis & Glavas, 2012; Basu & Palazzo, 2008; Campbell, 2007; Castelló & Lozano, 2009; Kaku, 1997; Marquis et al., 2007; Munilla & Miles, 2005). Parte de esos factores permiten establecer criterios para que los casos sean repeticiones literales del mismo fenómeno. Es decir, elegimos casos en los que es esperable recoger información similar y comparable sobre el fenómeno (Yin, 2014). En este sentido, para tener confianza suficiente en que los hallazgos responderán fundamentalmente a las dinámicas internas que vamos a analizar, en todos los casos hemos valorado y tomado opciones de cara a la selección de las empresas:

- *Situación económica* saneada, para que la excesiva presión por la supervivencia no condicione los hallazgos. En esta misma lógica, hemos desestimado analizar empresas

cotizadas, pues tienen un requisito más exigente respecto a su rendimiento económico para los accionistas (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007).

- *Contexto social y económico.* Para que los posibles impactos de presiones de instituciones públicas o privadas sobre el comportamiento de la empresa sea similar en todos los casos analizados, y por motivos prácticos y logísticos, hemos optado por empresas geográficamente próximas, ubicadas en el País Vasco (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Álamo et al., 2021; Campbell, 2007; Kaku, 1997; Marquis et al., 2007; Munilla & Miles, 2005).
- *Antigüedad* suficiente, más de 5 años desde el inicio de la actividad. Con estos criterios buscamos empresas con cierto recorrido que permita pensar que su carácter ha tenido tiempo de evolucionar a través de la influencia de la participación de la plantilla (Campbell, 2007; Lozano, 2009; Martínez et al., 2021)

Otros factores con influencia en el comportamiento social de la empresa y en su desarrollo organizacional nos aportan criterios de selección orientados a obtener una replicación teórica, es decir, opciones para recoger información más amplia, buscando posibles variaciones en el fenómeno que la teoría ya anuncia. A priori, se considera que el efecto de estos factores aportará distintos hallazgos en las distintas empresas, y su comparación ayuda a comprender el rol en el fenómeno de la hipótesis de trabajo (Yin, 2014) Esta información es relevante para la caracterización de cada una de las empresas en las que estudiaremos el caso.

- El *tamaño* de la empresa condiciona las características de la participación y, al mismo tiempo, tiene influencia en el diseño y los plazos de los procesos de desarrollo del carácter organizativo. Hemos seleccionado empresas de distintos tamaños de modo que podamos acercarnos a distintas propuestas de mecanismos de participación, que ayudan reforzar la validez de las conclusiones respecto a nuestra hipótesis de trabajo. Respecto a la influencia en el diseño y los plazos del desarrollo del carácter organizativo consideramos que no es relevante puesto que nos centramos en que exista evolución y en dilucidar el rol de la participación y sus condiciones en ese proceso y no tanto en la cuantificación de dicha evolución (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; González Cornejo, 2019).
- El *sector de actividad* lleva asociadas culturas empresariales y estructuras sectoriales de participación que pueden tener influencia en el modo de diseñar e implementar la participación, así como en las cuestiones más allá del rendimiento o el beneficio económico. Al igual que en el caso del tamaño de la empresa, la diversidad de propuestas de participación consideramos que aporta riqueza a nuestro análisis de los modos y características de la participación, por lo que hemos optado por empresas de distintos sectores. El hecho de que los sectores incorporen elementos distintos en la comprensión de responsabilidad no tiene especial relevancia puesto que no queremos cuantificarla sino observar su evolución (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007).

El escoger empresas de distintos sectores y tamaños nos ayuda a obtener una mayor variabilidad en las características de la participación, de modo que podamos explorar similitudes y divergencias para sacar conclusiones respecto a nuestras hipótesis de trabajo y proposiciones teóricas (George & Bennett, 2005; Yin, 2014).

En el primer capítulo, sobre la empresa como ciudadana, nos hemos acercado a la complejidad del debate conceptual, poniendo de manifiesto la inexistencia de un consenso respecto al

significado y contenidos de la ciudadanía empresarial. Más que una construcción teórica sistemática que haya que demostrar en un número amplio de casos, la ciudadanía empresarial actúa más bien como un marco de auto - comprensión para orientar comportamientos. Por esto, más que seleccionar un número grande de empresas para comprobar una teoría de la que no disponemos, optamos por seleccionar unos pocos casos, en concreto e inicialmente, cuatro empresas. Cada caso, nos permite estudiar el fenómeno en sí mismo, y disponer de otros 3 casos, que aporten replicación teórica o práctica, nos posibilita descubrir elementos teóricos que emergen de la realidad a través del contraste de las distintas experiencias (Eisenhardt & Graebner, 2007; Martínez-Salgado, 2012; Yin, 2014). Dos últimos criterios que se han tenido en cuenta han sido el de la facilidad de acceso a la información y la capacidad de la investigadora de mantener la relación durante todo el proceso de investigación.

### 3.6.1. Selección de participantes - informantes

Por último, la literatura plantea factores organizativos a tener en cuenta en la estrategia de selección de los participantes en las entrevistas (Ver Tabla 13)

- Las *características de la plantilla* como la antigüedad en la empresa, el nivel de cualificación o el género también influyen en cómo se incorpora la responsabilidad social en el carácter y el comportamiento empresarial. Estos parámetros se han tenido en cuenta para caracterizar los casos y para seleccionar a las personas entrevistadas en las empresas, y se ha recogido esta caracterización para el análisis de la información recogida considerando su influencia (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; Marquis et al., 2007; Waddock, 2001).
- La *estructura y los sistemas y programas de gestión* no solo tienen influencia, sino que, al mismo tiempo, van evolucionando con los cambios de posicionamiento de la empresa como ciudadana. Nuestro enfoque no está en la implantación de programas o cambios organizativos como estrategia para reforzar la responsabilidad o ciudadanía empresarial, por eso consideramos estos elementos como parte del contexto del fenómeno de estudio. El uso de la metodología cualitativa y de cuestionarios y preguntas abiertas abre la posibilidad de que las personas aporten información sobre el rol y la relevancia de estos elementos de contexto en el fenómeno de estudio (Aguinis & Glavas, 2012; Basu & Palazzo, 2008; Campbell, 2007; Castelló & Lozano, 2009; Haski-Leventhal et al., 2015; Key, 1999; List & Pettit, 2011; Lozano, 2009; Marquis et al., 2007; Martínez et al., 2021; Waddock, 2001).

Se han considerado las características de las plantillas de las distintas empresas para seleccionar muestras de participantes que recojan la diversidad de perfiles personales y en número suficiente para tener confianza en que la información obtenida captura las características y condiciones del proceso de forma consistente, para poder sacar conclusiones válidas en cada una de las empresas, y para explicar posibles similitudes o divergencias en las conclusiones del análisis.

El número de entrevistas deseable es el que permite llegar a obtener toda la información necesaria y suficiente para el análisis del estudio. La saturación es un concepto importante para medir la calidad de la información. La literatura la define de distintas formas, pero la idea que subyace y podríamos tomar como definición general, es que la saturación es el punto de recogida de información y análisis en el que la nueva información aporta pocos o ningún cambio en los temas o códigos que emergen en el análisis. Otro concepto importante es la

variabilidad de los datos, es decir, que entre los hallazgos reflejen los mismos patrones (Guest et al., 2006). Sin embargo, es difícil estimar a priori, qué tamaño de muestra permite llegar al punto de saturación, este punto se concreta con una demostración en la repetición de códigos, una vez recogida y analizada la información (Guest et al., 2006; Marshall et al., 2013; Yin, 2014).

Acudimos a distintos estudios para identificar criterios para establecer el número de entrevistas en cada empresa. Greg Guest et al (2006) analizan estadísticamente dos estudios cualitativos para concluir que 12 entrevistas permiten llegar a la saturación de la información, aunque los elementos básicos ya se perfilan en las 6 primeras. Como condiciones para que esto se dé, indican que se utilice el mismo cuestionario, se trate de fenómenos comunes cuya información es accesible para la población de estudio, y se recabe la información en una muestra que no tenga excesiva variabilidad (Guest et al., 2006).

Mark Mason (2010) no aporta orientaciones para los estudios de caso, pero adapta las conclusiones de Greg Guest et al. sugiriendo 15 como la muestra óptima. En concreto, su estudio realiza un meta-análisis de 560 tesis doctorales que utilizaban metodologías cualitativas. Como parte de sus conclusiones, indica que los estudios tendieron a muestras grandes, y en su mayoría tenían tamaños múltiples de 10, sugiriendo cierta premeditación en la elección no justificada en los textos de los estudios. Esto muestra una cierta incongruencia entre la teoría de la investigación cualitativa y las prácticas. En su revisión de literatura, Mason aporta algunas orientaciones ofrecidas por otros investigadores sobre tamaños para distintos tipos de investigación cualitativa (Mason, 2010).

Esta falta de criterios para justificar la elección del tamaño de muestra en estudios cualitativos la confirman Bryan Marshall et al (2013). Estos autores analizaron 81 estudios cualitativos de sistemas de información y en sus conclusiones sugieren entre 15 y 30 entrevistas como muestra recomendada para un estudio de caso simple. Su recomendación es no superar esas 30 entrevistas, puesto que el 69% de los estudios analizados se utilizaron muestras menores de 30 entrevistas obteniendo conclusiones válidas y rigurosas (Marshall et al., 2013).

Clive R. Boddy (2016) basándose en sus 31 años de experiencia como investigador y en el análisis de la literatura sobre muestreo en investigación cualitativa concluye que el tamaño de la muestra no solo es contextual, como se ha venido discutiendo hasta ahora, sino que es además parcialmente dependiente del paradigma de conocimiento utilizado. En el caso de enfoque post-positivista como el adoptado en este estudio, sus conclusiones apuntan a que la muestra mínima aceptable debería ser representativa de los subgrupos de población implicados en el estudio, para que los datos permitan validez interna (Boddy, 2016) En nuestros casos, buscaremos que la muestra sea representativa de la composición de la plantilla de cada empresa, y equilibraremos ese criterio con los tamaños de muestra (entre 6 y 30) sugeridos por el resto de estudios.

### 3.6.2. Instrumentos para la recogida de datos.

Tal como hemos explicado, los casos se han escogido para que se den variaciones en el fenómeno debido a características diferentes entre empresas. Así mismo, y para buscar la reflexión y neutralidad de la investigadora, se han desarrollado instrumentos con contraste de fuentes diversas.

Un primer instrumento desarrollado ha sido la *Ficha descriptiva de la empresa* (Anexo 1), en la que hemos recogido datos sobre factores con influencia en el fenómeno de estudio o sus

variables. En la selección de los datos a recabar nos hemos basado en la literatura previa (ver sección 1.5). Por una parte, hemos utilizado esta información para definir los criterios de selección del número y perfil de personas entrevistadas. Por otra, para contar con factores que la literatura adelanta que aportarán variabilidad para el análisis comparativo, ayudándonos a analizar la replicación teórica y práctica.

La principal fuente de información han sido las entrevistas a personas en las empresas. Al realizar las entrevistas en el contexto en el que se produce la participación, hemos tenido también la oportunidad de realizar observaciones in situ. La selección de participantes en las entrevistas, en número suficientes y con perfiles distintos, ayuda a la triangulación de los hallazgos. Finalmente, hemos consultado también otras fuentes para recoger información, como informes, páginas web o documentos públicos como memorias, códigos de ética o publicaciones.

Para identificar indicadores a incluir en nuestro cuestionario respecto a la evolución del carácter se han considerado distintos modelos de evaluación de cultura compartida en la empresa (Dolan & Altman, 2012; Powell et al., 2013; Quinn & Rohrbaugh, 1983). De este modo, se ha introducido un elemento de reflexión para compensar posibles sesgos derivados de la experiencia y percepciones de la investigadora.

También hemos recurrido al análisis de estudios previos sobre participación de la plantilla, tanto cuantitativos como cualitativos, como medio para identificar preguntas adecuadas. Un importante punto de partida fue la tesis de Manuela Pardo del Val (2002) que analiza características y propiedades de participación en procesos de cambio, utilizando tanto un cuestionario para entrevistas cualitativas como una encuesta cuantitativa. Su estudio incluye un buen análisis de literatura previa, y sus atributos han sido testeados por estudios posteriores mostrando su validez para estudiar la participación (Pardo, 2002). También analizamos el cuestionario utilizado por Joaquín Juan Albalete (2003) sobre la participación de los trabajadores en la tecnología en empresas del automóvil. Este estudio tiene un enfoque sociocultural de la participación y utiliza metodología cualitativa (Juan Albalete, 2003)

Buscando mayor contraste acudimos también a algunos estudios cuantitativos, como la tesis de Juan Antonio Marín García (2009), sobre el uso y los resultados de la gestión participativa en las empresas industriales españolas. Esta tesis utiliza el modelo de caracterización desarrollado por Manuela Pardo (Marín García, 2002). Otra fuente de cuestionarios cualitativos para contrastar nuestros instrumentos de recogida de información han sido las encuestas de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, Eurofund, que abordan distintas temáticas. En concreto analizamos la tercera encuesta europea de empresas de 2013 que, entre otras variables de la organización del lugar de trabajo, analizaba la participación de la plantilla. También consultamos las preguntas relativas a organización del trabajo, formación y aprendizaje y participación de los trabajadores-as de la encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (EWCS). Esta encuesta se lleva a cabo desde 1990 (Eurofound, 2014).

Sin embargo, ninguno de los estudios o modelos se adecúa a nuestros objetivos y preguntas de investigación, por lo que hemos desarrollado nuestro propio guion para las entrevistas, considerando elementos valiosos y contrastados por los estudios citados. Hemos elaborado un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas que permite explorar los significados y cuestiones relevantes para las personas, y nos ayuda a entender el fenómeno que analizamos. Utilizamos el mismo cuestionario básico para todas las empresas. Utilizar el mismo

cuestionario de entrevista en todos los casos favorece la saturación en las respuestas, y orienta la identificación de temas hacia nuestras variables de análisis (Guest et al., 2006).

El cuestionario tiene dos versiones: una para la dirección y personas con responsabilidad en las relaciones institucionales con los grupos de interés y otros agentes sociales o políticos. En este cuestionario (*Guion 1*, Anexo 2), las preguntas 4 a 8 recogen información detallada de la evolución de las relaciones de la empresa con otros agentes y con la sociedad en general. Estas preguntas se han sustituido por otras más generales (32 a 34) en el *Guion 2* (Anexo 3) para obtener información sobre la misma categoría sin solicitar a las personas información específica a la que no tendrían por qué tener acceso. La Tabla 14 y la Tabla 15 relacionan las preguntas de los guiones 1 y 2 con nuestras variables, el conocimiento que queremos obtener en cada fase del proceso de desarrollo organizativo.

El cuestionario se contrastó inicialmente con el director de la tesis y tras la aplicación en las primeras entrevistas, se realizaron ajustes menores para aclarar algunos ítems que generaban dudas en las personas entrevistadas.

### 3.7. Cuestiones éticas y su tratamiento

La participación en el estudio conlleva algunos riesgos para la empresa y para las personas entrevistadas. Conocer cómo evoluciona la ciudadanía de la empresa y cómo son sus mecanismos de participación implica la recogida de información sobre los criterios de trabajo y los comportamientos tanto de la empresa como de personas que en ellas trabajan. Facilitar esos datos a una persona ajena a la empresa presenta potencialmente riesgos de falta de confidencialidad que pueda derivar en impactos en la reputación de la empresa. Para evitar esos riesgos, la información recogida se codificará de forma que no se pueda relacionar con la empresa, y se conservará de forma que se restrinja el acceso a la investigadora.

Para las personas, existe además un posible riesgo de que la información filtrada pudiera afectar a su situación en la empresa. No se registrará el nombre de las personas entrevistadas, solo un perfil que ayude al análisis de la información. Sin embargo, y en empresas pequeñas, esto podría ser insuficiente para evitar que se relacione a la persona con los registros o los hallazgos. Los registros se conservarán en archivos protegidos, y los datos se presentarán de forma que no se pueda reconocer a las personas. Cuando esto último no es posible, se solicita a las afectadas el consentimiento para la publicación de dicha información.

Cada una de las personas entrevistadas recibe el documento de *Consentimiento Informado* (Anexo 4) en el que se le presenta el estudio, qué implica su participación, la voluntariedad de la misma, así como los posibles riesgos y medidas para evitarlos, y los posibles beneficios de su participación.

Tabla 14. Procedimientos y herramientas de recogida de información de la variable dependiente

Variable dependiente: Evolución de la ciudadanía empresarial (carácter y comportamiento cívicos)			
Categoría	Conocimiento	Pregunta(s) cuestionario	A quien
1. <i>Carácter ciudadano (Evolución)</i>	Formulación de la identidad y propósito	1. <i>¿en qué ha variado el carácter de su empresa, lo que la distingue de otras?</i> 2. <i>¿en qué o cómo se reflejan esos cambios?</i>	A todas las personas
	Incorpora cuestiones no económicas	6 <i>¿qué impactos han tenido o están teniendo esos cambios (en las relaciones con otros agentes) en el proyecto y las actividades de la empresa?</i>	Dirección - Resp –Rel. <sup>2</sup>
		34 <i>En su opinión, ¿qué relación hay entre los cambios en las relaciones que la empresa establece con otras organizaciones y los cambios en el proyecto y las actividades de la empresa</i>	Personas no Resp. –Rel
	Adhesión de la plantilla al carácter	1,2 Grado de convergencia en las respuestas 15 <i>¿Cómo se valida o aprueba la reformulación del carácter de la organización?</i> 16 <i>¿Cómo valora la información disponible sobre este proceso y sus resultados? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan al proceso, o en su caso, a adherirse al proyecto común?</i> 21, 28 <i>¿Cuáles son los criterios que se consideran para tomar estas decisiones? Criterios toma de decisión consideran el marco normativo del carácter organizativo</i>	A todas las personas
2. <i>Participación en la sociedad (Evolución)</i>	Tipos de agentes con relación	4, 4.1 <i>En los últimos 10 años, ¿ha evolucionado el número y tipo de organizaciones con los que su empresa se relaciona? En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Cuáles han sido los cambios?</i>	Dirección - Resp –Rel
	Número de agentes		
	Temáticas / cuestiones	33 <i>En los últimos 10 años, ¿cómo describiría los cambios en las relaciones de la empresa con la sociedad?</i> 3 <i>¿Cómo describiría la evolución de temáticas y dinámicas de relación con proveedores y clientes?</i> 5 <i>¿Qué cambios ha habido en cuanto temáticas y dinámicas de relación con esas organizaciones (sociales o políticas)?</i>	A todas las personas Dirección - Resp –Rel
3. <i>Modo de relacionarse (Evolución)</i>	Transacción vs cooperación	3 <i>¿Cómo describiría la evolución de temáticas y dinámicas de relación con proveedores y clientes?</i> 5 <i>¿Qué cambios ha habido en cuanto temáticas y dinámicas de relación con esas organizaciones?</i>	
4. <i>Mostrarse responsable</i>	Atiende demandas legítimas	7 <i>Evolución de la gestión de demandas legítimas. Causas de la evolución</i>	Dirección Personas con resp. En estos ámbitos
	Da cuenta de resultados / actividades	8 <i>¿cómo se ha modificado la información y comunicación a la sociedad sobre la actividad y los resultados? ¿Causas?</i>	

<sup>2</sup> Resp-Rel. Personas con responsabilidades de relación con otros agentes.

Tabla 15. Procedimientos y herramientas de recogida de información de la variable independiente.

Variable independiente: Participación en desarrollo del carácter			
Conocimiento	Reformulación Carácter	Decisión estratégica	Decisión operativa
5. <i>Respeto a la autonomía</i> Criterios de selección Amplitud: número y perfil de personas	9.- ¿Quién participa o contribuye a la reformulación del carácter de la empresa? ¿Cómo se decide quien participa? 10. ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?	17 ¿Quién participa en la toma de estas decisiones? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen? ¿Con que criterios se define quien participa? 18.- ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?	24 ¿Quién participa? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen en este tipo de decisiones (desde mera información hasta delegación de la decisión)? ¿Con qué criterios se decide quién, cómo y cuándo participa? 26 ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
Grado de influencia	14 ¿En qué medida y cómo las personas pueden expresar y aportar sus propios valores, su visión de futuro para la empresa? 15 ¿Cómo se valida o aprueba la reformulación del carácter de la organización?	22 ¿Cómo se determina la decisión? 23 ¿Cómo influye la participación de las personas el proceso de decisión o en sus resultados?	29 ¿Cómo se determinan las decisiones operativas? ¿Cómo se llega a la decisión que se lleva a la práctica? 30 ¿En qué medida y cómo influye la participación de las personas en el proceso y en la decisión final?
6. <i>Forma de la participación</i>	10 11 ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?	17, 18. 19 ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?	24, 26 27 ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
7. <i>Información</i>	16 ¿Cómo valora la información disponible sobre este proceso y sus resultados? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan al proceso, o en su caso, a adherirse al proyecto común?	24. ¿Cómo valora la información disponible sobre las decisiones estratégicas que marcan el futuro a medio plazo de la empresa? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan a la decisión, o en su caso, al despliegue de las decisiones?	31 ¿Cómo valora la información disponible para este tipo de procesos de toma de decisión? Valore tanto el impacto en la calidad de la decisión como para la aceptación por parte de las personas afectadas
8. <i>Cuestiones consideradas</i>	13 ¿Qué temas o cuestiones se consideran al plantear la supervivencia futura de la empresa, en la redefinición de lo que la empresa hace y cómo lo hace?	21 ¿Cuáles son los criterios que se consideran para tomar estas decisiones de futuro?	28 ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta?
9 Proceso	14	22.	29
Orientación	12 ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?	20 ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?	29
Método			
Marco normativo	13, 14	21, 23	23

### 3.8. Protocolo

Describimos ahora el protocolo para llevar a la práctica nuestro diseño y las adaptaciones realizadas en el transcurso del estudio.

#### 3.8.1. Selección y contacto con las empresas participantes

El énfasis en las metodologías cualitativas está en los procesos y sus significados, por eso es importante seleccionar casos especialmente adecuados para aportar luz e información de las interconexiones entre las variables de estudio. En este sentido, partiendo de la información sobre la presencia de dichas variables que emanan de la teoría (ver sección 3.6), y atendiendo también a criterios prácticos como conocimiento del tejido industrial y facilidad de acceso a las organizaciones, se realizó un primer listado de empresas o grupos de empresas que permitirían profundizar en la influencia de la participación de la plantilla en la ciudadanía de la empresa. Este primer listado se contrastó con el director de la tesis y con otra persona del equipo de investigación de ética en las organizaciones del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto.

La lista de posibles casos atendía a tres condiciones para tener confianza en que podríamos observar el fenómeno de estudio. La primera, las empresas debían tener autonomía suficiente para poder decidir sobre su proceso de responsabilización social. La segunda, que tuviéramos evidencias de cambios en su comportamiento en la sociedad, bien porque lo declaran, bien porque reciben reconocimiento por ello. Por último, que tuviéramos constancia de que tienen o han adoptado sistemas y estilos participativos de gestión y dirección como propuesta para reforzar el carácter de la empresa.

Como indica Luis Amézquita (Amézquita, 2016) se ha estudiado con mucha más frecuencia la ciudadanía en empresas grandes o muy grandes, pese a que más del 90% del tejido empresarial son PYMEs. En el contexto del País Vasco, la gran mayoría de empresas son PYMEs o micro PYMEs. Nuestra aproximación a la ciudadanía es más adecuada para trabajar con este tipo de empresas y tenemos la aspiración de hacer un aporte a ese colectivo de empresas. Por ese motivo, el listado trató de privilegiar este tipo de empresas. Por facilidad de acceso, elaboramos los listados entre las empresas vinculadas a la actividad de transferencia del Centro de Ética Aplicada o que colaboran con la facultad de ingeniería de Deusto en proyectos con dimensión social como la igualdad entre hombres y mujeres o la rehabilitación.

En la selección de las empresas de estudio, buscábamos obtener información relevante y suficiente de cómo evoluciona la ciudadanía de las PYME del País Vasco. En concreto, datos ricos que nos ayudaran a profundizar en la participación de las personas que trabajan en esas empresas, para entender cómo influye de la evolución de la ciudadanía empresarial de esas empresas, como estrategia para lograr validez externa de nuestro estudio. Las conclusiones obtenidas de cuatro casos diversos, podrían ser transferidas a otras PYME's, en contextos similares.

De cara a solicitar la participación a la Dirección de la empresa, elaboramos una *Carta de presentación* (Anexo 5), explicando en líneas generales el estudio y la propuesta de colaboración. La carta recoge también información sobre la investigadora y la línea de investigación dentro de la Universidad en la que se enmarca el estudio, los posibles riesgos y beneficios que la empresa asumiría en caso de decidir participar.

Tras un primer contacto personal, o a través de una persona de contacto, para confirmar la disponibilidad a escuchar la propuesta, en todos los casos, se envió la carta a la Dirección y se

estableció un periodo para aclarar dudas sobre el estudio y recabar la aceptación de la participación.

Se contactó en un primer momento con tres empresas y con una persona del grupo NER, solicitando que una de sus organizaciones participara. En esta primera fase logramos dos casos de estudio. En un segundo intento por lograr los cuatro casos previstos, contactamos con otras dos empresas. Por motivos diversos, como estar participando en otra investigación, iniciando la reflexión estratégica o en un momento de cambio organizativo, varias de las empresas declinaron. En esas circunstancias, les resultaba complicado dedicar el tiempo solicitado para la participación en el estudio. Finalmente, acordamos colaborar en el estudio con tres de ellas. En el *Cuaderno de Campo* se recogió el histórico de contactos con las direcciones de las organizaciones. Esta información se ha excluido del anexo por motivos de confidencialidad.

Dos de las tres empresas estudiadas son del sector industrial, cuyo principal cliente es el sector de automoción. En la entrevista inicial se tuvo ocasión de visitar las instalaciones y observar algunos elementos de interés para la investigación. La tercera empresa, de servicios, no se realizó la visita. La investigadora tenía conocimiento previo de las instalaciones de la empresa en una de sus tres ubicaciones.

### 3.8.2. Recogida de datos

- **Primera entrevista Gerencia / equipo dirección**

La primera entrevista se realizó con una persona de la dirección, bien gerencia, bien la persona que la empresa indicó en cada caso. El primer paso fue cumplimentar la *Ficha descriptiva de la empresa* (Anexo 2), en la propia entrevista o con posterioridad si era necesario aclarar algún dato. El objetivo de esta ficha es caracterizar los casos y establecer relaciones y posibles justificaciones a las variaciones que se puedan encontrar en los casos. Como hemos dicho, algunas de las variables sobre las que preguntamos a las direcciones de las empresas son factores que influyen en la incorporación de la responsabilidad social en el proyecto y las prácticas empresariales. Solo en el caso de Mutualia no se nos remitió la ficha completada, y contrastamos la representatividad de la muestra al presentar el informe de los resultados de la investigación.

El segundo punto de este encuentro fue la entrevista en sí, siguiendo el cuestionario, para conocer las transformaciones experimentadas en los últimos 10 años y las vías por las que la empresa ha generado esa transformación. A través de estas preguntas también obtuvimos información sobre los estilos de dirección y las tecnologías de gestión, para valorar su posible relevancia / influencia en la evolución de la empresa.

- **Selección de participantes**

Como ya hemos indicado, lo decisivo en una investigación cualitativa es la riqueza de los datos que facilitan los participantes y las habilidades de observación y análisis de quien investiga (Martínez-Salgado, 2012; Yin, 2014). Atendiendo a los criterios de muestreo de la literatura, y dependiendo del tamaño de la organización y del grado de homogeneidad de la plantilla, la propuesta es realizar entre 6 y 30 entrevistas en cada organización (Ver sección 3.6.1).

Para definir los perfiles de estas personas, tuvimos en cuenta los objetivos y las variables de investigación. Por una parte, necesitamos que las personas estén implicadas en el proceso para que puedan compartir su experiencia. Vamos a estudiar un fenómeno que está muy presente en la empresa, y que la información estará accesible para prácticamente todo el

personal de la misma, y cualquier persona de la organización puede aportar información relevante para nuestros objetivos.

Sin embargo, en función de cómo la empresa desarrolle esos procesos, podremos identificar colectivos o personas con potenciales diferencias en la experiencia respecto al fenómeno de estudio. En todos los casos se establecieron criterios para formar la muestra de informantes que equilibren la presencia proporcional de todos los colectivos con potencial de tener distinta experiencia de los procesos. Entre esos criterios, el puesto en el organigrama, las funciones desempeñadas, o la ubicación del puesto de trabajo en empresas con varias localizaciones.

En segundo lugar, una de las categorías que necesitamos medir en relación a nuestra variable dependiente es la evolución en la adhesión de las personas de la plantilla a la identidad y los valores, para su aplicación al trabajo. La literatura identifica rasgos individuales que tienen influencia en la evolución del carácter y el comportamiento empresarial (ver Tabla 13), que consideramos al formar la muestra, pidiendo presencia proporcional de distintos perfiles personales, y considerando los rasgos indicados por la literatura en nuestro análisis. Formando la muestra de este modo, favorecemos que las posibles variaciones se manifiesten en los datos recogidos. Cuestiones como la antigüedad en la empresa o el género serían ejemplos de estos factores.

Los criterios de representatividad y posibilidad de variabilidad mencionados aportaron orientaciones para definir intencionadamente una muestra en la que pudiéramos recoger información suficiente para conocer el proceso de estudio y, por lo tanto, lograr una validez interna suficiente en cada caso. Utilizamos en cada empresa la información obtenida en la primera entrevista con la Dirección sobre cómo la empresa desarrolla los procesos de desarrollo organizativo y cómo es su plantilla y estructura organizativa para definir la muestra en cada caso.

#### ● **Entrevistas a la plantilla**

Enviamos a la Dirección o a la persona que ésta nos indicó los criterios para formar la muestra de personas a entrevistas. En todos los casos se pidieron personas voluntarias. Problemas de agenda, y ajustes necesarios para no entorpecer la dinámica de las empresas llevaron a algunas variaciones en las muestras propuestas. En el informe de cada caso se indica cuáles fueron. Estos cambios no hicieron que las muestras perdieran la representatividad del colectivo que forma la empresa.

Las entrevistas se desarrollaron en las instalaciones de cada empresa, para favorecer la observación del contexto dónde se desarrolla el proceso y que las personas estén más cómodas.

En cada entrevista, se recogió la firma de la persona en el documento de *Consentimiento Informado* (Anexo 4) tras explicar a la persona lo esencial del estudio, y responder a las dudas planteadas. Se solicitó consentimiento para grabar la entrevista, como apoyo a la elaboración de un resumen de la misma, que recoja la información clave y algunas citas literales que resulten especialmente ejemplificadoras. Las grabaciones se destruyeron una vez realizado el resumen, como estaba comprometido en el consentimiento informado. Los archivos resumen de las entrevistas son documentos anonimizados con claves que identifican la empresa y el cuestionario utilizado. En *Cuaderno de Campo* se registró el sistema alfa numérico utilizado para anonimizar los documentos.

El *Guion de entrevista* (Anexos 2 y 3) se utilizó como guía para el diálogo durante la entrevista, dando prioridad a que las personas pudieran expresarse en su experiencia del proceso frente a la exhaustividad en formular todas las preguntas. De este modo, evitamos asimilar la entrevista a un cuestionario tipo test. Buscábamos cubrir suficientemente la recogida de datos en cada variable y categoría, tratando de no condicionar las respuestas. Esto permite, por un lado, recoger información relevante sobre el proceso para las personas entrevistadas, y por otra, que emerjan cuestiones que no se habían identificado en la revisión bibliográfica. Dependiendo de la locuacidad de la persona entrevistada, las entrevistas fueron más o menos extensas. La duración fue entre 45 minutos y 70 minutos, y en prácticamente todas se cubrieron casi por completo las preguntas.

Las primeras entrevistas de la primera empresa sirvieron para validar las dos versiones del *Guion* (Anexos 2 y 3), a los que se introdujeron cambios menores, para mejorar la claridad de las preguntas. En la mayoría de los casos, obtuve consentimiento para grabar la entrevista. Las notas y la grabación sirvieron para hacer un resumen de cada entrevista.

- **Consulta de otras fuentes de información**

Se han utilizado otras fuentes como la web de la organización y sus documentos públicos como memorias o códigos de ética, publicaciones, o noticias en prensa. Estos documentos han servido de contraste, no se han codificado.

### 3.8.3. Análisis de los datos

El proceso de análisis consiste en la aplicación de procedimientos interrelacionados e iterativos para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados (Coller, 2005; Yin, 2014). Los datos se han agrupado por empresas y se han organizado en orden cronológico de recogida. Los resúmenes de las entrevistas se han codificado y preparado para poder proceder al análisis de cada caso y a la comparativa entre ellos. El *Sistema de codificación* (Anexo 6) para anonimizar las entrevistas es parte del Cuaderno de Campo.

Un paso importante en el proceso de análisis es la generación de códigos. Yin (2014) señala que los investigadores pueden generar los códigos antes de la recogida de información, desarrollar los códigos conforme van emergiendo temas y categorías en el análisis o una combinación de códigos predefinidos y emergentes (Saldaña, 2015; Yin, 2014). En este estudio hemos optado por una combinación. Predefinimos los códigos para nuestras variables de estudio, y utilizamos en análisis de la empresa para la que teníamos menos entrevistas (9) como piloto para completar un libro básico de códigos del estudio. El análisis de estas 9 entrevistas se hizo sobre los documentos y utilizando las herramientas de office, fundamentalmente Word y Excel.

El número de entrevistas de los otros dos casos era mucho mayor, 19 y 26 respectivamente, por lo que optamos por utilizar el software de análisis AtlasTi 8 que ha permitido un análisis más profundo de la información y una mejor sistematización de los hallazgos. El software permite gestionar y organizar los datos, organizar las ideas, cuestionar algunas temáticas emergentes o realizar análisis segmentados de los hallazgos. Toda esta información, gracias al programa, ha facilitado la recuperación de la información, que los códigos organizan atendiendo a categorías individuales, aspectos de contexto y eventos vinculados al fenómeno de estudio. La posibilidad de interrelacionar los códigos y los temas emergentes a lo largo del proceso de investigación, ayudó a construir un análisis contextual del estudio aportando una comprensión mejor de cómo las personas entrevistadas perciben la participación, sus

condiciones y los impactos que tiene en la auto-comprensión de la empresa como ciudadana y en sus comportamientos en la sociedad.

El aprendizaje con la primera empresa fue de gran utilidad. Utilizamos el libro básico de códigos, asociados a las variables, como base para iniciar la codificación en AtlasTi. Esto ha ayudado a mantener una coherencia en el análisis de los tres casos, al tiempo que permitía generar nuevos códigos que emergían asociados a las características y especificidades de cada empresa y sus procesos. Para cada una de las empresas se ha generado su propio libro de códigos, que se recogen como anexos en el capítulo de resultados.

Como indica Xavier Coller (2005) el proceso de codificación es laborioso, exige ir creando el árbol de códigos que permitan discriminar la información. En el proceso iterativo de revisar y crear los libros de códigos de las tres empresas, hemos ido depurando sus definiciones, dividiendo o fusionando algunos de ellos para que sirvieran mejor para encontrar respuestas a nuestras preguntas de investigación (Coller, 2005). La repetición de los códigos y las divergencias observadas nos permite sacar conclusiones respecto a la transferibilidad (validez externa) de las conclusiones del análisis.

El uso del programa AtlasTi 8 también ha permitido ir reflexionando sobre las relaciones que aparecían entre códigos, así como para recoger las reflexiones y posibles explicaciones, temas a profundizar etc. a través de la herramienta “memos”. Asimismo, las herramientas de creación de redes han ayudado a dibujar gráficamente las relaciones que emergían de las explicaciones que las personas entrevistadas dan al fenómeno de estudio. Además, hemos utilizado cuadernos físicos, en los que recogíamos notas y análisis que ayudaban a generar los documentos de análisis de cada caso que han servido de base para la elaboración del informe.

El proceso ha seguido dos grandes estrategias para poder abordar nuestros objetivos de investigación. La primera, identificar patrones de participación en los que se consideran las condiciones para la deliberación ética. La segunda, estrategia de comparativa entre casos distintos, para reforzar, cuestionar o reflexionar sobre los patrones emergentes en cada empresa y las posibles explicaciones de las similitudes y discrepancias que presentan los casos.

#### 3.8.4. Informe de resultados del estudio

Juan Báez y Pérez de Tudela (2007) apunta a que el informe del estudio es el resultado de tres tipos de análisis. Uno formal, que trata y da coherencia a los datos para explicar cómo es lo que se investiga. Un segundo análisis estructural, que pone en relación los distintos elementos del fenómeno de estudio. Por último, un análisis interpretativo, para dar forma y explicación al significado de lo estudiado (Báez y Pérez de Tudela, Juan, 2007). En el proceso iterativo explicado en el apartado anterior se van realizando este triple análisis que se intenta plasmar en el informe de resultados del estudio, que se recoge en el próximo capítulo. Lo hemos estructurado, de acuerdo a nuestras estrategias de análisis en dos grandes bloques:

##### ○ *Informes de cada caso*

Para cada empresa se ha elaborado un documento recogiendo el análisis detallado del proceso de desarrollo organizativo (ver anexos 7, 8 y 9). El documento se organiza en varios bloques:

- Introducción con una presentación del caso
- Descripción de los factores que delimitan el caso de estudio: estructura y sistema de participación, plantilla y características de la muestra.

- Análisis de la información recogida en relación a las variables del estudio: evolución de ciudadanía y modelo de participación en el desarrollo organizacional. El análisis pone de manifiesto los temas relevantes para la evolución cívica y las relaciones encontradas entre los distintos códigos de análisis y que ofrecen respuestas a nuestras preguntas de investigación y objetivos del estudio. En concreto:
  - característica de la participación que aparecen en los datos favoreciendo la evolución de ciudadanía o inhibiéndola
  - el impacto de la participación en las condiciones descritas en dicha evolución y
  - otros hallazgos respecto a factores individuales y organizativos que la literatura previa identificaba para el desarrollo organizativo y que nuestro diseño había dejado fuera del alcance de este estudio.
  
- Conclusiones. En este apartado se resumen las principales conclusiones a partir del análisis.

El análisis de las tres empresas se realizó de forma secuencial, y los hallazgos en cada caso, y la reflexión en torno a las conclusiones llevó a revisar el análisis de los casos previamente analizadas. En la reflexión sobre las replicaciones literales o teóricas que se iban encontrando, enriquecíamos en análisis realizado y profundizábamos en la validez externa del estudio. En ese proceso, se contó con el contraste del director de la tesis para contribuir a la fiabilidad del análisis.

- ***Informe del estudio***

El informe del estudio analiza similitudes y discrepancias entre los hallazgos de los 3 casos en relación a la evolución ciudadana de las empresas, y las propiedades y condiciones de participación que refuerzan la responsabilidad social de la empresa. Entre las conclusiones, se destacan patrones y posibles explicaciones a las variaciones en las características de las empresas o su plantilla.

El objetivo es ofrecer nuestras conclusiones respecto a en qué medida los hallazgos soportan la hipótesis teórica de que las condiciones de deliberación ética son necesarias para que la participación y la evolución del carácter organizativo refuercen la ciudadanía empresarial.

### 3.8.5. Entrevista final

En la primera entrevista, se ofreció a las direcciones de las empresas participantes la posibilidad de recibir el informe del estudio, en una entrevista con la investigadora. En los tres casos, se ha enviado un informe escrito, con las principales conclusiones del estudio para la empresa, incluidas orientaciones prácticas, así como una síntesis del estudio del caso múltiple. Se mantuvieron sendas reuniones con Mutualia y RPK para comentar el informe, y Talleres Arreche declinó mantener esa sesión, y no ha aportado comentarios a nuestro informe. Se recogen las conclusiones de dichas reuniones en el capítulo de presentación de resultados de cada uno de los casos.

## 4. Resultados de la investigación

### 4.1. Introducción

En este capítulo presentamos los resultados del estudio de caso múltiple. En primer lugar, presentamos los tres casos de estudio, dos empresas del sector de la industria del metal y una mutua.

Antes de presentar el análisis realizado en cada caso, presentaremos algunos elementos del sector de actividad, por la influencia que tiene en el proceso dada su capacidad de influencia en el fenómeno de estudio. Presentamos en primer lugar los dos casos de empresas industriales, puesto que comparten sector de actividad y la descripción del sector es común a ambas.

A continuación, se presenta cada uno de los tres casos de estudio, detallando el desarrollo de la recogida de información y el análisis, así como las principales conclusiones. Siguiendo el esquema de nuestras preguntas de investigación, describiremos primero el proceso de evolución de ciudadanía que emerge de los datos recogidos en cada empresa, para entender cómo y bajo qué mecanismos se produce. Se recogen los temas más repetidos, o aquellos que, aunque se repiten menos, aportan contexto o matices a las temáticas dominantes en el análisis o porque contradicen conclusiones que van emergiendo de las percepciones de la mayoría de informantes.

En segundo lugar, presentaremos los patrones de participación en el proceso de desarrollo organizativo, resumiendo sus impactos y exponiendo las características que favorecen o inhiben la evolución de la ciudadanía. Pondremos especial atención a la presencia de las condiciones de deliberación ética, para tratar de dilucidar su importancia en la práctica y confirmar así lo que apunta, pero no demuestra la teoría.

En los distintos apartados, hacemos referencia a otros hallazgos, respecto a elementos que influyen en la evolución de ciudadanía que intencionalmente hemos dejado fuera de nuestro diseño metodológico, pero que ya sabíamos que era posible que aparecieran. Finalmente resumimos las conclusiones de cada caso. Se facilitó a las tres empresas un informe, y se recogió de distintas formas su contraste para validar nuestros hallazgos.

Presentamos en último lugar el análisis del caso múltiple, con el mismo orden en cuanto a contenidos, reflejando las similitudes y discrepancias entre los casos, así como conclusiones respecto a los patrones de participación y su influencia en la evolución de ciudadanía. Presentaremos posibles explicaciones de las similitudes y discrepancias entre los casos de estudio. Las conclusiones de esta comparativa nos llevan a presentar algunas recomendaciones y posibles estrategias para reforzar la ciudadanía empresarial.

Tanto la recogida de información como el análisis de los datos recogidos se desarrolló con anterioridad a la crisis COVID-19, por ese motivo no se incluyen referencias respecto a esta cuestión. En los casos de Mutualía y RPK, en la reunión de presentación del informe recogimos sus ideas respecto al impacto de la COVID-19 en sus procesos de evolución cívica. Haremos referencia a la información recogida en esas reuniones en cada caso, cuando proceda, en el análisis conjunto de los casos, así como en el capítulo de conclusiones del estudio.

## 4.2. Casos estudiados

En la Tabla 16 mostramos las diferentes características de estas empresas recogidas en nuestras fichas de caracterización, y que nos servirán en el análisis comparativo de los tres casos. Los tres casos cumplen las tres condiciones del diseño de metodología. Estas condiciones son que muestran evidencias de evolución de sus declaraciones de valores y comportamientos en la sociedad, que utilizan mecanismos de participación en la gestión del proyecto y que tienen autonomía suficiente para la gestión de su carácter y proyecto. En los tres casos, la empresa tiene otras filiales u oficinas. En todos los casos, el estudio se ha centrado en las instalaciones de la empresa matriz y de las localizaciones del País Vasco. Tal como hemos indicado en el diseño metodológico, esto nos da confianza en que las conclusiones estarán fundamentalmente asociadas a la gestión de la empresa, y no a las condiciones del contexto social.

Tabla 16. Caso M. Características de los casos

	Talleres Arreche	RPK	Mutualia
Sector	Industria metal	Industria metal	Servicios - Sanidad
Ubicación	Tolosa, Guipúzcoa Planta en Méjico Oficinas comerciales	Matriz en Vitoria-Gasteiz Plantas y oficinas comerciales en el extranjero	País Vasco y Madrid
Mercado	País Vasco 42% exportación Europa y Méjico 9% España	España, Méjico, India, China, Europa.	País Vasco y Madrid
Forma jurídica	Sociedad Anónima Empresa familiar	Sociedad Cooperativa	Mutualidad
Plantilla	45 Estable	280 matriz (750 grupo) Aumento 60% (10 años)	592 Estable
Año fundación	1948	1974	1900 (la Previsora) – 2007 Mutualia
Web	<a href="http://arreche.es/">http://arreche.es/</a>	<a href="https://www.rpk.es">https://www.rpk.es</a>	<a href="https://www.mutualia.eus/es">https://www.mutualia.eus/es</a>
Estructura resp.	Líderes, no jefes, elegidos por los equipos. Salvo el coordinador. Responsabilidad de decisión colegiada definida.	Órganos cooperativos elegidos en Asamblea Presidente, Gerente y D <sup>a</sup> Gestión social lideran el cambio Responsabilidad de decisión colegiada definida.	Organigrama funcional y geográfico. Claridad en la definición de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

Las condiciones que marcamos para lograr replicación literal, es decir, para tener suficiente confianza en que las conclusiones responden a la influencia de los mecanismos de participación son una antigüedad suficiente del proyecto empresarial, un mismo contexto socioeconómico y político y una situación económica saneada o al menos no están en dificultades. Finalmente, para obtener información más variada y poder observar distintos

hallazgos, el diseño planteaba seleccionar empresas de distintos sectores y tamaños. Dos de los casos son empresas del mismo sector, no ha sido posible una mayor variabilidad.

### 4.3. Recogida de información

La principal fuente de información han sido las entrevistas. En los tres casos se fijaron algunas de las características de la plantilla para garantizar la representatividad de la muestra respecto a la realidad de la empresa. La Tabla 17 compara los tamaños, criterios y métodos de muestreo, que como se ve son muy similares.

Tabla 17. Caso M. Resumen del muestreo

	Talleres Arreche	RPK	Mutualia
Tamaño	9 personas	19 personas	26 personas
Cº perfiles muestra	Antigüedad (>10 años) Puesto en el organigrama Estructura organizativa Género Participación voluntaria	Puesto en la estructura Género Participación voluntaria	Antigüedad (>10 años) Puesto en el organigrama Territorio Género Participación voluntaria
Método muestreo	Coordinador invita a personas concretas, también a personas críticas con el cambio.	D. Gestión Social busca personas del perfil propuesto	Desarrollo de Personas envía invitación por email a las sedes. Se organiza la agenda con las personas voluntarias

En todos los casos, se elaboró un resumen de la entrevista que sirvió como material base para el análisis. Para la triangulación de los hallazgos, utilizamos otras fuentes de información que se resumen en la Tabla 18.

Tabla 18. Caso M. Fuentes de datos

Caso	Fuentes específicas	Fuentes de datos comunes
Arreche, S.A.	Relato del proceso de cambio (Amondarain, 2016)	Ficha de la empresa Documento resumen de cada entrevista Página Web
RPK S. Coop.	Código ético	
Mutualia	Documentos públicos del portal de transparencia	

### 4.4. Análisis de la información y presentación de los hallazgos

Como hemos indicado en el capítulo de metodología, el análisis se ha realizado como un proceso iterativo. El primer caso, Talleres Arreche, por tratarse de una empresa más pequeña y con un menor volumen de entrevistas, se ha analizado con medios analógicos y apoyo de los programas de Office. Para los otros dos casos, de los que disponíamos de un volumen de entrevistas mucho mayor, hemos analizado utilizando Atlas Ti, lo que ha reforzado nuestra capacidad de análisis. La gestión de los códigos que permiten las herramientas de Altas Ti ha ayudado a enriquecer el libro de códigos del análisis de la primera empresa, manteniendo coherencia entre cuestiones similares e identificando matices diferenciales que hacían razonable dividir los códigos inicialmente utilizados. Además, hemos podido estudiar las relaciones entre los códigos a través de su coocurrencia en las distintas entrevistas, así como

analizar la influencia de factores personales al permitirnos segmentar los datos por tipo de informante.

La herramienta de redes de Atlas Ti permite exportar dibujos esquemáticos de las relaciones que las entrevistas apuntaban entre los diferentes códigos, y que permiten entender mejor y extraer conclusiones. En este capítulo solo recogemos las más significativas en ilustraciones asociadas a cada caso. En el caso de Arreche, se han elaborado algunas redes de códigos, utilizando Power Point, como apoyo visual a las conclusiones y para mantener el esquema correlativo a los otros dos casos. Las cuestiones recogidas en las ilustraciones presentadas en cada empresa difieren. El motivo es que hemos incluido las más significativas para el proceso vivido por la empresa concreta.

El proceso de análisis de cada empresa se recogió en documentos muy detallados, que han sido la base para elaborar este capítulo. Están a disposición, para posibles consultas, pero no se han incluido como anexos debido a su gran tamaño. Dichos documentos contienen todas las redes de códigos elaboradas con AtlasTi para los casos de RPK y Mutualia.

#### 4.5. Sector industria del metal

El sector al que pertenece la empresa tiene importancia en el estudio de la evolución de ciudadanía. Según el Informe del Consejo Económico y Social de España de 2019, el sector industrial ha vivido cambios importantes en las últimas décadas, derivada de la terciarización de la economía, que ha llevado a que con cada vez más frecuencia las empresas presten servicios asociados a los bienes que producen. Por otro lado, la globalización ha dado lugar a la creación de cadenas globales de valor, en las que las industrias españolas se han ido incorporando, aunque a ritmo más reducido que otros países.

El informe indica que la crisis económica de 2008 tuvo un gran impacto en el sector industrial, que empezó a revertir a partir del 2014, para volver a experimentar una desaceleración a partir de 2018, explicada fundamentalmente por el contexto internacional de tensiones entre China y Estados Unidos, así como la incertidumbre por el Brexit. Por otra parte, las tasas de inversión europea para la modernización de la industria están por debajo de su media histórica, frente al esfuerzo inversor que están haciendo países extracomunitarios. Ambos factores hacen que la competencia en el sector sea creciente.

El País Vasco es una de las regiones más industrializadas de España, con predominio de la fabricación de maquinaria y equipo, metal y productos informáticos, electrónicos, ópticos y eléctricos. Nuestros dos casos son representativos de una de esas actividades, el metal, que suponen el 30% de las empresas industriales del País Vasco. Las industrias de la región se vieron menos afectadas que el resto del estado en la crisis de 2008, y en 2018 se situaban a niveles de aportación al PIB próximos a los valores previos a la crisis.

Es un sector muy masculinizado. Según Eustat, en 2018, las mujeres trabajando en empresas del metal eran el 14,4% del total.

## 4.6. Talleres Arreche, S.A.

### 4.6.1. Presentación del caso.

Talleres Arreche, SA es una empresa familiar, sociedad anónima localizada en un pueblo de Gipuzkoa y fundada en el año 1948. En sus inicios fabricaba carburadores para motores, y a partir de los años 1980 incorporó la producción de piezas de decoletaje. Este cambio tuvo como consecuencia el crecimiento de la empresa y marcó cambios importantes en su proyecto vinculados a las exigencias de un sector tan competitivo como es el de automoción. El 44% de las personas aluden a este cambio, pero más allá de que el sector impone algunas exigencias con impacto social, como la gestión ambiental, no está vinculado a las categorías de análisis de la evolución de la ciudadanía. Actualmente su principal actividad es el mecanizado de piezas de precisión para distintos sectores, aunque la automoción sigue teniendo un peso importante. En 2018, exportó el 42% de su producción a Francia, Alemania y Méjico. En el mercado español, suministra fundamentalmente a clientes en el País Vasco, tan solo un 9 % de las ventas son en España.

La crisis del 2008 marcó el inicio de un periodo difícil para la empresa, que llevó a una situación de riesgo de pervivencia del proyecto. Como estrategia para afrontar la mala situación económica, la empresa se incorporó al Grupo NER en el año 2014. El Grupo NER es una asociación de organizaciones que comparten un modelo de gestión basado en sus valores, un modo de gestionar que genera un nuevo estilo de relaciones. En general son PYMES que colaboran en lugar de competir para contribuir con su actividad económica a un desarrollo socialmente sostenible. La filosofía del grupo NER y su vocación de contribuir socialmente a través de los proyectos empresariales nos daba seguridad de poder observar el fenómeno de estudio (más información sobre el grupo en <http://www.nergroupp.org/es-es/Ner-Group>).

Se inició la búsqueda de alguna empresa del grupo como participante a través de una persona del Grupo NER que ha colaborado con el Centro de Ética Aplicada. La selección no fue sencilla, porque en el momento de realizar el contacto, estaban inmersas en otro estudio liderado por la Universidad del País Vasco que afectaba a todas las organizaciones NER. El Coordinador de Talleres Arreche aceptó simultanear su participación en ambas investigaciones, lo que agradecemos especialmente por el esfuerzo que esto supone.

En este caso de estudio hemos analizado el proceso evolución del carácter y comportamiento de esta empresa desde su incorporación en NER en 2014 hasta marzo de 2019. En los primeros años de ese periodo, se vivió un proceso de fuerte transformación de la estructura organizativa y de modelo de gestión. El Gerente de la empresa pasó a ser un comercial hasta diciembre de 2018. Una persona del grupo NER lideró la gestión de la empresa y el proceso para la completa reorganización de la empresa. Una vez realizado el cambio de diseño organizativo, en el año 2018 se reincorpora el Gerente como Coordinador y la persona del grupo NER deja de participar en la gestión del día a día de la empresa.

El proceso de cambio ha sido muy disruptivo y el aprendizaje del modelo de participación ha sido costoso y difícil. La apuesta decidida de la Propiedad por el nuevo modelo de empresa ha sido clave para que el cambio se haya producido. Así lo reflejan las entrevistas y el relato publicado por el Coordinador del proyecto (Amondarain, 2016). En el momento de la recogida de datos, la empresa está en periodo de estabilización y consolidación de dicho cambio.

La situación de riesgo de sostenibilidad futura y el cambio disruptivo vivido en estos años son dos factores del contexto relevantes para nuestro estudio, y a los que haremos referencia al presentar nuestros hallazgos.

#### 4.6.2. Descripción de factores organizativos e individuales

Antes de presentar los resultados de ese análisis, describiremos, en primer lugar, la estructura de la organización y aportaremos información sobre los sistemas y programas de gestión a los que las personas entrevistadas aludieron durante las entrevistas. Esta información nos permite entender el rol y la relevancia de estos elementos del contexto en la evolución de la empresa que dejamos fuera de nuestro diseño metodológico.

En segundo lugar, aportaremos información de la plantilla en cuanto a factores que tienen influencia en la evolución de ciudadanía y en los patrones de participación en los que ponemos el foco del estudio. Justificaremos que la muestra seleccionada es suficientemente representativa del colectivo y que la información recogida recoge los distintos puntos de vista.

##### 4.6.2.1. Descripción de la estructura y sistemas y programas de gestión

El sistema de gestión de la empresa se basa en el nuevo estilo de relaciones de NER. Las personas y su compromiso con el proyecto son clave. El diseño organizativo se basa en equipos que auto organizan su trabajo, asumiendo un compromiso con los objetivos compartidos. Los equipos negocian para definir esos objetivos a los que todos han de contribuir. Las relaciones se basan en la confianza, la libertad y la responsabilidad. Las decisiones se toman de forma conjunta, con algunas reglas del juego, que explicaremos en las secciones donde se describen las propiedades y las condiciones de participación de la plantilla.

En la primera entrevista, con el Coordinador de la Empresa y propietario de la misma, obtuvimos una descripción de la estructura organizativa de la empresa. Es una estructura relativamente plana, con equipos que tienen definida su responsabilidad en la gestión participativa del proyecto. Los equipos en los que se organiza la empresa:

1. Consejo de Administración de la Sociedad Anónima. Está formado por 4 mujeres, familiares del Coordinador del proyecto, que controla el 51% de las acciones de la empresa. No se entrevistó a ninguna de ellas.
2. Asamblea. La plantilla se constituye en asamblea para tratar las decisiones de calado en la organización. En la asamblea cada persona tiene un voto. Los temas laborales se deciden en asamblea. La empresa no cuenta con representación sindical.
3. Equipo de Pilotaje. (EP) Asume la dirección ejecutiva de la empresa. Formado por el Coordinador general, el Líder de compromiso social y los líderes de equipos auto-gestionados. Se reúne mensualmente. Hace seguimiento de la situación del proyecto empresarial y decide sobre las propuestas que hacen los equipos auto-gestionados.
4. Equipos auto-gestionados, (EAGs). Todas las personas forman parte de al menos uno de estos equipos que gestionan de forma autónoma la actividad y se coordinan través del Equipo de Pilotaje. Los EAG's adquieren compromisos para el desarrollo del proyecto organizativo y de los planes aprobados por la asamblea. Los equipos que existen en la empresa: Oficinas, compras, producción (funcionan 3 equipos de producción) y expediciones.
5. Equipo de compromiso. (EC) En este equipo se toman las decisiones que permiten a los EAG's auto-organizar las tareas productivas de forma coordinada. Lo forman las personas "de compromiso" (planificación) de los EAGs. Estas personas, partiendo de los pedidos y oportunidades que capta Comercial (oficinas), negocian con su EAG el

compromiso que adquieren para dar respuesta a las necesidades de cliente y lograr los objetivos de la empresa. Se reúne semanalmente para organiza el trabajo de los equipos con una planificación semanal.

6. Equipo de Innovación de Producto. A este equipo solo alude una persona tiene una visión amplia de los procesos de producción, aunque varias refieren la proactividad y la necesidad de innovar como una de las señas de identidad del cambio de carácter en la empresa.

Las tradicionales figuras de jerárquicas se han suprimido, no hay jefes o encargados. El proyecto tiene un Coordinador, y cada equipo elige a su líder. Las personas a las que se les propone ser líderes tienen libertad para asumir o rechazar ese rol. En el momento de realizar las entrevistas, uno de los EAG no tenía líder. En ese caso, el equipo acuerda internamente modos de mantener su representación en el EP.

En cuanto al sistema retributivo, los niveles salariales son altos comparados con otras de su sector y tienen buenas condiciones laborales.

La empresa participa de las dinámicas de reflexión y trabajo del Grupo NER en las que se tratan distintas temáticas. Algunas de ellas dan lugar a equipos estables de homólogos. En el momento de realizar las entrevistas, 4 personas de la empresa participan establemente en esas dinámicas. Una de esas dinámicas del grupo es el *compromiso social*. La empresa ha nombrado un Líder de Compromiso, que voluntariamente asume dinamizar el compromiso social internamente y formar parte del equipo de voluntarios que identifica necesidades, decide proyectos a apoyar e impulsa las iniciativas.

En la descripción de la evolución de ciudadanía y de los patrones de participación haremos referencia a la estructura y sus distintos equipos.

#### 4.6.2.2. Descripción de la plantilla y muestra de personas entrevistadas

Considerando el tamaño de la empresa, se propuso hacer 10 entrevistas. Por dificultades de agenda, finalmente se realizaron 9. Tras la primera entrevista con el Coordinador del proyecto, se decidieron los perfiles de potenciales participantes teniendo en cuenta la estructura organizativa descrita en el apartado anterior (Ver Tabla 19).

El Coordinador seleccionó las personas con esos perfiles y les invitó a participar, de forma voluntaria. En esa selección incluyó a personas con distinto compromiso y nivel de satisfacción con los valores y el modelo de gestión de la empresa, lo que ayuda a tener una información más veraz del proceso y de cómo lo viven las personas. En la Tabla 20 se resumen las características de las personas a las que entrevistamos.

Tabla 19. Arreche. Muestra propuesta y muestra real

	Propuesta	Real
Oficina	3	3
Expediciones	1	1
Compras	1	1
Unidades de producción (3)	5	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

Tabla 20. Arreche. Características de las personas de la muestra

Característica		Hombres	Mujeres	Total	Dato ficha empresa
Antigüedad	< 10 años	1	-	1	No ha habido cambios en los últimos 10 años
	11 a 20 años	4	1	5	
	> 21 años	3	-	3	
Cualificación	Básica	-	-	0	1 hombre, 2 mujeres
	FP Grado Medio	1	-	1	37 hombres, 2 mujeres
	FP Grado Superior	3	-	4	
	Grado universitario	3	1	4	5 hombres
	Master o Doctorado	-	-	0	0
Posición en la empresa	Miembro de equipo	3	1	4	
	Líder/ mando intermedio	3	-	3	
	Líder /dirección	1	-	1	
Propiedad	Sí	1	-	1	
	No	6	1	0	
Relación con otras organizaciones	Sí		-	4	
	No		1	5	
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>8 (89%)</b>	<b>1 (11%)</b>	<b>9</b>	

Entrevistamos a una mujer, lo que supone un 11% de la muestra, porcentaje similar al 9% de mujeres que trabajan en la empresa. Los porcentajes en cuanto a titulaciones, indican que en la muestra estaban algo sobrerrepresentadas las personas con mayor cualificación. El 44% de la muestra eran personas con titulación universitaria, frente al 11% declarado en la ficha de empresa. En la ficha de empresa se indicaba que ninguna mujer tenía título universitario. Sin embargo, la mujer entrevistada sí es universitaria, aunque accedió al trabajo gracias a su título en un ciclo formativo. Es posible que la empresa solo registre la titulación que da acceso al puesto de trabajo, y ese sea el motivo de esta discrepancia. Considerando el título de esta persona en el porcentaje de personas con título universitario sería 33%, con lo que la sobre representación se reduciría. En los últimos 10 años la plantilla se ha mantenido bastante estable, y solo un participante tenía una antigüedad inferior. Podemos afirmar a la luz de esta composición, que nuestra muestra es suficientemente representativa del colectivo que participa en el proyecto.

Las características de la plantilla influyen en el fenómeno de estudio, y por ese motivo, recogimos algunos datos en la ficha de empresa y en las entrevistas. La plantilla de la empresa no llega a las 50 personas, de las cuales el 91% son hombres. La mayoría del personal tiene titulación de FP, salvo un 7% que tiene estudios básicos y un 11% tiene un título universitario.

#### 4.6.3. Evolución ciudadana

En los años 1980, el cambio del carburador al decoletaje tuvo como consecuencia el crecimiento del taller, hasta convertirlo en empresa. La entrada en el sector del automóvil marcó cambios importantes en proyecto, en cuanto a tecnología, composición de la plantilla o exigencias de cliente. El 44% de las personas aluden a este cambio, pero más allá de que el sector impone algunas exigencias con impacto social, como la gestión ambiental, no está vinculado a nuestras categorías de análisis de la evolución de la ciudadanía.

Los años tras la crisis del 2008 fueron especialmente duros para este sector, y esta empresa no fue una excepción. La mayoría de participantes en las entrevistas atribuyen el cambio de valores y de comportamientos de la empresa a la crisis del 2008 y sus consecuencias de falta de rentabilidad (ver Tabla 21). Esta mala situación económica de la empresa fue el motivador que desencadenó una evolución en el carácter y los comportamientos de la empresa.

Tabla 21. Arreche. *Motivadores del proceso de evolución del carácter.*

Motivador	Mecanismo	Cambio en el carácter
Sector: tecnología, exigencias de cliente, nuevos estándares	Desarrollo capacidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio decoletaje (años 1980s)</li> <li>• Automatización controles calidad</li> </ul>	Crecimiento y consolidación del proyecto  Nuevos modos de trabajo
Malos resultados económicos, pervivencia de la empresa en riesgo	Incorporación a grupo empresas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación a NER 2009</li> <li>• Nueva estrategia comercial: de reactiva a proactiva</li> <li>• Nuevo sistema de gestión - participación</li> </ul> Desarrollo capacidades	Redefinición de valores Cambio modelo de gestión  Mayor aporte valor Proactividad con clientes

El mecanismo utilizado para dicha evolución fueron el cambio de diseño organizativo y del sistema de gestión que han permitido llevar a la práctica los nuevos valores de la empresa. En ese proceso de cambio hay dos factores con un papel importante. En primer lugar, la incorporación al Grupo NER, con el consiguiente apoyo al proceso y oportunidades para permanecer vinculada a otras organizaciones es un factor social que ha facilitado el proceso, en segundo lugar, nuevos mecanismos de participación con nuevas características y condiciones.

Fruto de esos mecanismos y sus elementos asociados se ha dado una evolución del carácter y el comportamiento social de la empresa. Describimos esa evolución atendiendo a las categorías definidas en nuestro diseño de investigación: carácter, vínculos que la organización establece a través de sus relaciones en la sociedad, así como en el modo de relacionarse, y el modo de mostrarse responsable.

#### 4.6.3.1. *Evolución del carácter ciudadano*

En la Tabla 22 se resumen los principales hallazgos respecto a esta categoría de la evolución de la ciudadanía. La empresa adoptó los valores de NER al incorporarse al Grupo. Los valores declarados están visibles en las instalaciones de la empresa, son conocidos y entre ellos hay valores como la ética, la responsabilidad o la solidaridad. Podemos afirmar a través de las declaraciones de valores de la empresa, que hay un reforzamiento de su carácter cívico.

Un porcentaje significativo de las personas entrevistadas (75%) se adhiere carácter y expresa un sentimiento de apropiación del proyecto y en algunos casos (1/3), de orgullo de pertenencia. En general, perciben que el nuevo modelo de gestión y el diseño organizativo contribuyen a modificar el carácter de la empresa, como se indica en estudios previos que apuntan el desarrollo organizativo como fuente de evolución cívica (Castelló & Lozano, 2009). En las entrevistas dan ejemplos de transformación en elementos de la cultura como el lenguaje, la estructura organizativa, el modelo de liderazgo o el sistema de retribución. Solo en

dos de las entrevistas (22%) se expresa que hay falta de adhesión a los valores y que no hay cambios en el modo de trabajar, que se orienta a garantizar la rentabilidad de la empresa, sin otras implicaciones para la sociedad.

Tabla 22. Arreche. Evolución del carácter ciudadano

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Formulación (Propósito y valores)	No tiene declaración de propósito. Cartelería en instalaciones con valores: ética, transparencia, responsabilidad, compromiso, confianza, libertad, solidaridad, comunicación.	Sostenibilidad del proyecto manteniendo salarios altos. Implica cambio a una estructura aplanada, por equipos.
Incorpora cuestiones más allá de lo productivo y el beneficio	Destino de un 10% del beneficio y horas de voluntariado a proyectos sociales. (2014) En 2019, por primera vez, se lanza un proyecto social promovido desde la empresa. Cuestiones legales o exigencias de cliente: calidad, seguridad, salud laboral, satisfacción del personal, medioambiente.	Percepción de incumplimiento del requisito de horas de voluntariado  Motivación, experiencia previa y empatía personal claves para la propuesta y participación en proyectos. Aproximación más participativa que antes de 2014.
Adhesión al carácter de la plantilla	Todas las personas conocen el estilo de gestión y los valores de la empresa. Sentimientos de ánimo, motivación y orgullo por el cambio y el logro de sostenibilidad. (un tercio entrevistas)	Estructura aplanada para implementar los valores: eficacia, libertad, compromiso y responsabilidad. De un liderazgo jerárquico a democrático, elegido por los EAGs Reparto del 30% del beneficio. Participación en dinámicas NER (100% en 2014, 3 personas actualmente) Más personas se relacionan con clientes, proveedores, y agentes sociales. Un tercio, críticas con el cambio o su alcance. Hablan del carácter NER en tercera persona.

La Tabla 23 resume, por orden de repetición en las entrevistas, los cambios en el comportamiento que evidencian la incorporación de los valores declarados a las prácticas de la organización.

El proyecto en el que se plasma ese carácter también ha evolucionado desde 2014, atendiendo a cuestiones de índole social, no directamente vinculadas a la cadena de valor. Entre esas cuestiones, y vinculados al cambio de carácter, están la incorporación de criterios retributivos más allá del desempeño profesional y una sistemática de compromiso social que implica aportación económica y de horas de voluntariado del personal en proyectos con impacto social. Además, como veremos en el análisis de la participación en las decisiones, la

satisfacción del personal y la formación para favorecer el empoderamiento y la autogestión son otras cuestiones que se han incorporado a los planes de la empresa.

Tabla 23. Arreche. Ejemplos prácticos del cambio de valores

Valor	Previo	Actual
Transparencia	Poca información	Información disponible y accesible <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica de la empresa</li> <li>• Contribución de cada equipo y persona a la rentabilidad</li> <li>• Cuestiones que impactan en la producción, los márgenes y la satisfacción de cliente</li> </ul>
Compromiso	Mandar y obedecer. Oficina vs taller: Producción y rentabilidad.	EAGs Negociar compromisos Producción, margen económico y compromiso social
Responsabilidad	Unos pocos piensan / deciden y otros ejecutan	EAGs Pensar antes de hacer, "Decidimos entre todos"
Confianza	Reactividad ante el mercado y los pedidos Servicio atendiendo a demandas de cliente Desconfianza oficina vs taller, el valor se crea en el taller Ante problemas, buscar culpables	Proactividad, complejidad en las piezas Servicio aportando más valor y dejando mayor margen. Compromisos consensuados, todas las personas aportan valor. Ante problemas, buscar soluciones en equipo
Libertad	Estructura jerárquica: jefes y encargados: controlar, fichar.	Liderar, coordinar. No se ficha. No hay comité empresa.
Solidaridad	Retribución y reparto de beneficio tradicional  Horas para trabajar	Ratio controlada de diferencias salariales y reparto de % beneficio a la plantilla y % a proyectos sociales. Horas de trabajo más horas de voluntariado
Comunicación	Cara a cara	Equipos de trabajo y nuevas herramientas: asamblea, reuniones, actas, paneles...

Respecto al sistema retributivo se han dado dos cambios. En primer lugar, en estos años se ha reducido la ratio de diferencias salariales, aumentando los salarios menores. Por política de empresa, no se remuneran las horas extras, y la empresa tiene el compromiso de colaborar con el resto del Grupo NER para buscar alternativas a los potenciales despidos. Además, la empresa reparte un porcentaje de los beneficios (30%) entre el personal, siguiendo criterios de proporcionalidad con el sueldo base.

El sistema de compromiso social se desarrolla en colaboración con el resto de organizaciones del Grupo NER. Desde el año 2014 el Líder de Compromiso Social participa en el equipo que decide el destino del fondo que se genera con la aportación de un 10% del beneficio económico de las empresas del grupo. Además, se plantea como objetivo que las personas destinen el 2% de su jornada laboral a colaborar las iniciativas sociales que se apoyen cada año. Las personas aluden factores personales que motivan el despliegue del sistema de compromiso como la motivación y sensibilidad social, la experiencia previa de voluntariado o

que el proyecto esté presentado por alguien de la empresa, más cercano y sobre una cuestión social con la que las personas empatizan.

Las entrevistas expresan evolución en el modo de asumir este compromiso social desde el 2014 (ver Tabla 24), y también conciencia de no llegar objetivo del 2% de horas de voluntariado, por distintos motivos, que se recogen en el apartado de inhibidores. Esta referencia al voluntariado, pone de manifiesto que las personas asumen que la intencionalidad del modelo de compromiso es fundamentalmente generar implicación social y no solo dar dinero.

Tabla 24. Arreche. Compromiso social

Comprensión	Motivadores	Inhibidores
Aporte económico Dedicación voluntaria de personas.  “ayudar a la sociedad”	ORGANIZATIVOS Requisito de pertenencia a NER  PERSONALES Motivación, sensibilidad personal. Experiencia previa de voluntariado. Empatía con el proyecto.	Malos resultados económicos. Exceso de trabajo

En la mayoría de entrevistas los ejemplos de proyectos en los que han participado reflejan una comprensión del compromiso social como “ayudar a la sociedad” más que como aporte desde el proyecto empresarial. La mejora de la imagen social de la empresa no aparece como motivador, y solo una persona lo identifica como impacto, indicando que se produce porque la sociedad no espera que una empresa sea proactiva en cuestiones no relacionadas con su negocio. Como adelanta la teoría, los malos resultados económicos, que conllevan mayor carga de trabajo, inhiben que la empresa se comprometa en cuestiones sociales.

Todas las entrevistas refieren datos concretos del programa e incluso participación personal en él. Un tercio de las personas especifican proyectos en los que NER se ha implicado y la participación concreta de la empresa en algunos de ellos. Estas tres personas están participando en dinámicas del Grupo, poniendo de manifiesto la importancia de la participación en foros para apropiarse del proyecto. Actualmente están desarrollando un proyecto propuesto por una persona de la empresa. Esto muestra evolución en la asunción progresiva de esta cuestión como parte del proyecto de la empresa.

Se evidencia un incremento de actividad con impacto social con y a través del proyecto de la empresa, aunque se expresan límites en la dedicación de tiempo de las personas a proyectos sociales, y solo un tercio de las personas indican que los proyectos sociales son parte de los compromisos del plan anual, mostrando su integración en la dinámica cotidiana de la empresa.

#### 4.6.3.2. Evolución del comportamiento de la empresa en la sociedad

La segunda dimensión de la ciudadanía de la empresa analizada es su comportamiento en la sociedad, más allá de su implicación en actividades de la cadena de valor. Las entrevistas muestran que la empresa ha reforzado su conciencia de ser un agente con capacidad de aporte y diálogo en la sociedad. La organización y quienes trabajan en ella han desarrollado una actitud proactiva ante los retos del mercado o la actividad interna en la empresa. De ser una empresa reactiva al mercado, a relacionarse de forma proactiva con confianza en la

capacidad de dar respuesta a productos y procesos de producción más complejos. En la resumimos los principales hallazgos que desarrollamos en los siguientes subapartados.

#### 4.6.3.2.1. Vínculos con la sociedad y modo de relacionarse.

La reformulación del carácter de la organización, con el nuevo modo de gestionar las relaciones, ha generado una dinámica de apertura y un cambio en el modo de relacionarse. La organización ha aumentado significativamente el número y tipo de organizaciones con las que se relaciona (ver Tabla 25). Los nuevos valores y la participación en el grupo NER dinamiza este cambio que una persona resume diciendo “*La dinámica NER genera relaciones «sin querer»*”.

Tabla 25. Arreche. Evolución del comportamiento en la sociedad

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Participación / vínculos con la sociedad	<p><b>Incremento</b> en nº y tipos de agentes con los que se relaciona</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>sociales</b> (colegios, universidades, asociaciones, Cámara de Comercio, ONG).</li> <li>2. <b>económicos</b> (Grupo NER, otras empresas, incluso del mismo sector)</li> </ol> <p><b>Nuevas temáticas</b> en las relaciones: cultura y sistema de gestión de la empresa, cuestiones sociales, intercambio de buenas prácticas.</p>	Más personas se relacionan con agentes externos.
Modo de relacionarse	<p><b>Modos de relación</b> en clave de cooperación, ayuda, apoyo.</p> <p><b>Nuevo enfoque de relación en la cadena de valor:</b> de transacción, a colaboración, confianza, transparencia, negociación.</p>	<p>Implicación de más personas en relaciones con cliente y proveedor en cuestiones vinculadas a la producción o satisfacción de cliente.</p> <p>Proactividad y mayor aporte de valor, eficiencia.</p>
Mostrarse responsable	<p>Sin evidencias de cambio en rendición de cuentas</p> <p>Explicar su proceso de cambio, su cultura y modelo de gestión</p>	

Posiblemente por la mala situación que llevó al cambio de carácter y enfoque de gestión puede explicar que todas las personas hablen de la transformación de relaciones con los clientes hacia una mayor simetría y proactividad. Un 20% de las personas también aluden a la influencia de factores sociales como los cambios en el sector de automoción en la evolución de las relaciones con clientes y proveedores.

De la transacción y el servicio ante las peticiones del cliente se ha evolucionado a una mayor colaboración y negociación con ellos. Se expresa como un salto cualitativo el tener una estrategia comercial que ha aumentado el número de clientes y se diversificado la cartera incorporando producción para otros sectores. Por otra parte, como consecuencia del nuevo modelo de autogestión, se implica más a los EAG's en el proceso comercial, de ingeniería de fábrica y de producción. Como consecuencia, se ha logrado aumentar la complejidad de las

piezas fabricadas y los márgenes de rentabilidad. Por otra parte, más personas se relacionan con clientes, y los EAGs solicitan más información de clientes para poder afrontar sus compromisos. Algo más de la mitad de las personas apuntan que también con los proveedores hay más personas que se relacionan y se ha evolucionado hacia una mayor colaboración. El grupo que conforma la empresa tiene más conciencia de sus capacidades productivas, y el modelo de gestión les permite mayor proactividad.

Un tercio de las entrevistas indican cambios en relaciones que tradicionalmente ha mantenido la empresa con centros educativos, tanto de formación profesional como universidades. Ofrecer prácticas a alumnado era una práctica habitual que se ha mantenido. Pero se ha establecido también una relación para difundir el carácter y el sistema de gestión, ofreciendo al alumnado un modo particular de ser empresa. Esto muestra la conciencia de que el aporte social de la empresa, más allá de su actividad y productos, está vinculado también a su carácter y al modo en el que desarrolla su proyecto.

Así mismo, la empresa mantiene relaciones con nuevos agentes y ha intensificado o reorientado la relación previa con aquellos con los que tradicionalmente se relacionaba. Prácticamente todas las personas hablan de relación con la sociedad civil (asociaciones, ONG, etc.) como consecuencia de su modelo de compromiso social. Las relaciones que se establecen son de apoyo, “de ayuda”, a proyectos de dichas organizaciones. En estas relaciones ha habido un incremento de las personas de la organización que participan, aunque no se llega al objetivo de 2% de horas de voluntariado.

Finalmente, destacar la nueva relación con las empresas del grupo. Estas relaciones son de alianza, de colaboración y apoyo mutuo desde el carácter compartido. Entre los ejemplos recogidos están la participación en las dinámicas del grupo, la relación bilateral con sus empresas y organizaciones o con empresas que se acercan a conocer NER.

#### **4.6.3.2.2. Modo de mostrarse responsable**

En respuesta a esta pregunta, las personas no indican cambios respecto a cómo atienden las demandas sociales o dan cuentas a la sociedad de sus resultados. Si bien es cierto, que indirectamente lo hacen cuando explican su modelo de gestión y sus impactos o cuando aluden al modo en el que se gestionan demandas de la sociedad civil a su fondo de compromiso social. Estas prácticas muestran proactividad en hacerse cargo de su responsabilidad social a través de su proyecto.

#### **4.6.4. Modelo de participación en el desarrollo organizacional**

Una vez descritos los cambios en el carácter y el comportamiento social de la empresa, y explicados los motivadores y mecanismos que los han generado, vamos a centrarnos en nuestra variable independiente y su influencia en dicha evolución de ciudadanía. Describiremos los patrones de participación en el desarrollo organizacional, para presentar después nuestras conclusiones respecto al modo en el que las características de la participación han influido en reforzar la ciudadanía de esta empresa.

Como hemos indicado, la evolución de la ciudadanía de esta empresa ha sido fruto de una reformulación de sus valores junto a un cambio de diseño organizativo para incorporarlos a su gestión y actividades. El nuevo diseño consiste en un organigrama más aplanado, en el que los EAGs y las tomas de decisión en distintos foros colegiados son clave. Tras cinco años del cambio de valores y modelo de gestión, solo dos personas indican que consideran que se trabaja igual que antes, y atendiendo únicamente a objetivos de rentabilidad.

Podemos decir que la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo ha tenido un papel en esa evolución ciudadana de esta empresa. El diseño organizativo para la gestión del proyecto de la empresa implica libertad con responsabilidad para la búsqueda de la eficacia, algo que la empresa necesitaba para salir de la situación económica en la que se encontraba. En el transcurso de cinco años desde el inicio del cambio, la situación se ha saneado, y han logrado mantener los niveles salariales, que como hemos dicho al comienzo, son altos respecto a la media del sector.

#### 4.6.4.1. *Procesos de desarrollo organizativo estudiados*

El desarrollo organizativo estudiado incluye tres procesos: la formulación del carácter, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

Se han dado varios momentos de reformulación del carácter. El primero, en 2014, que llevó a la adopción de los valores NER, y después, las personas aluden a distintos momentos en los que se ha puesto sobre la mesa la continuidad en el grupo. En 2014 un trabajador sugirió entrar en NER como alternativa para salir de la mala situación económica. El Gerente valoró la propuesta, inició contactos y se desencadenó un proceso para dar a conocer la nueva propuesta de carácter organizativo a la plantilla, y convocar una asamblea para tomar la decisión. Desde entonces, cualquier persona puede proponer alternativas a los valores de la empresa, convocando una asamblea. La permanencia en el Grupo implica un acuerdo de las 3 partes, deben votar a favor el Grupo NER, la propiedad y la mayoría de la plantilla.

Respecto a las decisiones estratégicas, en el año 2018 se desarrolló por primera vez una jornada “de pensamiento estratégico”, en la que un grupo diverso de la plantilla *“estuvimos pensando qué queremos ser, qué queremos hacer y cómo podemos mejorar internamente la satisfacción de las personas.”* Se trata de la primera vez en la que la empresa realizaba una reflexión de este tipo. Además de la jornada estratégica, en las entrevistas se alude a otros 3 tipos de decisiones estratégicas: inversiones de gran impacto económico o en tecnología, reparto de beneficios e importe destinado a compromiso social. Las entrevistas muestran un aumento progresivo en la amplitud de la participación en el plan estratégico, donde colaboran personas expertas, o invitadas a la reflexión de pensamiento estratégico. La validación del plan se aprueba por mayoría en la Asamblea. La plantilla participa en la toma de decisión aportando ideas en aquellas decisiones estratégicas que condicionan el futuro por importe o importancia; no lo hace en la selección de las alternativas. En las decisiones de reparto de beneficios a la plantilla y al porcentaje de aportación al fondo para el compromiso social no ha participado la plantilla.

Por último, se preguntó por la participación en decisiones operativas. Por una parte, las personas aludieron a decisiones vinculadas al desarrollo del plan estratégico validado por la Asamblea. El plan (Ideak eta Helburuak (IH)) anual se implementa con el liderazgo del EP. Dicho plan, se va concretando en planes semanales de producción que propone EC, y se negocia con los EAG's. Tanto en el EP como en el EC participa una persona representando a cada EAG. El sistema refleja la interconexión e interdependencia entre los compromisos y el trabajo de los distintos equipos, y de éstos con el plan estratégico. Cada EAG tiene compromisos adquiridos para el cumplimiento del plan y se organiza de forma autónoma para cumplirlos. Describimos a continuación las principales características de la participación en estos tres procesos, que se resumen en Tabla 26.

#### 4.6.4.2. Características de la participación de la plantilla

Nuestro diseño metodológico se basa en 5 categorías sobre las que hemos recogido información para poder entender las características y condiciones de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo.

- 1) Respeto a la autonomía. Como atributos hemos utilizado la amplitud y el grado de influencia de la participación. La amplitud está relacionada con el número y perfil de las personas que participa, es decir, con los criterios para seleccionar participantes. Los grados de influencia considerados han sido: recepción de información, ser consultado-a, colaborar y tener delegada la decisión o una de sus fases. Esta distinción aporta datos sobre la influencia de las personas en los procesos.

La amplitud de la participación se ha incrementado con el cambio de diseño organizativo que formalmente define los espacios de participación directa y por representación. Toda persona contribuye responsablemente con su trabajo a los objetivos compartidos en el proyecto de la empresa y a la gestión. Los equipos eligen a quienes van a liderarlos, y se respeta la libertad de las personas nominadas para no asumir el encargo.

La estructura y el proceso propuesto plantean una amplitud y un grado distinto de influencia de la plantilla en los tres procesos que refuerzan el carácter y comportamientos de la empresa que hemos estudiado (Ver Tabla 26)

Todas las personas participan en al menos un EAG. Estos equipos tienen delegadas las decisiones operativas para el cumplimiento del compromiso que han adquirido para lograr los objetivos semanales, que contribuyen al plan anual. Se organizan para cumplir con cuestiones como la producción comprometida, el aprovisionamiento de materiales y consumibles, los problemas de calidad, la incorporación de nueva maquinaria, la formación y otras cuestiones de gestión de las personas o las reuniones NER o de la gestión de la empresa. Es en estas decisiones dónde mayor grado de influencia posibilita la participación.

El 100% de la plantilla colabora en

- los procesos de reformulación del carácter, aportando ideas y opiniones y votando en la asamblea sobre la permanencia o no en NER
- la mejora y validación de las propuestas para el plan estratégico aportando ideas, acordando compromisos y votando el plan en la asamblea.
- la gestión operativa aportando en recogida de información, en la generación de propuestas de mejora o inversiones o en la ejecución de las inversiones, así como en la formulación de compromisos de EAG orientados al logro de los objetivos semanales que diseña el EC
- el aporte de ideas y opiniones sobre proyectos sociales propuestos para ser apoyados a través del modelo de compromiso. Además, colaboran con su tiempo en el desarrollo de dichos proyectos.
- Las diez personas que forman el EP tienen delegado el liderazgo de la implantación y el control del carácter organizativo, así como de las decisiones estratégicas y el control y apoyo a las decisiones operativas. Los EAGs eligen como líder a quien les representa en el EP.

- Las personas que forman el EC, una por EAG, tienen delegada la recogida de información y el proceso de negociación para lograr los compromisos que se recogen en la planificación semanal.
  - Personas expertas o con funciones específicas, como planificación (persona de compromiso), finanzas o comercial tienen delegada la recogida de información para la toma de decisiones y colaboran en la definición de alternativas de decisiones estratégicas y operativas en las que son expertas.
  - Las entrevistas también refieren que hay libertad para adherirse o no al carácter organizativo, y simplemente realizar las tareas operativas, así como posibilidad de no aceptar roles de liderazgo. Cuando hablemos de los inhibidores, retomaremos este punto, porque genera conflictos.
  - La propiedad, a través del Consejo de Administración, valida las decisiones de mayor impacto en el proyecto, esto es, sobre el carácter organizativo y las decisiones estratégicas. En las decisiones estratégicas, de acuerdo a lo referido en las entrevistas, valida las grandes inversiones o cambios de mercado, y ha decidido sin dar participación sobre cuestiones vinculadas a la dinámica NER, como el reparto de beneficios a la plantilla y al compromiso social.
- 2) Forma de la participación. La participación en los procesos de desarrollo organizativo es formal. La estructura organizativa de equipos que permite la participación directa del 100% la plantilla en los EAGs a los que están vinculados por su función en la empresa, y en la *Asamblea*.
- La plantilla participa en el EP, que actúa como dirección ejecutiva, por representación —1 persona por EAG, normalmente quien asume el liderazgo—. En cada EAG hay también una persona de compromiso le representa en el EC responsable de la planificación de la producción y de liderazgo en la generación de los compromisos productivos de los EAGs.
- 3) Información aportada y la valoración que hacen las personas de su pertinencia y accesibilidad es un factor clave para los procesos de deliberación ética. En las entrevistas se expresa que el sistema de información y comunicación incorpora mecanismos para que las personas y equipos conozcan y entiendan la situación de la empresa, las previsiones de futuro, y en qué medida contribuye el trabajo de su equipo al logro de la eficiencia en la producción. Se ha formado a las personas para que entiendan la información aportada, por ejemplo, la cuenta de resultados. Se han incorporado mejoras a petición de la plantilla a esos sistemas, en concreto, más información de clientes y reuniones con el Coordinador del Proyecto para la transmisión de acuerdos del EP.
- 4) Como puede verse en la Tabla 26, la empresa considera cuestiones con impacto en su sostenibilidad económica, tanto a corto como a largo, la satisfacción y el desarrollo de las personas y la coherencia con su carácter organizativo, que incorpora cuestiones éticas y de compromiso con la sociedad. En definitiva, no solo cuestiones vinculadas al sostenimiento económico o las actividades ligadas a la cadena de valor.

Tabla 26. Arreche. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional

Fases / proceso	Reformulación carácter	Decisión estratégica	Decisión operativa
FD 1. Recogida información	Formal y directa 100% colaboración (EAGs, asamblea)	Formal y directa Personas en esa función (expertas), delegación	Formal y por representación Delegada al EC con apoyo de comercial. 1 persona por EAG
FD2. Diseño alternativas		Formal y directa 50% delegado en equipo representativo y diverso o función asignada (comercial, ingeniería etc.) 100% colaboración con propuestas argumentadas (EAG)	Formal y por representación Delegada al EC el diálogo con EAGs para acordar el compromiso. 1 por EAG
FD3. Análisis y selección de alternativas			Forma y directa 100% Colaboran con ideas para formular el compromiso
FD4. Validación		Formal y directa 100% Colaboran con ideas (EAG) y aprobando en asamblea Formal y por representación Delegado en EP, 1 persona por EAG participa	Formal y por representación Delegada al EC el diálogo con EAGs para acordar el compromiso. 1 por EAG Forma y directa 100% delegada la aprobación del compromiso. EAG
FD5. Implantación	Formal y por representación Delegado en EP, 1 persona por EAG	Formal y directa (EAG) 100% Colaboración en el cumplimiento del plan	Forma y directa 100% Delegado el cumplimiento del compromiso. EAG
FD6. Control	Formal y por representación Delegado en EP, 1 persona por EAG	Formal y por representación Delegado en EP, 1 persona por EAG participa Formal y directa Control anual 100% Colaboración para el control y plan anual (Asamblea)	Formal y directa 100% Reunión Egunero. Colabora EAG Forma y por representación Delegada la aprobación de propuestas de mejora EP. 1 persona por EAG
Argumentación y debate	Libertad para opinar y presentar / argumentar propuestas	Argumentar propuestas EAG, EC y EP. Todas las personas tienen libertad para preguntar / opinar Percepción de asimetría en la información, que está disponible	Argumentación y debate, todas las personas participan Responsabilidades delegadas en EC para generación de propuestas semanales
Método acuerdo	Acuerdo vinculante de tres partes: plantilla (por mayoría), propiedad y NER	Orientación a la generación de compromisos EAGs Cuando no hay acuerdo, votación por mayoría Decisiones de más calado (cambio de rumbo o muchos recursos), valida el Consejo de Administración	Consensos que se materializan en compromisos
Cuestiones consideradas	Adhesión a NER	Sostenibilidad en el medio y largo plazo en coherencia con el carácter organizativo (NER) Satisfacción del personal	Eficiencia, inversiones, formación. Cumplimiento compromisos de forma autónoma
Grado influencia en la decisión	Colaboración Delegación del control en EP, por representación	Colaboración con ideas (expertas o por invitación) y validando las decisiones en asamblea Delegado en EP la toma de decisión	Delegación de las decisiones

- 5) Por último, en relación a los procesos y sus condiciones, las entrevistas reflejan que Las personas y los equipos establecen *diálogos y procesos de negociación* para formular un compromiso que ayude a lograr los objetivos y a afrontar retos y dificultades. En el diálogo y las negociaciones se escuchan y consideran las opiniones y propuestas argumentadas de las personas y equipos. En tanto que todas las personas contribuyen al éxito de la empresa, todas sus opiniones y propuestas son consideradas igualmente importantes y se escuchan bien en las reuniones, bien por líderes de la organización.

La dinámica *se orienta a lograr acuerdos* de compromiso con los objetivos compartidos. Los acuerdos a los que llegan los EAGs son vinculantes, y en el proceso se pueden modificar los objetivos cuando el compromiso de algún EAGs no permite lograr el objetivo inicialmente propuesto. En el caso de compromisos de producción, el EC estableciendo diálogo entre los EAGs, Comercial y EP y, cuando es necesario, con clientes y proveedores.

En cuestiones con especial impacto para el futuro de la empresa, como cambios de mercado o inversiones muy cuantiosas, se validan las decisiones en asamblea, a través de *votaciones por mayoría* para lograr el acuerdo. En este tipo de decisiones, la propiedad tiene voto de calidad, y mayor influencia en la decisión.

En cuanto a las decisiones sobre la reformulación del carácter, la validación se hace en asamblea siendo necesario el acuerdo de tres partes: la propiedad, el Grupo NER y una mayoría de la plantilla.

#### 4.6.5. Influencia de los patrones de participación en la evolución ciudadana

##### 4.6.5.1. Impactos de la participación en la ciudadanía de la empresa

En la entrevista preguntábamos por el impacto de la participación en el desarrollo organizativo. La Figura 3 recoge gráficamente estos impactos, relacionándolos con elementos de evolución del carácter, así como con los elementos del diseño organizativo y herramientas que los han hecho posibles. En esta sección explicamos las relaciones encontradas entre dichos elementos.

En la descripción de la evolución de ciudadanía, en la sección 4.6.3, hemos visto adhesión de las personas a los nuevos valores de la empresa y evidencias de su aplicación en la empresa, tanto en cuestiones formales de la estructura y sistema de gestión, como en el uso de los valores en el trabajo y toma de decisiones.

En los procesos de toma de decisión participativa, destacan la mejora de la calidad de las decisiones o una mejor asunción de las mismas por parte de las personas. En este sentido, un tercio de las personas indican ejemplos de cómo la falta de participación genera críticas y cuestionamientos a los líderes y las personas que participan en las dinámicas participativas para la toma de decisión. Ambos son impactos muy estudiados en la literatura sobre participación en la toma de decisiones, que están vinculados al empoderamiento como modo de desarrollar la autogestión para mejorar la eficiencia (Pardo & Lloyd, 2003; Sagie & Koslowsky, 2000). Tienen impacto en la ciudadanía en tanto cuanto permite a la empresa actuar de forma ágil y flexible como agente colectivo para adaptarse al contexto y mejorar la rentabilidad. Un tercio de las personas hablan de ánimo y satisfacción por haber sido protagonistas en revertir la mala situación económica, dando muestras de una visión global de la empresa. Han logrado la sostenibilidad de la empresa manteniendo sus condiciones laborales, con sueldos superiores a los del sector. Una visión que permite a la empresa

entenderse como agente en la sociedad (Waddock, 2001), y mantener sus compromisos de aporte social, posibilitando su agencia moral como grupo (Álamo et al., 2021).

El impacto de la participación descrito, para que puedan sentirse protagonistas, percibiendo que se respeta su autonomía moral, incluye, además de compartir la visión de un propósito común, el reparto de responsabilidad en el logro de los objetivos del proyecto, así como la formación para el desarrollo profesional de las personas, equipos y conjunto de la organización. Condiciones que List y Pettit identifican como necesarias para la agencia moral del grupo (List & Pettit, 2011).

Más de la mitad de las personas entrevistadas indican que este modo participativo de gestión ha cambiado la mentalidad, el modo de entender el trabajo. Las personas adoptan una actitud más positiva, más proactiva en el trabajo y lo vinculan con los objetivos de largo plazo y una visión global del proyecto de empresa. Una nueva mentalidad que genera motivación, implicación, sentimiento de equipo, de apropiación del proyecto empresarial, y en algún caso, orgullo de pertenencia. El orgullo se asocia en general a estas dos cuestiones, la mayor complejidad técnica del trabajo que permite fabricar con más valor añadido pasando a “otra liga”, y la implicación de la empresa en proyectos con impacto en situaciones sociales. La participación de la plantilla refuerza la capacidad del equipo de aportar socialmente más valor con y a través de sus actividades, tanto productivas, como de compromiso con la sociedad.

En el caso del compromiso social, ha arrancado un proyecto promovido por la empresa. La propuesta ha sido interna, y en una cuestión con la que la mayoría de la plantilla puede empatizar, eso ha generado motivación. La participación de las personas en la propuesta y elección de proyectos como la dedicación de horas de trabajo, en proyectos sociales, posibilita la empatía con las propuestas y mayor implicación. Se va interiorizando que el compromiso social es parte del proyecto empresarial, muestra de ello es que la mayoría de personas indican incumplimiento de lo que declaran como empresa. Las personas que participan con horas voluntarias hablan de un cambio personal, y de una mayor motivación a implicarse en otros proyectos en el futuro, dando muestras de que estas dinámicas refuerzan su conciencia de ciudadanía individual. Un impacto externo, al que solo alude una persona, es que cambia la percepción que la sociedad, en este caso la región en la que están apoyando un proyecto social, tiene de la empresa. La experiencia de las personas de la empresa es que se da un proceso de compromiso progresivo. Se mantiene el objetivo incumplido, y se va cambiando la mentalidad hasta que se dan condiciones para llevarlo adelante.

A través de lo que las personas han compartido sobre su participación en el desarrollo organizativo, vamos a identificar qué características de participación destacan como promotoras o inhibitoras de la evolución de ciudadanía.

#### *4.6.5.2. Características de participación que favorecen la evolución ciudadana*

Recogemos en este apartado las características de la participación que en las entrevistas aparecen favoreciendo el desarrollo organizacional hacia la ciudadanía descrito. Esas características configuran el contexto en el que se da la toma de decisiones para el desarrollo organizativo, y se posibilitan a través de elementos de cultura organizacional. Se enumeran las características empezando por las más repetidas, y asociándolas a elementos de cultura que los sustentan y se han desarrollado o modificado (ver Tabla 27). Para denominar las características, hemos utilizado la propuesta de patrones emergentes identificados en nuestro estudio sobre permeabilidad ética en la cultura organizativa (Martínez et al., 2021).

Leyenda

- Herramientas, procedimientos
- Elemento evolución ciudadanía
- Mecanismo evolución
- Efecto o impacto
- CC Cambio de carácter
- DO Cambio diseño organizativo
- IMP Impacto

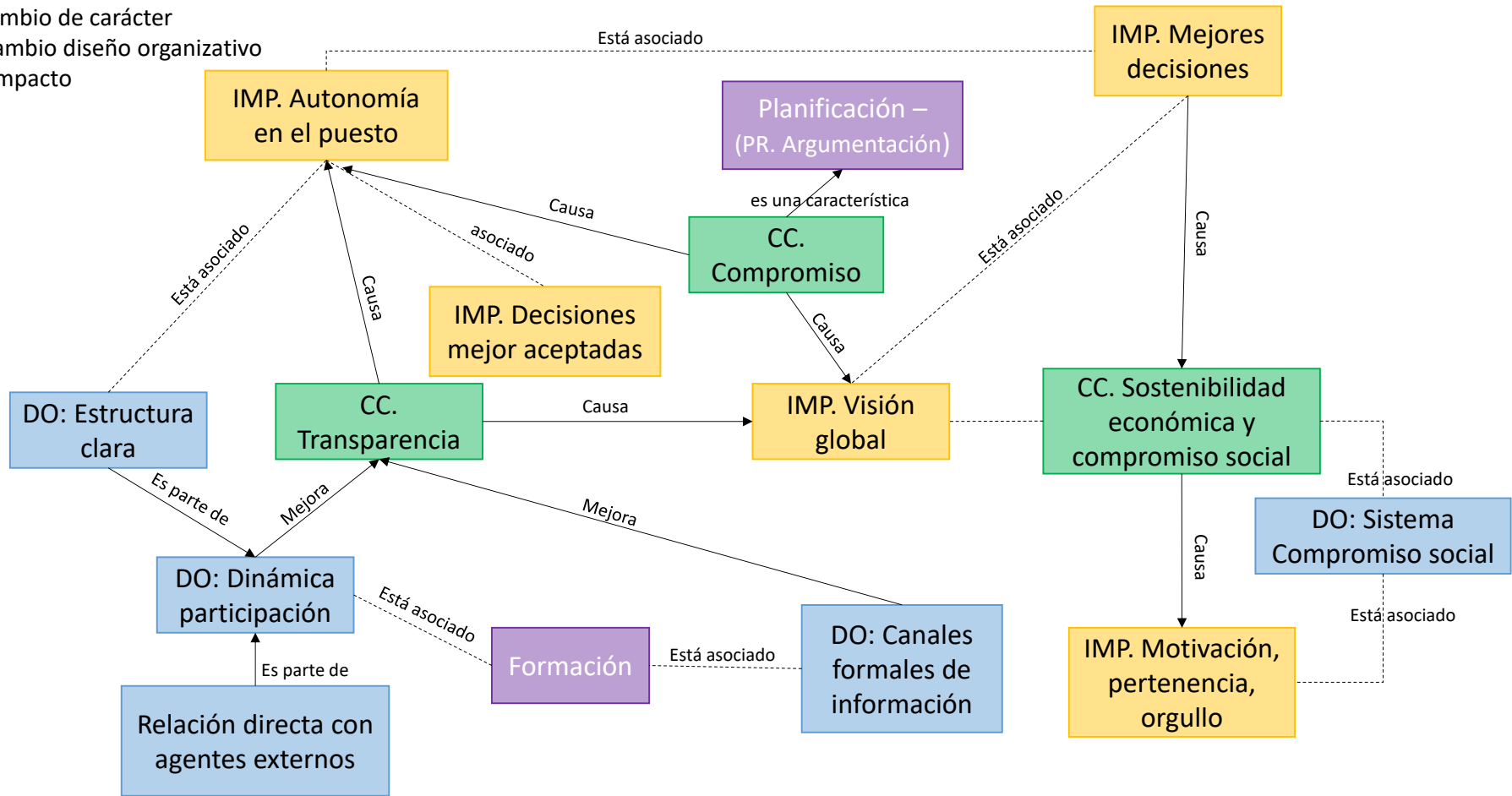


Figura 3. Arreche. Impactos de la participación

La característica que más valoran las personas es la transparencia en la información sobre la situación de la empresa: información relevante, comprensible, accesible y adaptada a las demandas de la plantilla para su mejor comprensión. Un elemento al que también se apunta es la apertura al acceso directo a información de agentes relevantes para el desempeño de la tarea profesional. Como ejemplos de transparencia se indica la información respecto a la situación financiera de la empresa, al margen que dejan las piezas y a la contribución a esa eficiencia de cada equipo. También a información relativa a los procesos de toma de decisión en los distintos equipos, cuyas actas son públicas y están accesibles. Por último, información para ajustar la organización del trabajo como los pedidos de clientes o previsión de ventas que están también accesibles en el taller.

Tabla 27. Arreche. Características de participación que favorecen la ciudadanía

Característica	Cuestiones asociadas	Elementos cultura
Transparencia	<p>Información compartida (situación de la empresa, de pedidos / compromisos a desarrollar, decisiones de equipos).</p> <p>Apertura responder a solicitud de información para el desempeño</p> <p>Acceso más directo a la información relevante. Más personas en relación con agentes externos (clientes, proveedores, otros).</p>	<p>Sistemas de información</p> <p>Formación para interpretar la información recibida.</p> <p>Sistemas de comunicación (canales, responsabilidades)</p> <p>Sistemas de reuniones (participación)</p> <p>Desarrollo competencias de interpretación de datos del personal</p> <p>Políticas de relación con clientes y otros agentes externos.</p>
Procesos de argumentación y consensos	<p>Canales para expresar la opinión personal (Reuniones y otros)</p> <p>Negociación para llegar a compromisos</p> <p>Mayorías para decisiones de calado, que respetan a quien no se adhiere al carácter.</p>	<p>Estructura organizativa.</p> <p>Responsabilidades definidas.</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Sistemas de participación</p> <p>Procedimientos de planificación – programación</p>
Directa y formal	<p>Gestión del proyecto (EAGs, asambleas)</p> <p>Reflexión sobre el carácter y su desarrollo en la organización (Jornada pensamiento estratégico)</p> <p>Alianzas (grupos de homólogos, dinámicas con aliados)</p> <p>Voluntariado social</p> <p><i>Beneficios</i></p>	<p>Estructura organizativa clara (equipos y sus relaciones, puestos de liderazgo)</p> <p>Procesos de toma de decisión (autoridad, responsabilidades vinculadas a la estructura)</p> <p>Formación para la participación</p> <p>Voluntariado</p> <p><i>Sistema de retribución (ratios salariales, reparto de la cosecha)</i></p>
Apertura al contexto social del proceso de DO	<p>Relaciones con más agentes y de distintos tipos. Más personas implicadas en esas relaciones.</p> <p>Compromiso social parte del proyecto, implica recursos materiales y humanos.</p> <p>Convicciones y motivación de las personas.</p>	<p>Alianzas y colaboraciones</p> <p>Sistemática de compromiso social. Compromiso económico y horas del personal.</p> <p>Líder de Compromiso social</p> <p>Desarrollo de capacidades del personal (voluntariado)</p>

Entre los elementos de cultura que posibilitan esa transparencia, están los sistemas de información y comunicación que ayuda a comprender tanto la situación y los objetivos de la empresa como la contribución a ambos aspectos de las personas y equipos. Se han realizado acciones formativas para que las personas entiendan la información aportada. La implantación de estos nuevos sistemas permite mejorar la autonomía para la toma de decisión. Por ejemplo, se ha modificado el modo de trasladar la información a los EAGs, para suplir la falta de competencia de comunicación de los líderes y las reticencias que generaba en los equipos. Por otra parte, se ve una tendencia a dar acceso directo a la información a quien la necesita, posibilitando que un número mayor de personas se relacione con clientes, proveedores u otras organizaciones. Los EAGs son más proactivos, y piden más información de cliente, tienen más criterio, y progresivamente van teniendo más relación con clientes y proveedores para la gestión de la actividad vinculada a sus compromisos. En este sentido, se ponen ejemplos de situaciones en las que los operarios son quienes llaman o visitan clientes ante problemas de calidad, o van a ferias para elegir la máquina a comprar. Ejemplifica esta cuestión de la información transparente la cita *“Tenemos más información, y la compartimos más, y la dinámica de reuniones diarias te hace aprender sobre lo que valora el cliente, por ejemplo”*.

Un segundo elemento que destaca es que en las reuniones de los distintos equipos se toman las decisiones a través de negociaciones, utilizando la argumentación y respetando las decisiones de personas y equipos. Se busca formular compromisos, para que las personas y equipos asuman libremente su parte de responsabilidad en el éxito del proyecto. Una vez que las personas y equipos tienen los datos, las reuniones y dinámicas de equipos posibilitan que las personas piensen, aporten ideas, expresen la propia opinión en procesos de argumentación para la toma de decisiones basada en la negociación que lleva a formular compromisos de equipo, que son públicos y conocidos por toda la empresa. Se respeta a las personas que no asumen el compromiso, pese a que se generan conflictos no fáciles de resolver (ver inhibidores).

En tercer lugar, se destaca la influencia positiva de que se participe de forma directa y a través de canales establecidos formalmente. Las personas consideran importante participar en los tres procesos, reformulación del carácter, decisiones de largo plazo y decisiones operativas. Cuando la participación es directa en el desarrollo organizativo hay una mejor comprensión de los valores y en general, mayor adhesión al proyecto. Destaca como elemento cultural la formación para participar. Como ya hemos mencionado, para interpretar la información, pero también para el trabajo en equipo o la gestión de relaciones en base al nuevo modelo.

Algunos ejemplos de esta participación directa, que se perciben con impacto positivo en la evolución del carácter y comportamiento de la empresa son el conocimiento de los valores, cuando se preparaba la decisión de reformular el carácter adhiriéndose a NER. Para preparar la decisión se realizaron visitas a empresas del grupo y se celebraron asambleas en las que todas las personas tienen derecho a votar en decisiones que afectan al futuro de la empresa (Amondarain, 2016). Ejemplos relacionados con la estrategia es la participación de aproximadamente la mitad de la plantilla en las jornadas “de pensamiento estratégico” para plantear el desarrollo de los valores en el plan estratégico. Esta reflexión se ha hecho solo una vez, después de que el cambio de diseño y modo de funcionamiento se ha completado. Y ejemplos de participación directa en decisiones operativas son las dinámicas de EAG’s y la asamblea para tomar decisiones.

Existen dinámicas de equipos de homólogos del NER de compras, finanzas, compromiso social o comercial. En este sentido, es importante destacar que pocas personas participan en estas

dinámicas NER, en realidad en torno a 3 de las 45 que forman la empresa. El Coordinador del Proyecto, lo plantea como una necesidad para promover que las personas “vivan el NER”. Una de esas personas se muestra crítica respecto a la coherencia de la empresa con los valores. También la participación directa en proyectos de compromiso social aparece como propiedad que contribuye a consolidar la adhesión al carácter.

Aunque preguntábamos por la participación en el desarrollo organizativo, en un tercio de las entrevistas la participación formal y directa de la plantilla en los beneficios ayuda a implicar a la gente y les permite apropiarse más del proyecto “...*hace que el proyecto sea más nuestro*”. La decisión sobre el porcentaje de beneficio a repartir lo decide la propiedad, sin participación de las personas. Este es un elemento que no habíamos contemplado en el diseño metodológico. Posiblemente nuestro foco en literatura sobre responsabilidad social y ciudadanía, y en los procesos de desarrollo organizacional, ha hecho que no contempláramos la importancia de la participación en otras dimensiones de la empresa como es la propiedad.

Los elementos formales del sistema de participación describen una estructura clara de equipos con responsabilidades definidas en los procesos de toma de decisiones, aunque se expliciten algunas disfunciones del sistema o percepción de incumplimiento que presentaremos en el apartado de inhibidores. El cambio está bastante maduro, pero la resistencia ha sido grande, y se percibe la necesidad de ajustes.

Finalmente, la apertura al contexto social en los procesos de desarrollo organizativo, posibilita cambios en los valores, incorporar cuestiones sociales y éticas en el proyecto y en las tomas de decisión. Entre los elementos culturales que favorecen esa apertura están las alianzas con otros agentes y la motivación y la implicación de las personas en cuestiones sociales. En ese sentido, la alianza con NER amplía y cambia las relaciones que la empresa establece. Tiene más relaciones, con más agentes y se transforman hacia la colaboración y la alianza. Por esa mayor apertura, y por una mayor conciencia de las personas y del conjunto de la empresa de que puede tener un aporte de más valor y en cuestiones que antes no consideraba, como pueden ser proyectos con impacto social no vinculados a su actividad.

Por otra parte, el modelo de compromiso social posibilita implicación de la empresa a través de fondos y de las personas a través de la dedicación voluntaria de tiempo de trabajo, siempre que se cumplan los objetivos de producción. Incluso en tiempos de carga de trabajo, que hacen más difícil dedicar tiempo, la alianza NER permite a la empresa mantener ese compromiso. La participación de las personas en estas acciones a su vez, refuerza su compromiso.

Factores personales como la motivación y la experiencia personal de implicación en cuestiones sociales, o la empatía con los proyectos propuestos motivan que la dinámica de compromiso social funcione o no, y se alcancen los objetivos. Las entrevistas muestran que las personas conocen el modelo de compromiso social y creen que su organización no lo cumple en el ámbito del trabajo voluntario de las personas.

En conjunto, se generan condiciones de posibilidad para una deliberación que incorpora referencias normativas externas con una orientación de aporte a la construcción social que atiende cuestiones que afectan a colectivos vulnerables. De este modo, se incorpora una perspectiva ética al papel de la empresa y al modo en el que entiende y desarrolla su proyecto. La transparencia en la información es percibida por las personas como una de las claves para poder decidir, y los procesos de decisión se orientan a la construcción de consensos con participación de las personas implicadas.

La participación directa y formal en el desarrollo organizativo favorece que las personas, teniendo la misma información y espacios de participación para dialogar y negociar el plan compartido, se comprometan de forma corresponsable con unos objetivos y un plan en los que han participado. Cada grupo y cada persona se hace responsable de su parte en el éxito de ese plan, a través del compromiso, con la confianza de que el resto de personas hará lo mismo. Estas condiciones son las que List y Pettit identifican para un sujeto moral grupal (List & Pettit, 2011). En palabras de una persona de la empresa, *“al final esto es confiar, en que, en condiciones favorables, las personas actúan como se espera de ellas.”* En el caso de esta empresa, se ve que estas condiciones tienen influencia positiva en el reforzamiento de la ciudadanía.

#### 4.6.5.3. Características de participación que inhiben la evolución ciudadana

Recogemos en los principales factores que aparecen como inhibidores del proceso de cambio organizativo, para analizar en un segundo momento, su impacto en las características de participación que favorecen la ciudadanía (ver sección 4.6.5.2). Como factores externos, aparece la crisis de 2008 que llevó a la situación de dificultad económica y ocasionó la incorporación a NER. Hay dos factores organizativos con que inhiben la participación, y como consecuencia, la evolución que quiere llevar adelante la empresa. El primero, la situación de riesgo de viabilidad económica de la empresa que ha generado fuerte carga de trabajo para lograr rentabilidad. Posiblemente por ello, la orientación a la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto aparece con mucha fuerza. Superar los malos resultados económicos e implementar el cambio organizacional implica una carga de trabajo importante, que es nombrado en prácticamente todas las entrevistas como inhibidor del buen desarrollo del modelo de compromiso social.

El segundo factor organizativo, está asociado a la resistencia que genera el cambio, que dificulta la participación y la implantación del nuevo carácter. En prácticamente todas las entrevistas se comenta la dureza del cambio organizativo vivido y se muestran ejemplos de resistencia al cambio de las personas y equipos, en general a través de desconfianza ante las propuestas. Resulta complejo separar los inhibidores del cambio de los implicados en el desarrollo organizativo analizado. De los posibles impactos del liderazgo externo, hablaremos en el apartado otros hallazgos.

Las dificultades para participar, elemento clave del modelo de gestión adoptado, está vinculado a la falta de cultura de participación. En concreto se ponen ejemplos de lo que ha costado aprender el valor que aportan las reuniones, máxime en la situación de malos resultados económicos donde lo principal parecería que es producir. Este es uno de los cambios de mentalidad a los que se refieren varias personas: de hacer piezas, a pensar para hacer las piezas que dejan margen. Una cuarta parte de las personas apuntan a que esa resistencia sigue dándose cuando hay que tratar temas de compromiso social, lo que dificulta que la empresa desarrolle ese elemento de su proyecto, vinculado a su comportamiento cívico.

El principal inhibidor para que el grupo que conforma la empresa desarrolle el carácter es la falta de adhesión a los valores y el modelo de gestión de la empresa. En concreto, algunas personas solo se adhieren a la parte del nuevo carácter, a aquellos valores que les interesan o con los que están conformes. En este sentido, las personas hablan de “libertinaje”, de libertad sin responsabilidad con el compromiso que exige el modelo, lo que genera conflictos. Las entrevistas indican falta de mecanismos para la gestión de estos conflictos, para obligar a estas personas a asumir el rol que les corresponde. Se muestra en estas afirmaciones la resistencia al cambio de modelo de liderazgo, al que aludiremos en el apartado otros hallazgos.

Entre los factores personales que contribuyen a esa resistencia al cambio está la falta de formación y competencias para la participación. En estos años se han desarrollado acciones formativas y se reconocen aprendizajes, por ejemplo, en la interpretación de la información económico financiera, en la gestión de relaciones interpersonales o equipos, en la libertad para expresar opiniones en las reuniones o en el descubrimiento del valor de las reuniones para pensar antes de hacer y para generar objetivos compartidos. Pero al mismo tiempo, se indica falta de formación y capacidad de las personas para participar y asumir el nuevo modelo participativo. En este punto se habla de rasgos personales, como el carácter o la edad, que inciden en que la persona asuma o no la nueva responsabilidad que le exige la gestión participativa.

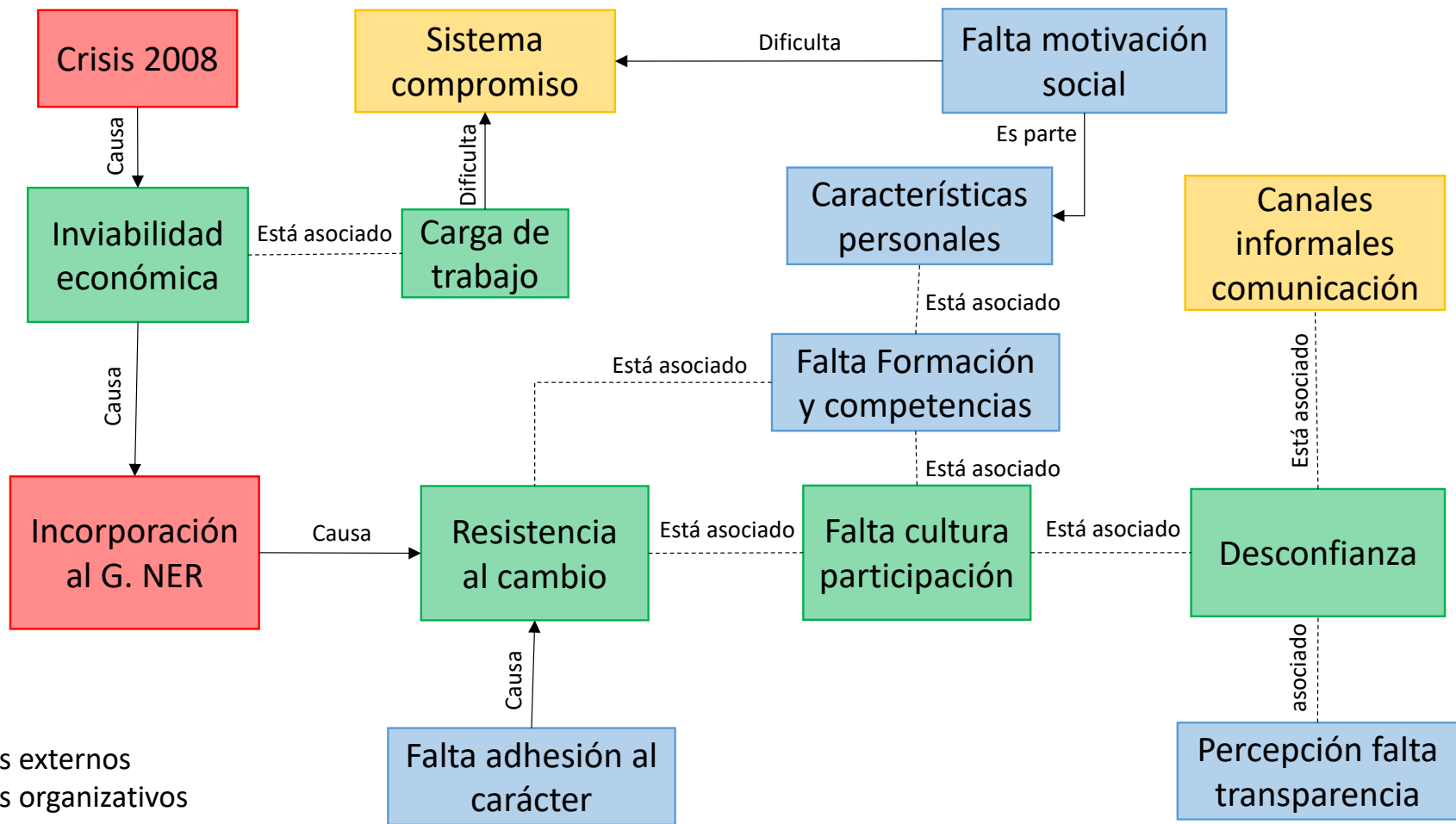
La desconfianza de las personas en las propuestas y alternativas actúa también como inhibidor. Entre los factores que alimentan la desconfianza están los canales informales de comunicación que se utilizan en lugar de la sistemática de reuniones establecida para expresar críticas. Estos espacios no respetan las normas de los procesos de negociación y compromiso, y normalmente cuestionan las decisiones tomadas en las reuniones formales, especialmente, cuando no se ha participado. Estas dinámicas merman la capacidad de la empresa de actuar como agente colectivo.

La percepción de que hay elementos del carácter mal implantados también genera desconfianza. En concreto, la percepción de que no se han logrado la transparencia y la capacidad real de autogestión. Aunque todas las entrevistas aluden a que hay mucha información, un tercio indica que la transparencia que no es tanta o no está lograda. La mitad de las personas perciben que la autogestión está limitada por la asimetría a la hora de proponer las alternativas de largo plazo sobre las que decidir en asamblea, y el mayor poder de influencia de la Propiedad para orientar las decisiones en un sentido concreto. De las personas que tienen esta percepción (44%), la mitad lo achacan al distinto rol que desempeñan las personas en el proyecto, el resto, lo perciben como falta de control sobre temas que les afectan.

La participación directa y formal en la validación de las decisiones, no parece suficiente para aceptar las decisiones de largo plazo cuando se combina con falta de confianza. Una desconfianza que está asociada a percibir que las decisiones están tomadas, y no se respeta el método de argumentación y debate.

Estos inhibidores refuerzan la idea de que las condiciones de transparencia y proceso de negociación que respeta las condiciones de deliberación ética son facilitadores de ciudadanía.

Por último, y como inhibidor de comportamiento ciudadano a través del sistema de compromiso social, un tercio de las entrevistas aluden a la falta de sensibilidad o motivación ante cuestiones sociales de la plantilla. Estos inhibidores influyen negativamente en las condiciones que hemos descrito que facilitan la ciudadanía en la Tabla 28.



Leyenda

- Factores externos
- Factores organizativos
- Factores individuales
- Element

Figura 4. Arreche. Inhibidores de evolución ciudadana

Tabla 28. Arreche. Características de participación e inhibidores

Características	Inhibidor
Clima de confianza	Resistencia al cambio, falta de adhesión al carácter (conflictos, canales de comunicación informales) Falta de cultura de participación (formación y competencias, desconfianza...) Liderazgo externo del cambio disruptivo
Apertura al contexto social del DO	Mala situación económica que conlleva mucha carga de trabajo <i>Relacionado con la implantación del compromiso social:</i> alta de sensibilidad y motivación social de las personas
Directa y formal	En decisiones en las que solo se participa en asamblea, percepción de asimetría en la información y límites a la autogestión. (Mayor poder de influencia de la propiedad y funciones con responsabilidad orgánica) Falta de formación, competencias o motivación
Transparencia	Percepción de oportunidades de mejora en transparencia y asimetría en la información. La propiedad y las funciones implicadas en decisiones a largo (en decisiones en las que solo se participa en la asamblea)
Argumentación y orientación a consensos	Percepción de que se busca convencer de una decisión ya tomada. (impacta también como desconfianza)

#### 4.6.6. Otros hallazgos

En el diseño del estudio acotamos la información a recoger, sabiendo que el carácter abierto de nuestras preguntas nos permitiría conocer la influencia de otros elementos de gestión o condiciones identificados en la literatura. Dos cuestiones han surgido en la recogida de información. El liderazgo y el papel de la propiedad, ligado a la gobernanza a largo plazo del proyecto.

El liderazgo del proceso de cambio lo ha asumido el Grupo NER a través de un proceso disruptivo que ha generado muchas resistencias. Pese a las evidencias de adhesión al carácter y expresiones de no querer volver al modelo previo, la mitad de las personas expresan en tercera persona algunos de los elementos del modelo organizativo. Por ejemplo, hablan en tercera persona al referirse al sistema de compromiso social, o al modelo de EAGs diciendo “ellos (Grupo NER) funcionan por equipos”. Esto podría explicarse por el impacto que tiene en este tipo de procesos de rediseño organizativo el hecho de que no se trate de un autodiseño. Según Juan José Gilli *et al.* (2013) la capacidad de la empresa para el autodiseño de su organización es un factor de éxito para su desarrollo (Gilli *et al.*, 2013). Por otra parte, los cambios tan disruptivos necesitan un tiempo para su asentamiento. En el momento de la recogida de información, el cambio está en fase de consolidación, puesto que la empresa ya ha iniciado una reflexión estratégica más autónoma sobre lo que quiere ser y cómo va a lograrlo.

El modelo de liderazgo se basa en la confianza y el respeto, y es uno de los cambios más radicales del rediseño organizativo. La mitad de las personas creen que el modelo de liderazgo no incorpora mecanismos suficientes para gestionar los conflictos que surgen con las personas que no se adhieren al modelo, y simplemente desarrollan las tareas que se les asignan. Estas

afirmaciones de carencias en el liderazgo van asociadas a falta de formación de las personas o de falta de cultura participativa. Se evidencian actuaciones alguna a petición de la plantilla, para afrontar esas dificultades. Entre ellas, cambios en el liderazgo en la comunicación de las informaciones del EP, la formación en manejo de conflictos, o las acciones priorizadas en la jornada de pensamiento estratégico para mejorar la satisfacción de las personas. La falta de cultura de participación podría explicar que las personas, aun estando satisfechas con el cambio, expresen que ese tema estaba resuelto con figuras de autoridad como el encargado

Respecto al papel de la propiedad, en el caso de esta empresa ha sido determinante para sostener la tensión del proceso de cambio. El modelo implica voto de calidad a la propiedad para permanecer en NER, y esta ha sido su apuesta. El compromiso del Coordinador del Proyecto, que es propietario del 51%, ha sido clave y lo es ahora para continuar liderando el desarrollo de la cultura y el estilo de gestión. Como se ha recogido en la descripción de los procesos de desarrollo organizativo, la Propiedad ejerce su mayor capacidad de influencia en las decisiones. Esto forma parte de su responsabilidad en la orientación política de la empresa como promotora del proyecto y ha contribuido a consolidar el nuevo carácter empresarial. Sin embargo, la mitad de las 8 personas de la plantilla entrevistadas lo perciben como una asimetría en el uso de información o de poder. En algunos casos, genera desconfianza, en otros, reconocimiento del rol distinto de la Propiedad en el proyecto.

Otro elemento importante relativo a la gobernanza de esta empresa es que se ha abierto a la participación de la plantilla. La Propiedad tiene un rol determinante, pero la plantilla, por mayoría, puede condicionar el futuro del proyecto. La participación de la plantilla en los procesos de gobernanza es un factor que promueve el compromiso social de la empresa (Bernacchio, 2015). En el caso de esta empresa, todavía en proceso de consolidación del modelo, esta cuestión no aparece tan claramente. Posiblemente sea necesaria una mayor madurez en esa participación para poder valorar su influencia. Podemos concluir que las relaciones entre la socio-estructura de la empresa y el personal implicado en la gestión influyen en la evolución de ciudadanía de esta empresa.

Un elemento facilitador de adhesión al proyecto es la participación de la plantilla en los beneficios, solo nombran 3 personas, *"...hace que el proyecto sea más nuestro."* La participación en la propiedad de la empresa como mecanismo para reforzar la agencia grupal está fuera del alcance de este estudio.

#### 4.6.7. Conclusiones

Hemos recogido de forma esquemática los principales elementos de evolución ciudadana de esta empresa en la Figura 5, cuya leyenda explica el código de colores. La incorporación a NER, motivada por la inviabilidad económica del proyecto y la apuesta del Gerente y la Propiedad, han sido las palancas motivadoras de la evolución ciudadana. La literatura apunta a que una mala situación económica de la empresa inhibe comportamientos responsables. Sin embargo, en el caso de esta empresa supone un punto de inflexión para adoptar un carácter con una clara vocación ciudadana, y para iniciar un proceso colectivo de aprendizaje que ha reforzado la capacidad de la organización para actuar como un sujeto colectivo.

En este caso, la empresa ha aprovechado este momento de inflexión para incorporar perspectiva ético-social en su gestión. La propuesta de un trabajador, la convicción del entonces Gerente y la apertura de ambos a su contexto social fueron determinantes para que la empresa aprovechara esa situación de encrucijada. Estas condiciones organizativas de

confianza mutua y apertura a la sociedad las identificamos como claves para la introducción de la ética en la empresa en un estudio previo (Martínez et al., 2021).

La entrada en NER ha supuesto cambios en el carácter y el comportamiento de esta empresa, través de un cambio del diseño organizativo. Los nuevos valores, la nueva estructura y modos de gestión participativa buscan sostenibilidad económica asociada al compromiso social. El modelo de organización adoptado, aspira a contar con todas las personas para constituir un grupo cohesionado que asume unos objetivos compartidos, entre los que se cuenta el compromiso con la sociedad y con otras organizaciones que comparten la misma visión y valores (Grupo NER). Por la mala situación de la empresa al iniciar el cambio cultural, el objetivo de lograr rentabilidad ha estado muy presente en el proceso de cambio. Esto podría explicar la centralidad de lo económico o de las relaciones con clientes cuando las personas hablan del cambio de carácter.

También la literatura resalta que el contexto socio económico y político tiene su impacto motivador en el desarrollo de responsabilidad cívica de la empresa. En este caso, la existencia de un grupo de organizaciones comprometida con otro modo de desarrollar proyectos empresariales y abierta a aliarse con otras organizaciones (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007). Esa alianza y la voluntad de la propiedad y de una mayoría de la plantilla, en votación en la nueva dinámica de asambleas, han hecho posible la evolución de la ciudadanía de la empresa que muestra mayores vínculos con la sociedad.

El desarrollo del carácter en alianza con un grupo de organizaciones que lo comparte tiene un impacto positivo en la mejora de los vínculos con la sociedad y de comportamientos que tienen impacto social más allá de la actividad económica. Estos nuevos comportamientos han modificado el talante y el modo de relacionarse con la sociedad. Estas nuevas relaciones se concretan en mayores relaciones, y con más tipos de agentes, en clave de colaboración y abordando acciones y proyectos en temáticas distintas y, en ocasiones, no vinculadas a la actividad del negocio.

Como resumen de esta evolución de ciudadanía, podemos decir que el carácter ha incorporado una perspectiva de contribución a la sociedad junto a la aportación económica de la empresa. Los comportamientos en la sociedad han cambiado y se han consolidado y generado nuevos vínculos con otros actores sociales y económicos. El principal mecanismo para el cambio de cultura y modelo de gestión ha sido un diseño organizativo para la participación y la autogestión.

El hecho de mantener una alianza con otras organizaciones está contribuyendo a mantener la voluntad de la empresa de contribuir a proyectos sociales más allá de su actividad. Si bien es cierto que la mala situación de la empresa, y la carga de trabajo asociada a la necesidad de sanear la cuenta de resultados, tiene impacto en las horas que el personal dedica a voluntariado, pero no en la voluntad, asociada al carácter, de mantener el sistema de compromiso social. Las motivaciones de las personas respecto a cuestiones sociales, son cruciales para que la empresa se implique, y se perciba el compromiso social como parte integrante del proyecto.

La participación ha tenido impactos positivos en la adhesión al carácter. Las personas que participan en el Grupo NER, o que tienen relaciones con clientes o proveedores, o que se implican en proyectos de sociales, expresan sentimientos de orgullo de pertenencia y mayor adhesión al carácter.

Del análisis de la participación en el desarrollo organizativo, podemos concluir que, para las personas entrevistadas, la participación directa y formal, y condiciones para la deliberación como información adecuada y accesible, procesos de diálogo y negociación que consideran cuestiones como la satisfacción de las personas o el compromiso social de la empresa y mecanismos con las alianzas o el sistema de compromiso social para generar apertura a cuestiones sociales, permite una visión compartida de los objetivos y que cada grupo y cada persona se responsabilice de su parte en el éxito de ese plan, con la confianza de que el resto de personas hará lo mismo. Estas condiciones son las que List y Pettit identifican para un sujeto moral grupal (List & Pettit, 2011).

Los inhibidores identificados también se vinculan a factores que implican dificultades para mantener dichas condiciones. Entre esos factores, la presión por la sostenibilidad económica debido al mal rendimiento económico, factores personales como la falta de adhesión al carácter y a los valores, que genera conflictos para el buen desarrollo del modelo de gestión. La falta de cultura participativa previa, pese al avance de estos años, tiene también un rol inhibitorio de la adhesión al nuevo carácter. Posiblemente esa falta de cultura de participación y el momento organizativo, en plena fase de consolidación del nuevo modelo, expliquen por qué cuando la participación es por representación o cuando las personas no participan o no quieren participar se generan contextos de desconfianza (ver Figura 4).

Entre los inhibidores sí se hace referencia a carencias de ese programa gerencial de cambio o a incumplimientos de los valores / objetivos. Refuerza la idea de que este es un proceso holístico, y el programa gerencial de cambio un instrumento, que sin la orientación y las condiciones adecuadas no genera el resultado esperado.

#### 4.6.8. Glosario

EP	Equipo de pilotaje
EAG	Equipo autogestionado
EC	Equipo de Compromiso
FP	Formación profesional
IH	Ideak eta Helburuak, plan annual

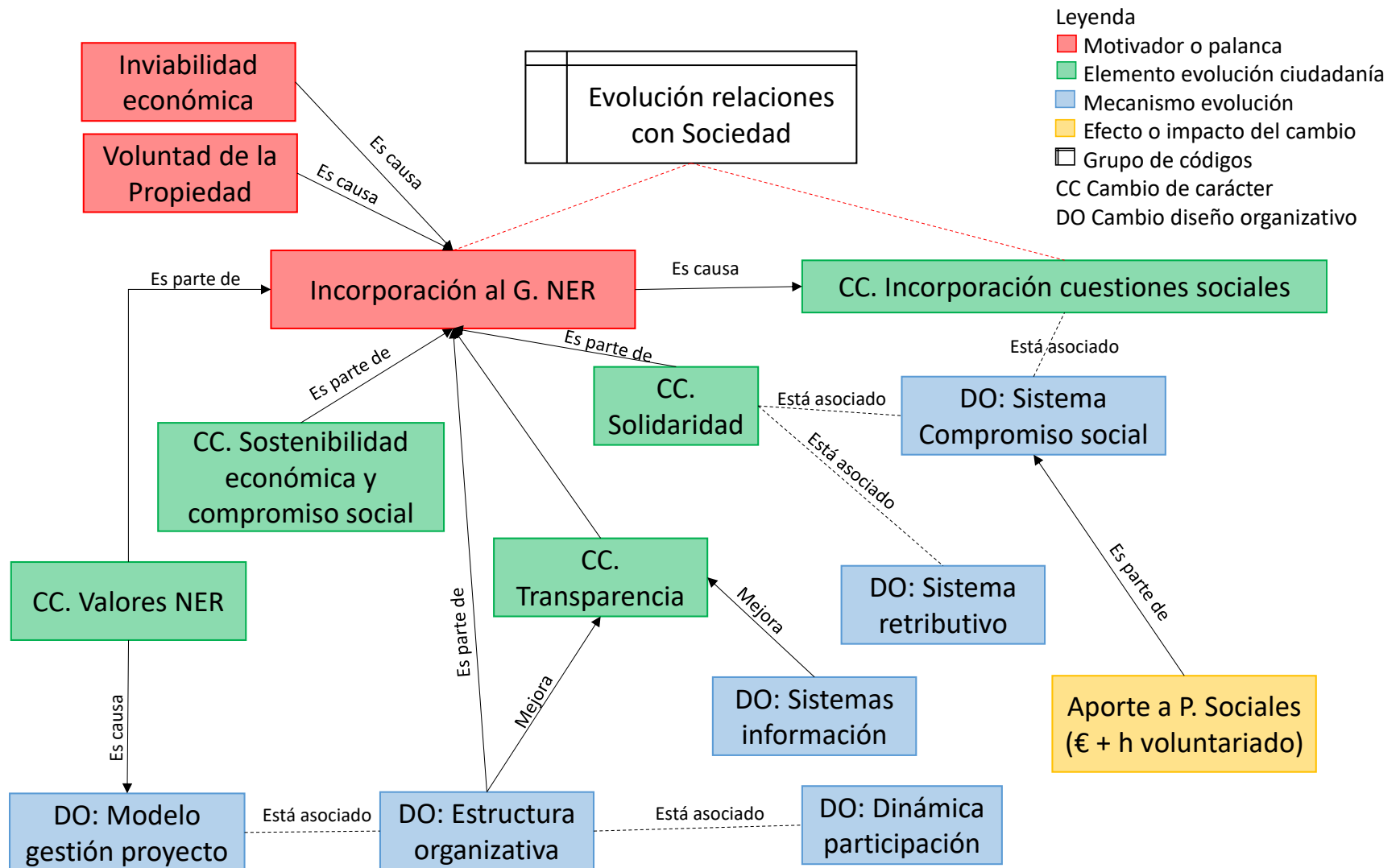


Figura 5. Arreche. Motivadores y mecanismos de evolución ciudadana

## 4.7. RPK, Sociedad Cooperativa

### 4.7.1. Presentación del caso.

RPK es una empresa cooperativa de trabajo asociado del sector industrial. Fundada en el año 1974, se dedica al transformado de alambre, para fabricación de resorte técnico que suministra a distintos sectores, fundamentalmente al sector del automóvil. La cooperativa está ubicada en Vitoria, y es propietaria de un grupo industrial con plantas fabriles en Tarragona, La Rioja, México, India y China y de oficinas comerciales en Alemania y U.S.A. Cuenta también con un Centro Tecnológico de primer nivel en Vitoria para el desarrollo e investigación de nuevas soluciones. La matriz cooperativa la forman 221 personas, de las cuales 160 son socias, todas ubicados en Vitoria, salvo el Director de la planta de México. En el grupo trabajan aproximadamente 750 personas.

El peso del sector del automóvil en la facturación de 2119 hace que la eficiencia y la innovación sean retos constantes en la empresa. Desde el año 2017, para responder a los cambios en el mercado y lograr la sostenibilidad económica se han realizado cambios en el diseño organizativo, con la implementación de las Unidades Autónomas de Trabajo Cooperativo (en adelante UATC). Esta nueva estructura fomenta una mayor participación de las personas en las decisiones que afectan a su trabajo diario, tanto en la actividad como en la organización del personal. En el momento de realizar las entrevistas, la empresa está en proceso de implantación de las UATC's tras la realización de un piloto.

Desde el año 2017, la matriz cooperativa está inmersa en un proceso de transformación cultural que trata de reforzar su carácter socio empresarial y, por tanto, de impulsar la cultura participativa y orientada a aportar a la sociedad. Para apoyar al Consejo Rector en ese esfuerzo, el Departamento de Gestión de Personas se ha reforzado con la contratación como directora de una persona con experiencia en este tipo de procesos. Además, el departamento se ha asumido nuevas funciones de apoyo al cambio cultural. Ambos procesos nos daban seguridad de que podríamos observar el fenómeno de estudio.

A través del Director de un centro educativo de formación profesional con el que ha trabajado el Centro de Ética Aplicada, nos pusimos en contacto con el Presidente de la cooperativa que aceptó participar en el estudio. El estudio se ha limitado a la matriz de la cooperativa que es donde se ha iniciado el proceso de transformación cultural. En 2019 se realizó una primera reunión con los directores del resto de plantas del grupo, como primer paso para ir integrándolas en el proceso.

La recogida de información se centraba en el estudio de la evolución de ciudadanía y comportamiento ciudadano en los últimos 10 años. En la recogida de información tiene mucho peso el proceso de transformación cultural lanzado dos años antes de las entrevistas. Aunque es un proceso poco maduro, aporta información interesante para el análisis del fenómeno de estudio.

### 4.7.2. Descripción de factores organizativos e individuales

Antes de presentar los resultados de ese análisis, describiremos, en primer lugar, la estructura de la organización y otra información sobre la sistemática de gestión. Ambos elementos delimitan el contexto de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo que vamos a estudiar. También permiten entender el rol y la relevancia de estos elementos del contexto en el que se da el cambio de la empresa que dejamos fuera de nuestro diseño metodológico.

En segundo lugar, aportaremos información de las características de la plantilla, enunciando algunos factores que tienen influencia en la evolución de ciudadanía o influyen en alguna de las características de la participación en los procesos que hemos estudiado. Justificaremos que la muestra seleccionada es suficientemente representativa del colectivo y que la información recogida recoge los distintos puntos de vista.

#### 4.7.2.1. Descripción de la estructura y sistemas y programas de gestión

Como parte del proceso de refundación cooperativa, se ha clarificado las funciones de los distintos órganos cooperativos, lo que ha implicado algunos cambios de estructura para adecuarse mejor a la legislación, así como para promover y materializar la transformación cultural. La cooperativa cuenta con las siguientes estructuras de participación en la toma de decisiones:

1. Asamblea de socios-as, que decide por mayoría sobre cuestiones que afectan sustancialmente al proyecto y su sostenibilidad.
2. Consejo Rector (CR), elegido en asamblea, para el gobierno del proyecto cooperativo.
3. Comité de Vigilancia (CV). Este comité se ha impulsado al mismo tiempo que se ha creado el área de compliance en el año 2018. Es elegido por la asamblea, para velar por la buena gobernanza y gestión del proyecto. Pese a ser un requisito legal para las cooperativas, no disponían de esta estructura.
4. Consejo Social (CS), formado por personas elegidas en cada sección o área, cuya función es favorecer una comunicación bidireccional entre las personas de 2119 y los órganos de dirección o de gobierno cooperativo. Fundamentalmente trata cuestiones sociales.
5. Unidad autónoma de trabajo cooperativo (UATC) Para la gestión, la empresa ha adoptado un modelo de producción basado en la integración de todas las funciones de apoyo en las unidades productivas. De este modo, se promueve una mayor eficiencia y agilidad en la gestión. Forman la UATC oficiales y cuidadores-as de máquinas y personas con funciones técnicas de apoyo como ingeniería de proceso, calidad o planificación. La UATC gestiona de forma autónoma su producción y las cuestiones relativas a su personal. Las personas tienen autonomía en las tareas que tiene asignadas, tanto de trabajo ordinario como de proyectos de mejora. Se realizan tres tipos de reuniones ligadas a esta nueva estructura:
  - *Operativa diaria*. Es una reunión diaria (10-15 min) al inicio tanto del turno de mañana y como del de tarde en la que participan todas las personas de la UATC. Se presentan los datos de situación, eventos y problemas detectados, y se establece un diálogo sobre ellos identificando las alternativas.
  - *Mesa de la UATC*. Estructura formada por el o la Responsable de la UATC, los y las Coordinador-as de los turnos y de secciones si la UATC abarca más de una, y el personal técnico de apoyo. Analiza las conclusiones de las operativas y dinamiza la UATC y la mejora.

- *Consejillos*, en los que una sección o área, recibe información del CR+CD y trata sobre cuestiones que afectan al ámbito social y se consensuan cuáles se van a proponer al CS.

En las oficinas, los departamentos mantienen una sistemática de reuniones similar, pero su *operativa* tiene duración y frecuencia distinta (semanal, mensual), para adecuarse a las tareas que tienen que desarrollar.

6. El departamento de gestión de personas ha pasado a denominarse Departamento de Gestión Social, Cultura Cooperativa y Comunicación (en adelante, D. Gestión Social) para apoyar y dar visibilidad al proceso de transformación cultural. El Presidente de la cooperativa, el Gerente y la Directora de Gestión Social son la estructura para el liderazgo de la transformación cultural.
7. Como parte del proceso, desde 2018 se han creado varios comités o equipos de trabajo nuevos con apoyo del Departamento de Gestión Social. La Tabla 29 muestra la sistemática para la creación de estos nuevos comités, en los que todas las personas de 2119 pueden participar, sean o no socias. La sistemática se ha ido gestando sin formalizar ningún protocolo o procedimiento. A lo largo de las entrevistas aparecen los siguientes nuevos comités y equipos:
  - *Comité de Transformación Social*, creado unos meses antes de la realización de las entrevistas. Su tarea es promover un proceso participativo para la identificación y selección de proyectos con impacto social a los que apoyar como Cooperativa. La decisión del destino de los fondos la toma finalmente el Consejo Social. En el comité participan miembros del Consejo Rector y del Consejo social, además de personas voluntarias, tanto socias como contratadas. Se presentaron tantas personas voluntarias que hubo que realizar un sorteo, lo que indica implicación e interés por parte de las personas de la organización en influir en el impacto social del proyecto cooperativo.
  - *Comité de Igualdad*. Se forma con el objetivo de generar conciencia y reflexión en torno a la igualdad entre hombres y mujeres en la empresa. Es un comité abierto, de composición variable.
  - *Comité lúdico*, para organizar y difundir actividades lúdicas a realizar fuera de la empresa, que está en proceso de constitución
  - *Otros grupos*, a los que se refieren solo por una o dos personas: Gestión de buenas prácticas, gestión emocional de conflictos.

En la descripción de la evolución de ciudadanía y de los patrones de participación haremos referencia a la estructura y sus distintos equipos.

#### 4.7.2.2. Descripción de la plantilla y muestra de personas entrevistadas

En una primera entrevista con el Presidente de la Cooperativa, se le entregó la ficha la empresa, a partir de la cual se propuso la muestra de personas a entrevistar. A partir de la información facilitada sobre la estructura de la empresa, se hizo una propuesta de muestra representativa de la empresa de entre 10 y 24 personas considerando el puesto en el

organigrama y el género. Se establecieron los días y horarios de entrevistas, y una persona del departamento de Gestión Social buscó voluntario-as con los perfiles planteados. Finalmente, se realizaron 19 entrevistas. (Ver Tabla 30. RPK. Características de las personas de la muestra)

Tabla 29. RPK. Sistema de participación. Creación de equipos

Elemento	Descripción
Criterios creación	<p>Cualquier persona puede proponer a la Directora de Gestión Social la creación de un comité o equipo. En especial, proponen equipos los responsables de los proyectos que emanan de los ejes del plan estratégico.</p> <p>La decisión de crear un equipo la toman de forma colegiada la Directora de Gestión Social, el Presidente, el Gerente.</p> <p>La composición y el modo de conformar el grupo es variable, en función de la propuesta.</p>
Canales información eq.	<p>Gestión Social anima a que la gente promueva este tipo de grupos. Publicita las propuestas, y da soporte a la creación de los grupos.</p>
Modo de funcionamiento	<p>Las técnicas de Gestión Social dan soporte a los comités o grupos que se forman.</p> <p>No existe un modelo claro para el liderazgo de este modelo de participación, se está generando.</p> <p>Los grupos definen su propósito y se autogestionan, a partir de lo negociado en su aprobación.</p>

En conjunto, consideramos que la muestra es suficientemente representativa de las características de la plantilla. La muestra es representativa de la relación propiedad – personas contratadas, Un 79% de la muestra son personas socias, frente al 72% de socios en la planta de Vitoria – Gasteiz. En las últimas columnas de la Tabla 30 indicamos porcentajes de algunas características dentro de la muestra y en el conjunto de la empresa. Se puede observar que hay una sobrerrepresentación de personas con antigüedad inferior a 10 años, así como de mujeres y de personas en puestos de responsabilidad.

Más allá de lo indicado en la tabla, tres de las cuatro mujeres tienen másteres universitarios, lo que implica una sobrerrepresentación de este perfil de trabajadora (75% de las mujeres). En el conjunto de las trabajadoras, solo un 16% tiene esta cualificación. La metodología de generación de la muestra puede explicar estas discrepancias. El hecho de que fueran personas voluntarias y la sobrerrepresentación algunas características personales, como ser socio-a, tener presencia en órganos de gobierno o gestión puede incorporar cierto sesgo a nuestras conclusiones, derivado del compromiso de estas personas con el proceso que está viviendo la empresa.

En la tabla aparecen los siguientes acrónimos:

- CD+CR. Significa Consejo de Dirección, responsable de la gestión, más Consejo Rector, máximo órgano de gobierno de la cooperativa.
- CT. Centro tecnológico.
- SDD. Persona socia de duración determinada. Para favorecer la ampliación de socias, se ha definido esta figura. Con un menor aporte de capital, la persona entra a formar

parte de la cooperativa por un periodo de tiempo fijado, tras el cual la Asamblea tiene que ratificar su incorporación. En general, tienen una antigüedad inferior a 5 años.

Tabla 30. RPK. Características de las personas de la muestra

Característica		Previsto	MUESTRA			% Muestra	% empresa
			Hombres	Mujeres	Total		
Antigüedad	< 10 años	-	8	3	11	38%	58%
	11 a 20 años		5	1	6		
	> 21 años		2	-	2		
Cualificación	FP Grado Medio	-	1	-	1	58%	63%
	FP Grado Superior		9	1	10		
	Grado universitario		4	-	4	5%	7%
	Master o Doctorado		1	3	4	21%	7%
Posición en la empresa	CR+CD	2	1	1	2	6,8%	10,5%
	Mandos intermedios	1	2	-	2	4,5%	10,5%
	Oficiales +CT+ Oficinas	17	11	2	13	70,6%	68,4%
	Operarios-as	4	1	1	2	17,6%	10,5%
Posición en la cooperativa	Consejo Rector	-	1		2		
	Comité de Vigilancia		3		3		
	Consejo Social		2		2		
Relación con otras org.	Sí	-	5	2	7		
	No	-	10	2	12		
Propiedad	Socio (SDD)	-	13	3 (2)	15		
	Personal	-	3	1	4		
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>10-24</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	14% Mujer	17% Mujer

#### 4.7.3. Evolución ciudadana

La evolución del sector, incluidas las exigencias de calidad de clientes, provocaron una estrategia de búsqueda de mayor aporte de valor en las piezas para lograr la sostenibilidad económica y a la maximización de intereses para socios-as. (Ver Para responder de forma ágil y flexible a las exigencias del mercado, el mecanismo utilizado ha sido la implantación de Unidades Autónomas Cooperativas (UATC's), que impulsan una mayor participación de las personas en la toma decisiones operativas y, como consecuencia, una evolución hacia una mayor autonomía y autogestión. Desde la perspectiva de este estudio, analizaremos las implicaciones que el modo de afrontar el crecimiento organizativo tiene en la autonomía de las personas en las decisiones en su ámbito de trabajo, y el posible impacto de ésta en la autonomía moral de la empresa.

Tabla 31). Para responder de forma ágil y flexible a las exigencias del mercado, el mecanismo utilizado ha sido la implantación de Unidades Autónomas Cooperativas (UATC's), que impulsan una mayor participación de las personas en la toma decisiones operativas y, como consecuencia, una evolución hacia una mayor autonomía y autogestión. Desde la perspectiva de este estudio, analizaremos las implicaciones que el modo de afrontar el crecimiento organizativo tiene en la autonomía de las personas en las decisiones en su ámbito de trabajo, y el posible impacto de ésta en la autonomía moral de la empresa. En 14 años la empresa ha pasado de ser un taller familiar, ubicado en Vitoria a convertirse en un grupo internacional, con una producción más especializada y de gran valor añadido.

El 37 % de las entrevistas, personas con antigüedad de 10 o más años, relacionan este crecimiento como un cambio importante de carácter. El crecimiento ha sido geográfico, tanto en Vitoria como en otros lugares, y en estructura organizativa, con la ampliación de personal especialmente en departamentos de apoyo. Se ha producido un cambio de cultura ligado al tamaño, que lleva aparejada la necesidad de estandarización, para generar modos compartidos de trabajar, o la necesidad de nuevas estructuras y procedimientos de apoyo.

*Antes RPK era un taller, ahora se ha convertido en un grupo de 7 plantas, de cerca de 600 personas y se ha internacionalizado. De 10 años aquí, hemos pasado de 2 pabellones a 6 en Vitoria. Y esto sigue creciendo. (D7)*

Para responder de forma ágil y flexible a las exigencias del mercado, el mecanismo utilizado ha sido la implantación de Unidades Autónomas Cooperativas (UATC's), que impulsan una mayor participación de las personas en la toma de decisiones operativas y, como consecuencia, una evolución hacia una mayor autonomía y autogestión. Desde la perspectiva de este estudio, analizaremos las implicaciones que el modo de afrontar el crecimiento organizativo tiene en la autonomía de las personas en las decisiones en su ámbito de trabajo, y el posible impacto de ésta en la autonomía moral de la empresa.

Tabla 31. RPK. Motivadores del proceso de evolución del carácter.

Motivador	Acción	Cambio en el carácter
Exigencias del sector (calidad, internacionalización)	Crecimiento de la organización Mecanismo: Nuevas estructuras y funciones: UATC, más personal en departamentos de apoyo	Estandarización del trabajo. Autogestión, más participación en decisiones operativas.
Mala praxis <ul style="list-style-type: none"> <li>● Individual</li> <li>● Gestión y gobernanza cooperativa</li> </ul>	Despido de directivo. Mecanismo: Clarificación de funciones, estructuras y autoridad en la gobernanza.	Coherencia con valores cooperativos. Cambios de estructura: constitución del Comité de Vigilancia, Controller, Directora Gestión Social, Cultura Cooperativa y Comunicación. Nuevos sistemas de compliance, código ético. Ampliación de la base social.
Cambio de personas en puestos de liderazgo	Nuevo Consejo Rector Mecanismos: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Departamento de personas se transforma en Gestión Social, Cultura Cooperativa y Comunicación</li> <li>● Proceso de transformación cultural (propósito socio empresarial y valores cooperativos)</li> </ul>	Relación de aprendizaje con otras cooperativas y entidades vinculadas (Lanki) Apertura a la sociedad.  El apoyo de cooperativas y asociaciones de cooperativas en el PDC

Un segundo cambio de carácter, posterior en el tiempo, que aparece en el 100% de entrevistas es la transformación cultural para refundar el proyecto cooperativo, recuperando su vocación

de impacto social y de gestión democrática. Como motivadores de este cambio aparece una combinación de la toma de conciencia de mala praxis junto a la renovación de las personas en puestos de liderazgo.

La mala praxis se relaciona con dos elementos. Por una parte, la *incorrecta gestión y gobernanza de la cooperativa*, impulsada por la mentalidad enfocada al beneficio para los socios-as. Esta cuestión emerge en el 37% de las entrevistas, tanto en personas con antigüedad mayor a 11 años como en personas que llevan menos tiempo en la empresa. En segundo lugar, esa falta de gobernanza, posibilitó *mala praxis de uno de los gestores* de la cooperativa que gestionaba con mucha autonomía, ejerciendo mucha influencia en el proyecto, con poca transparencia respecto a sus decisiones. El despido de esta persona es, según el 47% de las entrevistadas un punto de inflexión, por la toma de conciencia de la pérdida de control de los socios-as sobre el proyecto.

Por último, el cambio del equipo de gobierno de la cooperativa motiva la evolución del cambio de carácter organizativo, debido a la entrada de personas socias de otra generación, que el 37% de las personas asocian a una mejor asunción de las funciones de gobernanza necesaria, y con el impulso de la transformación cultural. La siguiente cita lo refleja, y es un oficial que no está en órganos de gobierno de la cooperativa.

*El Consejo Rector, en mi opinión, asumió el rol que le corresponde. De firmar, porque hay que firmar lo que propone gerente, a pedir información y datos sobre inversiones, decisiones, etc. Para saber qué firman y qué hacen. También influyó en este cambio de cultura, el cambio de generación de gente que entró al Consejo Rector. Ha entrado una generación de gente más joven que no vivió los inicios de 2119. Los socios fundadores, ese CR, posiblemente no tenía ni la formación ni las cualidades para ejercer como CR. La nueva generación es gente con otra preparación y otras inquietudes. D6.10*

Los mecanismos utilizados para promover estos cambios de carácter han sido el cambio de estructura organizativa, asociado a la formación del personal y los procesos de estandarización, que fomenta la autogestión. El principal instrumento para promover la refundación de la cooperativa es el “plan de desarrollo cooperativo” (en adelante, PDC), que implica un proceso formativo y participativo. La apertura a las relaciones con cooperativas y sus asociaciones está siendo clave para dinamizar este mecanismo de evolución del carácter.

#### **4.7.3.1. Evolución del carácter ciudadano**

En la Tabla 32 se resumen los principales hallazgos respecto a esta categoría de la evolución ciudadana. El proceso de refundación del carácter cooperativo que se está viviendo en los dos últimos años está muy presente en las entrevistas. Este proceso se explicita como un cambio de orientación, del corto plazo y la rentabilidad para los socios-as a un enfoque de sostenibilidad a largo plazo, que permita dejar la empresa como legado a futuras generaciones (63%) e impactos transformadores de la realidad social (42%).

En la última reflexión estratégica se han reformulado los valores y por primera vez han declarado el propósito de la organización. Esta formulación del propósito se enraíza en el modelo cooperativo, al que la empresa quiere reorientarse. Las entrevistas evidencian un propósito que va más allá de dar trabajo a la gente, tanto ahora como en el futuro, y tiene aspiración de contribución a la mejora de la sociedad. Las principales contribuciones sociales son dos. Por una parte, implicarse en la mejora social a través del reparto del fondo de beneficios y ofreciendo lo que es y hace la empresa a proyectos de distinta índole. Y por otra,

aportar el modelo cooperativo como alternativo a otros modelos de empresa en distintos foros.

*Ahora, ejercemos más como cooperativa. Esa obligación, ese compromiso con la sociedad de revertir, de ser palanca de transformación, ahora sí estamos empezando a entenderlo y a ejercitarlo, con lo que conlleva. D8.5*

Tabla 32. RPK. Evolución del carácter ciudadano

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Formulación (Propósito y valores)	Primera formulación de <b>propósito</b> De <b>orientación</b> al corto plazo y la rentabilidad a foco en “dejar un legado” y ser palanca de transformación social. Mayor transparencia (16) <b>Valores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritos</li> <li>• más presentes</li> <li>• mejor despliegue a comportamientos. Ejemplos de sostenibilidad (12), compromiso, profesionalidad y rigor.</li> </ul>	Recuperar el proyecto cooperativo, reformular el <b>propósito</b> . Este propósito articula el <b>proceso de transformación cultural</b> , que lleva aparejados <b>cambios en la estructura organizativa</b> y programas de <b>formación</b> . La <b>transparencia</b> no declarada como valor. Exigencia de los socios-as para mejorar la gobernanza de la cooperativa.
Incorpora cuestiones más allá de lo productivo y el beneficio	<b>Proyectos sociales</b> (% beneficios marcado por ley)  <b>Igualdad</b> entre hombres y mujeres.  <b>Actividades para ofrecer el modelo cooperativo:</b> charlas, prácticas, colaboraciones en investigaciones.	Inicio de <b>gestión participativa</b> del fondo para proyectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Comité de Transformación Social para gestionarlo (CR+CS+ voluntarias)</li> <li>• Definiendo nuevo procedimiento de reparto (ODS, inquietudes personales y valores).</li> </ul> Patrocinio y nuevo Comité Igualdad para trabajar internamente. Se implica a más personas en estas actividades
Adhesión al carácter de la plantilla	Todas las personas hablan de la empresa en primera persona del plural. Los <b>valores</b> son <b>asumibles</b> , incluso <b>deseables</b> , y se muestran ejemplos de <b>aplicación</b> .	Coherencia en las respuestas. <b>Plan de desarrollo cooperativo</b> herramienta clave.

Aunque la transparencia no forma parte de la declaración de valores, el 84% de las personas indican que se ha incrementado en los dos últimos años, como parte del proceso de refundación de la cooperativa y medio para promover la autogestión. Se expresa que hay más información, es más clara y fluida. El cambio se muestra en nuevas dinámicas de comunicación para socios como las asambleas informativas previas a la asamblea, para que las personas

puedan tomar decisiones con más información, en nuevos canales de comunicación coordinados por el Departamento de Gestión Social como emails, blogs, así como en un nuevo enfoque de canales de comunicación existentes, como los consejillos a los que ahora se invita también a las personas contratadas y en los que se informa de las decisiones adoptadas en las reuniones de Consejo (CR+CD). También se alude a cambios en la información que está accesible en la intranet, especialmente la relativa a producción, planificación y máquinas o actas de reuniones (mesa UATC, Consejo, propuestas). En cuanto a los valores declarados, hay convergencia en las respuestas respecto al cambio del carácter y en referirse al proyecto en primera persona del plural, y se aportan ejemplos que muestran cambios en los valores (ver Tabla 33). Un 63% de las personas asocian cambios en el valor sostenibilidad con el nuevo enfoque del propósito hacia el largo plazo del proyecto cooperativo. En relación al proyecto empresarial, la sostenibilidad exige cambios para responder a exigencias del mercado, como la fabricación de piezas de mayor valor añadido, procesos de estandarización y formación, o una mayor autogestión. En referencia al proyecto social, los cambios son el incremento del número de socios-as, la formalización de órganos cooperativos como el Comité de Vigilancia, una adecuación de las funciones de gobernanza del CR o el CS, así como un mejor cumplimiento de exigencias como el fondo de reserva o el destino de fondos a proyectos sociales. Además, se han adoptado nuevas dinámicas que amplían la participación en el reparto de fondos a proyectos sociales. Dos personas indican cambios en el sistema de reparto de interés al capital, para hacer el proyecto más sostenible. Se evidencia la adhesión al carácter en la coincidencia de la descripción del cambio de propósito y valores. Todas las entrevistadas hablan de la empresa en primera persona del plural, y algo más de la mitad de las personas perciben que hay adhesión tanto de socios-as como de personas contratadas a los valores (53%). La Figura 6 recoge gráficamente las relaciones entre los códigos identificadas gracias a Atlas Ti.

Tabla 33. RPK. Ejemplos prácticos del cambio de valores

Valor	Antes	Ahora
Sostenibilidad	Cortoplacismo Responder al mercado. Máximo interés al capital.	Proyecto que perdure y tenga impacto social. Consolidar el proyecto tras el crecimiento de los últimos años. Propuesta de nuevo procedimiento de reparto de interés
Compromiso	Una empresa. Directivos deciden.	Gestión participativa. Más autogestión. Cambio estructura producción: UATCs, decisiones más compartidas. Incorporar a no socios-as para mejorar implicación.
Rigor	Profesionalidad individual, resistencia a compartir conocimiento.	Más formación para el puesto, compartir conocimiento, estandarización.
Respeto	Buena relación.	Formación para las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipos auto gestionados.

La adhesión al proyecto y los valores es una propiedad de la sostenibilidad del proyecto (26%), es una de las condiciones para captar talento o admitir nuevos socios-as (morado). La adhesión se ejemplifica por una parte en el uso de valores, y por otra, en que son asumibles por las personas. Se aportan como ejemplos de adhesión al carácter el uso de los valores (42%), que se explican y comparten en las charlas que dan en colegios o universidades, que se desarrollan en el trabajo o se viven en la empresa. Incluso hay personas que afirman que los valores están ahora más presentes (21%). Algo más de la mitad de las personas (53%) expresa que los valores son asumibles o incluso deseables, y que les parece adecuada la nueva orientación del proyecto, aunque no estén de acuerdo al 100% con cómo se está haciendo el proceso.

Las entrevistas evidencian cambios en el modo de afrontar el compromiso social que supone ser cooperativa (ver Tabla 34). Se ha dado un cambio de enfoque hacia una mayor implicación de la empresa y sus personas en los proyectos sociales que financia la cooperativa por ley se concreta en dos cuestiones. Con anterioridad esta implicación se consideraba un trámite. Muestra de esos cambios es la creación de un nuevo Comité de Transformación Social a comienzos del 2019 para la gestión participativa de la toma de decisiones sobre el destino del fondo. El Comité está formado por personas voluntarias, tanto socias como trabajadoras, y representantes del CR y CS. Un segundo cambio es una mayor claridad en los criterios de reparto, entre los que están la coherencia del proyecto social con los valores de la empresa, los ODS a las que se ha sumado la organización, o el impacto transformador del proyecto al que se destina el dinero. Por ejemplo, varias personas aluden a que no se patrocinan actividades deportivas, salvo que tengan un trasfondo transformador.

Uno de esos proyectos es el patrocinio de un equipo de baloncesto femenino. La empresa ha incorporado la igualdad entre mujeres y hombres a su proyecto. Dado que este es un sector muy masculinizado, es significativo que más de la mitad de las personas (53%) se refieran esta cuestión, y que algo más del 30% indiquen prácticas y dinámicas para trabajar internamente por la igualdad entre hombres y mujeres. Además del patrocinio, se ha creado comité para trabajar estas cuestiones dentro de la empresa. Otras cuestiones, como la seguridad o el medio ambiente aparecen como elementos ya incorporados a la actividad de la empresa al hablar de las decisiones.

Tabla 34. RPK. Compromiso social.

Comprensión	Motivadores	Inhibidores (previos)
Compromiso de revertir los beneficios de la cooperativa e implicarse en la mejora social Aportar el modelo cooperativo a la sociedad	Demandas sociales o de cliente ORGANIZATIVOS: Refundación del carácter cooperativo PERSONALES Deseo de participar en la toma de decisión sobre el fondo	Enfoque al corto plazo Percepción del aporte social como un trámite legal de la cooperativa

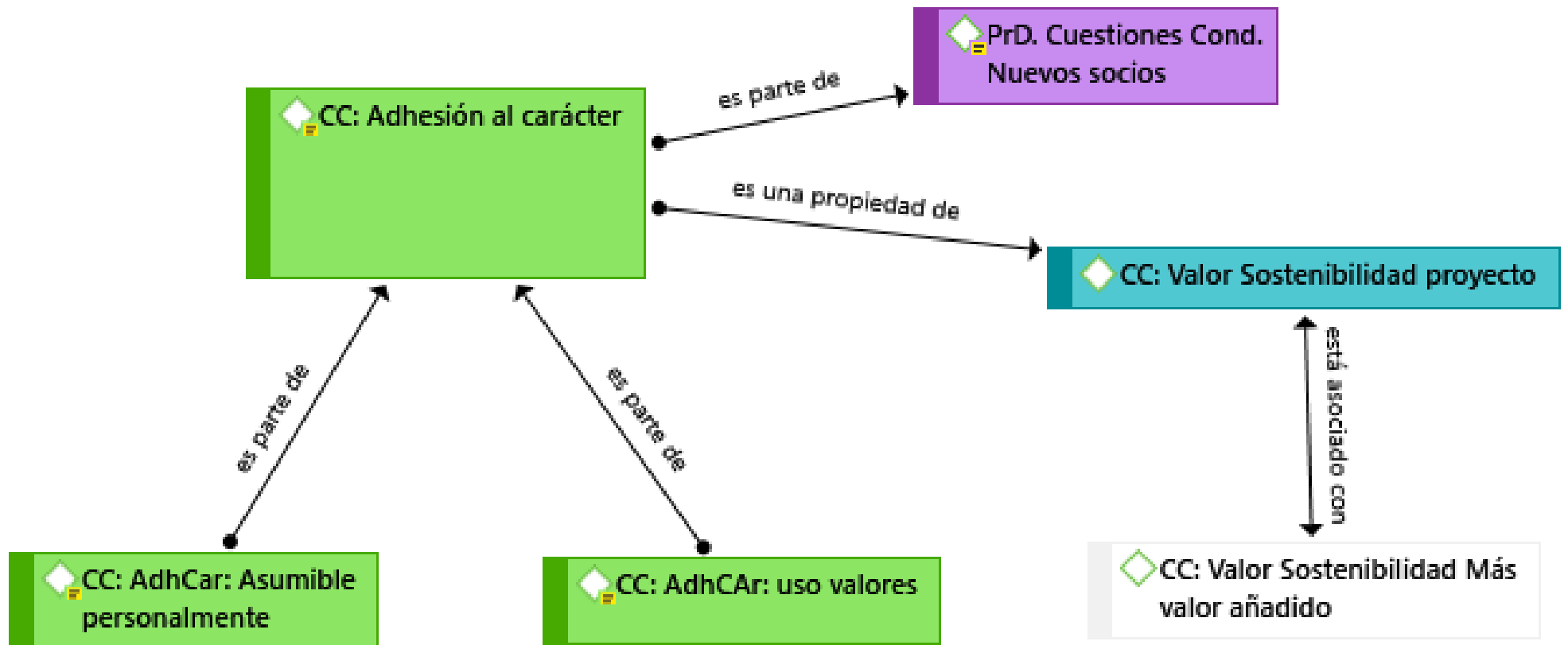


Figura 6. RPK. Adhesión al carácter

#### 4.7.3.2. Evolución del comportamiento de la empresa en la sociedad

La segunda dimensión de la ciudadanía de la empresa analizada es su comportamiento en la sociedad. Analizamos primero los vínculos sociales que establece la empresa, con quien se relaciona, cómo y en torno a qué cuestiones. Y el modo en el que se muestra responsable. Resumimos los hallazgos que explicamos en este apartado en la Tabla 35.

Tabla 35. RPK: Evolución del comportamiento en la sociedad

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Participación / vínculos con la sociedad	<p><b>Nuevas relaciones</b></p> <p>Administraciones públicas</p> <p>Presencia en medios de comunicación y redes sociales.</p> <p>Participación en asociaciones de cooperativas, relación con otras cooperativas.</p> <p><b>Cambios en las relaciones</b></p> <p>Publicidad de los patrocinios</p> <p>Más apertura y colaboración con centros educativos y universidades: prácticas, visitas o charlas, firma de acuerdos para profundizar la colaboración.</p> <p>Colaboración en investigaciones con Universidades</p>	<p><b>Cambio de política.</b></p> <p>Promover visibilidad del proyecto y las actividades de la empresa.</p> <p><b>Mayor número de personas</b> en relación con clientes y proveedores y con otras organizaciones sociales.</p>
Modo de relacionarse	<p>La <b>colaboración</b> predomina.</p> <p>De ser una empresa desconocida, a <b>ser referente</b>.</p>	<p><b>Dinámica de aprendizaje</b> con cooperativas y sus asociaciones.</p>
Mostrarse responsable	<p>Énfasis en realizar un <b>aporte transformador</b></p> <p>Ofreciendo el modelo cooperativo</p> <p>Ofreciendo su proyecto socio empresarial, para que otros sepan qué pueden aportar</p> <p>Apoyo a proyectos sociales transformadores.</p> <p>Mejora de la <b>transparencia</b> para rendir cuentas</p> <p>Información sobre la situación de la empresa y de las decisiones accesible internamente.</p> <p>Código ético, sistema de compliance.</p> <p>Visibilidad de la empresa y sus actividades en medios de comunicación y redes sociales.</p>	<p><b>Conciencia</b> de tener una <b>responsabilidad</b> como cooperativa en la <b>mejora de la sociedad</b>, aportando su proyecto y actividades.</p> <p>Recurrentemente hablan de <b>dejar un legado</b> al referirse a la sostenibilidad a largo plazo.</p>

##### 4.7.3.2.1. Vínculos con la sociedad y modo de relacionarse.

El modelo cooperativo incorpora la vocación y responsabilidad de realizar un aporte transformador a la realidad. Asociado al cambio que está viviendo la empresa en los últimos años, la mayoría de las entrevistas (79%) hablan de una mayor apertura a la sociedad, que algunas personas formulan como cambio de política. Entre los desencadenantes de ese nuevo modo de relación está el cambio de enfoque en el propósito y el proceso que está realizando de transformación cultural y que aparece como causa de esta toma de conciencia. En segundo lugar, se reconoce como palanca para este tipo de relaciones los cambios del contexto social, que exige a las empresas mayor responsabilidad (32%).

La política de apertura y visibilidad busca mostrar lo que ofrece la empresa y su proyecto, así como apoyar cuestiones de interés social, y no tanto mejorar la imagen de la empresa. El énfasis en realizar un aporte transformador a la sociedad al que alude el 42% de las entrevistas.

*Nuestro proyecto tiene sentido si transformamos las sociedades en las que estamos.*  
D19.42

Como consecuencia de dicha política surgen nuevas relaciones: con administraciones públicas y con cooperativas, asociaciones de cooperativa y empresas. La relación con cooperativas y asociaciones de cooperativas contribuye desarrollo del proyecto de transformación cultural a través de apoyo para la formación y en dinámicas de aprendizaje y retroalimentación para el diseño de nuevas prácticas de gestión que ayuden a materializar el cambio.

Una segunda consecuencia es la mayor visibilidad en la sociedad del proyecto por una mayor presencia en medios de comunicación y redes sociales, y mediante patrocinios de asociaciones de la sociedad civil. Antes apenas había presencia en medios y no se publicitaba el apoyo económico a proyectos sociales. Finalmente, se han consolidado las relaciones con centros educativos de formación profesional o universidades, que se concreta en convenios o acuerdos formales, prácticas y charlas para difundir el cooperativismo con participación de más personas de la empresa. Esta relación se percibe que la empresa ofrece su modelo de ser empresa y gana capacidad de captar talento.

En coherencia con el cambio hacia una mayor autogestión, más personas tienen relación directa con clientes y proveedores en cuestiones vinculadas con la producción, y se mantienen proyectos de co-diseño con ambos tipos de agentes. Se incorporan cuestiones éticas en la relación con proveedores a través del código ético elaborado en 2018.

La colaboración es el modo de relación más repetido (70%) en todos los agentes con los que la organización se relaciona. Algo más de la mitad de las personas (53%) hablan de que la dinámica de relación en la sociedad es de aprendizaje. La organización aporta su proyecto, conocimiento y actividades, y se enriquece y aprende de otras personas y organizaciones. Se logra mayor visibilidad y está en mejores condiciones para atraer talento. Además, es reconocida como referente con quien otros agentes sociales, políticos y económicos quieren colaborar.

Podemos decir que la empresa establece una relación de colaboración con la sociedad, en la que se percibe la voluntad de la empresa de mostrar lo que es y puede hacer para aportarlo a dicha colaboración.

*Siempre hemos buscado una relación de partner con la sociedad. Ésta siempre demanda de las empresas que participen, que no sean solo instrumento para que la gente tenga un trabajo para vivir. Antes igual no lo demandaban, quizá no de forma directa. Ahora hay más conciencia de lo que la sociedad nos demanda y ahora sí respondemos. Quizá antes nuestro egoísmo nos frenaba.* D18.20

(Se refiere a la presencia social) *Es más eso, posicionarte en tu provincia y en tu región y mostrar que los beneficios que obtiene la empresa no solo van a ir a un número reducido de socios, sino que va para muchos más socios y para la sociedad que nos rodea.* (enfatisa el "Y") D4.27

#### 4.7.3.2.2. Modo de mostrarse responsable

En el apartado anterior recogíamos la conciencia de que la empresa tiene la responsabilidad de aportar a la mejora social, ofreciendo el modelo cooperativo como una alternativa para la actividad industrial, mostrando su proyecto socio empresarial para que otros sepan qué puede aportar, y apoyando proyectos transformadores de la realidad social. También se han desarrollado e implementado herramientas para un mejor comportamiento organizativo como el código ético (2018) y el sistema de compliance. Se cuenta a la sociedad de lo que la empresa hace a través de medios de comunicación y redes sociales.

Internamente se alude a la transparencia que es posible gracias a los cambios en los canales de comunicación e información. Estos cambios facilitan el conocimiento de la situación de la empresa, de sus plantas y las propuestas para afrontar el futuro.

#### 4.7.4. Modelo de participación en el desarrollo organizacional

Una vez descritos los cambios en el carácter y el comportamiento social de la empresa, y explicados los motivadores y mecanismos que los han generado, vamos a centrarnos en nuestra variable independiente y su influencia en dicha evolución de ciudadanía. Describiremos los patrones de participación en el desarrollo organizacional, para presentar después nuestras conclusiones respecto al modo en el que las características de la participación han influido en reforzar la ciudadanía de esta empresa.

Como hemos indicado, la empresa ha utilizado como mecanismos para la evolución de su carácter y comportamientos el cambio de diseño organizativo para promover la autogestión y lograr mejor sostenibilidad del proyecto cooperativo, y el PDC asociado a la reformulación del propósito y los valores. La participación de la plantilla en esos dos mecanismos es un elemento importante para el desarrollo organizativo incluye tres procesos: la formulación del carácter, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

##### 4.7.4.1. Procesos de desarrollo organizativo estudiados

El proceso de redefinición de los valores se realiza vinculado al plan estratégico. La mayoría de entrevistas hablan de la última declaración de valores, y algunas personas mencionan una elaboración previa. En el proceso se ha contado con apoyo de una consultoría para la definición de los valores. Fundamentalmente, las entrevistas describen la fase de socialización a través del PDC.

Se aportan evidencias del proceso de planificación estratégica y decisiones estratégicas en general. Con menos frecuencia, las entrevistas hablan de decisiones societarias (21%). Respecto a la planificación estratégica hay distintas percepciones y grados de conocimiento del proceso seguido. La falta de conocimiento sobre el proceso puede explicarse por la cultura previa de centralización y opacidad, en la que Gerencia tomaba estas decisiones. Las personas que no están en el CR+CD hablan más de la socialización del plan que del proceso de elaboración. Sí conocen y tienen la información sobre el plan adoptado. Al igual que en el caso de la reformulación del propósito y valores, ha habido apoyo de una consultora para el diseño y generación de alternativas, y se está haciendo un gran esfuerzo de socialización para romper con la cultura previa.

Además del plan estratégico, se comentan decisiones societarias como el compromiso de transparencia, el reparto de interés al capital, la dotación del fondo de reserva o la aprobación de ampliar el número de socios. La mayoría de personas entrevistadas aluden a los impactos de esas decisiones societarias, por ejemplo, la transparencia (ver apartado 4.7.3.1), en los

cambios de carácter organizativo, o a las decisiones operativas que se derivan de llevarlas a la práctica, pero no hablan del proceso.

Por último, se preguntó por la participación en decisiones operativas, entre las que se encuentran las que se toman en el trabajo cotidiano y algunas decisiones concretas vinculadas a proyectos que despliegan ejes estratégicos. Entre las decisiones operativas vinculadas a proyectos estratégicos, aparecen en las entrevistas las decisiones para la incorporación de nuevos socios (42%), el nuevo procedimiento para destinar el dinero de apoyo a proyectos sociales (42%) y la estandarización de procesos productivos (21%).

Describimos a continuación las principales características de la participación en estos tres procesos, que se resumen en la Tabla 36.

#### 4.7.4.2. *Características de la participación de la plantilla*

Nuestro diseño metodológico se basa en 5 categorías sobre las que hemos recogido información para poder entender las características y condiciones de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo.

- 1) Respeto a la autonomía. Como atributos hemos utilizado la amplitud y el grado de influencia de la participación. La amplitud está relacionada con el número y perfil de las personas que participa, es decir, con los criterios para seleccionar participantes. El grado de influencia, desde la recepción de información, hasta la delegación de las decisiones, aporta datos de la influencia de las personas en los procesos.

La estructura y el proceso propuesto han llevado a una mayor amplitud y un grado distinto de influencia de la plantilla en los tres procesos que refuerzan el carácter y comportamientos de la empresa que hemos estudiado (Ver Tabla 36). Los grados de influencia utilizados para el análisis son: recepción de información, consulta, colaboración en espacios de deliberación o debate, delegación (Pardo & Lloyd, 2003).

En RPK, el grado de influencia de las personas es de información y diálogo en la reformulación del carácter y de información en el caso de decisiones estratégicas. Cuando las personas son expertas en las cuestiones analizadas o sobre las que hay que decidir se da colaboración en decisiones estratégicas y operativas, porque el CD les invita a participar.

El 100% de personas tienen delegadas las decisiones operativas, vinculadas a tareas propias del puesto o asignadas por el Responsable para desarrollar los proyectos de los ejes estratégicos o para la mejora. Además, colaboran en las fases de recogida de información, para identificar problemas o cuestiones sobre las que decidir, y diseño de alternativas de las decisiones operativas de su ámbito laboral (UATC o Departamento). El análisis y selección se realiza en Mesa de UATC o Departamento, y la decisión final es del Responsable. Esta colaboración se da también en el reparto de fondos destinados a proyectos sociales. Por último, las personas tienen influencia a través de consulta en el caso de decisiones operativas adoptadas por otras áreas o departamentos que afectan su ámbito de trabajo.

El 100% de la plantilla recibe información sobre la reformulación del carácter y las decisiones estratégicas. Las personas expertas, y aquellas que voluntariamente aceptan la invitación del CR+CD, colaboran en ambos procesos. Sin embargo, solo en un 16% de las entrevistas aparece esta invitación formal, y en su mayoría son personas

del CR+CD o que han participado. La participación voluntaria es muy pequeña. La propiedad, a través de la Asamblea, tiene delegada la validación o la rectificación de las propuestas de reformulación del carácter y la planificación y decisiones estratégicas con impacto en el proyecto o la vida de la cooperativa.

- 2) Forma de la participación. Las formas de participación son distintas en función del proceso o de fases de la toma de decisión. La participación es directa y formal en la implantación del carácter y las decisiones a través en UATC's y departamentos. También es directa y formal la participación de expertas en la recogida de información y el diseño de alternativas en decisiones estratégicas u operativas. Por último, personas del CR+CD indican que se hace una invitación formal al 100% de las personas para participar de forma voluntaria o a través de equipos ad-hoc en el diseño de alternativas para la reformulación del carácter y la planificación estratégica. En la práctica, la participación es muy pequeña. Por último, los socios y socias tienen participación directa y formal, a través de la Asamblea, para proponer alternativas y analizarlas, así como para votar la aprobación de la reformulación del carácter y las decisiones estratégicas.

Además, existe participación directa e informal (37% de las personas lo indican) dado que quienes lideran son personas accesibles a las que trasladar solicitudes de información, aclaraciones o propuestas.

En la reformulación del carácter y en las decisiones estratégicas la participación es indirecta, por representación El CR representa a los socios y socias en todas las fases de toma de decisión. Los Consejeros-as de cada área de trabajo representan a la plantilla la reformulación del carácter, y en la última planificación estratégica que ha sido más participativa.

En la decisión sobre el destino de fondos para apoyar proyectos sociales se está desarrollando una nueva manera de gestionar, con un Comité que promueve consultas entre el 100% de la plantilla, que permite otra forma indirecta y formal de participar en esta decisión. Los socios-as están representados en el CS que toma finalmente la decisión sobre el destino de los fondos.

La participación del 100% de las personas es indirecta vía cadena de mando en las decisiones estratégicas y operativas.

- 3) Información aportada y la valoración que hacen las personas de su pertinencia y accesibilidad es un factor clave para los procesos de deliberación ética. La mayoría de las personas valora que la información es adecuada y suficiente y que ha habido un gran cambio (84%). Hay más información, más clara y más accesible, fruto del trabajo de nuevo Departamento de GS que da soporte y ha generado canales nuevos. Además, se han ampliado los Consejillos a personas contratadas y se tienen acceso a la misma información que a socios-as, y también participan en igualdad de condiciones en el PDC. Algunas personas socias de oficinas ven potencial de mejora. El incremento de transparencia en los últimos años permite que las personas conozcan mejor la situación de la empresa, el propósito y valores, el plan estratégico, y las decisiones que les afectan.

- 4) Como puede verse en la Tabla 36, la empresa considera cuestiones relacionadas con la sostenibilidad del proyecto tanto en su dimensión económica como de su identidad de proyecto cooperativo, está muy presente en todos los procesos estudiados. Se consideran cuestiones de rendimiento y productividad, la situación del mercado, cuestiones sociales o el clima laboral. En las decisiones operativas se consideran cuestiones como la eficiencia, las preferencias y competencias profesionales o el equilibrio de carga de trabajo. Aparecen cuestiones éticas al hablar de decisiones ligadas a la cadena de suministro.
- 5) Por último, en relación a los procesos y sus condiciones, la sostenibilidad del proyecto ha impulsado el trabajo para promover la autogestión y para retomar las dinámicas democráticas propias de una cooperativa. Las personas que participan en las distintas fases de toma de decisiones indican que en los espacios donde participan el método es de argumentación y debate, buscando alcanzar consensos en las decisiones o al menos en los criterios para trabajar o decidir. El uso de los valores, la consideración de las competencias profesionales y las preferencias personales son algunas cuestiones consideradas como marco de referencia para la toma de decisiones, además de los costes o la eficiencia.

En los foros donde se recibe información de cualquiera de los tres procesos, hay libertad para opinar, proponer, preguntar o incluso disentir del responsable en el caso de las decisiones operativas.

Las Asambleas de socios utilizan la argumentación y el debate, y toman las decisiones en votaciones, por mayoría.

#### 4.7.5. Influencia de los patrones de participación en la evolución de ciudadanía

##### 4.7.5.1. Impactos de la participación en la ciudadanía de la empresa

Las entrevistas aportan una riqueza grande de impactos, que están interrelacionados entre sí y asociados con la refundación de la cooperativa, el aumento de la transparencia y la nueva política de empresa de relación con la sociedad, incluida la nueva estructura y dinámica para el reparto de fondos a proyectos sociales. Los mecanismos implicados son la nueva estructura organizativa en UATCs, y el PDC, que ofrece formación para la adhesión al proyecto y competencias para participar e implantar el cambio.

El impacto principal es la motivación y el compromiso con el proyecto (63%), asociado a la participación generada para la socialización del carácter organizativo y el plan estratégico a través del PDC, así como a las nuevas dinámicas de participación para la autogestión (UATCs). El mayor conocimiento y la toma de conciencia colectiva del proyecto cooperativo son factores de motivación.

*Quien va a eso eventos (se refiere a la presentación del PE) y participa es más receptivo a los valores. Te vas empapando de lo que es la empresa. D12. 14*

Tabla 36. RPK. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional

Fases / proceso	Reformulación carácter	Decisión estratégica	Decisión operativa
FD 1. Recogida información	Formal por representación (CR, CS y CD) Directa en equipos ad-hoc (voluntario) – colaboración Propiedad: posibilidad de presentar alternativas en Asamblea.	Formal por representación: Órganos de gobierno y dirección. Personas expertas en fases de análisis Propiedad: Posibilidad de presentar alternativas en la Asamblea	Formal y directa 100%
FD2. Diseño alternativas			Formal e indirecta Función (Mesa UATC / Departamento) Conocimiento y experiencia
FD3. Análisis y selección de alternativas			
FD4. Validación	Propiedad - Formal y directa - Delegación	Propiedad - Formal y directa - Delegación	Responsable (UATC / departamento)
FD5. Implantación	Formal y directa 100% información (PDC)	Formal y directa 100% información	Formal y directa 100% delegación
FD6. Control		Delegado en CD y CR. 100% información Formal y directa	Formal e indirecta Función (Mesa UATC / Depto.) 100% información
Argumentación y debate	Último proceso dinamizado por una consultora. El marco el Argumentación y debate en CS, CD y equipos ad-hoc. Su propuesta, se debate y aprueba en CR. Debate y aprobación en Asamblea.	Desarrollo del último plan estratégico con facilitación externa, debate y argumentación.	Libertad para opinar, proponer, disentir del responsable... Argumentación. Información necesaria accesible y adecuada. Canales formales e informales de información y comunicación. Consulta con funciones afectadas.
Método acuerdo	Consenso de los grupos que trabajan la propuesta. Votación por mayoría en Asamblea	Consenso en CD y CR, aprobación por mayoría en Asamblea.	Consenso en criterios que se documentan (estándares, actas, emails)
Cuestiones consideradas	Sostenibilidad a largo plazo: empresa como herencia y aspiración a dejar un legado, impacto en transformación social. Cuestiones sociales Clima laboral	Situación del mercado Sostenibilidad a largo plazo: rentabilidad y proyecto cooperativo.	Eficiencia, preferencias y competencias profesionales, equilibrio de carga de trabajo. Sostenibilidad del proyecto (costes y uso de valores. Ética en la cadena de suministro (proveedores)
Grado influencia en la decisión	Propiedad: delegación por representación (CR) en la construcción de la propuesta, y delegación de la validación. Personal: información y diálogo sobre la propuesta.	Fundamentalmente información. Delegado en CD y CR, con colaboración de personas expertas. Solo 3 personas indican la posibilidad de participación voluntaria	Delegación de las tareas asignadas. Delegación en el equipo de procesos y tareas de su ámbito de responsabilidad. Propuestas con alcance mayor del área o coste, escalan a dirección o CR.

*Las ganas con las que vas al trabajo son otras que antes de tomar conciencia de lo que es ser cooperativista. La capacidad de decisión me hace sentir más parte del proyecto.*  
D12.21

*Me parece muy positivo dar toda la formación y toda la información para que la gente pueda decidir mejor. Si tienes más formación e información, tienes más poder de decisión. Se da la oportunidad de explicar las decisiones tomadas, de dónde venimos, hacia donde vamos, por qué vamos a hacer lo que vamos a hacer... es fundamental, que se haga de vez en cuando, y que la gente sepa cómo vamos evolucionando...”*  
D6.30

Se expresa que la propiedad añade un plus de motivación y responsabilidad, pero también hay un 20% de personas que hacen referencia a que el proyecto es tarea de todo el grupo humano, no solo de los socios, como condición de sostenibilidad del proyecto.

*El objetivo (del PDC) es que nos centremos y pongamos todos el foco en el mismo lado. Participan socios y no socios, y te permite ver el compromiso tan grande de no socios, el agradecimiento por estar trabajando con nosotros. Algunos con un compromiso incluso mayor que algunos socios.* D13.37

Algunas propiedades o concreciones de la motivación y el compromiso se reflejan en expresiones de sentido de pertenencia, visión de empresa y objetivos compartidos, mejora de relaciones interpersonales o sentido del trabajo. Un 20% de las personas explicita que su participación en las decisiones que modulan el impacto social de la empresa da sentido a su trabajo, que va más allá de fabricar piezas, y al propio proyecto de empresa. El cambio de carácter y la evolución de la participación en la sociedad están asociados a este impacto.

*Que el trabajador pueda participar en cómo revierte la empresa a la sociedad, es gratificante. Esta dinámica te hace sentirte orgulloso de pertenecer a RPK. En otras empresas no tienen esta oportunidad. Estás poniendo tu granito de arena para mejorar la sociedad.* D 12.9

La estructura propicia mayor relación entre las personas implicadas, y un cambio en el modo de abordar los problemas. Desde el análisis conjunto y la toma de decisiones con el equipo humano. La participación mejora las decisiones operativas, se toman mejores decisiones y de forma más ágil (53%). En el caso de la reformulación del carácter y decisiones estratégicas, las entrevistas indican mejor asunción de esas decisiones (21%) como consecuencia del esfuerzo de socialización y la mayor transparencia. Conviene recordar que en estos dos procesos del desarrollo organizativo el grado de influencia es de información o como mucho de consulta o colaboración en decisiones en las que la persona es experta. Influyen también los nuevos mecanismos de información que apoyan un mejor ejercicio del derecho a voto en la Asamblea de socios. Un 32% de las personas destacan que se generan condiciones de mayor autonomía individual, desde el conocimiento del objetivo compartido, así como del rumbo y la situación del proyecto. Además, se explicita que este nuevo modo de trabajar hace que las personas tengan mayor conciencia del rol que juegan en el logro de los objetivos.

En los siguientes apartados recogemos las características de la participación que las personas asocian a estos impactos de la participación en la evolución de la ciudadanía.

#### 4.7.5.2. *Características de participación que favorecen evolución ciudadana*

Recogemos en este apartado las características de la participación que en las entrevistas aparecen favoreciendo el desarrollo organizacional hacia la ciudadanía descrito. Esas características configuran el contexto en el que se da la toma de decisiones para el desarrollo organizativo, y se posibilitan a través de elementos de cultura organizacional. Se enumeran las características empezando por las más repetidas, y asociándolas a elementos de cultura que los sustentan y se han desarrollado o modificado (ver Tabla 37). Hemos utilizado la propuesta de patrones emergentes identificados en nuestro estudio sobre permeabilidad ética en la cultura organizativa (Martínez et al., 2021). Las características emergen del relato sobre los mecanismos de evolución de ciudadanía que hemos reconstruido a partir de las entrevistas. En la Figura 7 se recogen gráficamente los mecanismos e instrumentos de evolución de ciudadanía en los que se identifican las propiedades de participación. En el texto, indicamos entre paréntesis los colores en los que cada elemento aparece en la figura.

La socialización dialogada del carácter es claramente un mecanismo que genera adhesión. En concreto, la participación directa y formal de todas las personas en el PDC (84%), que busca generar una comprensión compartida del propósito y los valores e incorpora contenidos orientado a la capacitación de las personas para la implantación del carácter, prestando especial atención a quienes lideran. En el PDC es importante la colaboración con otras cooperativas y asociaciones de cooperativas. Como ya hemos indicado, la implicación en los mecanismos para el reparto de fondos de apoyo a proyectos sociales, contribuye también a esta adhesión. Estas prácticas promueven que el carácter se incorpore a las políticas y prácticas de la empresa. También se valora la participación directa y formal en otras propuestas de formación y capacitación para el puesto (morado).

Un ejemplo de la importancia de esta propiedad de la participación es el nuevo proceso para la decisión del destino de fondos para proyectos sociales. Las entrevistas muestran que mecanismos de participación directa y formal, aunque sea puntual el aporte de ideas o la posibilidad de formar parte del Comité de Transformación Social refuerza percepción tener influencia en las decisiones (esfera de control). Cabe recordar que esta decisión formalmente la toma el CS, en el que están los Consejeros-as que representan a la plantilla. No se menciona esta propiedad en las decisiones estratégicas, que toma fundamentalmente el Consejo (CR+CD).

Entre las características para la participación (blanco) refuerzan el carácter cívico está el aumento de la autonomía para la toma de decisiones gracias al aumento de la transparencia, tanto por el mayor aporte de información como por la ampliación del alcance a toda la plantilla. De nuevo, que la participación en la toma de decisiones operativa sea directa y formal, contribuye a reforzar esa autonomía.

La escucha a las personas o el clima de confianza mutua (blanco) y la clarificación de las funciones y responsabilidades en la gestión y gobernanza del proyecto (amarillo) contribuyen a clarificar el rol de cada equipo y persona, y mejoran el clima de confianza mutua.

Elementos de cultura que refuerzan el respeto mutuo y el clima de confianza, los factores más influyentes son la remodelación de las estructuras y dinámicas en la cooperativa (verde), la implantación de las UATC's, y el cambio de orientación del Departamento de GS que ha pasado a funcionar como apoyo para el impulso del cambio cultural, así como los nuevos comités que van surgiendo fruto del proceso de transformación cultural (azul). Todos ellos contribuyen a generar o soportar estas características que favorecen el desarrollo de ciudadanía.

Tabla 37. RPK. Características de participación que favorecen la ciudadanía

<b>Características</b>	<b>Cuestiones asociadas</b>	<b>Elementos diseño organizativo</b>
Directa y formal	<p>Socialización dialogada del carácter (PDC) y PE (Consejos, UATC's)</p> <p>Dinámicas de selección de proyectos sociales a lo que apoyar (colaboración, decisión delegada en el CS).</p> <p>Toma de decisiones operativas (UATC's)</p>	<p>Programas de formación y capacitación para desarrollo de la cultura</p> <p>Formación de líderes</p> <p>Alianzas y colaboración con cooperativas y sus asociaciones</p> <p>Estructura y dinámica cooperativa clara</p> <p>Procesos de toma de decisión (claridad en las funciones y roles de los órganos cooperativos y de gestión)</p>
Transparencia	<p>Información clara, accesible y fluida</p> <p>La información accesible también para no socios-as</p>	<p>Estructura y dinámica cooperativa (Adecuación estructuras y dinámicas)</p> <p>Estructura organizativa (UATC's, DGS)</p> <p>Canales de comunicación (asambleas informativas, consejos, emails, blog...)</p> <p>Canales de participación (Consejos, UATC's, nuevos comités temas sociales, clima laboral)</p>
Clima de respeto y confianza mutua	<p>Escucha a las opiniones argumentadas de las personas</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Confianza mutua</p> <p>Claridad en roles y responsabilidades de gobierno y gestión</p> <p>Líderes accesibles. Perfil personal</p>	<p>Estructura organizativa (UATC)</p> <p>Canales de participación</p> <p>Estructuras y responsabilidades de gobierno de la cooperativa</p> <p>Estructuras legitimadas para la gestión del cambio</p> <p>Formación de líderes</p>
Apertura al contexto social del DO	<p>PDC en colaboración de otras cooperativas</p> <p>Legado y transformación social inherentes al proyecto de la empresa</p>	<p>Figura jurídica de cooperativa</p> <p>Propósito organizativo</p> <p>Política de presencia social</p> <p>Estructura organizativa (Departamento GS, Comités)</p> <p>Procesos decisión</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Reparto de fondos a proyectos sociales</p>



El Departamento de Gestión Social diseña y desarrolla el PDC y da soporte para el desarrollo personal, incluyendo la formación y para el impulso de nuevos comités que posibilitan la influencia de más personas en el impacto social de la empresa, en la incorporación de cuestiones sociales al proyecto, el clima laboral o la gobernanza. Entre las acciones de formación, se cuida especialmente la formación de quienes tienen responsabilidades de liderazgo, porque se reconoce su especial papel en la transformación cultural y en la adecuada gestión del proyecto. Las UATCs son espacios de participación y fomento de autonomía profesional y personal. El proceso de transformación está liderado por una estructura reconocida y legitimada por las personas (Presidente, Gerente y Directora Gestión Social).

Entre los factores personales (naranja), fuera del foco de nuestro estudio, destacan los perfiles y capacidad de las personas que lideran el proceso de transformación cultural o la accesibilidad de los líderes, tanto del proceso de transformación como los vinculados a la gestión ordinaria de la empresa. Un elemento que se destaca, asociado a la competencia de los líderes, es su formación, como clave para promover al cambio.

Por último, y como consecuencia de la asunción del carácter cooperativo y de las nuevas prácticas para aportarlo a la sociedad, aparece la apertura al contexto social de proceso de desarrollo cooperativo. La socialización del carácter, la nueva estrategia y algunas de las decisiones operativas analizadas incorporan abiertamente esta consideración de la dimensión social del proyecto de la empresa.

#### 4.7.5.3. *Características de participación que inhiben la evolución ciudadana*

A lo largo de las entrevistas las personas destacaron diversos factores individuales, organizativos y de contexto que inhiben la adhesión de las personas al carácter organizativo y su desarrollo a través del proyecto y las actividades de la empresa. En la Figura 8 resumimos los principales inhibidores.

Los factores individuales son los más repetidos (morado), entre ellos están la falta de motivación y compromiso con el proyecto cooperativo, no querer participar e implicarse más allá de la tarea asignada (74%). El 57% de las personas asocian la falta de motivación a la resistencia al cambio que supone refundar la cooperativa, recuperando su dimensión de proyecto social con la apertura a la sociedad que esto conlleva. Se asocia la resistencia a la manera de ser y preferencias de las personas, y en menor medida, a la antigüedad de los socios-as y a la edad. Ninguna mujer relaciona la resistencia a la edad o la antigüedad. A este inhibidor se refieren poco los oficiales, en cambio, las personas en puestos de dirección o las no socias lo citan en mucha más proporción. Solo un 16% de las personas asocian esa falta de adhesión al proyecto con *no ser socio-a*, como un factor que resta motivación. En igual proporción, se achaca esa falta de motivación a la falta de formación y las capacidades para integrarse y trabajar en equipo. Ejemplos de falta de formación son las habilidades de gestión y comunicación para estar en los órganos de gobierno, o formación económico financiera básica para poder tomar decisiones en la asamblea, y citado por menos personas, la dificultad para gestionar los conflictos. Todos estos factores impiden la adhesión a la reformulación del carácter planteada, y el desarrollo de la transformación cultural.

Se asocia a la falta de compromiso personal con el proyecto cooperativo a factores organizacionales, como elementos de diseño organizativo como la estructura de toma de decisiones, los criterios para la participación directa en las decisiones de largo plazo o el perfil de líderes y su capacidad de gestionar las expectativas, que producen descontento personal.

Leyenda

- Factor personal
- Factor social
- Factor organizativo
- Diseño organizativo
- Cambio carácter
- Grupo de códigos
- - Es parte del grupo de códigos
- CC Cambio de carácter
- DO Cambio diseño organizativo
- FS Factor social
- FP Factor personal
- FO Factor organizativo

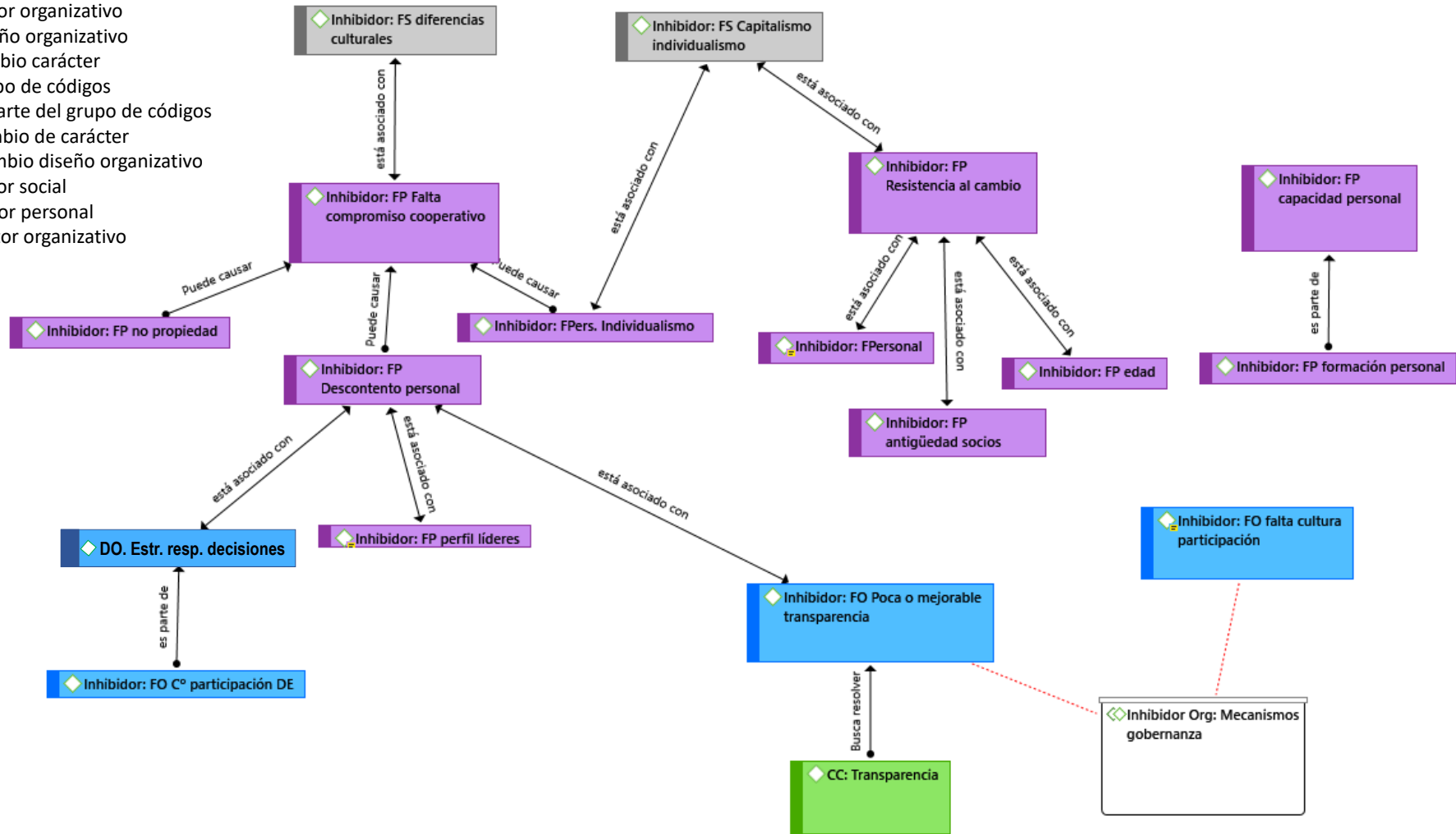


Figura 8. RPK. Factores que inhiben la evolución ciudadana

Como último factor individual, un 16% de entrevistas identifican como inhibidor el perfil y la capacidad de los líderes del periodo anterior. En gran medida, se asocia a inhibidores organizacionales como los problemas de gobernanza y el relevo generacional en el CR que desencadenaron el proceso de cambio, así como a incoherencias de direcciones operativas ante el cambio cultural y de funcionamiento. La mentalidad de los líderes y la falta de formación – capacidad es un elemento que se asocia a los descontentos personales y aparece como inhibidor, en este caso, de la fidelidad al modelo cooperativo (factor organizativo).

Emergen también otros factores organizacionales (azul) asociados a la falta o el mal funcionamiento de mecanismos de gobernanza que originó el proceso de transformación cultural como, por ejemplo, la falta de transparencia y de cultura de participación que caracterizaban el periodo previo al inicio del proyecto de transformación cultural. Abundando en la influencia como inhibidor de la falta de transparencia, dos personas apuntan mejoras posibles en el acceso a información relevante que no es pública, por ejemplo, datos económicos del grupo, o retraso en socializar las actas del Consejo. Los datos se pueden pedir, pero se ve posibilidad de mejora en que sean públicos. Se percibe que, aunque hay nuevos canales de comunicación, esta es más bien unidireccional, desde la dirección al resto de las personas.

Respecto a la falta de cultura de participación las causas son la historia previa y las dinámicas institucionales asentadas en un funcionamiento alejado del modelo cooperativo (21%). Los factores individuales, ya descritos, refuerzan, junto a la cultura previa, la falta de participación. Posiblemente esa falta de cultura, influye en que pocas personas indiquen como inhibidores los criterios de selección para participar en decisiones estratégicas (16%). En concreto, estas personas indican que en estas decisiones dejan fuera a áreas y personas afectadas por la decisión. El motivo, es el diseño de la estructura que condiciona la participación en el CR+CD responsable de la estrategia. Además, aluden a la falta de transparencia respecto al proceso de toma de decisión en sí mismo. Tal como hemos indicado al describir las características de participación en decisiones estratégicas, se observa que la mayoría de personas desconoce cómo se realiza el proceso, y solo hablan de la socialización de las decisiones adoptadas o de los mecanismos para implementarlas.

La decisión (estratégica) es de Consejo de Dirección, o del Consejo Rector. Es como una caja negra, que de repente *“abre un ventanuco y soltaba cosas. Ahí nos queda pelea, porque vamos teniendo ganas de participar”* D18.34.

Finalmente, aparecen inhibidores asociados al contexto social, como las diferencias culturales (26%) percibidas por personas relacionadas con las plantas del grupo. Este inhibidor se relaciona con la dificultad de transmitir el modelo cooperativo y sus valores, y con la necesidad de contemplar los distintos marcos éticos y regulatorios. La diversidad de marcos se percibe como posible inhibidor de comportamientos alineados con el carácter cooperativo y al mismo tiempo como motivador de un debate ético en la cadena de valor.

Por último, el capitalismo y la mentalidad individualista que lleva asociada (16%) son inhibidores del contexto social según las personas que mantienen relaciones con agentes externos. La aspiración de desarrollar un proyecto cooperativo choca con esa mentalidad, que incluso se reconoce presente en la propia empresa en el periodo previo.

Hemos analizado cómo esos inhibidores afectan a las características de participación, y la Tabla 38 resume nuestras conclusiones. Los hallazgos descritos muestran que formas de participación indirecta, cuyos criterios no garantizan una adecuada representación de las áreas

funcionales genera percepción de falta de autonomía. Los factores inhibidores del desarrollo se asocian a ausencia o posibilidad de mejora de la transparencia y la calidad democrática de la gobernanza y los procesos de decisión o la resistencia a asumir el papel social de la empresa como parte de su proyecto.

#### 4.7.6. Otros hallazgos

En el diseño metodológico acotamos a la información a recoger, sabiendo que obtendríamos información de otros elementos de gestión que la literatura identifica como impulsores de ciudadanía empresarial. En este apartado recogemos algunos de estos elementos, indicando en qué sentido y con qué impacto se asocian.

El liderazgo aparece como facilitador de la evolución de ciudadanía. Una de las palancas del cambio es precisamente el cambio de gerente y el relevo generacional en el CR, por la incorporación de personas más jóvenes, así como las nuevas las estructuras y recursos que se han puesto en juego para liderar la evolución de la ciudadanía descrita (58%). En concreto, las personas hablan del perfil personal y competencial del Presidente y la Directora de Gestión de personas, y, con menos repeticiones, del nuevo Gerente, como referentes del cambio. Estas tres personas lideran de forma colegiada el proceso de transformación cultural. Las personas otorgan legitimidad al CR+CD y al CS, reconociendo su cambio de rol y un mayor alineamiento entre ellos para la gobernanza y dirección del proyecto. Por último, se reconoce el papel facilitador para la formación, la participación y la comunicación que están desempeñado la Directora y las técnicas del departamento de GS.

Tabla 38. RPK. Características de participación que inhiben evolución de ciudadanía

Característica	Cuestiones asociadas	Elementos de cultura
Indirecta y formal	Criterios participación en decisiones estratégicas, excluyen el área de compras. No está en el CD: Percepción de falta de autonomía y control en decisiones estratégicas	Estructura de responsabilidad. Composición de estructura de dirección (excluye áreas afectadas por las DE)
Transparencia	Percepción de que hay margen de mejora en datos que debieran ser públicos. Se aportan cuando se solicitan	Sistemas de información (unidireccionalidad, incompletos)
Procesos y sus condiciones	Procesos democráticos de gobernanza ineficaces Falta de formación, competencias y capacidades para trabajar en equipo (cultura de participación) Procedimiento de toma de decisiones estratégicas desconocido	Estructura. Falta de órganos colegiados. Estructura autoridad y toma decisión. Falta claridad roles y responsabilidades Desarrollo RRHH Sistemas y mecanismos de participación Política y estrategia
Apertura al contexto social del DO	Resistencia a la refundación del proyecto cooperativo Mentalidad capitalista Diferencias culturales	Formación y desarrollo DDHH

El reforzamiento de la gobernanza de la cooperativa es un factor clave en este caso, a lo que se suma el hecho de incrementar el número de socios-as y de promover espacios participativos para la gobernanza del proyecto abiertos a personas contratadas. La participación de la plantilla en los procesos de gobernanza es un factor que promueve el compromiso social de la empresa (Bernacchio, 2015). En el caso de esta cooperativa, se percibe la importancia de cuidar la calidad democrática de esa participación para mantener el carácter cooperativo.

La mayoría de las personas (79%) tienen la percepción de que se escucha a las personas y entre ellas, el 44% asocia esa percepción con la accesibilidad de los líderes, tanto del CR+CD como del CS, o de los Responsables o Coordinadores. Tanto el perfil de las personas, como el cambio de diseño organizativo contribuyen a esta percepción de accesibilidad. Las UATC posibilitan mayor cercanía de los líderes ayuda a que se escuche la opinión de las personas, y a que éstas puedan participar en las decisiones que les afectan.

Nuestro foco está en la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo, pero cabe resaltar que en esta empresa las características de participación de la plantilla en decisiones asociadas con comportamientos de empresa en la sociedad son un elemento clave para reforzar la ciudadanía. La evolución de la participación en la sociedad está relacionada con el cambio de carácter organizativo y el impulso de una gestión más participativa.

La nueva política de presencia social, dando a conocer la empresa, reforzando o formalizando relaciones y promoviendo la implicación de más personas en la relación con otras organizaciones es uno de los factores que se destacan. Así mismo, el impacto que tiene en cuanto a mejora reputacional y reconocimiento social, genera sentimiento de orgullo y refuerza el cambio cultural.

#### 4.7.7. Conclusiones

En el caso de esta empresa la vocación de aporte social asociada a su carácter cooperativo juega un papel clave en la evolución de su ciudadanía en el periodo de tiempo estudiado. Esa imagen de lo que es y ha de ser una cooperativa dinamiza el proceso de transformación de los últimos años, al que mayoritariamente se refieren las entrevistas. Este autoconcepto es clave según la literatura para reforzar el carácter cívico y generar mejores comportamientos (Lozano, 2009; Sasia, Pedro M. et al., 2020). En este caso, la toma de conciencia de la falta de coherencia con ese propósito socio-empresarial es el desencadenante de un proceso de cambio cultural de dos años, todavía poco maduro.

Esta empresa ha aprovechado el punto de inflexión de la identificación de mala praxis de uno de sus directivos para incorporar la perspectiva ética. El cambio de personas en el CR ha posibilitado un nuevo liderazgo para el cambio. El proceso se ha centrado en generar un cambio de diseño organizativo, implicando tanto su cultura como su estructura organizativa para promover más participación formal y directa de las personas en el proyecto y condiciones para que esa participación permita la autonomía de las personas y un mejor ejercicio democrático de la gobernanza del proyecto. Estas condiciones generan un contexto favorable para que la perspectiva ética permee (Martínez et al., 2021), y las teorías de agencia moral las identifican como necesarias para lograr agencia moral (Cuéllar, 2016; List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012; Singer, 2017).

El cambio ha generado evolución en el propósito y los valores a los que muestran adhesión todas las personas entrevistadas, lo que puede deberse a que el 95 % de las personas es socia o lo será en breve, y todas se han ofrecido voluntarias para participar en el estudio. La cuestión de la propiedad ha sido un factor que no habíamos contemplado en nuestro diseño

metodológico del estudio. La figura jurídica de la empresa, en este caso concreto, está jugando un papel en su evolución como ciudadana. El modelo cooperativo inspira y reta a repensar el proyecto y el modo de gestionarlo.

Por otra parte, en el caso de esta empresa el comportamiento en la sociedad también ha generado una dinámica de transformación a través de la incorporación de cuestiones sociales en el proyecto. La Figura 9 recoge visualmente estas interrelaciones entre la evolución del propósito y los valores y el proyecto de la empresa, los mecanismos de rediseño organizativo y las relaciones con la sociedad.

La refundación de la cooperativa se refleja en la evolución del carácter hacia un proyecto socio empresarial (verde, abajo derecha), que ha llevado a la empresa a desarrollar una nueva política de presencia social, lo que ha hecho evolucionar su modo de participar en la sociedad (en blanco). Se ve asimismo como los cambios de estructura (azul) y las características de participación (blanco) en tomas de decisión sobre el impacto social de la empresa (morado) tienen impacto tanto en la comprensión del propósito de la organización, como en su comportamiento en la sociedad. También han dado lugar a la creación de un Comité para trabajar internamente la igualdad entre mujeres y hombres.

La gran variedad de impactos que la participación tienen en la renovación del carácter cooperativo y en el comportamiento de la empresa, especialmente en la transparencia y los vínculos que establece con la sociedad, nos permite decir que la participación de la plantilla juega un papel relevante en la evolución del carácter y el comportamiento cívico de la empresa. Algunos de esos impactos están relacionados con condiciones de agencia grupal, como la visión global de la empresa, los objetivos compartidos, y la asunción de cada equipo y cada persona de sus tareas para su logro (List & Pettit, 2011; Rodríguez Coronel, 2012). Un 20% de las personas explicita que la participación en el desarrollo organizativo, y en especial en modular el impacto social de la empresa a través de apoyo a proyectos sociales, aporta sentido al trabajo. No solo se persiguen mejores decisiones y mayor flexibilidad para responder a los requisitos del mercado o la sociedad, también dotar de sentido al proyecto y al trabajo.

Las formas de participación directa y formal en el desarrollo organizativo aparecen favoreciendo el desarrollo de ciudadanía. El proceso de cambio ha supuesto una ampliación de ese tipo de participación. Fundamentalmente se da en la socialización del carácter y la estrategia, en nuevas dinámicas informativas con socios-as para la preparación de asambleas y en nuevas estructuras de participación para la toma de decisiones operativas. El clima de confianza, y mecanismos formales cuando esa participación no es directa, como por ejemplo el nuevo proceso de asignación de fondos a proyectos sociales, hacen que la percepción de control sobre las decisiones sea positiva. Por el contrario, la participación indirecta y formal, cuando los criterios para la participación no contemplan áreas o personas muy implicadas en las cuestiones a decidir, hace que las personas perciban falta de autonomía, lo que genera descontento e inhibe el compromiso con el proyecto.

Leyenda

- Proceso
- Factor social
- Factor organizativo
- Diseño organizativo
- Cambio carácter
- Grupo de códigos
- - - Es parte del grupo de códigos
- CC Cambio de carácter
- DO Cambio diseño organizativo
- MRS Modo de relación con sociedad
- PartSoc. Participación social
- PrD. Característica del proceso de decisión
- PROC 3. Proceso decisión operativa

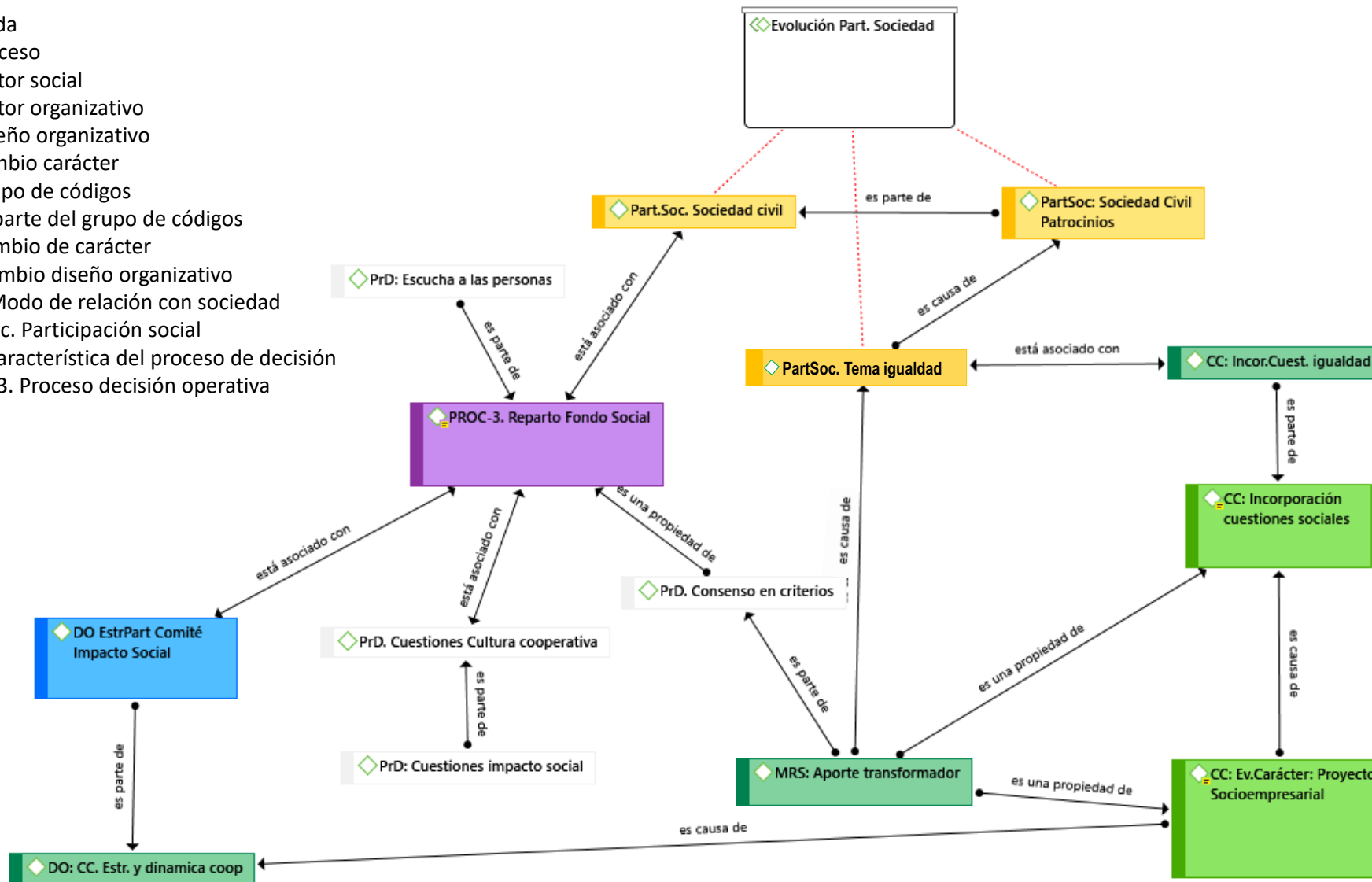


Figura 9. RPK Incorporación cuestiones sociales

Entre las características de la participación que favorecen la evolución de ciudadanía, las personas destacan aquellas que contribuyen a generar contextos favorables a la deliberación ética. En concreto, la transparencia, los procesos de escucha al que toda persona tiene acceso, sus dinámicas de argumentación y debate y su orientación a la construcción de consensos si no en la decisión, sí en los criterios para adoptarla. Además, se consideran cuestiones de largo plazo, aspirando no solo a una sostenibilidad económica del proyecto, sino a realizar con él un aporte transformador de la realidad. Cuando esas características no están presentes o cuando las personas perciben que son mejorables, aparecen como inhibidores. Factores personales, la cultura preexistente de falta de participación y transparencia son los elementos más repetidos como inhibidores de desarrollo del carácter cooperativo.

Nuestros hallazgos apuntan a patrones de características de participación que generan condiciones para la deliberación ética que, junto a formas de participación directa y formal, contribuyen positivamente a reforzar el carácter cívico y el comportamiento ciudadano.

#### 4.7.8. Glosario

CD	Consejo de Dirección
CR	Consejo Rector
CR+CD	Consejo
CS	Consejo Social
CTS	Comité de transformación social
CV	Comité de Vigilancia
DGS	Departamento de Gestión Social, Cultura Cooperativa y Comunicación
PDC	Plan de desarrollo cooperativo
UATC	Unidad autónoma de trabajo cooperativo

### 4.8. Sector de las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social

Carlos José Martínez (2017) analiza en profundidad la historia y la situación actual de este sector de actividad, que nace en el año 1.900, cuando la Ley Dato adoptó la doctrina del riesgo profesional (Martínez Mateo, 2017). Antes de la creación de la Seguridad Social o incluso de los Seguros Sociales, el Estado obligó con esta Ley a los empresarios a asumir la responsabilidad por los accidentes de trabajo de sus plantillas. Las patronales decidieron afrontar esta exigencia a través de una institución mutual. Por iniciativa privada, y con cambios de regulación desde su creación al inicio del siglo XX, las actividades que desarrollan las mutuas contribuyen positivamente a la economía y a la sociedad.

Desde los años 80 se han reducido de 150 a 22 las mutuas por fusiones que buscan equilibrar la heterogeneidad actual entre las organizaciones del sector y mejorar su capacidad de dar respuesta a las nuevas exigencias legales. En la actualidad, hay una gran desigualdad en cuanto a implantación, recursos y actividades entre las 5 primeras mutuas y el resto del sector.

En los últimos años, la legislación ha ido incrementando tanto las funciones y competencias de las mutuas como los mecanismos de control sobre sus actividades. Esta evolución genera un debate sobre el modo en el que se perciben socialmente. Hay quienes las consideran una privatización de la Seguridad social, y quienes consideran que la fuerte regulación a la que están sometidas es, de facto, una publicación.

La competencia en el sector está condicionada por la poca capacidad de generar incentivos, como tarifas o prestaciones, para el cambio de mutua. La elección de la mutua depende de la propiedad de la empresa o de asesorías colaboradoras que controlan paquetes voluminosos de pequeñas empresas. Las grandes empresas tienen capacidad de influencia importante en los cambios de mutua, y la patronal exige al Gobierno cambios legislativos que favorece que los retornos de actividad vayan a las grandes empresas, pese a que el grueso de los ingresos lo genera las PYME's. Una consecuencia de ello es que agudiza la tensión entre la lógica empresarial y la lógica preventiva, que puede desviar a las organizaciones de su propósito de servicio público.

El sector está marcado por la desconfianza de las personas trabajadoras y el enfrentamiento con los sindicatos. Entre las razones, que el control sobre la elección de la mutua lo tiene de facto la patronal, y una tendencia de debilitación de los órganos de gobierno de las mutuas que han ido perdiendo sentido democrático. La fusión entre mutuas está generando organizaciones más grandes, permitiendo a la Dirección – Gerencia mayor capacidad para elegir los miembros de sus Juntas Directivas, y como consecuencia, una mayor autonomía para la gestión.

Las mutuas nacieron hace más de 100 años con una lógica de seguro para dar servicio y cobertura a obligaciones empresariales en un momento histórico muy distinto al actual en cuanto a situación social, laboral, económica y política. El entramado institucional socio sanitario genera dinámicas, exigencias y condicionantes totalmente distintos. En esta situación, el sector afronta un reto de sostenibilidad futura importante. La cuestión que socialmente se plantea va más allá del planteamiento de una reforma de estas instituciones históricas, y llega a preguntarse sobre su pertinencia para el futuro.

## 4.9. Mutualia

### 4.9.1. Presentación del caso.

Mutualia es una asociación privada de empresas, mutua colaboradora con la Seguridad Social. Es una entidad sin ánimo de lucro y regulada por la legislación del Estado Español. La Política General de Gobierno Corporativo recoge los aspectos fundamentales de las actuaciones y comportamientos de las personas físicas y Jurídicas que integran Mutualia, así como los compromisos de la organización en esta materia. Su Junta General vela por el buen Gobierno de la entidad, buscando el interés general.

La organización se constituye por la fusión entre 2005 y 2007 de tres mutuas con sede en el País Vasco. En la actualidad está formada por casi 600 profesionales. Su ámbito de actividad es el conjunto del Estado Español. En la actualidad tiene sedes en el País Vasco y en Madrid. La empresa tiene dos grandes áreas de trabajo, la sanitaria, formada hospitales y centros de atención primaria, y el área administrativa, que también cuenta con oficinas ubicadas en distintas localizaciones. El análisis se ha realizado en las sedes del País Vasco.

Es una organización que ha implementado diversos sistemas de gestión. Su trayectoria de mejora continua en la gestión le ha hecho merecedora de numerosos premios y reconocimientos en cuestiones como la conciliación y la igualdad, accesibilidad de personas con discapacidad, gestión de personas o gestión sanitaria. La trayectoria de la empresa y el reconocimiento que tiene en gestión de cuestiones con impacto social, así como su cultura de trabajo en equipo nos daba seguridad de que podríamos observar el fenómeno de desarrollo organizativo con orientación ética.

Dos personas del equipo directivo de la organización participan en la comunidad de aprendizaje de ética en la función directiva del Centro de Ética Aplicada. Ellos fueron el contacto para que la empresa formara parte de este estudio.

#### 4.9.2. Descripción de factores organizativos e individuales

Antes de presentar los resultados de ese análisis, describiremos, en primer lugar, la estructura de la organización y otra información sobre la sistemática de gestión. Ambos elementos delimitan el contexto de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo que vamos a estudiar. También permiten entender el rol y la relevancia de estos elementos del contexto en el que se da el cambio de la empresa que dejamos fuera de nuestro diseño metodológico.

En segundo lugar, aportaremos información de las características de la plantilla, enunciando algunos factores que tienen influencia en la evolución de ciudadanía o influyen en alguna de las características de la participación en los procesos que hemos estudiado. Justificaremos que la muestra seleccionada es suficientemente representativa del colectivo y que la información recogida recoge los distintos puntos de vista.

##### 4.9.2.1. Descripción de la estructura y sistemas y programas de gestión

El sistema de gobierno está formado por distintos órganos colegiados, asistidos por algunos comités en cuestiones especialmente sensibles. Sus miembros no han participado en el estudio.

La empresa ha consolidado un sistema de gestión basado en la gestión por procesos y la mejora continua, con una apuesta por una gestión participativa y el desarrollo de competencias de liderazgo entre las personas. Está consolidado un sistema de equipos de mejora, con participación formal, que se articula con la estructura organizativa y de responsabilidad de la organización. Los canales de participación formal son fundamentalmente:

1. Equipo de Control Seguimiento de Gestión lidera la operativa del proyecto, y está formado por las personas responsables del áreas y departamentos, con presencia de personas de todos los territorios donde se realiza la actividad. Está formado por las algo más de veinte personas, entre las que se cuentan las tres del Comité de Dirección.
2. Equipos funcionales: áreas, departamentos, o grupos dentro de los departamentos que despliegan los procesos. Estos equipos son espacios de participación donde se transmite la información relevante de la organización, se planifica el despliegue de la estrategia y el trabajo de los procesos y se hace seguimiento anual. Los equipos son autónomos en la gestión de sus tareas y procesos. Además de los puestos de liderazgo formal del organigrama, hay personas que coordinan personas o equipos de sub áreas de actividad, sin responsabilidad jerárquica sobre ellas.
3. Equipos de proceso. Son los responsables del diseño, planificación y seguimiento de los distintos procesos de la organización. Su implantación hace más de 10 años generó una evolución hacia una estructura menos departamental. En estos equipos participan personas con responsabilidades de liderazgo de actividades o subáreas relacionadas con el proceso a gestionar, sus entradas o sus resultados. Dependiendo de las temáticas o proyectos en marcha, se invita a personas sin roles de liderazgo formal. En algunos casos, áreas y procesos o subprocesos coinciden. 10 de las 26 personas entrevistadas hablan de estos equipos, ninguna de ellas es de Gipuzkoa.

4. Equipos de proyectos para la mejora (Ver Tabla 39) Desde hace año y medio la puesta en marcha de estos equipos está condicionada a que trabajen cuestiones vinculadas con el desarrollo de la estrategia o de los valores de la empresa. Con anterioridad, se primaba la cantidad de equipos en marcha. La temática del equipo condiciona el periodo en el que está activo. Los equipos desarrollan sus actividades en el horario laboral.

Cualquier persona puede proponer una idea o proyecto para desarrollar en equipo, argumentando sus vínculos con los valores o la estrategia de la empresa. Quien es responsable del proceso o de área /departamento afectado por la propuesta tiene que aprobar la creación del equipo, convirtiéndose en promotor. El promotor clarifica con la persona que ha propuesto la idea el encargo para el equipo, que se forma con personas de perfiles adecuados para desarrollar el objetivo definido.

La empresa publicita los equipos a través de sus canales de información para que las personas conozcan cuáles están funcionando y puedan ofrecerse voluntarias. El promotor o la persona que ha propuesto el proyecto pueden invitar, vía mandos intermedios o directamente, a personas con perfiles adecuados a participar. La participación del personal en los equipos es voluntaria, y sus responsables colaboran para posibilitar la participación.

Cada equipo establece su dinámica de trabajo, incluyendo frecuencia de reuniones, coordinación de la actividad del equipo o método de toma de decisiones. Trabajan con autonomía de acuerdo al plan. Reportan a quien ha promovido el equipo, que da cuentas al Equipo Directivo de los avances. El periodo de actividad está vinculado al encargo recibido. Algunos equipos funcionan desde hace años.

5. Comité de empresa. Está formado por 34 personas (5% de la plantilla).

La empresa ha recibido reconocimientos y premios por su sistema de gestión de personas. Una de las cuestiones clave en ese sistema es el desarrollo de la mejora continua y de las competencias y capacidades de liderazgo. A través de programas formativos y de desarrollo de competencias, la empresa promueve que más personas asuman responsabilidad en el liderazgo del proyecto. El proceso se inició con el programa Lidera, que ha evolucionado en el programa BOGA, que implica un mayor compromiso mutuo entre la empresa y las personas. Quienes asumen roles de liderazgo formal y personas voluntarias que han participado en dinámicas de mejora continua participan en este programa.

El modelo de gestión participativa y los programas de formación se presentan en las entrevistas como dinámicas que están promoviendo la ruptura de límites departamentales y una visión global de la empresa.

En la descripción de la evolución de ciudadanía y de los patrones de participación haremos referencia a la estructura y sus distintos equipos.

Tabla 39. *Mutualia. Sistema de participación. Creación de equipos*

Elemento	Descripción
Criterios creación equipos	<p>Cualquier persona puede proponer por los canales de comunicación interna y vía mando, una idea que dé lugar a un equipo.</p> <p>Cuestión propuesta está alineada con la estrategia o los valores</p> <p>Miembros del equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área funcional / conocimientos</li> <li>• Equilibrio entre la eficiencia en el trabajo y la participación: 1) Dedicación de los miembros, es voluntaria (por invitación u ofrecimiento) y en horas laborales. 2) Las personas en puestos de liderazgo formal promueven la participación.</li> </ul>
Canales información equipos	<p>Vía cadena de mando (estructura procesos y áreas). Las personas en puestos de liderazgo promueven la participación.</p> <p>Intranet. Red social interna</p>
Modo de funcionamiento	<p>Roles en los equipos: promotor (persona con liderazgo formal en el organigrama), responsable, miembros</p> <p>Consenso de quien propone la idea con el promotor respecto a objetivo, composición del equipo, plan y frecuencia de reporte.</p> <p>Promotor / dirección aprueba</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo equipo</li> <li>• Plan de trabajo y resultados</li> <li>• Gastos y cambios que afectan a actividad de la empresa.</li> </ul> <p>Autonomía en el desarrollo del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera quien coordina. (Responsable)</li> <li>• Obligatoriedad de contraste en decisiones que implican gasto o alcance más allá del área de responsabilidad de los miembros del equipo.</li> <li>• Propuestas que implican gasto o cambios significativos, aprueba Dirección.</li> </ul> <p>Reporte periódico a Dirección a través de responsable del equipo.</p>

#### 4.9.2.2. Descripción de la plantilla y muestra de personas entrevistadas

En una primera entrevista con la Directora de Desarrollo de Personas se entregó la ficha de la empresa y se realizó la primera recogida de datos sobre los procesos de estudio. A partir de la información facilitada sobre la estructura de la empresa, se hizo una propuesta de muestra representativa de la empresa utilizando como criterio general una antigüedad superior a 10 años en la empresa, y manteniendo la proporción de personal por sede geográfica. Además, se definió un rango de posibles entrevistas atendiendo la posición de liderazgo. Por el tamaño de la empresa, se propuso una muestra de entre 20 y 30 personas (Ver Tabla 40). El resto de variables relativas a las características personales no se fijaron, por lo que incluimos algunos comentarios.

En la reunión de presentación del informe al Equipo de Seguimiento de Gestión, contrastamos la representatividad de la muestra, dado que no habíamos recibido la ficha de la empresa completa. En cuanto a la distribución por género, el 23% de las entrevistas se realizaron a hombres, un porcentaje algo menor del 27.79% que indica la memoria de Mutualia 2019. Un

38,5% de la muestra pertenece al área sanitaria, de las cuales un 40% trabaja en Donostia, frente a un 20% en Vitoria y un 40% en Bilbao. Mutuaia tiene un Comité de Empresa formado por 34 personas (5% de la plantilla). En la muestra han participado dos mujeres miembros del Comité, que representan un 7% de la muestra.

Tabla 40. Mutuaia. Características de las personas de la muestra

Característica		Prev. / REAL	Hombres (6)				Mujeres (20)				Gran Total
			Ar	Bi	Gi	Total	Ar	Bi	Gi	Total	
Antigüedad	< 10 años	0/4		1		1		2	1	3	4
	11 a 20 años	20-30 / 22		3	1	4	4	6	3	13	17
	> 21 años		1			1		3	1	4	5
Cualificación	FP Grado Superior	-		1		1	-	2		2	3
	Grado universitario	-		2	1	3	4	8	5	17	20
	Master o Doctorado	-	1	1		2	-	1		1	3
Posición en la empresa	Dirección	10-15 / 10	1	1		2		1		1	3
	Mandos intermedios			1		1	2	1	1	4	5
	Líder funcional						1	1		2	2
	Sin liderazgo formal		10-15 / 16		2	1	3	2	8	3	13
Relación con otras organizaciones	Sí	-		3	1	4		2		2	6
	No	-	1	1		2	4	9	5	18	20
Ámbito profesional	Área Sanitaria	-	1	1		2	1		4	5	10
	Administración y gestión	-	1	3	1	4	3	1	1	15	16
Comité de empresa		-				0	1		1	2	2
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>24-30</b>	<b>6</b>				<b>20</b>				<b>26</b>

La Directora de Desarrollo de Personas envió una invitación a las 3 sedes para que las personas se prestaran de forma voluntaria a colaborar en el estudio. La muestra se generó a partir de los listados de personas voluntarias y su disponibilidad de agenda, buscando mantener los porcentajes de plantilla en cada localización geográfica (ver Tabla 41).

Tabla 41. Mutuaia. Muestra propuesta por territorios y muestra real

	Propuesta	Real	% Empresa	% Muestra
Distribución geográfica				
• Araba	4-5	5	17%	19%
• Bizkaia	12-15	15	50%	57%
• Gipuzkoa	8-10	6	33%	23%
<b>Total</b>	<b>24-30</b>	<b>26</b>		

Al tratarse de personas voluntarias, y la mayoría que participan o han participado en equipos de mejora, es posible que se dé un sesgo en las respuestas, por tratarse de personas más implicadas en estas dinámicas. Por cuestiones de agenda, y para minimizar desplazamientos, se ajustó el número de entrevistas. La muestra final se puede considerar suficientemente representativa en términos territoriales y de las distintas posiciones de liderazgo en la

empresa. El personal del área sanitaria en la empresa está infrarrepresentado, dado que son aproximadamente el 66% de la plantilla de la empresa. Como se detalla en los inhibidores de participación, el trabajo que realizan exige mayor presencialidad y es una dificultad para la participación.

#### 4.9.3. Evolución ciudadana

La Tabla 42 resume los motivadores principales desde el que más se repite en las entrevistas al que menos, e indicando la acción que desencadenaron el cambio de carácter al que hacen referencia las personas. El sector es uno de los elementos que condiciona la ciudadanía que hemos dejado fuera de nuestro diseño metodológico. Sin embargo, su importancia queda clara en la identificación de algunos motivadores de la evolución de la ciudadanía en esta empresa. Entre esos factores vinculados a dinámicas del sector están el aumento del control regulatorio y de las actividades exigibles a la organización (81%), la mala percepción social y las fusiones para permitir la solvencia a medio y largo plazo (35%). La mayoría de entrevistas hacen mención a la regulación, como promotora de cambios en el proyecto de la empresa y como condicionante para generarlos. La mala imagen social del sector y la estrategia de la empresa para mejorarla como herramienta competitiva y de legitimidad social.

Tabla 42. *Mutualia. Motivadores del proceso de evolución del carácter.*

Motivador	Acción	Cambio en el carácter
Exigencias del sector (regulado y con mala imagen)	Licitación en compras Prohibición de labor comercial	Incorporación de valores a la compra: Igualdad, sostenibilidad medioambiental. Incorporación de cuestiones sociales como estrategia de mejora de imagen
Cambio Gerente. (2015)	Estilo de gestión más participativo Estilo de liderazgo	De una orientación comercial en presencia pública a orientación de aporte social y ética. Apuesta en los valores como referencia
Fusión de tres organizaciones (2006) 39% (Ar 50%, Gi 60%, Bi 38%)	Mejora capacidad económica y servicios Estilo de gestión más participativo Métodos de trabajo	Generar cultura común, de organizaciones con 3 culturas distintas.

Entre las personas que hablan de la fusión como motivador de evolución del carácter se da una asimetría entre territorios, posiblemente por el distinto tamaño y situación económica de las organizaciones que se fusionaron. La organización vizcaína era más fuerte y más grande, y posiblemente por ese motivo se nombra menos este motivador (38,5%) que en Gipuzkoa (60%) o en Araba (50%) Se alude a la fusión como estrategia para la supervivencia, mejorando la solvencia y capacidad competitiva del servicio prestado.

La influencia de la Gerencia, y por lo tanto los cambios en ese puesto, aparecen como la principal causa de la evolución del carácter en los últimos años (42%), y hablan de cuestiones como el estilo de liderazgo o los mensajes que transmite cada Gerente. La mayoría de personas se refiere al actual Gerente.

El principal mecanismo para promover la evolución han sido cambios en el diseño organizativo liderados por el nuevo Gerente. En concreto, la reorganización fruto de la fusión, el trabajo en torno a los valores organizativos para consolidar la cultura en la nueva organización, el alineamiento de las dinámicas participativas para la mejora con la estrategia y los valores, y el impulso de un liderazgo más extendido en la organización apoyado por programas formativos y de desarrollo de competencias.

#### 4.9.3.1. Evolución del carácter ciudadano

En la Tabla 43, se resumen los principales hallazgos respecto a esta categoría de la evolución de la ciudadana. La fusión marcó un punto de inflexión por el cambio de tamaño, la necesidad de acompañar las tres culturas y estructuras organizativas, así como el sistema de gestión.

Tabla 43. *Mutualia. Evolución del carácter*

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Formulación (Propósito y valores)	De un enfoque comercial y de eficiencia económica y de prestación de servicio a un enfoque más social, incorporando valores ético sociales. (46%) Cambio cultural, énfasis en valores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en valores: equipo (46%), transparencia (19%), cercanía</li> <li>• Indicadores de aporte social y comportamientos.</li> </ul>	El estilo y mensajes del gerente Factores externos: mala percepción social, demandas sociales (conciliación o sensibilidad ambiental). Conciencia de la relación entre el proyecto y la legitimidad social. Fomento de una visión global de la empresa, y de esta como parte de la sociedad.
Incorpora cuestiones ético sociales	De enfoque de transacción a aporte de valor al cliente y la sociedad. (19%) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en servicios (nuevos servicios, nuevos destinatarios, en alianza con asociaciones...)</li> <li>• Proyectos sociales o con implicación social (voluntariados, donaciones, promoción de la salud...)</li> </ul> Cuestiones explicitadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad – conciliación (31%)</li> <li>• Medioambiente (23%)</li> <li>• Euskera (8%)</li> <li>• Seguridad, privacidad, protección de datos. (8%)</li> </ul>	Fuentes impulsan esta incorporación: 1) intereses / motivaciones de las personas que se canalizan en equipos, 2) cambios sociales 3) desarrollo tecnológico, 4) legislación, 5) política de diferenciación. Obtención de acreditaciones: empresa familiarmente responsable, empresa saludable, ISO27001. Referencias al impacto de estas cuestiones en la imagen de la empresa, en visibilizar su aporte diferencial.
Adhesión al carácter de la plantilla	Asumidos o asumibles personalmente. Uso del marco de valores como referencia de acción. Sostenibilidad social, aporte social como opción de la empresa	Buen clima laboral. Dinámicas de conocimiento de otras áreas que fomentan visión global.

El cambio de Gerente en 2015 supuso el impulso a un nuevo enfoque para el proyecto y una presencia más fuerte de los valores organizacionales. Las entrevistas muestran la evolución en el carácter (propósito y valores) en un cambio de enfoque desde la sostenibilidad económica y la eficacia en el servicio, hacia un enfoque más social, vinculado a aportar mayor valor a la

sociedad con el proyecto. Un acento repetido en este cambio de enfoque es la necesidad de hacer visible el aporte social del proyecto, como medio para mejorar la imagen de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo. Este cambio de enfoque se acompaña con cambios en el desarrollo de los valores de equipo, transparencia y cercanía.

Recogemos algunas citas que ejemplifican estos cambios.

*Desde hace 4 años hacia aquí el mayor cambio sería pensar menos en el resultado económico a pensar en resultados de sostenibilidad global. (...) Antes teníamos un enfoque muy a resultado, más resultado mejor, cuando quizá estaba impactando en un peor servicio, no en términos de calidad, sino de prestación de servicio. Ahora nos preguntamos dónde está el valor que aporta la organización.*

*(...) cada vez somos más sociales, mucho más familiarmente responsables, la empresa cuenta cada vez más con los trabajadores.*

En cuanto a los valores declarados, en varios de ellos se ponen ejemplos de cambios en comportamientos que muestran el cambio de cultura (ver Tabla 44). La manera de trabajar es menos departamental, lo que proporciona una visión global y mayor corresponsabilidad, entendida como una mayor conciencia del impacto del propio trabajo en los demás miembros de la organización y en la imagen social de la empresa.

También se asocia a cambios de estructura y dinámicas de trabajo en grupo que permiten una mayor autonomía para presentar propuestas que tienen impacto en los servicios, en el proyecto o en la gestión, así como a elementos del modelo de liderazgo, como la accesibilidad de los líderes, la escucha y la respuesta a las propuestas de las personas.

La empresa ha modificado su proyecto y su forma de trabajar al incorporar cuestiones más allá de su cadena de valor fruto del cambio de enfoque de sostenibilidad, incorporando como clave el aporte social. Son cuestiones demandadas por la legislación o el contexto social (cultural, tecnológico), entre las que las personas destacan la igualdad entre hombres y mujeres, asociada a la conciliación en la que la mutua es referente, el medioambiente con acciones puntuales y políticas de compra, el compromiso con el euskera, la promoción de la salud y de una cultura de prevención y actividades solidarias. La incorporación de estas cuestiones, para apartar más valor a la sociedad, se asocia en las entrevistas a la imagen que la sociedad tiene de la empresa (necesidad + estrategia para mejorarla).

La Tabla 45 recoge los hallazgos respecto a cómo las personas entienden ese compromiso social de la empresa.

*La sostenibilidad... te tienes que poner considerando la vida, las demandas sociales y las del planeta. Por ejemplo, ahora tenemos fuentes en lugar de garrafas de agua, se gestionan los residuos, y la gestión medioambiental es algo valorado en las licitaciones.*

*Hay inversiones en materiales nuevos e innovación en tecnología para promover la sostenibilidad.*

*Tenemos el grupo EIAS (Equipo de iniciativas de acción social) a través del que Mutuaia desarrolla distintos proyectos con ONG y asociaciones, que implican dinero y participación de las personas de Mutuaia.*

Tabla 44. *Mutualia. Ejemplos prácticos del cambio de valores*

Valor	Antes	Ahora
Equipo	<p>La dirección o los mandos intermedios promueven la participación.</p> <p>Programas formativos para personas con liderazgo formal. (LIDERA)</p> <p>Dirección define y socializa los valores. Algo de participación</p> <p>Trabajo departamental</p>	<p>Mayor autonomía para promover propuestas de participación.</p> <p>Programas formativos para impulsar el liderazgo, se implica a cualquier persona implicada en la mejora. (BOGA)</p> <p>Redefinición de valores y reflexión sobre comportamientos compartida</p> <p>Mayor corresponsabilidad. Mejor respuesta con el valor que aporta cada persona. Más autonomía de las personas. Menos controles a personas, control de objetivos y procesos</p>
Transparencia	Departamental	Más interacción entre áreas y departamentos. Más información, comunicación más abierta, nuevos canales.
Cercanía	<p>Estilo de liderazgo jerárquico</p> <p>Estructura departamental</p>	<p>Accesibilidad del Gerente y resto de mandos.</p> <p>Acciones para las personas conozcan los departamentos y actividades de la organización (BOGA)</p>

La convergencia en las respuestas respecto a cómo describen las personas los cambios en el carácter y cómo se visibilizan en la organización da muestra de un carácter percibido de forma similar. Casi el 100% de las personas, incluso las que expresan algunas críticas o posibilidades de mejora, hablan de la empresa en primera persona del plural.

Algo más de la mitad de las personas (53%) afirman la coherencia de los valores de Mutualia o que se sienten identificadas con ellos porque son compatibles con sus propios valores. Algunas apuntan a que esa coherencia da un marco de sentido más amplio al trabajo, ya no son solo profesionales, son profesionales de Mutualia. Los valores son coherentes y plausibles, y las personas valoran que pueden explicitar sus valores y canalizar sus inquietudes a través de los sistemas de participación formal, influyendo en los servicios y el proyecto de la organización.

El 38% de las entrevistas aluden al uso de los valores como referencia para la toma de decisiones, la evaluación del desempeño de líderes o para la toma de distintas decisiones. También se ponen ejemplos de la presencia de valores en el lenguaje de la empresa o sus mensajes, y en herramientas de comunicación a la sociedad como la memoria. Las personas están motivadas para actuar de acuerdo a los valores de la empresa.

*Yo como persona puedo tener unos criterios, pero yo sé Mutualia qué criterios tiene. Entonces, si estoy en el equipo de trabajo de la mutua actúo como trabajadora de Mutualia no como “mi nombre”, porque a veces igual no estoy de acuerdo, pero...*

*(...) no soy solamente fisioterapeuta, soy fisioterapeuta de Mutualia.*

(...) pero a la vez trabajamos con muchos proyectos. No está tampoco estático. Cuando decimos vanguardismo, intentamos que todos los servicios estén en la vanguardia tecnológica y bien orientados a los usuarios.

Tabla 45. Mutua. Compromiso social

Comprensión	Motivadores	Inhibidores	Impactos
Sostenibilidad vinculada a la sociedad	ORGANIZATIVOS Canalizar intereses personales en proyectos, servicio o actividades en / de la empresa.	Legislación  Equilibrar con la eficacia en el trabajo	ORGANIZATIVO Cambios en servicios para mejorar aporte valor Diferencia competitiva Mejora imagen empresa
Valor aportado a Grupos de Interés	Canales de relación con grupos de interés y otros agentes externos.		PERSONALES Satisfacción personal Sentimiento pertenencia
Tiempo y recursos para mejorar la sociedad	PERSONALES Interés, sensibilidad personal.		

En menor proporción (19%) se expresa adhesión al enfoque de sostenibilidad social con expresiones en primera persona del plural en el intento de aportar valor a la sociedad como organización.

*Esto es una opción que tiene la mutua, que somos una empresa socialmente responsable, pues dedicamos tiempo y recursos a intentar obtener mejoras para la sociedad. Aportar nuestro granito de arena. No como empresa, como trabajadores. Es un equipo de la Mutua, pero todos eh... o sea los que formamos parte del equipo somos personas que pertenecemos a la organización. Cuando damos dinero, lo hacemos en nombre de la organización.*

*Yo estoy contenta con esta línea. Me parece que es donde tenemos que acabar las empresas al final, en revertir en la sociedad y que la sociedad nos aporte a nosotros.*

Hay pocas expresiones críticas o de manifiesta incoherencia entre las declaraciones de valores y el desempeño. Sí se apuntan posibilidades de mejora en cuestiones como la transparencia o la gestión de procesos de trabajo concretos, vinculados a la gestión de personas.

#### 4.9.3.2. Evolución del comportamiento de la empresa en la sociedad

La segunda dimensión de la ciudadanía de la empresa analizada es su comportamiento en la sociedad. Analizamos primero los vínculos sociales que establece la empresa, con quien se relaciona, cómo y en torno a qué cuestiones. Y el modo en el que se muestra responsable. Resumimos los hallazgos que explicamos en este apartado en la Tabla 46.

##### 4.9.3.2.1. Vínculos con la sociedad y modo de relacionarse.

La necesidad de visibilizar el aporte social, para alinearse con el nuevo enfoque del proyecto y mejorar la mala imagen social, han dado pie a una mayor proactividad en la gestión de la presencia y las relaciones que la mutua establece con su entorno. La fusión generó una mayor capacidad económica y de prestación de servicio que ha permitido la fusión de las tres mutuas.

Tabla 46. *Mutualia. Evolución del comportamiento en la sociedad*

Elemento	Evidencias de la evolución	Comentarios
Participación / vínculos con la sociedad	<p><b>Cambios en las relaciones con clientes</b></p> <p>Incremento en la atención personal para implicar al paciente en su tratamiento.</p> <p>Nuevas cuestiones en la relación con pacientes y empresas: humanización y seguridad de la atención (Valor cercanía).</p> <p>Nuevos servicios: formación a familias</p> <p><b>Cambios en relación con organizaciones sociales e instituciones públicas</b></p> <p>Mayor proactividad en la relación.</p> <p>Participación de más personas. Criterios: por sus conocimientos y experiencia, cuando la relación implica incorporación de cuestiones a las políticas sociales de la empresa.</p> <p>Mayor institucionalización: convenios, proyectos, alianzas.</p> <p>Nuevos temas de relación: investigación (universidades), nuevos servicios o prestaciones especiales (asociaciones)</p> <p><b>Cambio presencia en foros diversos</b></p> <p>Selección de foros según nueva estrategia de cambio de imagen social de la empresa.</p>	<p>Adaptarse al mayor acceso a información de pacientes (tecnología)</p> <p>Formación a familias abierta al resto del personal.</p> <p>Se amplían relaciones.</p>
Modo de relacionarse	<p><b>Colaboración</b> con todos los agentes.</p> <p><b>Aprendizaje</b> para la mejora de prestación de servicios.</p>	<p><b>Cambios en los servicios</b>, creación de otros nuevos, fruto de las interrelaciones con pacientes y empresas.</p>
Mostrarse responsable	<p>Proactividad (valor) en la <b>atención a quejas y demandas</b> externas, dinámica de aprendizaje para aportar valor a la sociedad.</p> <p>Cambios en rendición de cuentas: memoria, portal transparencia, proyecto monetización de impacto, presencia en redes sociales y medios con mayor protagonismo de cuestiones sociales.</p>	<p>Solo 6 (de 26) indican cambios en la rendición de cuentas.</p>

La evolución se da más en cambios en el foco de la relación o en el modo de relacionarse que en el tipo o número de agentes con los que la organización se relaciona. Los principales cambios que se explicitan son en la relación con clientes, tanto pacientes como empresas-asesorías que tienen impactos en los servicios, con instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil (ver Tabla 46).

La relación con clientes ha profundizado en la atención personal y en la adaptación de la atención al mayor acceso a información que tienen los pacientes por la tecnología. El cambio de foco hacia un aporte de valor en cuestiones de humanización o seguridad ha modificado las cuestiones implicadas en esa relación, que las personas asocian al valor cercanía. Los cambios

se han concretado en nuevas figuras de referencia, por ejemplo, para pacientes que ingresan o la institucionalización de un gestor de referencia y trabajo interno de mayor colaboración interdepartamental para favorecer la “ventanilla única” para empresas y asesorías. Así mismo, se han ampliado servicios como la formación o prestaciones especiales a las familias de los pacientes. También se han incrementado los mecanismos de escucha a clientes como, por ejemplo, los grupos focales.

Se ha profundizado e institucionalizado la relación con agentes sociales a través de convenios o proyectos con, por ejemplo, las universidades, y ampliación de focos en esas relaciones como pueden ser la investigación o la reflexión y formación en ética. Se han constituido alianzas con asociaciones para ofrecer servicios o mejorar las prestaciones especiales. Se evidencia una mayor proactividad por parte de la empresa que incluye cuestiones como ampliar la participación a personas con conocimientos y experiencia en los temas de los que se traten o incluir en la relación en tratamiento de cuestiones que se van incorporando al proyecto. Como ejemplo, se indican políticas sociales o servicios de prestaciones especiales que ahora se trabajan en alianza con asociaciones.

La participación en foros y la presencia en redes sociales responde a la estrategia para el cambio de imagen de la empresa. La estrategia implica una selección de los foros en los que se participa, dedicar tiempo de personas a esas relaciones o gestionar la difusión en redes sociales de las iniciativas de la empresa. En esos foros se conocen personas y organizaciones, y varias personas indican que se amplían las relaciones.

Las relaciones son de colaboración, y han ido incorporando el aprendizaje como un modo de relación que permite la mejora. Relaciones con grupos de interés en clave de aprendizaje, desde la empresa, escuchando para aprender y mejorar o para apoyar proyectos de otros. El aporte y recepción de valor en las relaciones con otros agentes sociales muestra también el cambio de carácter. Como ejemplo se nombra la participación de personas de la empresa en foros de reflexión y formación ética vinculados a la universidad o en foros de gestión que aportan nuevas temáticas como la conciliación.

Se muestran evidencias del impacto de la participación en la sociedad en cambios en el proyecto organizativo, en los servicios y actividades, en la gestión de los procesos, y en el desarrollo de las capacidades de las personas.

*... cuanto más te abres, cuantas más relaciones tienes con organizaciones y personas del entorno, aprendes. Descubres formas nuevas de hacer, nuevos puntos de vista. Esto es un aprendizaje continuo. Tu presentas lo tuyo y eso es probable que aporte.*

*Esto (relación con entidades externas, personas del sector) me da mucha seguridad y mucha perspectiva, de ver si lo que estoy haciendo pues voy por buen camino o no.*

Los aprendizajes permiten mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos o identificar e incorporar políticas para atender nuevas demandas legítimas de los distintos colectivos como grupos de interés, agentes sociales y ONG o asociaciones diversas.

Las relaciones con otras organizaciones y la participación en foros diversos tienen también impacto en el desarrollo personal y profesional de las personas. Esto genera motivación y una implicación con problemáticas sociales a través del apoyo a ONG y asociaciones.

La regulación del sector impide a la empresa realizar acciones publicitarias, y generar vínculos con otros agentes sociales con esta orientación al aporte de valor, en clave de colaboración y aprendizaje es una manera de explicar lo que hace, cómo y por qué lo hace. Las personas

expresan que la presencia en foros, las relaciones con la sociedad civil, o la presencia en redes sociales son medios para cambiar la imagen que la sociedad tiene de la empresa.

#### **4.9.3.2.2. Modo de mostrarse responsable**

La evolución del carácter, que genera una visión global de la empresa y el nuevo enfoque hacia la sostenibilidad, se concretan en proactividad y atención a demandas legítimas de clientes o de colectivos vinculados a ellos. La empresa es proactiva, se muestra responsable. Como hemos indicado al explicar los vínculos con la sociedad, se generan relaciones de colaboración y aprendizaje. Se atienden las peticiones, sugerencias y demandas tanto de cliente, como de aliados, administración pública u ONG y asociaciones con las que se colabora, dando lugar a cambios en los servicios o proyectos de mejora.

*Un cambio importante, es que ahora damos las gracias por la queja. Antes de contestaba sin más. Ahora agradecemos y explicamos si hemos hecho algo adicional a solventar o dar respuesta a la queja. A veces la queja da lugar a que hagamos cambios en los procedimientos internos o acciones correctoras que afectan a más personas. Yo creo que es importante comunicarlo, cuando surge de una queja. Esto antes no lo hacíamos, comunicar como parte de la gestión de las quejas.*

Las personas entrevistadas tienen dificultades para contestar a las cuestiones relativas a la rendición de cuentas a la sociedad. Un 23% de las personas entrevistadas hacen referencia a cambios en el modo de rendir cuentas. Son personas con distintos perfiles, solo una del Equipo de Seguimiento de Gestión, y el resto mando intermedios, personas con relaciones externas o que están implicadas en el proyecto de monetización o en el servicio informático que maneja las plataformas de comunicación. Ponen distintos ejemplos, como cambios en la memoria a partir de consultas a grupos de interés y otras organizaciones o los sistemas de medición, la creación del [portal de transparencia](#) o el inicio del proyecto de monetización del impacto social. Pocas personas se refieren a cada uno de ellos. Se da cuentas de cuestiones más allá de la actividad de negocio, y se pregunta a los grupos de interés sobre la información que desean para incorporarlo a los instrumentos de comunicación.

Se ha internalizado la comunicación externa a través medios tradicionales o redes sociales para explicar lo que hacen, y ahora con un enfoque más hacia cuestiones sociales. Esto es parte de la estrategia para modificar la imagen social de la empresa.

#### **4.9.4. Modelo de participación en el desarrollo organizacional**

Una vez descritos los cambios en el carácter y el comportamiento social de la empresa, y explicados los motivadores y mecanismos que los han generado, vamos a centrarnos en nuestra variable independiente y su influencia en dicha evolución de ciudadanía.

Describiremos los patrones de participación en el desarrollo organizacional, para presentar después nuestras conclusiones respecto al modo en el que las características de la participación han influido en reforzar la ciudadanía de esta empresa.

En concreto, hemos analizado la participación de la plantilla en la reformulación del carácter, decisiones estratégicas y decisiones operativas, que generan desarrollo organizativo. En una organización con un sistema de gestión maduro, como es Mutualia, los vínculos entre los procesos se perciben muy claramente.

#### 4.9.4.1. *Procesos de desarrollo organizativo estudiados*

La elaboración del plan estratégico se inicia con la redefinición de misión, visión y valores, estableciendo de ese modo su vínculo con y la estrategia de futuro de la empresa. Las entrevistas se refieren a dos procesos de redefinición. Uno de mayor calado, con gran participación, y el de la última reflexión estratégica que supuso ajustes a los valores declarados. En el proceso de redefinición más en profundidad, se mantuvieron encuentros formales de toda la plantilla fuera de la empresa, con apoyo de una consultora externa.

La larga trayectoria de desarrollo de su sistema de gestión se ha concretado en un Equipo de Proceso que lidera y gestiona la política y estrategia, y lidera el diseño del plan estratégico. Además del proceso de planificación estratégica, se aportan evidencias de decisiones relacionadas con la compra y construcción de nuevas instalaciones.

La elaboración del plan estratégico se desarrolla de formas distintas en cada ciclo, promoviendo participación de distintas maneras. El tamaño de la empresa hace necesario escalar esa participación para que el proceso no se dilate demasiado en el tiempo. Al igual que los valores, la estrategia se considera un mandato organizativo a cumplir, y es criterio para la aprobación de proyectos de mejora.

Además del plan estratégico, las personas hablan de otras dos decisiones estratégicas: la inversión en una nueva instalación y la fusión. En ambos casos, se habla fundamentalmente de la comunicación de la decisión, no del proceso. Salvo personas que por su función o por ser expertas, han participado en alguna de las fases de la toma de decisión.

En las entrevistas se alude a dos posibilidades de participación en decisiones operativas. En primer lugar, las de organización y desarrollo de los procesos del área, bien a través del Equipo de Proceso o del Equipo Funcional en el que se desarrolla la tarea diaria. En segundo lugar, la participación en Equipos de Proyectos de Mejora, con participación de personas de distintas áreas. Como ya se ha indicado, el alineamiento con la estrategia o el desarrollo de los valores son criterios para aprobar la creación de Equipos de Proyecto.

Describimos a continuación las principales características de la participación en estos tres procesos, que se resumen en Tabla 47.

#### 4.9.4.2. *Características de la participación de la plantilla*

Nuestro diseño metodológico se basa en 5 categorías sobre las que hemos recogido información para poder entender las características de la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo.

- 1) Respeto a la autonomía. Como atributos hemos utilizado la amplitud y el grado de influencia de la participación. La amplitud está relacionada con el número y perfil de las personas que participa, es decir, con los criterios para seleccionar participantes. El grado de influencia, desde la recepción de información, hasta la delegación de las decisiones, aporta datos de la capacidad de las personas para influir en los resultados de los procesos.

En los tres procesos que refuerzan el carácter y los comportamientos que hemos estudiado se observa una amplitud y un grado distinto de influencia de la plantilla tanto en los distintos procesos como en sus fases (Ver Tabla 47).

Debido al tamaño de la empresa, la amplitud de la participación en la reformulación del carácter o en la planificación estratégica la definen los equipos a los que se delegan estos procesos. La amplitud de la participación se ha ampliado en los últimos años en la

redefinición del carácter. Como ya hemos indicado, la última reformulación en profundidad de los valores se realizó con participación de prácticamente toda la plantilla. En revisiones menos profundas, la participación es menor.

*Los valores sí se definieron por muchísima gente de la organización. Yo te diría que casi todos tuvieron opción de participar. Y de hecho los 6 que salieron fueron los que se consideraron que todo el mundo apuntaba a esos.*

El nuevo criterio que vincula la aprobación de proyectos y equipos de mejora al desarrollo del plan estratégico o de los valores supone una mayor amplitud de participación. Potencialmente, el 100% de las personas pueden ser elegibles para ser miembros de estos equipos, y la participación en estos equipos es voluntaria. También se indica que en la implantación de la decisión estratégica de la compra de las nuevas instalaciones se ha ampliado la participación respecto a decisiones similares que se tomaron en el pasado.

La percepción de las personas es que tienen autonomía en sus ámbitos de trabajo o conocimiento, y capacidad de influir a través de la participación o los sistemas de comunicación vía estructura de mando sobre cuestiones que les afectan o les importan. Muestran ejemplos de que se ha evolucionado desde el control a la autonomía supervisada.

*Nuestro funcionamiento lo que sea para mejor, se informa y punto.*

*La libertad con la que se trabaja... cada uno es responsable de su trabajo, de lo que hace y del tiempo que le dedica. No hay presión.*

Desde hace año y medio, el programa BOGA promueve el liderazgo de un mayor número de personas en el despliegue de los valores y la estrategia. La participación en proyectos es voluntaria, aunque se anima a la participación desde la estructura formal de liderazgo. Todo ello refuerza la autonomía de las personas, respetando su nivel de adhesión al carácter y al proyecto de la empresa.

La autoridad para la toma de decisiones está clara, y las personas aceptan las distintas responsabilidades que se derivan de desempeñar roles de liderazgo en la estructura formal. La estructura de autoridad formal de la organización aprueba los equipos, sus objetivos y la composición del equipo y supervisa decisiones que tengan coste o impliquen a personas o equipos fuera del ámbito de responsabilidad del equipo. Los equipos establecen su modo de funcionamiento de forma autónoma. El Equipo de Seguimiento de Gestión asume el liderazgo del proyecto, desplegando la responsabilidad en el resto de la organización a través de la línea de mando.

*Todos tenemos voz y voto, pero la decisión final la toma el responsable.*

*Las decisiones del día a día están muy descentralizadas en las áreas, porque cada área tiene un Coordinador, y en las decisiones de trabajo diario no se consensuan con nadie.*

Tabla 47. *Mutualía. Participación de la plantilla en el desarrollo organizacional*

Fases / proceso	Reformulación carácter	Decisión estratégica	Decisión operativa
FD 1. Recogida información	Formal y directa 100% plantilla Delegación (un equipo consolida)	Formal, por representación (Mandos / eq. Proceso)	Formal y directa o representación (alcance amplio) 100% -al menos, consulta si es por representación
FD2. Diseño alternativas		Informal directa (propuestas) 100% Consulta a experto-a / líder formal / afectada	
FD3. Análisis y selección de alternativas		Gerente – Comité Dirección – Eq. Sto. Gestión	Formal y directa en el área. 100% Delegación. (0 coste alcance limitado) Formal y por representación en proyectos 100%. Al menos consulta
FD4. Validación			
FD5. Implantación	Formal y directa 100% Colaboración	Formal y directa 100% Delegación	Formal y directa 100% Delegación, en base a la decisión
FD6. Control	Formal y por representación-Equipo Dirección Colaboración	Formal y por representación E. Sgtº Gestión 100% - Información	Formal y por representación (Líderes formales / responsables y E. Sgtº Gestión) 100% Información transparente
Argumentación y debate	Diálogo. Libertad para expresar la propia opinión. Argumentación. Acompañamiento de consultoría externa.	Espacios formales e informales para aportar ideas, propuestas.	Diálogo y argumentación. Canales formales de comunicación e información.
Método acuerdo	Consenso (los valores más repetidos / votados) Un equipo sistematiza.	E. Sgtº. Gestión / líderes formales deciden. Confidencialidad en la toma de decisión. Transparencia en la comunicación de la decisión	Principio de subsidiariedad. Decisión autónoma, pero supervisada (alcance o coste) Responsable / líder formal decide oídas personas afectadas o expertas.
Cuestiones consideradas	Valores vividos. Identidad. Comportamientos. Percepción social. Sostenibilidad económica y social futura	Legislación y reglamentos Situación del sector Sostenibilidad: Calidad / eficiencia – Riesgos / compliance - reputación /imagen	Legislación y reglamentos. Calidad y eficiencia servicio a cliente y procesos. Espacios y condiciones de trabajo Sostenibilidad ambiental y social
Marco normativo	Sostenibilidad - imagen	Sostenibilidad económica y social (control de riesgos, compliance) Ultimo PE ética	Plan estratégico. Políticas (medioambiente, innovación, imagen social) Valores declarados.

*La gente tiene autonomía, cuando no llega o cree que excede su responsabilidad consulta a su Coordinador de área y se va como escalando. Si está tiene alguna dificultad, va a la Responsable del área, y si no a la Directora. Cada vez le llega menos a ella, intentamos, para que no tener ahí un cuello de botella. Además, ella no está en el día a día, y a veces metes la pata resolviendo. Al subir y perder la perspectiva del día a día y del trabajo diario, es que no resuelves igual de eficazmente, porque no eres resolutivo, que también hace falta una resolución rápida.*

Los grados de influencia utilizados son recepción de información, consulta, colaboración en espacios de deliberación / debate, delegación (Pardo & Lloyd, 2003). El 100% de la plantilla tiene delegada la redefinición de los valores, y la implantación tanto de las decisiones estratégicas y operativas siempre que no tenga impacto en otras personas o áreas ni se generen costes adicionales. La delegación de las decisiones operativas se hace de acuerdo al principio de subsidiariedad, con supervisión y orientaciones desde la dirección.

El 100% de la plantilla colabora en la implantación de los valores definidos.

El 100% de la plantilla es informada de las decisiones estratégicas, en las que colaboran o se consulta a personas expertas en las cuestiones abordadas. Aunque se da participación formal por representación a través de las reuniones de áreas o departamentos, la percepción mayoritaria es que no participan en estas decisiones.

*En la elaboración del PE se va a las áreas para que aporten. Se trabaja en equipos, se proponen ideas, objetivos y estrategias. Incluso se han hecho dinámicas con la gente para un ámbito o estrategia, recoger ideas.*

*Dependiendo de esa decisión, puede ser que a ti o a tu responsable se le pregunte...*

*Hombre, sí que hay gente que participa dentro de los departamentos, pero ya a niveles de mandos intermedios, responsables, etc. Y ahí sí que tengo dudas si a nivel más abajo participa la gente, yo creo que en algunos casos sí, pero tengo mis dudas. Pero el abanico de gente que participa es amplio, pero más a nivel de mandos intermedios, responsables, etc. Y luego la información que nos dan.*

El 100% de la plantilla es consultada, bien directamente bien por representación de una persona de su área o ámbito de trabajo, a través de equipos de proceso o proyectos, cuando las decisiones derivadas de las decisiones estratégicas o de decisiones operativas le afectan.

*Algunos equipos han creído que les hemos dado poder para decidir. Pero no es así, se delega el trabajo en el equipo, pero tienen que testear con las personas a las que les afecta lo que están decidiendo. Tienen que incorporar dinámicas de contraste, dejar que esas personas puedan opinar, hacer aportaciones, modificarlo... Si no lo hacen, pervierten el sistema de participación.*

- 2) Forma de la participación. Las formas de participación son distintas en función del proceso o de fases de la toma de decisión.

La participación es directa y formal en la redefinición del carácter organizativo, en la implantación de decisiones estratégicas y en todas las fases de las decisiones operativas. El 100% de las personas participa en reuniones formadas y planificadas de su área, departamento. Potencialmente, el 100% de las personas pueden ser elegibles para

participar en equipos de proceso o de equipos de proyectos. En éstos últimos la participación es voluntaria.

La participación es indirecta, por representación y formal vía cadena de mando en el control de la implantación del carácter, en las decisiones estratégicas o en decisiones operativas que implican a más áreas o al conjunto de la organización o que implican grandes costes. En estas decisiones estratégicas o de mayor alcance, participa el Equipo de Seguimiento de Gestión y otros mandos intermedios, y cuando las cuestiones lo requieren, personas expertas.

Por ejemplo, cuando se trata de decisiones operativas en proyectos que necesitan una visión global de la organización, se forman Equipos de Proyecto multifuncionales. Las personas que participan de forma directa y formal en ese grupo, participan bien porque les interesa el tema o porque el responsable del área o promotor del Equipo, les invita a representar a su departamento.

Además, existe participación directa e informal. El estilo de liderazgo es cercano, y las personas en puestos de responsabilidad son accesibles para que cualquiera pueda solicitar información o proponer ideas o cuestionamientos ante las informaciones respecto a cualquiera de las decisiones adoptadas.

En la operativa de los procesos y las áreas, también se da participación por representación a través de los Equipos de Proceso o de los Equipos Funcionales. El Comité de Empresa representa legalmente a las personas de plantilla en las decisiones que afectan a procesos y procedimientos de vida laboral o condiciones laborales.

- 3) Información aportada y la valoración que hacen las personas de su pertinencia y accesibilidad es un factor clave para los procesos de deliberación ética. Las personas consideran la información suficiente.

Los sistemas de comunicación e información formales permiten a las personas conocer la situación económica de la empresa y las cuestiones relevantes para el proyecto, y evitan la rumorología. La información está disponible para que acceda quien desee. Todas las personas aluden a canales formales y sujetos a mejora continua para la información y la comunicación.

En las decisiones estratégicas se considera suficiente la información recibida. Se valora expresamente la importancia de la confidencialidad en muchas de ellas y la transparencia y accesibilidad de los líderes (Gerencia de forma específica) para consultar dudas. En las reuniones de área se presentan datos de situación de la empresa y de seguimiento del plan estratégico por la Dirección.

Las personas conocen la estrategia y participan con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa. Las dinámicas que han promovido el conocimiento de las áreas de forma directa, están contribuyendo también a esa visión global de la empresa y su proyecto, así como a sus implicaciones sociales.

Se valora bien la transparencia y la adecuación y disponibilidad de información para la toma de decisiones operativas.

- 4) Como puede verse en la Tabla 47, la empresa considera cuestiones relacionadas tanto con la sostenibilidad económica, condicionantes del sector o el buen desempeño profesional, como con sus valores declarados, su imagen social y su sostenibilidad social futura. El

rendimiento económico es importante, pero no aparece como la cuestión principal en la toma de decisiones. La tecnología es una cuestión estratégica para las personas del área de sistema. Entre el resto de personas, al hablar de las decisiones operativas aluden a la tecnología como aspecto crítico y opción de la empresa por su potencial para reducir impacto de consumo de papel, mejorar el servicio o la eficiencia en el trabajo. Todas estas cuestiones se vinculan a impactos en la imagen social de la empresa.

- 5) Por último, en relación a los procesos y sus condiciones, La percepción de las personas es que se cuenta con ellas, y que se escucha su opinión en cuestiones de su ámbito de trabajo y responsabilidad y de cuestiones que les afectan, aunque no siempre se les haga caso a lo que proponen.

En todos los ámbitos formales de participación se busca generar consensos y que haya vínculos entre los valores de la organización, las planificaciones estratégicas de la empresa y de las áreas, o al menos de su plan de gestión. Se promueven procesos formales y equipos de trabajo para que haya consenso y participación de todas las áreas relevantes en el desarrollo de valores, en la implantación de las decisiones estratégicas o en la toma de decisiones operativas.

El marco normativo para la toma de decisión considera la estrategia y los valores de la empresa como criterios en todo el proceso de desarrollo organizativo. En la redefinición en profundidad de los valores, el proceso generó diálogo entre los valores vividos en la empresa, y los que las personas querían que la identificasen.

En la redefinición del carácter y en la planificación estratégica se cuenta con apoyo de consultoras externas expertas en el tema.

#### 4.9.5. Influencia de los patrones de participación en la evolución ciudadana

##### 4.9.5.1. Impactos de la participación en la ciudadanía de la empresa

Las personas expresan distintos impactos de la participación en el desarrollo organizativo y los asocian con la adhesión al carácter y el desarrollo del valor equipo. Además, se reconocen como impactos la mejora de las decisiones estratégicas y operativas (ver Figura 10).

Los distintos componentes de este impacto (amarillo en la Figura) son la construcción de una visión global de la empresa como sujeto que aporta valor al sistema social, el sentido de pertenencia, la motivación y la implicación que se asocia con el sentido del trabajo, así como resultados finales como la toma de mejores decisiones o la mejor asunción de éstas.

Explicamos a continuación estos impactos, empezando por los repetidos en las entrevistas. Los ponemos en relación con atributos de nuestra variable dependiente, en concreto con la adhesión al carácter organizativo y con el desarrollo del valor equipo. El impacto más repetido (54%) es que se refuerza el sentimiento de pertenencia, de propiedad del proyecto, de orgullo por lo que haces, y por lo que hace tu empresa. Prácticamente todas las personas asocian la participación directa y formal en la reformulación de los valores con la adhesión al carácter.

*Tú has decidido que valores quieres que tenga Mutualia en cuanto a involucrarte mucho más. Tiene más sentido el que te involucres cuando has decidido algo.*

*Lo que se trabaja entre todos penetra mucho más en la cultura de la organización.*

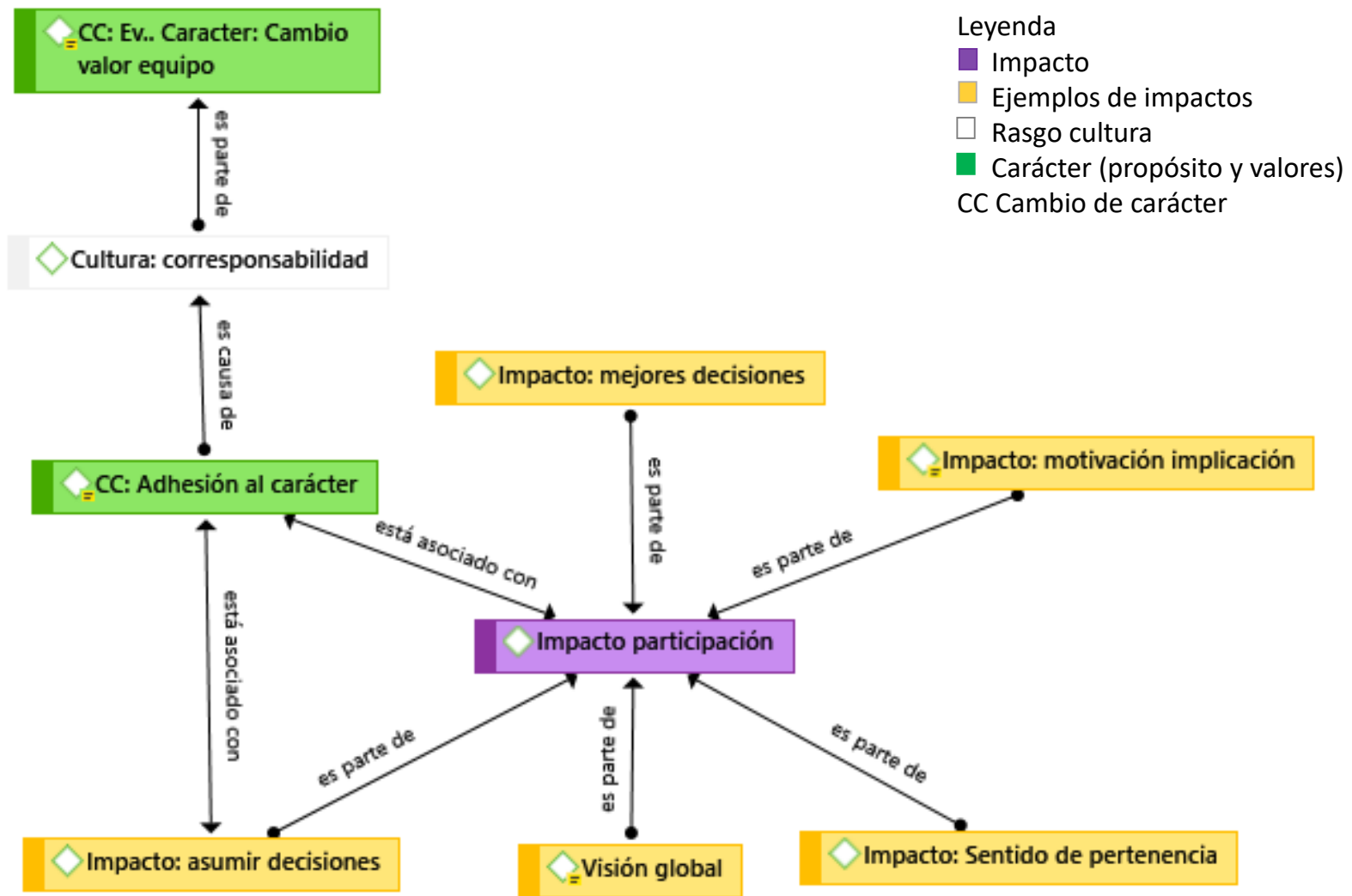


Figura 10. Mutuaia. Impacto de la participación en evolución ciudadana

El cambio en el diseño del sistema participativo está multiplicando las posibilidades de que las personas canalicen sus intereses y preocupaciones sobre cuestiones sociales en proyectos de la empresa. Tiene impacto en la motivación y en la implicación. La participación en el desarrollo organizativo aparece como un mecanismo de construcción de sentido del trabajo, que refuerza el sentido de pertenencia. Las personas perciben más sentido a la empresa y sienten que les proporciona buenas condiciones laborales (materiales y de sentido). Algunas personas expresan que esta es la intencionalidad del sistema de participación, comprender la empresa en su totalidad hace que sea importante pasar del yo, a un nosotros que comparte un marco compartido de valores.

*Pero lo que se nos dijo desde el principio (...) que los valores se querían llevar al día a día. Y por eso la participación de todos, y por eso de hacernos pensar en que, en el trabajo de cada uno, en su puesto, en su tarea, qué valor estaría y qué es correcto y no es correcto. Yo creo que se hizo bien, y que la gente lo tiene interiorizado.*

Finalmente, se identifican resultados muy estudiados en la literatura sobre participación en procesos de toma de decisión y empowerment, como son la mejora la confianza en las decisiones, que se asumen mejor (21%), se les ve sentido. Se aceptan, aunque no se compartan, mayor implicación. En concreto, la adhesión al carácter es mayor porque se ha participado en la reformulación y ha sido algo decidido entre todas las personas. También se habla de que mejoran las decisiones (10%), porque hay más conocimiento de la realidad, mayor control.

*Hasta para hacer una carpeta se ha hecho un grupo de trabajo, juntando a gente de distintas áreas. Entre todos, el resultado es mejor.*

En los siguientes apartados recogemos las características de la participación que las personas asocian a estos impactos de la participación en la evolución de la ciudadanía.

#### **4.9.5.2. Características de participación que favorecen la evolución ciudadana**

Recogemos en este apartado cuestiones que en las entrevistas aparecen favoreciendo el desarrollo organizacional hacia la ciudadanía descrito. Se enumeran de las más a las menos repetidas, y en la Tabla 48 se ponen en relación con características de participación.

La participación directa y formal en la redefinición del carácter y, a través de la estructura organizativa en las decisiones o en la propuesta de incorporación de cuestiones sociales, es la propiedad más valorada, que permite a las personas percibir que tienen capacidad de influencia en el proyecto. Las personas conocen y aceptan la estructura organizativa, que asigna distintos roles en función del puesto. Además, lo expresan como evolución de un modelo previo menos participativo.

*(Antes) ... el responsable tomaba las decisiones y luego te llegaban como en cascada. Ahora se interactúa mucho más, somos más partícipes en todas las decisiones.*

*Cuanto más autónoma es la decisión es normalmente de menos alcance, cuanto más alcance, pues lógicamente, va más arriba.*

El clima de respeto y confianza mutua promueve la evolución ciudadana de esta empresa. El 100% de las personas hablan de una u otra forma con claridad la estructura autoridad para la toma de decisiones en los tres procesos del desarrollo organizativo. Se expresa reconocimiento del rol de quienes están en puestos de liderazgo formal en la toma de decisiones, asumiendo el principio de subsidiariedad. Esto lo expresan tanto personas con liderazgo formal como sin él. Participar no implica que se haga caso de lo que cada persona propone, pero las personas

perciben que se les escucha y tienen capacidad de influencia en el proyecto común. Se reconoce a quienes asumen el liderazgo formal su especial responsabilidad en la toma de decisiones.

*El responsable tiene que hacer su trabajo, pero se agradece que podamos dar nuestra opinión y que participemos en las decisiones, aunque luego puede ser que no nos hagan caso.*

Tabla 48. Mutualia. Características de participación que favorecen la ciudadanía

Características	Cuestiones mencionadas	Elementos de cultura
Directa y formal	Redefinición de valores. Toma de decisiones operativas Dinámica para la mejora a través de proyectos Liderazgo participativo en la mejora	Estructura organizativa y autoridad para las decisiones Sistema de participación Programa de formación de líderes Mecanismos de reconocimiento (premios y evaluación del desempeño)
Clima de respeto y confianza mutua	Claridad de roles y responsabilidades en las decisiones Escucha a las personas Posibilidad de influir, participar no implica que “me hagan caso” Visión global de la organización, de aportar a un proyecto común.	Estructura organizativa y autoridad para las decisiones Criterios claros de aprobación de propuestas de mejora y decisión (asociados a valores y estrategia) Sistema de participación Líderes accesibles Programa de formación de líderes Mecanismos de reconocimiento de coherencia con valores (premios y evaluación del desempeño)
Proceso argumentación y debate	Argumentación de propuestas, proyectos y decisiones Se responde a las propuestas (escucha a las personas) Argumentación de las decisiones adoptadas. Dar cuentas.	Sistema de participación Sistemas y canales de información y comunicación
Transparencia	Información adecuada, suficiente, accesible Claridad de criterios	Sistemas y canales de información y comunicación Intranet gestionada de forma participativa
Apertura al contexto social del DO	Orientación a visibilizar (y mejorar) el aporte social, para mejorar imagen Posibilidad de canalizar sus intereses y preocupaciones en cuestiones sociales a través de proyectos en la empresa.	Política de presencia y participación social Sistema de participación Canales formales de recogida de propuestas. Criterios de selección asociados a valores y estrategia. Programa de formación de líderes

Esa confianza mutua nace de la convicción de participar corresponsablemente del desarrollo del proyecto. Una conciencia compartida que refuerza el carácter moral (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011). Entre los elementos de cultura que favorecen esa visión global, está el

programa de formación para el liderazgo se ha ampliado desde hace año y medio a personas “que han aportado algo” a la organización. Esta formación ayuda a comprender mejor la organización en conjunto, y promover un liderazgo más participativo del proyecto y su mejora (46%). Entre las temáticas en las que se ofrece formación está el conocimiento de otras áreas de la organización, competencias para la comunicación, herramientas de gestión de equipos o evaluación de comportamientos. El efecto es una visión más global de la organización y del aporte social que hace, que genera sentimiento de pertenencia (Waddock, 2001). Es una muestra del respeto a la autonomía de las personas, porque se valora su capacidad de aportar al proyecto desde lo que es y sabe. Solo una persona se muestra crítica con este programa, y prefiere esperar a ver sus resultados. La organización ha desarrollado sistemas de evaluación del desempeño o de reconocimiento vinculados a los objetivos, proyectos y comportamientos a valores o la estrategia de la empresa.

La argumentación como método fundamental para el desarrollo organizativo es la segunda característica de la participación que más se repite. Se valora la escucha a las personas (73%), la argumentación de las propuestas o de las decisiones tomadas (73%). Quienes deciden, dan cuentas de sus decisiones de forma argumentada. Las personas conocen lo que se decide se respeta su autonomía para expresar desacuerdo, así como la capacidad de control de quienes tienen asignada la responsabilidad de decidir.

La tercera característica con más influencia es la transparencia. Algo más de la mitad de las personas valoran que la empresa es transparente y que esto contribuye a generar adhesión al proyecto. Los sistemas de comunicación y la transparencia se utilizan para evitar rumorologías y críticas, que minen el clima de confianza mutua. Las personas destacan que los canales existentes de comunicación se utilizan para clarificar criterios o uso de valores, contar lo que se decide y lo que se hace para evitar la rumorología o promover la participación. La intranet está gestionada de forma que las personas y equipos pueden utilizarla con libertad para opinar, dialogar y comunicar lo que hacen.

Finalmente, una cuarta característica importante para reforzar la evolución es la apertura a la sociedad, a la que se asocian cuestiones como la política de mejorar y dar visibilidad al aporte social de la empresa, el aumento en las posibilidades de canalizar formalmente los intereses y preocupaciones personales en cuestiones sociales a través de proyectos en la empresa. Entre los elementos de cultura que generan esta característica de responsabilización social está la política de presencia y participación social, vinculada a valores y plan estratégico, el sistema de participación y los canales formales de recogida de propuestas, y la formación para el desarrollo del liderazgo participativo. En todos estos elementos se menciona que los valores y la estrategia son criterios para la toma de decisión.

#### *4.9.5.3. Características de participación que inhiben la evolución ciudadana*

Aparecen en las entrevistas fundamentalmente inhibidores de participación (ver Tabla 49). La mitad de las personas aluden a factores personales de distinto tipo, que inhiben la participación y como consecuencia, la evolución de ciudadanía descrita.

La falta de motivación o capacidad para participar se asocia tanto a la falta de participación directa en equipos de mejora como a la falta de atención a los canales de comunicación. De forma anecdótica, aparece el estilo de liderazgo, bien indicando que se ha dado un cambio y ahora se controla menos y se da más autonomía, bien que hay líderes que no favorecen la participación en la gestión de su ámbito de responsabilidad.

Otros factores personales son la falta de compromiso con la empresa y sus valores o la percepción de poca transparencia, por ejemplo, porque no siempre se enteran de las cosas de primera mano. El incumplimiento o la incoherencia con los valores inhiben su desarrollo en la organización (8%), especialmente cuando quienes lideran no son coherentes (4%). Todos esos factores que inhiben participación quiebran de la confianza mutua, porque quien no participa tiene a criticar y promover rumorología.

Tabla 49. *Mutualia. Características de participación que inhiben evolución de ciudadanía*

<b>Características</b>	<b>Cuestiones asociadas</b>	<b>Elementos de cultura</b>
Indirecta e informal	Falta de motivación o capacidad para participar Falta de motivación para acceder a la información disponible	Voluntariedad de participación en equipos Sistemas de comunicación dependen de la atención de destinatarias-os
Directa y formal	Papel de líderes en la gestión de la participación en sus áreas, departamentos y en los equipos de mejora. Exceso de trabajo, atención al público	Estructura organizativa Sistema de participación Sistema de información Condiciones de trabajo
Clima de confianza	Falta de motivación o capacidad para participar. Falta de motivación para acceder a la información disponible Falta de compromiso con los valores y el proyecto de la empresa (Incoherencias) Percepción de poca transparencia	Voluntariedad de participación en equipos Sistemas de comunicación dependen de la atención de destinatarias-os Estructura organizativa Anecdótico, perfil de líderes. Sistema evaluación desempeño - valores
Proceso y sus condiciones	El rol del líder en definir qué participación da y con qué proceso	Estructura organizativa Sistema de participación Sistema de información
Falta visión global	Desconexiones entre equipos Falta de conocimiento de proyectos en marcha o iniciativas de otras áreas Visión fragmentada de los valores o de la gestión en la empresa	Estructura organizativa Sistema de participación Sistema de información

Las condiciones de trabajo son inhibidores organizativos para la participación de las personas. Por ejemplo, estar cara al público, la carga excesiva de trabajo (23%). Las desconexiones entre equipos, la falta de conocimiento de proyectos en marcha o iniciativas de otras áreas, así como una visión fragmentada de los valores o de la gestión en la empresa inhiben el desarrollo organizativo (19%). Estos factores organizativos están relacionados con los factores

individuales ya explicados e impactan de forma negativa en la visión global que, como se ha dicho en el apartado anterior, favorece la ciudadanía.

Los condicionantes que el sector impone a la empresa hace difícil el cambio de puesto y el desarrollo de carrera, la antigüedad de la plantilla es elevada. Estos factores llevan a algunas personas a acomodarse y a perder interés por participar y comprometerse con el proyecto.

#### 4.9.6. Otros hallazgos

En este apartado recogemos hallazgos sobre impulsores de ciudadanía que la literatura previa identifica y que dejamos fuera de nuestro diseño metodológico. Indicaremos en qué sentido y con qué impacto aparecen en las entrevistas.

El contexto social del País Vasco, la cultura y su tejido institucional facilita la vinculación con la sociedad y, como consecuencia, cambios en las actividades y el proyecto empresarial para mejorar el aporte de valor. La empresa se relaciona con multitud de agentes y se vincula a distintos foros en el ámbito económico, político o de la sociedad civil para aprender y mejorar. Entre ellos, foros con un enfoque a cuestiones sociales, como la conciliación o la ética en la función directiva. La empresa ha definido una estrategia de presencia pública, estableciendo criterios y prioridades para seleccionar a través de que foros va a integrarse en el entramado institucional de la sociedad y qué va a difundir través de medios de comunicación.

La estrategia permite aprender y mejorar el aporte de valor, se explicitan cambios en servicios, actividades. Además, es un medio para mejorar la imagen y legitimar el proyecto de la empresa en la sociedad.

*También tenemos que aprovechar el entorno, como es el País Vasco, en el que la filosofía empresarial diferente al resto del país, y aunque seamos una mutua pequeña comparada con otra que son muy grandes, puedes ser un referente, y en ciertos aspectos lo tienes más fácil.*

Fruto de la madurez de su sistema de gestión la empresa ha consolidado mecanismos para identificar y abordar oportunidades de mejora, incluidas demandas legítimas de actores externos e internos. Fruto de ese proceso, se han ido incorporando temas distintos a la gestión, como la igualdad y la conciliación o la diversidad lingüística, en sistemas que han obtenido sellos reconocidos internacionalmente. Las personas aluden repetidamente a este proceso de evolución y aprendizaje colectivo que supone la gestión de la mejora. Dentro del sistema de gestión, la estrategia dinamiza la evolución de ciudadanía porque se orienta a la construcción de legitimidad social, a través de un enfoque de aporte de valor como ventaja competitiva.

Las entrevistas destacan cómo el perfil del Gerente y su estilo de liderazgo marcan el carácter de la organización, y son clave en la evolución de la ciudadanía de la empresa, tanto de la cultura como del proyecto, las actividades y los comportamientos. La evolución del estilo de liderazgo en los últimos años aparece el principal desencadenante de la evolución. Entre los rasgos del estilo de liderazgo, están la accesibilidad de quienes asumen liderazgo formal en línea con el valor de la cercanía, o la libertad para hacer propuestas de mejora. En definitiva, un mayor respeto de la autonomía de las personas.

*Sobre todo, ha variado el estilo de dirección y a partir de ahí hacia abajo, ha cambiado el estilo de trabajo, el comportamiento interdepartamental, entre los compañeros...*

*El tipo de liderazgo es distinto. Se está promoviendo otra cultura.*

#### 4.9.7. Conclusiones

Las conclusiones recogidas en este apartado se presentaron en una reunión al Equipo de Seguimiento de Gestión, que validó nuestros hallazgos. En dicha reunión contratamos los posibles sesgos fruto de la composición de la muestra. Pese a la infrarrepresentación del área sanitaria, el Equipo de Seguimiento de Gestión considera que el posible sesgo no invalida nuestras conclusiones.

Hemos utilizado las herramientas de Altas Ti para reflexionar sobre las relaciones entre los distintos códigos que emergen de los datos. La Figura 11 recoge las relaciones encontradas los motivadores de evolución del carácter (rojo), la evolución de la ciudadanía expresada a través de cambios en el propósito y los valores (verde), los mecanismos implicados en esa evolución de ciudadanía (azul), así como los aprendizajes o consecuencias que ha generado (amarillo).

En este caso, aparece con mucha fuerza la influencia del sector para motivar la evolución del carácter. La empresa tomó parte de la tendencia a las fusiones. La fusión en 2007 de tres mutuas para dar lugar a Mutua supuso un incremento de capacidad por una mayor disponibilidad de recursos materiales y humanos para la prestación del servicio y la gestión y, como resultado, se mejoró la sostenibilidad económica. La necesidad de armonizar las 3 culturas de las mutuas y de generar procedimientos y estándares comunes supuso un cambio de carácter. La mala imagen del sector ha forzado las políticas de la empresa para reforzar su legitimidad social, causando un cambio de enfoque de la sostenibilidad al que se ha incorporado la dimensión social. La regulación del sector condiciona fuertemente la sostenibilidad, delimitando lo que puede y debe hacer.

El motivador principal de que esa evolución se oriente a reforzar la ciudadanía de esta empresa ha sido el cambio en la Gerencia que ha impulsado los cambios en el carácter (verde). Nuestros hallazgos confirman que el enfoque del proyecto ha evolucionado desde la sostenibilidad económica y la eficiencia en el servicio hacia un enfoque socio empresarial, de aporte de valor. Las entrevistas muestran evidencias de que ese cambio se ha concretado también en evolución del modo de vivir algunos de los valores de la organización.

Los principales mecanismos (azul) que aparecen para esta reforzar la ciudadanía son el modelo de liderazgo y el sistema de gestión para la participación, así como los canales de información y comunicación. El foco de nuestro análisis ha sido la participación y es en este mecanismo en el que buscamos identificar patrones de características que favorecen la ciudadanía. La empresa tiene una gran tradición de trabajo en equipo para la gestión ordinaria, de procesos y de la mejora. El sistema de participación para la mejora ha incorporado criterios para que la creación de equipos y proyectos esté vinculada formalmente con el desarrollo de los valores y la estrategia de la organización, modificando el desarrollo del valor equipo. Por otra parte, se está reforzando el liderazgo participativo abriendo el programa de formación de líderes a cualquier persona que aporta a la organización ideas de mejora o participa en equipos. Entre las cuestiones de formación se habla de conocimiento de otras áreas de la organización, comunicación, herramientas de gestión de equipos o evaluación de comportamientos. Finalmente, se refieren cambios en los canales y sistemas de información y comunicación que promueven la transparencia y el conocimiento de la organización y de las actividades y proyectos en marcha. Todos estos mecanismos ayudan a comprender mejor la organización en conjunto, a tener una visión global (amarillo) para liderar la gestión de la mejora (46%).

Leyenda

- Motivador o palanca
- Elemento evolución ciudadana
- Mecanismo evolución
- Impacto o efecto
- CC Cambio de carácter
- DO Cambio diseño organizativo

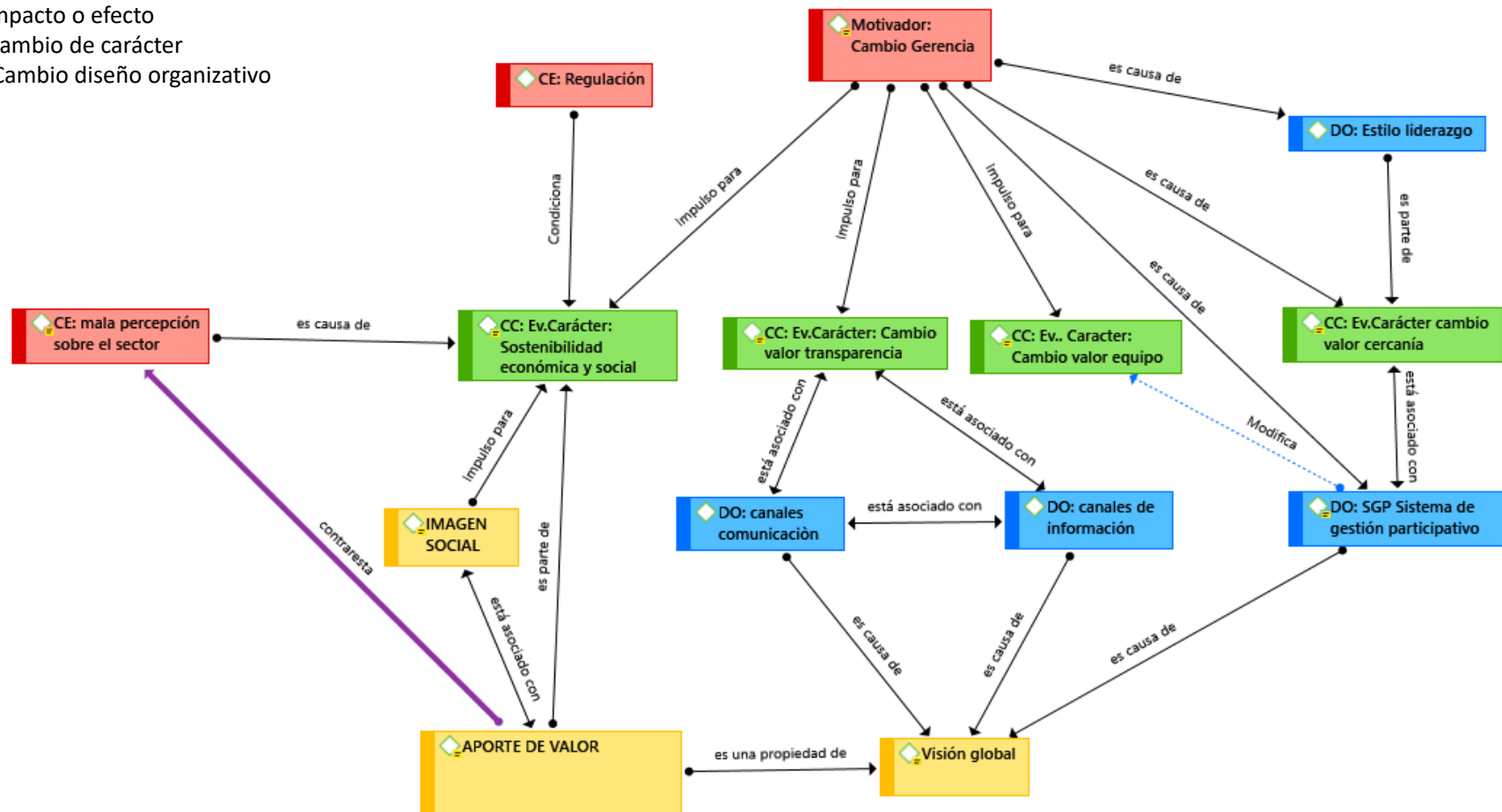


Figura 11. Mutualía. Mecanismos de evolución ciudadana

Un cambio de carácter en el que hay consenso es la mayor transparencia (verde), lograda a través de cambio en los canales de comunicación e información. La transparencia, junto al sistema de participación, la comunicación y la información son mecanismos que impactan en la comprensión que la empresa tiene de sí misma (amarillo). En concreto, permiten generar en las personas una visión global de la empresa, que toman conciencia del valor que aporta Mutualia a la sociedad. La percepción de que la sostenibilidad está ligada al aporte de valor a largo plazo ayuda a que se adhieran al propósito socio empresarial. El aporte de valor está asociado a la imagen social de la empresa. Las personas entrevistadas entienden que hacer visible el aporte de valor puede mejorar la imagen social de la empresa, mejorando su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto al comportamiento en la sociedad (ver Figura 12), ha habido evolución en el foco de la relación con otros agentes, en el modo de relacionarse (blanco), y esos cambios han generado cambios en el proyecto, los servicios y las actividades. La evolución responde tanto a la comprensión de la sostenibilidad en su doble dimensión, económica y social, como a la nueva estrategia de presencia social para responder al reto de mejorar la percepción social sobre la empresa y sus actividades. La empresa ha profundizado e institucionalizado relaciones con agentes sociales en clave de cooperación y aprendizaje mutuo, en el que la empresa aporta su experiencia.

Así mismo, se está potenciando la colaboración en actividades que no le son propias a la empresa, como la generación de conocimiento con universidades, o la presencia foros donde el foco de lo social está más presente que la gestión o el negocio. Estas relaciones con otros agentes (blanco) influyen en la incorporación de políticas sobre cuestiones sociales, gestión de procesos, las capacidades de las personas o la imagen de la empresa (verde, incorporación cuestiones no económicas). La relación se expresa desde la empresa, escuchando con apertura para identificar y mejorar su aporte de valor o cómo apoyar proyectos de otros (amarillo). Este aporte de valor está asociado con la imagen social e impulsa la sostenibilidad a largo plazo, reforzando el propósito socio empresarial (verde) que se concretan en impulso de cuestiones sociales en el proyecto.

La evolución del proyecto de la empresa se concreta en la incorporación de cuestiones demandadas por la legislación o el contexto social (cultural, tecnológico) (en rojo), en muchos casos a través de propuestas hechas por las personas a través del sistema de participación, que no recogemos en la figura. Destacan la igualdad entre hombres y mujeres, asociada a la conciliación en la que la empresa es referente, el medioambiente con acciones puntuales y políticas de compra, el compromiso con el euskera, la promoción de la salud y de una cultura de prevención, así como actividades solidarias. La incorporación de estas cuestiones, para aportar más valor a la sociedad, se asocia a la imagen que la sociedad tiene de la empresa (necesidad + estrategia para mejorarla). Finalmente, y asociado al cambio de carácter y la estrategia de presencia social, la empresa ha incorporado más consultas a grupos de interés para repensar sus instrumentos para rendir cuentas, así como cambios en algunos de ellos como la memoria, la página web o la incorporación de la monetización del impacto social.



Figura 12. Mutua. Incorporación de cuestiones sociales

A la luz de lo recogido en las ilustraciones precedentes, se puede concluir que la participación en el desarrollo organizacional en dinámicas de relación con agentes externos, junto a los canales de comunicación e información, promueven una visión global de la organización que incluye su aporte social de valor, la conciencia de tener un impacto social como organización junto a una mayor claridad respecto a cómo contribuye cada equipo y cada persona (List & Pettit, 2011). La sostenibilidad económica y social la asocian las personas a mejorar su aporte de valor y hacerlo visible para ganar legitimidad y mejorar la imagen social de la empresa. Tanto por la comprensión compartida del proyecto, como por la percepción de que toda persona puede aportar no solo su tarea, también mejoras y nuevos contenidos al trabajo.

Hemos reflejado evolución del carácter y comportamiento de la empresa, así como los mecanismos implicados. Centrándonos en la participación de la plantilla en el desarrollo organizativo y en las actividades de relación con la sociedad, vemos que los impactos son sentimiento de pertenencia, de adhesión, de comprensión de la importancia de pasar del yo al “nosotros” para ganar en corresponsabilidad para lograr sostenibilidad a largo plazo. Aparecen expresiones de que esta participación en la reformulación de valores, y en espacios formales para canalizar inquietudes sociales de las personas en proyectos de la empresa es un proceso de construcción de sentido. El nuevo enfoque de sostenibilidad social y el cambio del sistema de participación, está multiplicando las posibilidades para que las personas puedan canalizar sus inquietudes sociales en proyectos institucionales. De este modo, se refuerza el respeto a la autonomía moral de las personas al posibilitar más capacidad de influencia en la orientación del aporte social del proyecto (List & Pettit, 2011). El proceso participativo tiene como resultado la construcción de sentido del trabajo y del propio proyecto (Donaghey et al., 2011; Haski-Leventhal et al., 2015; Kokkinidis, 2015; Lozano, 2009; Sagie & Koslowsky, 2000).

Al hablar de los impactos de la participación en el desarrollo organizativo aparecen con más frecuencia resultados intermedios, como sentimientos de pertenencia, construcción de visión compartida de la organización o generación de sentido del trabajo, que resultados finales como que se toman mejores decisiones y éstas se asumen mejor dentro de la empresa.

Entre las características de la participación que favorecen la evolución ciudadana destaca la claridad y la cohesión en la comprensión del grado de influencia de las personas que participan de forma directa y formal en el desarrollo organizativo. La tradición de participación en la mejora cristaliza en una cultura de aportes en la que las personas motivadas encuentran canales para participar. La empresa les da opciones para comportarse no solo como profesionales, también como personas con sus intereses e inquietudes. La claridad con la que se expresa el rol distinto que juegan las personas en el éxito del proyecto en función de su puesto en la organización que conlleva responsabilidades distintas es una de las condiciones que List y Pettit (2011) identifican para posibilitar la agencia moral. Las personas asumen su papel en el plan de la organización, confiando que el resto hacen lo propio (List & Pettit, 2011). Frente a propuestas de programas de gestión de impactos, asociados a la responsabilidad, la empresa apuesta por un sistema de participación que permite canalizar los intereses y preocupaciones sociales de las personas, reconociéndolas no solo como profesionales, sino como ciudadanas. Son inhibidores cuestiones que dificultan la participación directa y formal, como líderes que no la promueven, o condiciones como el tipo o el exceso de trabajo, o la falta de motivación para informarse o participar de las personas, promueven una participación informal que genera rumores.

El respeto a la autonomía de las personas y la confianza mutua son las características que más facilitan la evolución ciudadana de la empresa. Las personas perciben mayor respeto a su

autonomía, menos control a la actividad diaria, que se les escucha y tiene más capacidad para influir en el carácter y el proyecto a través de la participación directa y formal en distintos equipos. Los inhibidores descritos en el párrafo anterior minan esta característica porque generan rumorología y desconfianza.

En segundo lugar, favorecen la evolución las condiciones del proceso, en concreto el método de argumentación y debate, y la transparencia que permite disponer de información adecuada y suficiente tanto para la toma de decisión como para la rendición de cuentas por las decisiones adoptadas. Los cambios en el sistema de participación, los canales de información y comunicación que posibilitan la transparencia y una mejor gestión de la participación en los equipos. Así mismo, la evolución del estilo de liderazgo, promoviendo mayor participación está reduciendo comportamientos de responsables del área o departamentos que no generaban participación formal y directa.

Por último, hemos identificado la visión global de la organización como parte de la sociedad, apoyada en el conocimiento de las distintas áreas de la empresa y de lo que hacen, así como en la definición compartida de los valores y los comportamientos asociados. El conocimiento que las personas tienen de la participación de la empresa en distintos foros, los espacios de relación con otros agentes sociales generan mecanismos de escucha a las demandas externas, que ayudan también a entender el papel social de la empresa. Distintos autores identifican la necesidad de esa visión global de la empresa como parte del sistema social como una condición para la ciudadanía, alineándose con la noción relacional de la empresa (Lozano, 2009; Martínez et al., 2021; Singer, 2017; Waddock, 2001). Cuando se rompe esa visión global por desconexión entre departamentos, o falta conocimiento de otras áreas y proyectos, las personas perciben dificultades para desarrollar el carácter y mejorar el comportamiento social de la empresa.

En conclusión, la participación directa y formal en el proceso de desarrollo organizativo, junto a características como el respeto a la autonomía y el clima de confianza mutua, una visión global de la organización abierta a las cuestiones sociales, procesos de argumentación y debate que incorporan una transparencia suficiente son clave para la evolución ciudadana de la empresa. La ausencia de esas características o factores que llevan a formas de participación informal e indirecta inhiben dicha evolución. También destaca la participación de las personas en los procesos de relación con la sociedad o de gestión de impacto social, tanto en cambios en servicios como en acciones de apoyo a iniciativas sociales, como elemento clave para la comprensión del proyecto de la empresa en clave de aporte social y para generar sentido del proyecto y del trabajo.

En el caso de esta empresa destacan otros facilitadores de la evolución cívica. En concreto, el modelo y estilo de liderazgo, junto a la madurez del sistema de gestión que incorpora una cultura de participación para la mejora. El liderazgo en la evolución ha estado marcado por la apuesta por una orientación de aporte social y basada en valores. Un estilo de liderazgo que busca posicionamiento social de la organización para mejorar su legitimidad (Castelló et al., 2009). Un estilo centrado en la empresa, pero abierto a cuestionarse su papel y su aportación social. La mayor madurez en la gestión contribuye a una mayor claridad en los procesos y las responsabilidades.

#### 4.9.8. Glosario

EIAS Equipo de iniciativas de acción social

#### 4.10. Análisis conjunto de los 3 casos

Hemos analizado con un mismo protocolo los procesos de tres empresas elegidas para observar replicación literal y teórica y reforzar la validez externa de nuestras conclusiones en los casos individuales.

Detallamos en un primer apartado la evolución del carácter y del proyecto de la empresa, de sus vínculos con la sociedad y de su modo de mostrarse responsables. En un segundo apartado, recogemos las conclusiones relativas a por qué, cómo, y mediante qué mecanismos se ha dado esa evolución en nuestros tres casos de estudio, abordando de este modo nuestro primer objetivo de investigación. Resumiremos los principales hallazgos respecto a los factores que han actuado como motivadores o mecanismos para la evolución.

Nuestras tres empresas han dinamizado su evolución cívica a través de procesos de desarrollo organizativo, permitiéndonos estudiar el enfoque de ciudadanía escogido en el marco teórico. El foco del análisis lo hemos puesto en la participación en esos procesos de desarrollo organizativo (reformulación del carácter, decisiones estratégicas y decisiones operativas). El tercer apartado resume los principales resultados en relación a las características e influencia de la participación de la plantilla en el desarrollo del carácter y su despliegue a comportamientos.

El cuarto apartado se centra en nuestro segundo objetivo de investigación. A partir de la comparativa entre los patrones de participación encontrados, buscamos entender mejor cómo y bajo qué condiciones la participación de la plantilla refuerza (o no) la agencia moral de la empresa. Es decir, qué características les permiten (o les dificultan) tomar decisiones que superan las opciones individuales para incorporar el propósito y los valores cívicos declarados a los comportamientos.

En la presentación de la comparativa entre los tres casos en los distintos apartados, haremos referencia a las posibles explicaciones que las características de las empresas ofrecen a las coincidencias o discrepancias de nuestros hallazgos en cada caso (Ver Tabla 16).

Tras la finalización del análisis, elaboramos para cada empresa un informe, con las conclusiones de su caso y las generales del estudio. Se enviaron a los responsables de las empresas, ofreciendo mantener un encuentro de contraste. En el caso de Arreche, se envió el informe al Coordinador tras una conversación telefónica y no se mantuvo ninguna reunión. No hemos recibido correcciones a nuestras conclusiones y hallazgos.

En los casos de RPK y Mutualia, sí se mantuvieron sendas reuniones. Además de comentar los hallazgos, trasladamos a la consideración de la empresa nuestra sospecha del posible sesgo derivado de la construcción de la muestra.

El informe de RPK se presentó en una reunión a la que asistieron dos de las personas responsables del proceso de cambio estudiado: el anterior Presidente de la cooperativa, y una de las Técnicas de Gestión Social que coordinó la selección de informantes y la agenda de las entrevistas. Ambos estuvieron de acuerdo en las conclusiones alcanzadas, pero comentaron que se han producido cambios desde la realización de las entrevistas que han supuesto el abandono del proceso de refundación de la cooperativa. En la última asamblea se votó por dos tercios de los votos a un CR que proponía abandonar el proceso de cambio. Ese porcentaje contradice los niveles de adhesión al carácter superiores al 50% identificados en el estudio, lo que podría indicar cierto sesgo en los hallazgos, con percepciones más positivas de lo que en realidad representaría al conjunto de la plantilla. Sin embargo, no fueron categóricos en

asumir ese sesgo puesto que, en su opinión, las dificultades derivadas de la COVID-19 podrían estar influyendo en que, incluso personas identificadas con el cambio, hubieran votado por abandonarlo. La parada de producción ocasionada por la pandemia COVID-19 obligó a tomar medidas duras en relación a beneficios de socios-s o prejubilaciones para limitar los despidos. La crisis se superó, pero las medidas sumaron tensión a la resistencia al cambio que se ha descrito en este estudio. En su opinión, la COVID-19 crea una coyuntura tan extraordinaria que es necesario que pase más tiempo, para realmente confirmar sí realmente las personas están comprometidas o no en continuar reforzando la ciudadanía de la empresa.

Por otro lado, los cambios que han ido experimentando desde esa asamblea refuerzan la validez de nuestras conclusiones, puesto que exponían como se estaban abandonando prácticas de transparencia o de gobernanza democrática o de presencia en la sociedad, y se estaba produciendo un retroceso en la gestión participativa, en la visión global de la empresa, en la vivencia de los valores o en la presencia social de la empresa.

En el caso de Mutuality, el informe se presentó al Equipo de Seguimiento de Gestión, que validó las conclusiones. En dicha reunión, contrastamos la muestra puesto que no habíamos recibido la ficha de empresa cumplimentada. Pese a que la muestra no es representativa de las áreas, ya que el porcentaje de personal del área sanitaria es inferior a la realidad, no consideraron que esto estaba sesgando nuestras conclusiones.

#### 4.10.1. Evolución de la ciudadanía

Nuestros hallazgos muestran que las tres empresas han evolucionado con orientación ciudadana en los últimos años, atendiendo a las categorías analizadas respecto a su carácter, su proyecto y su comportamiento en la sociedad. Por una parte, en nuestros casos ha aumentado la voluntad de contribuir con y a través de su proyecto a los restos sociales incorporando valores cívicos en el modo de hacerlo. Por otra, las tres empresas han profundizado sus vínculos con su contexto social, reorientado el modo de relacionarse con otros agentes sociales o de mostrarse responsables (ver Tabla 50).

##### 4.10.1.1. Evolución del carácter y el proyecto

Las declaraciones del carácter de las tres empresas han cambiado hacia un enfoque de sostenibilidad asociada tanto a la rentabilidad como a cuestiones sociales, que incorpora principios ético sociales. Arreche ha adoptado una formulación de valores que incorpora cuestiones como la ética, la transparencia o la solidaridad. RPK ha formulado además su declaración de propósito como expresión de la naturaleza socio-empresarial de la cooperativa. En Mutuality hay convergencia al afirmar que el foco en la gestión ha pasado de la eficiencia y la calidad hacia la consideración de su aporte social.

En los tres casos, el proyecto de la empresa muestra que en los últimos años se han adquirido nuevos compromisos con cuestiones sociales que van más allá de las exigencias del sector o la legislación. Las tres empresas apoyan económicamente y con programas de voluntariado proyectos sociales promovidos por otras organizaciones, y han implementado sistemáticas formales para identificar y seleccionar dichos proyectos. En los tres casos la aspiración es implicar a la organización y a las personas con el proyecto, y no simplemente apoyar económicamente.

El desarrollo de estas prácticas en Arreche es más reciente, y todavía muy ligado a dinámicas del grupo NER. En RPK y Mutuality, la estrategia y los valores son criterios para apoyar proyectos externos y para desarrollar dinámicas internas sobre cuestiones como la igualdad

entre hombres y mujeres. Mutualia es referente en algunas de esas cuestiones, como la gestión de la conciliación familiar. En el caso de Mutualia hay cambios también en los servicios con ese enfoque de mayor aporte social. Por iniciativa de las personas de la empresa, y aportando mejoras más allá de la mera transacción, se aportan ejemplos de nuevos servicios para acompañar mejor a los pacientes, humanizar la atención, proporcionar mejores prestaciones especiales a personas accidentadas o sus familias, así como para mejorar la educación sanitaria de la población. Entre las razones que pueden explicar esta diferencia con las otras dos las empresas industriales podrían estar el sector de actividad y la madurez del sistema de gestión. A pesar de las limitaciones que impone la legislación a la actividad de la empresa, su gestión de la mejora contribuye a la incorporación de cuestiones más allá del rendimiento y la eficacia en el servicio.

Tabla 50. Caso M. Evolución del carácter. Propósito y valores, incorporación al proyecto de cuestiones sociales

Evolución COMÚN	Evolución en la empresa concreta		
	Arreche	RPK	Mutualia
Valores ético-sociales declarados Mejora desempeño de valores Mayor transparencia	Compromiso social se suma al enfoque sostenibilidad económica	Declaración de propósito socio-empresarial	Cambio a un enfoque más social Indicadores de aporte social Indicadores de coherencia valores-comportamientos
Apoyo económico a proyectos de otras organizaciones sociales Estructura formal de participación en propuesta y selección de proyectos	Objetivo de la planificación Objetivo de horas de voluntariado Una persona asume el liderazgo de la dinámica compromiso social NER Cualquier persona propone proyectos	Objetivo anual, vinculado a ley cooperativas Nuevo comité para ampliar el alcance de la participación Criterios selección en construcción: valores, proyecto cooperativo	Dinámica consolidada desde hace años Equipo de mejora gestiona la dinámica Criterios de selección definidos y revisados: estrategia y valores.
Gestión interna de cuestiones sociales		Nuevo comité de reflexión sobre igualdad entre hombres y mujeres	Certificación conciliación (Empresa familiarmente responsable) Compra responsable Proyectos de mejora (medio ambiente)
Productos o servicios de mayor valor añadido	Mayor margen y complejidad Mayor interacción con clientes y proveedores	Co-diseño con proveedores o clientes	Rediseño o diseño de servicios incorporando demandas sociales o de cliente

#### 4.10.1.1.1. Refuerzo de agencia grupal. Adhesión al carácter

La aproximación de ciudadanía adoptada se basa en la comprensión de la empresa como agente moral y, por tanto, capaz de participar de forma responsable en la sociedad. La adhesión al propósito y los valores genera motivación para actuar de acuerdo los valores de la organización, aunque no siempre coincidan con las preferencias personales. Esta es la primera condición para la agencia moral del grupo, compartir propósito y un marco normativo (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011).

En nuestros tres casos hemos comprobado que las personas conocen el carácter de su organización puesto que hay gran convergencia en las respuestas respecto a la evolución del propósito y los valores hacia la ciudadanía. En las tres, encontramos expresiones de adhesión en porcentajes superiores al 50%, en relación a tres cuestiones (ver Figura 13):

- Comprensión de la **empresa como proyecto colectivo**, que se refleja en hablar de ellas en primera persona del plural y repetir de formas distintas la necesidad de “*ir todos a una*”. El 100% de las personas de RPK y Mutuality hablan de ese modo de su empresa. El 78% de las entrevistas en Arreche muestran bien adhesión al carácter, bien la opinión de que no volverían al carácter y modelo de gestión previo. Dentro de esa comprensión, en todos los casos hay personas que expresan orgullo de pertenencia al proyecto. Arreche (33%), RPK (53%), Mutuality (54%).

Una primera explicación a las diferencias que aparecen en este punto sería que la muestra de Arreche intencionalmente incluyó personas críticas con el nuevo carácter organizativo y su grado de implantación en la empresa. En las otras dos empresas, solo han participado personas voluntarias, que a priori podemos pensar están más comprometidas.

En segundo lugar, los procesos de desarrollo organizativo de RPK y Mutuality han sido diseñados y gestionados internamente, mientras que Arreche ha vivido un proceso de cambio diseñado y liderado por el Grupo NER. El cambio, decidido en asamblea con participación de toda la plantilla, ha sido disruptivo, suponiendo un rediseño de la estructura y los valores de la empresa muy importante. Las resistencias lógicas a un proceso de cambio de este tipo, y el peso que todavía tiene la experiencia del liderazgo externo del cambio podrían explicar expresiones en tercera persona de elementos del carácter y modelo de gestión, incluso en personas que claramente apuestan por seguir en el grupo. El diseño y liderazgo externo del cambio tienen influencia en el éxito del proyecto (Gilli et al., 2013).

- **Valores asumibles o incluso deseables, coherencia con los valores personales.** En Arreche, esta asunción de los valores se expresa como voluntad de no volver al modelo previo (78%) de gestión. Lo que implica, que las personas asumen los valores y el nuevo modelo de gestión como mejores. Tanto en RPK (53%) como en Mutuality (46%) se explicita que los valores son coherentes con los propios valores o incluso deseables. En estas dos empresas, se refieren al propósito socio empresarial como asumible o deseable 33% de las entrevistas de RPK, y el 19% en Mutuality.
- **Uso de los valores.** En los tres casos hemos recogido abundantes ejemplos de cambio en el modo de implementar los valores, poniéndolos en práctica en la gestión y tomándolos como referencia en las decisiones. Además, hemos encontrado evidencias de que el carácter y la adhesión al mismo es criterio de decisiones de largo plazo en el

caso de Arreche (permanencia en NER) y en RPK (admisión de socios), y en Mutualia (estrategia de liderazgo participativo para el aporte de valor a la sociedad que mejore la legitimidad).

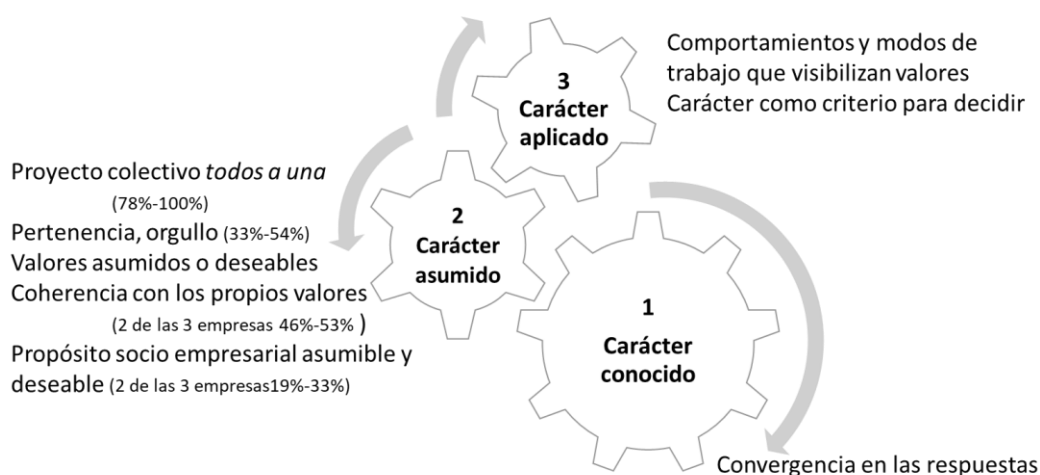


Figura 13. Caso M. Cuestiones relativas a la adhesión al carácter

Podemos concluir que los niveles de adhesión son muy significativos en las tres empresas y ha evolucionado al alza en los últimos años. El cultivo del carácter es un proceso de desarrollo organizativo que requiere tiempo para estar maduro en las organizaciones. Las mayores diferencias entre los casos las encontramos en las cuestiones relativas a la asunción del carácter. En concreto, a la percepción de coherencia con los propios valores y a la adhesión al propósito socio empresarial. Los hallazgos en estos dos aspectos son más frecuentes en la cooperativa y en la Mutua. Esto puede explicarlo el hecho de que Arreche lleve solo 5 años trabajando la dimensión social de su proyecto. Una dimensión que es constitutiva de los proyectos cooperativos, y que Mutualia ha ido desarrollando fruto de la adopción de modelos de gestión que promueven la gestión de grupos de interés, alianzas y resultados en la sociedad.

A modo de síntesis, podemos constatar que nuestros tres casos presentan evolución del carácter y el proyecto con una orientación ciudadana. Así mismo, se ha reforzado el conocimiento y la adhesión de las personas al carácter. Se observan niveles de madurez distintos en el proceso que da lugar a una cultura que incorpora valores ético sociales. Vamos a presentar a continuación la evolución que se ha dado en estos años del comportamiento de nuestras empresas con la sociedad.

#### 4.10.1.2. Evolución del comportamiento de la empresa en la sociedad

La segunda dimensión de la ciudadanía en el marco de empresa ciudadana es el comportamiento de la empresa en la sociedad, en concreto, en los vínculos y el modo de relacionarse, así como el modo de mostrarse responsable (ver Tabla 51). La evolución de estos comportamientos nos permite aproximarnos a cómo se entiende como agente social.

Tabla 51. Caso M. Evolución de vínculos sociales y modo de mostrarse responsable

Evolución COMÚN	Evolución en la empresa concreta		
	Arreche	RPK	Mutualia
Nuevas relaciones	Número y tipo de agentes (sociales y económicos)	Número y tipo de agentes (administración, agentes sociales y económicos, medios de comunicación y redes sociales)	Pocos cambios en tipos y número de agentes
Transición hacia mayores niveles de colaboración. Dinámicas de aprendizaje			
Cambio de enfoque en las relaciones	Proactividad, confianza en aportar Estrategia comercial	Aporte transformador, dejar un legado como cooperativa Estrategia de comunicación Formalización de acuerdos, convenios	Aporte de valor, que proporciona diferencia competitiva y legitimidad Formalización de acuerdos, convenios Estrategia de presencia pública para reforzar legitimidad
Nuevas temáticas (cultura y sistema de gestión, buenas prácticas, cuestiones sociales...)	Compromiso social	Modelo cooperativo	Ética, prestación de servicios Más cuestiones sociales en presencia pública
Más personas se relacionan con otros agentes	Resultado del modelo de autogestión	Sin estrategia	Alineado con la estrategia y las capacidades de las personas
Presencia pública, compartir el proyecto y las actividades	Explicar su proceso de cambio y el modelo de gestión	Publicidad de patrocinios Presencia en redes y medios Publicitar en medios y redes sociales la situación de la empresa y sus proyectos y actuaciones Referente en algunos temas	Estrategia de participación en foros Certificaciones Comunicar actividades en redes sociales
Rendición de cuentas	Sin evidencia de cambios	Cambios o nuevas herramientas (códigos, sistemas de compliance)	Cambios o nuevas herramientas: (portal de transparencia, memoria, proyecto de monetización de impacto social)

En los tres casos el cambio de carácter ha llevado aparejados cambios en el modo de vincularse a la sociedad. En las tres empresas las relaciones profundizan en la colaboración. El intercambio de buenas prácticas y las alianzas que establecen son fuentes de aprendizaje. En el caso de las dos empresas industriales, hay una evidente apertura a las relaciones con otras organizaciones, con un incremento relevante en el número y tipo de organizaciones con las que se relacionan. Así mismo, más personas se relacionan con agentes externos, no solo clientes y proveedores. Además, se han incorporado a las relaciones nuevas temáticas como el modelo de empresa y su sistema de gestión, cuestiones sociales o el intercambio de buenas prácticas. Ambas han establecido vínculos de colaboración o alianza con empresas que comparten visión y modelo de gestión. Estas relaciones han contribuido a dichos cambios vividos en nuestras dos empresas. Por su parte, Mutualia ya tenía una red de relaciones extensa en relación a temas diversos, y el cambio se ha dado en el alineamiento del enfoque en las relaciones con la reformulación de los valores y con la estrategia de mejorar la visibilidad de su aporte de valor. Tanto en RPK como en Mutualia hay una estrategia de presencia pública en medios de comunicación y redes sociales o foros diversos, que no se da en Arreche, posiblemente porque Arreche se suma a las estrategias de presencia pública del grupo NER.

Respecto al modo de mostrarse responsable, las empresas industriales han crecido en proactividad. De ser empresas desconocidas y con pocas relaciones, han pasado a explicar su proyecto y modelo de gestión, con el objetivo de aportarlo a otras organizaciones como alternativa. RPK y Mutualia hacen hincapié en su papel de transformación social, bien por su carácter cooperativo, bien por la conciencia de que el aporte social que hacen es significativo. En el caso de RPK la voluntad de dejar un legado y de entenderse como un proyecto socio-empresarial es mayoritaria. La madurez del proceso iniciado con Arreche, y las circunstancias del proceso de cambio, pueden explicar que las personas no se refieran a esa capacidad de transformación social de la empresa.

En la rendición de cuentas se perciben diferencias que se explican por la mayor madurez en el sistema de gestión y por condicionantes del sector. Mutualia tiene más instrumentos de rendición de cuentas, y los ha cambiado o mejorado en los últimos años para contrarrestar la mala imagen del sector haciendo más visible su aporte de valor a la sociedad. RPK ha desarrollado algunas herramientas como código ético o sistema de compliance para evitar mala praxis de gestión o por necesidades en la internacionalización.

Podemos concluir que estas organizaciones se han vinculado más a la sociedad en la que operan, y lo hacen en clave de cooperación, tratando de aportar su proyecto y su modo de gestionar. En ese proceso de vinculación con la sociedad se dan aprendizajes que han repercutido en cambios en el proyecto de la empresa, y en el caso de la organización con más recorrido de participación social, en los servicios o en sus productos o servicios. Las empresas con sistemas de gestión formalizados más maduros o que se han enfrentado a problemas de mala gestión muestran mayor evolución en sus mecanismos de control y rendición de cuentas.

#### 4.10.2. Motivadores, mecanismos y factores clave en la evolución ciudadana

La evolución de nuestras empresas descrita en el apartado anterior es el resultado de procesos de desarrollo organizativo. En esta sección, recogemos los motivadores y mecanismos implicados en esos procesos, y reflexionamos sobre sus relaciones apoyándonos en las redes de códigos elaboradas con Atlas Ti, en los casos de RPK y Mutualia, y con Power Point para el caso de Arreche. Son factores ya recogidos en la literatura.

Aguinis *et al.* (2012) hicieron un análisis bibliográfico extenso, proponiendo un modelo de predictores y moderadores de comportamiento socialmente responsable. Aunque no se centran en ciudadanía empresarial, sus conclusiones nos han ayudado a analizar nuestros resultados. Su modelo identifica tres niveles de análisis, el de la sociedad, el de la organización y el de las personas. Así mismo, indica que la literatura distingue distintos roles de esos factores en el desarrollo de comportamientos socialmente responsables, bien promoviendo, mediando o como resultados, advirtiendo que no han consenso respecto al papel que juega cada factor. Por ejemplo, un predictor en un caso, puede ser un moderador en otro (Aguinis & Glavas, 2012). Describimos los factores encontrados, distinguiendo entre palancas del proceso, que apunta a por qué la empresa evoluciona como ciudadana, y otros factores implicados.

Los factores que hemos encontrado en este caso, coinciden sustancialmente con la investigación de Itziar Castelló y Josep María Lozano, pero nuestras conclusiones profundizan en las interrelaciones entre ellos y en los mecanismos implicados (Castelló & Lozano, 2009), y aportan información para entender mejor el papel que juegan en el proceso. De este modo, aportamos respuestas a nuestro primer objetivo de investigación: por qué, cómo y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia un carácter y comportamiento ciudadanos.

#### 4.10.2.1. *Palancas motivadoras de la evolución del carácter*

El guion de nuestro estudio preguntaba en primer lugar por las causas de cambio carácter, independientemente de que se reforzara o no la ciudadanía. En los tres casos aparecen factores del contexto y factores organizativos que han motivado cambios de carácter en los últimos años. En la Figura 14 ponemos en verde los factores que aparecen en los tres casos, en azul los que emergen en dos empresas y en naranja los que son específicos de una empresa.

Empezamos describiendo los factores organizacionales. Para lograr la sostenibilidad económica en los tres casos ha habido un *crecimiento organizativo* que ha hecho evolucionar la cultura de las tres empresas para mantener el estilo organizativo y desarrollar adecuadamente el proyecto. El cambio de tamaño exige replantear procedimientos, consensuar estándares estandarización, socialización de los valores, o reformulación en el caso de fusiones, etc. En el caso de Arreche, el cambio de tecnología permitió entrar en un sector nuevo y crecer. RPK ha crecido para mantener la sostenibilidad convirtiéndose en un grupo que ha incorporado también un centro tecnológico que le permite dar un mayor servicio. La fusión que dio lugar a Mutualia respondió también a la necesidad de lograr sostenibilidad económica en una estrategia que fue tendencia en el sector.

El cambio de tamaño de la organización, siendo un elemento que hace evolucionar la cultura, es en estos tres casos un medio para mejorar la sostenibilidad del proyecto y su capacidad de producir mejores productos o servicios. No se percibe como palanca para reforzar la ciudadanía de la empresa. Dicho de otro modo, tiene influencia porque transforma los valores y el modo de trabajar, pero esto por sí solo lo implica que la nueva cultura que se genera incorpore principios y valores ético sociales.

La *sostenibilidad económica* es necesaria para la supervivencia de las organizaciones, lo que ha convierte en un factor muy relevante para la evolución de su carácter y sus comportamientos. En los tres casos aparece como una cuestión importante del carácter organizacional. La sostenibilidad es un valor a perseguir, una condición de posibilidad que orienta el proyecto y su gestión. Es una cuestión central en Arreche, que afrontó el proceso de cambio para dar respuesta a sus problemas de *rendimiento económico*. En situaciones de dificultad, la autonomía de la organización para orientar su proyecto y decisiones se reduce, y la literatura

apunta a que los malos resultados económicos son un factor que inhibe los comportamientos ciudadanos (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007). En el caso de Arreche, los malos resultados económicos han supuesto un punto un punto de inflexión para proponer un cambio radical de cultura y modo de gestionar la empresa. Ha sido la apuesta por un modelo orientado social y éticamente lo que ha promovido la ciudadanía, y no tanto los malos resultados en sí mismos (Martínez et al., 2021).

El *cambio de liderazgo* en los puestos de mayor responsabilidad es palanca para que el carácter, el proyecto y la gestión se orienten hacia una mayor ciudadanía. En Arreche, para impulsar el nuevo estilo de relaciones, se delegó en el Grupo NER el liderazgo tanto del cambio como del proyecto durante un tiempo. El relevo en órganos de gobierno y en la Gerencia de RPK ha llevado a impulsar un proyecto para la refundación del proyecto cooperativo. En el caso de Mutualia el relevo se ha dado como parte de la dinámica organizativa, y el cambio supuso una evolución desde un nuevo enfoque para el proyecto y de los programas en marcha.

El *perfil y competencias de las personas* que asumen el relevo en los niveles de mayor responsabilidad en la organización son el único factor individual que aparece como palanca de cambio, aunque veremos en el siguiente apartado qué otros factores individuales favorecen o inhiben la evolución cívica en estas empresas. Este hallazgo pone de manifiesto la especial responsabilidad de quienes asumen esas posiciones en la orientación ética del proyecto. Los factores individuales, no se recogen en la Figura.

En el caso de la cooperativa, el relevo en puestos de Consejo Rector y Gerencia está asociado a una mala práctica profesional que fue posible por el *modo en el que se desarrollaba la gobernanza* de la organización. La empresa aprovechó este punto de inflexión. El nuevo Consejo Rector asumió su rol de gobierno para reorientar el proyecto hacia su carácter cooperativo, como proyecto socio-empresarial gestionado de forma democrática.

La gobernanza articula la relación entre la socio-estructura y la tecno-estructura de la empresa, y tiene la función de orientar políticamente el proyecto, proyectarlo hacia el futuro. Por lo tanto, tiene influencia en que el proyecto se oriente o no hacia un horizonte de ciudadanía plena. Las estructuras y dinámicas de gobernanza configuran un contexto organizativo que incentiva y penaliza los comportamientos de las personas y de la organización en conjunto. En la Figura 14, esta palanca aparece en blanco, porque responde a un grupo de códigos en el que se identifican factores como la indefinición interna respecto a las funciones los órganos de gobierno, una transparencia mejorable o la falta de cultura de participación interna. Veremos en el siguiente apartado que todos estos elementos asociados a la gobernanza en RPK aparecen en las otras dos empresas como factores de desarrollo del carácter.

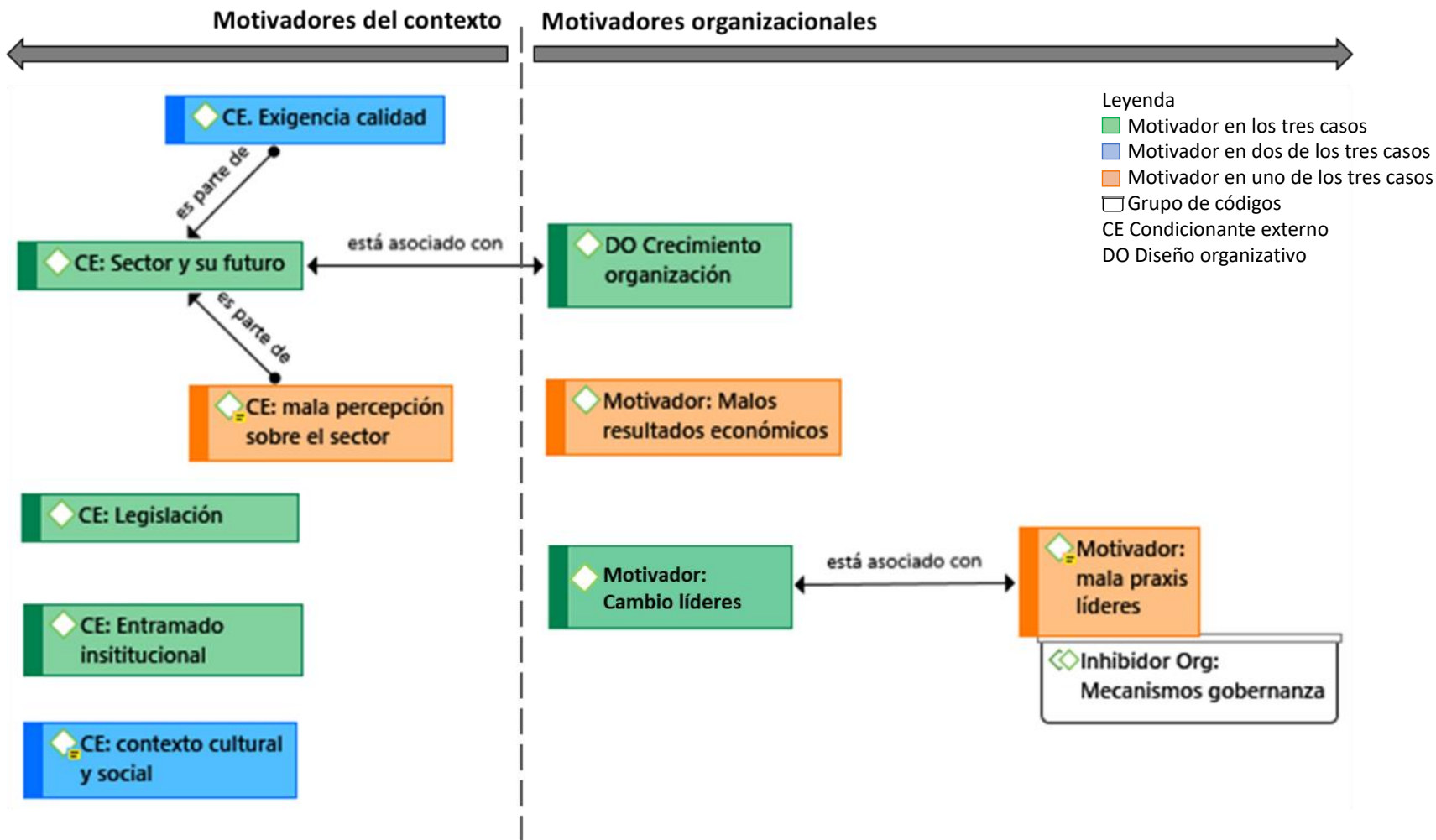


Figura 14. Caso M. Motivadores de evolución del carácter macro y meso

En relación a los factores de contexto, el sector económico asociado a la actividad de la empresa ha tenido un papel clave en nuestros tres casos. El crecimiento en Arreche supuso un cambio de sector, y en las otras dos empresas, ha respondido a dinámicas del mismo. El desarrollo organizacional está asociado al *sector de actividad* que, con sus exigencias, condicionantes y perspectivas de futuro, delimita condiciones de contexto para mantener la sostenibilidad económica. Además, el sector genera incentivos para promover determinados comportamientos en sus empresas. Las exigencias de cliente, como la calidad o estándares de gestión ambiental o de seguridad en las empresas industriales o la mala percepción social sobre las mutuas son elementos del sector que actúan como palancas de movilización cívica de estas empresas.

Conviene recordar que hemos acotado la localización de nuestros casos al País Vasco, lo que implica con contexto común en cuanto a factores macro la literatura denominan predictores o moderadores del comportamiento como son el tejido institucional, las exigencias legales o de certificación o el poder de grupos de interés y otros agentes sociales como los medios de comunicación. Asimismo, permite asumir que las personas ciudadanas de esa sociedad concreta que forman las organizaciones comparten creencias, costumbres, etc., lo que nos da confianza en que los resultados de los casos son comparables y las similitudes o diferencias observadas no responden fundamentalmente a factores sociales o individuales (Aguinis & Glavas, 2012).

La *legislación* aplicable, incluida la específica del propio sector, es un factor de contexto común a las tres empresas que al mismo tiempo es palanca y limitación para reforzar la ciudadanía de la empresa. En el caso de las empresas industriales ha implicado la adopción de estándares del sector para cumplimiento de legislación en cuestiones como la seguridad o el medio ambiente. En RPK, la ley de cooperativas aparece como un motivador que dinamiza un mejor cumplimiento de las exigencias legales para ganar en coherencia con el carácter cooperativo. El resultado es que se repiensen las estructuras y las dinámicas para la gobernanza de la cooperativa.

Además de ese papel motivador de un comportamiento social responsable, la legislación limita las aspiraciones de atención a cuestiones ético sociales de las empresas. En Arreche se pone como ejemplo la imposibilidad de adoptar políticas para evitar despidos recolocando a las personas en otras empresas del grupo. En el caso de Mutualia, el sector está tan regulado que delimita muy claramente lo que la empresa puede o no puede hacer. En ocasiones, la prestación del servicio de acuerdo a la legislación supone dejar fuera, por ejemplo, de la percepción de prestación económica a personas con necesidades muy apremiantes.

Un tercer factor del contexto es el *entramado institucional del contexto del País Vasco* que permite a estas empresas establecer relaciones y alianzas que contribuyen significativamente a la evolución de su carácter y comportamiento social. Es un territorio industrial, con una cultura asociativa que hace que exista mayor número de organizaciones, foros y asociaciones en ámbitos diversos. Las instituciones públicas también son proactivas y generan oportunidades de colaboración con las empresas, así como contextos favorables a la colaboración entre ellas (Olazaran & Brunet, 2014).

En el caso de las empresas industriales, poder aliarse con otras organizaciones que comparten propósito y valores ha sido determinante en el proceso de cambio que ambas han desarrollado. En el caso de Mutualia, con una mayor tradición de participación en redes y trabajo en colaboración, se reconoce las oportunidades que ofrece el contexto para aprender, mejorar el proyecto y su gestión, y dar visibilidad a su aportación social. En los tres casos,

destaca la oportunidad para aprender que ofrece la riqueza del entramado institucional en la sociedad vasca, que abraza el ámbito institucional, empresarial o de las instituciones públicas. Todos los casos aportan ejemplos de cómo ese contexto favorece la participación de la empresa en la sociedad, permite mejorar el proyecto y la gestión, y motiva su aporte de valor.

En dos de los casos la evolución del *contexto cultural y social* va dando mayor legitimidad a determinadas cuestiones lo que genera exigencias a las empresas. La empresa, como parte de su sociedad, va asumiendo esas cuestiones que preocupan al conjunto de la ciudadanía, incluso aquellas que no están reguladas legalmente y no están directamente vinculadas a su actividad empresarial. Las empresas se acaban pareciendo a sus sociedades (Marquis et al., 2007). Entre las cuestiones sociales incorporadas se encuentra la igualdad entre mujeres y hombres, seguida del cuidado del medio ambiente. Que las personas de Arreche no hablen este motivador puede deberse al proceso de cambio vivido, muy marcado por la presión del umbral de rentabilidad, y al menor recorrido en la vinculación social respecto a las otras dos empresas. Por una parte, este hallazgo está asociado al factor ya mencionado de la sostenibilidad del proyecto como condición de posibilidad y, por otra, pone de manifiesto el carácter sistémico de la evolución de ciudadanía.

#### 4.10.2.2. Factores y mecanismos de desarrollo de ciudadanía

Nos centramos ahora en factores relacionados a los procesos de desarrollo ciudadano. Son factores que lo moderan, generan resultados o actúan como mediadores. Además, hemos identificado los mecanismos que contribuyen a que dichos factores promuevan o inhiban la evolución ciudadana de la empresa. Los factores de este apartado no son independientes de los motivadores del cambio vistos en la sección anterior, lo que refuerza la importancia de entender la evolución de ciudadanía como un proceso holístico y no como un mero programa de gerencial de responsabilidad social (Gendron, 2014).

Las tres empresas utilizan el desarrollo organizativo como estrategia principal para la evolución. Los procesos de desarrollo organizativo buscan el perfeccionamiento de las organizaciones, para hacerlas más ágiles, eficientes y capaces de responder a las demandas del entorno como agente grupal y, por tanto, reforzando su capacidad de agencia. Parten de la situación concreta de la empresa, y a través de procesos iterativos de aprendizaje, van generando cambios o evolución en la comprensión que la empresa tiene de sí misma, las estrategias, modelos y sistemas de gestión de la organización y, como consecuencia en los comportamientos (González Cornejo, 2019). En el caso de la empresa ciudadana la responsabilidad en las cuestiones sociales se incorpora a ese proceso de redefinición y despliegue del carácter, para desarrollarlo de acuerdo a principios y valores cívicos, como organización ciudadana virtuosa (Lozano, 2009; Moore, 2017; Sasía et al., 2020).

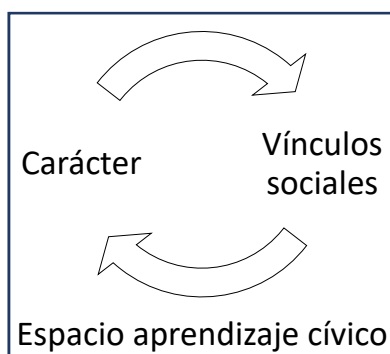
El estudio cualitativo nos ha permitido identificar mecanismos y factores por los que no preguntábamos específicamente, y que nos remiten a aspectos identificados por la literatura que analiza la evolución ciudadana desde esta perspectiva de la personalidad moral. Estos factores son las declaraciones de misión y visión, la incorporación en la estrategia de la responsabilidad social, el liderazgo, las estructuras de autoridad para el desarrollo de cuestiones asociadas a la responsabilidad social, el alcance y profundidad en la que se integran las cuestiones sociales en los procesos de gestión, y las relaciones con la sociedad (Castelló & Lozano, 2009).

Presentamos nuestros hallazgos, sabiendo que el foco de nuestro estudio introduce algún sesgo y que, al tratarse de un fenómeno sistémico todos los mecanismos implicados están

interrelacionados. Por ese motivo, el orden en el que los presentamos responde más la facilidad de interpretar la información de nuestros casos que a criterios de prioridad o mayor influencia. La Tabla 52 resume los factores encontrados, y los relaciona con elementos que emergen favoreciendo que dicho factor genere evolución ciudadana de la empresa.

Empezamos por recoger elementos asociados a la evolución del carácter organizativo y los vínculos y relaciones en la sociedad que describíamos en la sección 4.10.1. Los recogemos de forma resumida en la Tabla 53. Pero, además, cabe destacar que en estos tres casos identificamos una relación dinámica de interdependencia entre las declaraciones de carácter y los vínculos sociales de estas empresas (ver Figura 15).

En estas tres empresas, la incorporación de la perspectiva ético social en las declaraciones del carácter organizativo —propósito, misión, visión y valores— que explicita su vocación de ser ciudadanas, ha promovido estrategias distintas de interacción con clientes, proveedores y el conjunto de la sociedad. Como consecuencia, se ha favorecido la apertura a la sociedad, profundizando y generando nuevos vínculos de colaboración y alianza. El nuevo carácter ha generado una actitud más proactiva y más atenta a cuestiones sociales en las relaciones con otros actores económicos, sociales y políticos que mantiene la empresa y las personas que la forman. Por tanto, las declaraciones han contribuido a generar dinámicas que refuerzan los vínculos con el resto de la ciudadanía.



*Figura 15. Caso M. Dinámica interdependencia para la evolución cívica*

Al mismo tiempo, se evidencian cambios en el proyecto, los valores asociados a esos vínculos sociales en clave ciudadana, que han revertido a su vez en fortalecer ese carácter cívico. El ejercicio virtuoso de la ciudadanía refuerza el carácter ciudadano de estas empresas. Al mismo tiempo, mayores vínculos con la sociedad han propiciado en los tres casos cambios en el proyecto y la gestión de la empresa, así como en la percepción que las personas tienen de su papel social. Además, en RPK y Mutualia aparece el desarrollo o mejora de instrumentos como códigos éticos, memorias institucionales o portales de transparencia, para una mejor rendición de cuentas. El mayor recorrido en gestión y la mayor relevancia de cuestiones reputacionales por historia o por condicionantes del sector de estas dos empresas podría justificar por qué no aparecen estos elementos en Arreche.

Podemos concluir que se aprecian aprendizajes organizativos e individuales en la relación dinámica entre las declaraciones de carácter y los vínculos sociales, que hacen patente la naturaleza de la empresa como espacio de aprendizaje cívico (Álamo et al., 2021; Sasía et al., 2020), aportando evidencia práctica de lo que la teoría anunciaba (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014). Hemos representado gráficamente esta interrelación en la Figura 14.

Tabla 52. Caso M. Factores estratégicos de desarrollo ciudadano y sus elementos asociados

Factores con influencia	Elementos asociados al desarrollo cívico
Carácter cívico	Declaraciones misión, visión y valores que incorporan cuestiones sociales Equilibrio entre sostenibilidad económica y sostenibilidad socio ambiental Comprensión de la empresa como agente responsable según su naturaleza y actividades. Apertura a la sociedad
Vínculos sociales • Alianzas, colaboración con otros agentes sociales	Contexto institucional del País Vasco Políticas y prácticas de relaciones de colaboración, alianza o aprendizaje con otros actores Vínculos de alianza con agentes y asociaciones de agentes Participación en foros diversos en clave de aporte de valor (redes, medios de comunicación, foros, etc.) Herramientas para la rendición de cuentas (compliance, reputación y legitimidad social)
Sistemas de gestión	Madurez de las sistemáticas de gestión. Entre ellas, de la gestión de valores, GI, alianzas, estrategias y resultados en la sociedad. Variedad y desarrollo de herramientas y mecanismos para esa gestión
Gobernanza	Claridad en responsabilidad y autoridad en las estructuras de gobierno Dinámicas y procesos de gobernanza (más) democráticos y transparentes Papel de la propiedad. Relaciones entre la socio y la tecno estructura Nuevo reparto de beneficio / intereses
Modelo de liderazgo	Modelo / estilo de liderazgo participativo Estructuras de liderazgo claras y legitimadas Claridad en la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones. (consenso)
Mecanismos de gestión participativa	Organigrama y dinámicas de participación inspirados por los valores Mayor amplitud de la participación. Consenso en los principios, valores y normas compartidos sobre la participación: Autoridad, corresponsabilidad, autogestión (subsidiariedad vs control) Estructuras formales y dinámicas participativas para las relaciones con la sociedad y decisiones sobre proyectos con impacto social. Sistemas de incentivos Madurez de las dinámicas y procesos de participación Características de la participación Canales de información y comunicación interna
Perfil / competencias de las personas	Perfil y capacidades de quienes lideran: perfil personal, accesibilidad, práctica profesional, capacidad de gestión de conflictos (asunción del carácter) Formación y capacidades de las personas para asumir su responsabilidad Motivación y experiencia personal Planes de desarrollo: Formación y capacidades (gestión del conflicto)

Un tercer factor es la madurez en el sistema de gestión que está relacionada con mayores niveles y profundidad y alcance de la introducción de la responsabilidad social en la gestión (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014; Maon et al., 2010). La mayor madurez del sistema de gestión aporta más evidencias de las relaciones entre la voluntad de ser ciudadana y los comportamientos cívicos de la empresa. Se identifican más ejemplos de esa interacción entre los vínculos sociales con lo que es y hace la empresa en Mutualia. La Mutua tiene un sistema de gestión, desde hace años, de sus valores, de los intereses de otros agentes, y de alianzas con otros agentes. La interacción entre la redefinición de los valores y los vínculos sociales es más patente, tiene más impactos en el desarrollo organizativo, en el diseño del proyecto o de los productos y servicios de modo que responden mejor a las exigencias sociales legítimas. Por tanto, sistemas de gestión maduros, que incorporen reflexión sobre la cultura y carácter organizativo y gestión de intereses y relaciones grupos de interés, incluida la sociedad es un factor estratégico para reforzar la ciudadanía, que *modera la capacidad de reforzar ciudadanía de las declaraciones del carácter o los vínculos con la sociedad*.

Mencionábamos en el apartado anterior la gobernanza y sus mecanismos como palanca de cambio. Hemos encontrado además que la gobernanza es clave en el desarrollo organizativo en clave ciudadana cuando las estructuras y dinámicas de gobernanza son claras, conocidas y percibidas como legítimas, cuando se democratizan incorporando a más personas y a la transparencia en las dinámicas de gobernanza. En el caso de RPK, se ha aumentado el número de socios-as, se han creado nuevos foros de información para que la base social tenga más capacidad crítica para la toma de decisiones. Además, se invita a las personas contratadas a participar en espacios formales de participación en los que se da cuenta de la marcha del proyecto y de los planes de futuro. En Arreche, el nuevo modelo de organización incorpora la estructura de la asamblea para dar una mayor participación a las personas en las decisiones políticas, pero con reglas para la toma de decisión que preservan la capacidad de gobierno de la propiedad. Así mismo, aunque no se da acceso a la propiedad, se reparten beneficios a la plantilla. La democratización de la gobernanza, contribuye a la agencia moral y la ciudadanía de la empresa (Bernacchio, 2015; List & Pettit, 2011; Sasía, P. M. & Bilbao, 2019; Sasía et al., 2020).

Un hallazgo no esperado en las empresas industriales estudiadas es la importancia que dan las personas a la propiedad y su papel en el desarrollo organizativo. La propiedad, como titular legal, tiene una especial responsabilidad en la orientación política de la organización y por tanto mayor influencia en la redefinición del carácter o en las decisiones estratégicas que hemos estudiado. En Mutualia, al no estar implicada la propiedad en la estructura de gestión, no aparece su papel y la gobernanza no aparece como factor estratégico para la evolución ciudadana. Aunque hay estructuras de gobernanza en las que participan las empresas propietarias, solo dos personas hablan del papel de las empresas mutualistas en la gestión del carácter y el comportamiento de la empresa. Anecdóticamente, dos personas dicen que los y las directivos actúan *“como si fueran los dueños”*. La orientación política de largo plazo validada por los órganos de gobierno, se lleva a la práctica por quienes lideran la organización, lo que nos lleva al siguiente factor estratégico de evolución ciudadana.

Además de ser palanca de cambio, el liderazgo, tanto de los procesos de desarrollo organizativo como de la gestión del proyecto, es un factor que condiciona fuertemente la evolución cívica de la empresa. En concreto, destaca un estilo de liderazgo participativo y coherente con el carácter organizativo, estructuras formales de liderazgo articuladas con el resto del organigrama a través de definición clara de las funciones y responsabilidades. La

legitimidad que las personas otorgan a estas estructuras y a las personas con liderazgo es un moderador importante para la adhesión al carácter y su aplicación en las prácticas del día a día. En los tres casos, la claridad en la definición de los roles de autoridad y las responsabilidades de cada persona y equipo ha permitido que las personas tomen conciencia de nivel de autonomía que tienen y asuman mejor las decisiones adoptadas. Asociado al liderazgo, las tres organizaciones han llevado adelante programas formativos, que han favorecido el liderazgo participativo.

Las tres empresas han promovido un sistema de gestión participativa a través de estructuras y procesos que se han ampliado o modificado en los últimos años, inspirados por los valores que las empresas van reformulando. Los valores como la responsabilidad, el respeto, la libertad, el compromiso o el equipo se concretan en cambios de estructuras y procesos que promueven la autogestión. De nuevo aparecen relaciones entre los factores estratégicos de desarrollo de ciudadanía: declaraciones de carácter, sistema de gestión, estructuras de autoridad y responsabilidad.

La participación en la reformulación de los valores, y en tomas de decisiones más participativas, incluidas aquellas que tienen que ver con el impacto social de la empresa, contribuye a la evaluación ciudadana. En nuestros tres casos se han incorporado o mejorado las estructuras formales, asociadas a la estrategia o el carácter, para canalizar el apoyo a proyectos sociales tanto económico como de horas de voluntariado. Por ejemplo, Arreche ha nombrado un líder de compromiso social, y en las tres empresas se han creado o modificado los comités o equipos para la identificación y selección de proyectos. Además, en RPK y Mutualia tienen sistemáticas para la creación de nuevos equipos que canalicen cuestiones sociales para su incorporación al proyecto y a la gestión. En ambos casos, se ha incorporado la igualdad entre hombres y mujeres. En el caso de Mutualia, por la mayor madurez de su sistema de participación, esa sistemática está más formalizada y afecta también al diseño y la prestación de los servicios.

En nuestros tres casos, aparecen características de esa participación que influyen en que factores como las declaraciones del carácter, el comportamiento en la sociedad, la gobernanza o el sistema de gestión refuercen la ciudadanía. Entre las características, que describiremos en los patrones encontrados, destaca la transparencia como clave para que la participación sea posible. Las tres empresas han adquirido o mejorado sus sistemas y herramientas de información y comunicación para que el desarrollo organizativo mantenga el foco propuesto en el carácter y para que los valores se pongan en práctica en las decisiones y comportamientos. La información y la comunicación mejoran la apertura a cuestiones sociales o la rendición de cuentas, la participación social y la construcción de vínculos sociales.

En las empresas industriales, el cambio hacia una mayor participación en la gestión alcanza a toda la organización y a sus procesos de trabajo e introduce cambios muy significativos en las responsabilidades de personas y equipos, lo que genera resistencias. En Mutualia, con mayor recorrido en la promoción del trabajo en equipo, la evolución vivida en los últimos años no tiene tanto impacto en los procesos de gestión. El mayor cambio es en las dinámicas de participación para la mejora y para el despliegue de la estrategia. En concreto, se han modificado los criterios de creación y establecimiento de equipos de mejora, para alinearlos con los valores y la estrategia de la organización. Podemos concluir que la madurez de los mecanismos de participación modera el impacto en la evolución ciudadana de la empresa.

Tomando en consideración lo expuesto hasta ahora, vemos relación entre todos los factores que hemos identificado. El carácter, los modelos de gobernanza y liderazgo y los mecanismos

para la participación son elementos del diseño organizativo que permiten generar condiciones para que las personas y los equipos actúen de acuerdo al carácter de la empresa. Generan visión compartida y aportan incentivos para comportarse de acuerdo al carácter, articulan el rol de los distintos actores en el plan de la empresa y los niveles de autonomía. En otras palabras, hacen posible las condiciones para la agencia moral de la empresa, y le permiten actuar en la sociedad como un agente responsable, fortaleciendo sus vínculos sociales (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011).

Por último, y aunque estaba fuera del foco organizacional de nuestro análisis, el perfil y las competencias personales, incluida la sensibilidad cívica, tienen un papel muy relevante en el desarrollo ciudadano de la empresa. Este factor condiciona el éxito del cambio de valores o de las dinámicas de compromiso con la sociedad. Especialmente influyente es el perfil, las capacidades de quienes lideran, porque condicionan la influencia positiva de los factores estratégicos ya mencionados. Entre los factores que más favorecen la evolución cívica están la accesibilidad de los líderes que asumen la tarea de facilitar y orientar más que de controlar. Además, es un estilo de liderazgo que quiere dar visibilidad social a la empresa y su proyecto en clave de aporte social. Pero el perfil y competencia de todas las personas, así como su motivación y experiencia ciudadana, por ejemplo, como voluntarios-as, tiene influencia en cuestiones como la asunción de las responsabilidades en el puesto y con el proyecto o en la implantación de las dinámicas para seleccionar y apoyar proyectos con impacto social. Todas las empresas utilizan programas y herramientas de formación de quien asume el liderazgo como medio para mejorar las capacidades de los líderes, y el desempeño organizativo a través de las estructuras definidas.

Todos estos factores están presentes en nuestros tres casos, con distintos acentos. Las diferencias observadas se pueden justificar por la distinta madurez de los sistemas de gestión y de la cultura participativa. Por otra parte, las diferencias en la percepción de las personas pueden explicarse porque la muestra de Arreche intencionalmente incorpora personas críticas con el proceso vivido o con la evolución experimentadas, mientras que en los otros dos casos no se ha considerado ese criterio.

El análisis de los factores que favorecen la ciudadanía (ver Tabla 52) pone de manifiesto la importancia de los elementos del diseño organizativo, y las interrelaciones entre los factores. La participación y sus características es un factor importante para el proceso de desarrollo de ciudadanía que, además, condiciona la influencia de otros factores, como el carácter o los vínculos sociales. Por último, hemos constatado que el desarrollo de ciudadanía es un proceso de aprendizaje colectivo, en el que tanto las personas como la organización desarrollan capacidad ética.

#### *4.10.2.3. Inhibidores de evolución ciudadana*

La metodología cualitativa nos ha permitido recabar información sobre los elementos que inhiben la evolución de ciudadanía. La mayoría de los elementos encontrados inhiben la influencia positiva de los factores descritos en el apartado anterior. En definitiva, impiden que el desarrollo organizativo con orientación ciudadana tenga éxito, es decir, dificultan la incorporación de la responsabilidad social en el carácter y que éste se lleve a la práctica (ver Tabla 53).

En los tres casos se ha dado un cambio del diseño organizativo, es decir, han cambiado el carácter y las estructuras de responsabilidad y autoridad. Se han reformulado los valores y modificado el modo de llevarlos a la práctica a través de las decisiones. El cambio siempre lleva

asociado conflicto, porque las personas y los equipos tienen que aprender a trabajar asumiendo responsabilidades y modos de funcionamiento distintos. En las tres se encuentran evidencias de que la socialización del cambio y la participación contribuyen a superar esas dificultades en la gestión del conflicto. La resistencia al cambio es el inhibidor más repetido junto al perfil y características individuales. Ambos están interrelacionados.

Tabla 53. Caso M. Inhibidores de evolución ciudadana

Inhibidor (Factores asociados)	Inhíbe
Resistencia al cambio (grado de disrupción, diseño y liderazgo externos)	Asunción del carácter y vínculos sociales Legitimidad de estructuras Legitimidad personas en puestos de liderazgo o gobierno
Cortoplacismo (sostenibilidad económica y carga de trabajo)	Carácter que incorpora lo social Vínculos sociales.
Perfil, competencias, sensibilidad ciudadana de las personas, especialmente de quien lidera (competencias, experiencia previa, sensibilidad ciudadana)	Asunción corresponsable del carácter Visión integral de la empresa y su proyecto Conciencia de la responsabilidad social Cultura participativa (Capacidad, motivación) Capacidad para actuar como sujeto colectivo
Falta de madurez del sistema de gestión	Visión de la empresa como agente en sociedad Gestión sistemática e institucional de conflictos Legitimidad de estructuras de responsabilidad Legitimidad de líderes
Falta de madurez de mecanismos de participación (poca o mejorable transparencia)	Visión de la empresa como agente en sociedad Corresponsabilidad Legitimidad de estructuras de responsabilidad Legitimidad de líderes Confianza mutua Transparencia y comprensión de la información

Al tratarse de un proceso de aprendizaje, cuanto más disruptivo es el cambio de diseño organizativo para lograr la evolución ciudadana, mayor es la resistencia que se observa. Un factor que puede explicar la mayor resistencia al cambio en Arreche es el hecho de que el diseño organizativo no sea propio, y su implantación se haya desarrollado con liderazgo externo. Según Juan José Gilli *et al.* (2013) el éxito de un nuevo diseño organizativo depende fundamentalmente de la capacidad de la organización de establecer procesos de autodiseño organizacional (Gilli *et al.*, 2013). El autodiseño permite a los miembros de la plantilla experimentar tanto las frustraciones y el trabajo de reestructuración organizativa, como los desafíos y la satisfacción de reestructurar su empresa. En el caso de Arreche, ese proceso se ha externalizado asumiendo el diseño NER, y hay más referencias que en los otros dos casos a las dificultades del proceso. En el momento de realizar las entrevistas la empresa está iniciando esa reflexión interna que le permitirá tomar las riendas de los ajustes en clave de autodiseño.

El segundo inhibidor asociado a factores individuales, es el perfil de características personales, que también contribuye a la resistencia al cambio. Factores como la motivación personal, la experiencia previa, el perfil, las competencias o la formación influyen en que haya más o menos resistencia, en que las personas asuman o no el carácter y su responsabilidad en el proyecto. En definitiva, en que se adhieran al nuevo carácter, y estén motivadas para actuar alineadas con él.

Destaca en este inhibidor de forma especial el perfil y las competencias de quienes lideran. Del mismo modo que son clave para facilitar la evolución cívica, cuando faltan esas competencias o esa orientación cívica en quienes lideran, la empresa tiene más dificultades en entenderse y comportarse como ciudadana. Por ejemplo, la capacidad de los líderes de gestionar los equipos, así como la formación de los líderes en cuestiones como la gestión del conflicto o la comunicación. En las empresas industriales este inhibidor es importante, y está asociado al cambio de diseño organizativo en equipos autogestionados. El cambio de las funciones y estilo de liderazgo es muy grande y, aunque se han implementado programas y herramientas de formación para líderes, la falta de formación o la percepción de falta de capacidad de quienes lideran actúan como inhibidores tanto del cambio como de una corresponsabilidad eficaz del proyecto.

El proceso de evolución implica cambio de carácter y de los vínculos sociales, y también en estos dos factores aparece como inhibidor las características de las personas, su mentalidad y sus percepciones. La visión o asunción fragmentada del carácter organizativo por parte de las personas y equipos es un inhibidor en los tres casos. Entre los ejemplos aportados, personas que asumen unos valores y no otros, o aquellas que desarrollan su trabajo de forma profesional, pero sin ir más allá de la tarea asignada y, por lo tanto, sin comprometerse con el proyecto. El impacto de este inhibidor es una menor capacidad de trabajar “a una”, como organización. Produce una falta de visión global de la organización en aquellas personas que no asumen el carácter. En los tres casos se respeta que las personas no se adhieran al carácter, pero en las empresas industriales se vive como conflicto, especialmente en Arreche. La resistencia al cambio y una mayor madurez del sistema de participación podrían explicar esta diferencia

Veámos que la evolución de la ciudadanía se favorece con la dinámica interrelación del carácter y de los vínculos sociales. Sin embargo, factores como la percepción del aporte social de la empresa como un trámite legal (RPK), o una exigencia externa (Grupo NER), impiden que las sistemáticas para articular el compromiso con la sociedad favorezcan los vínculos con la comunidad en la que opera la empresa, o se generen relaciones con impactos relevantes en el proyecto y el carácter de la empresa. Factores individuales como la experiencia previa de voluntariado, los intereses personales, la cercanía a cuestiones sociales concretas o el deseo de las personas de participar e implicarse en proyectos internos o externos con implicaciones sociales influyen en esa dificultad para desarrollar la vocación ciudadana de la empresa.

En el apartado anterior insistíamos en la importancia de que el carácter considere tanto la sostenibilidad económica como socio ambiental en el largo plazo. En ese sentido, inhiben la evolución ciudadana una mala gobernanza, centrada en el corto plazo, y el foco en la rentabilidad económica. Ejemplos de mala gobernanza son orientaciones a largo plazo centradas en la eficiencia y la rentabilidad, o disfunciones de los sistemas de gobernanza cuando no son transparentes o se articulan mal con las estructuras de liderazgo. La presión por la rentabilidad, que suele estar asociada a fuertes cargas de trabajo inhibe el desarrollo del carácter, los vínculos sociales y la gestión participativa. En el caso de Arreche, la presión por lograr la viabilidad del proyecto, unido al escaso recorrido del sistema de compromiso social, los inhibidores son más patentes.

Los inhibidores que hemos ido mencionando, la resistencia al cambio, el perfil y las motivaciones de las personas, la mala gobernanza, o el foco en la rentabilidad a corto están asociados a una falta de cultura de participación que impide el correcto funcionamiento de las estructuras y dinámicas de gestión participativa y la implicación de las personas en los

objetivos a largo plazo de la empresa. Está asociada a falta de conocimiento entre áreas o departamentos, contribuyendo a una visión fragmentada de la empresa y su proyecto, mermando la capacidad de hacer un aporte conjunto o de tomar mejores decisiones. Como consecuencia, las personas no conocen y no asumen adecuadamente su corresponsabilidad en el proyecto, lo que debilita la agencia moral de la empresa. Esa falta de visión global y de conocimiento se agudiza cuando hay poca transparencia. En las tres empresas la falta de información o su incorrecta comunicación impide el fortalecimiento de la agencia moral. Esa falta de información responde en ocasiones a factores individuales, por falta de motivación de las personas para acceder a la información o para solicitarla.

Puesto que se trata de un proceso de aprendizaje, el grado de (in)madurez del sistema de gestión y de los mecanismos de participación y sus características moderan la capacidad del desarrollo organizativo para reforzar la ciudadanía. Entre los elementos que se relacionan con esa falta de madurez estarían la falta de legitimidad de las personas y estructuras de liderazgo o gobernanza, la percepción de asimetría en la información asociada al reparto de poder y autoridad, la insuficiencia de mecanismos para la gestión del conflicto o la incorrecta implementación de las dinámicas asociadas a proyectos con impacto social.

Podemos concluir que los principales inhibidores son la resistencia al cambio, el cortoplacismo que no considera la responsabilidad social de la empresa en su propósito y carácter, los perfiles, formación, competencias y sensibilidad social de las personas, especialmente de los líderes, y la falta de madurez del sistema de gestión y de la participación de la plantilla. Estos inhibidores debilitan la interacción dinámica entre el carácter y el comportamiento cívico, y dificultan que los factores facilitadores explicados en la sección 4.10.2.2 refuercen la ciudadanía.

#### 4.10.3. Participación en el desarrollo organizativo de la plantilla

De lo presentado hasta ahora, podemos afirmar que la participación articula un mejor impacto de los factores de evolución ciudadana que la literatura identifica y que aparecen también en nuestros casos. Para estudiar el impacto de la participación, intencionalmente hemos analizado empresas que han optado por utilizar la participación como mecanismo clave para su desarrollo organizacional. En este apartado, exponemos nuestros hallazgos respecto a cómo y bajo qué condiciones la participación favorece la evolución ciudadana.

Recogemos una comparativa de las características de la participación en nuestros tres casos a través de dos tablas. En la Tabla 54, ponemos en relación con los tres procesos de desarrollo organizativo la forma de la participación, y características asociadas a la amplitud y grado de influencia, que nos aportan información sobre el respeto a la autonomía de las personas.

La participación es fundamentalmente formal. Las estructuras organizativas, con un reparto claro de las funciones y responsabilidades para la participación y toma de decisiones soportan esta participación formal.

Se ha incrementado la amplitud de la participación directa en la reformulación del carácter. En Arreche y RPK fundamentalmente con nivel de influencia de consulta y socialización del nuevo carácter. La plantilla de Arreche tiene voto en la validación del carácter. En Mutua influyendo porque se colabora en la definición. Los valores reformulados reflejan el consenso del conjunto de la plantilla.

Tabla 54. Caso M. Comparativa de modelos de participación en desarrollo organizativo

	<b>Arreche</b>	<b>RPK</b>	<b>Mutualia</b>
<b>Reformulación carácter</b>	<p>Directa y formal para colaborar y validar la decisión. Amplitud 100%</p>	<p>Por representación y formal delegación CR, CS, CD Equipos adhoc Directa e informal consulta Líderes accesibles Directa para recibir información o consultas Amplitud 100% Directa y formal, validación de la decisión Ser socio-a</p>	<p>Directa y formal delegación Amplitud 100% (se ajusta en los distintos ciclos, debido al tamaño de la empresa)</p>
<b>Decisión estratégica</b>	<p>Directa y formal para colaborar, recibir información y validar Asamblea. Amplitud 100% Por representación y formal Delegación Coordinador (Propiedad) EP Líderes elegidos por EAGs EC Función en la organización Ser experto-a</p>	<p>Directa y formal para recibir información y consultas Amplitud 100% Directa y formal en implantación. Delegación UATCs y Departamentos Directa e informal Líderes accesibles Formal por representación CR (socios-as), CD, CS (socios y plantilla) Equipos ad hoc Vía cadena de mando Formal directa Ser experto-a, Colaborar Ser socio-a. Validar la decisión (Asamblea)</p>	<p>Directa y formal consulta. Amplitud 100% Directa e informal (consulta) Líderes accesibles Por representación y formal Delegación Vía cadena de mando. SG, y mandos intermedios Representantes de áreas o departamentos Ser experto-a</p>
<b>Decisión operativa</b>	<p>Directa para colaborar en la planificación y organización del trabajo delegada la responsabilidad en el puesto Por representación, que tiene delegada la organización del trabajo Función en la empresa</p>	<p>Directa para colaborar y recibir información Amplitud 100% (UATCs y departamentos) Formal por representación Cadena de mando (Mesa UATC). Delegación Ser experto-a. Consulta, colaborar</p>	<p>Directa y formal delegación Puesto - Amplitud 100% Directa y formal consulta en decisiones de otras áreas o temas que les afectan Formal por representación. Delegación Equipos de proceso Equipos funcionales Comité de empresa Equipos de mejora (asociados a PE o valores)</p>

La participación indirecta está asociada a criterios de equilibrio entre eficacia y gestión participativa. En concreto, hay participación indirecta, por representación vía cadena de mando o campo en el que la persona o el equipo es experta, en caso de que:

- el alcance de las decisiones, tanto organizativo como económico, sea de calado. Las personas y equipos con responsabilidad o liderazgo formal tienen delegadas esas decisiones. En el caso de Arreche y RPK hay mecanismos democráticos para elegir a esas personas. En Mutualia, es por puesto
- el contenido de las decisiones requiera conocimientos específicos. En este caso, se seleccionan personas expertas en el campo.
- En el caso de Mutualia, además, se insiste en que se consulta a las áreas afectadas por las decisiones o se nombran representantes que participan en los equipos y procesos de toma de decisión.

En las decisiones estratégicas la influencia del 100% de la plantilla es de colaboración a través de su aportación en las unidades operativas o departamentos. También reciben información de las decisiones adoptadas. El 100% de la plantilla ha logrado un alto nivel de autonomía en las decisiones operativas vinculadas a su puesto y colabora en la organización del trabajo.

La Tabla 55 resume características asociadas a la información disponible en el proceso, las cuestiones consideradas y en qué medida el proceso incorpora las condiciones para la deliberación ética. Hemos analizado las coincidencias y discrepancias entre los tres casos

La transparencia en los procesos de desarrollo organizativo vividos en estas empresas es una característica a la que dan mucho valor las personas. En los tres casos la transparencia incluye la marcha del proyecto y aporta conocimiento para entender la contribución de las personas y equipos a los objetivos. En RPK se hace insistencia en la transparencia en relación al propósito y los valores, posiblemente porque el proceso de cambio se articula, además de en los cambios de estructuras, en un proceso formativo y de socialización sobre el sentido del proyecto cooperativo y los nuevos valores de la organización. La empresa está en medio de ese proceso, con una participación del 100% de las personas y está suponiendo un proceso importante como organización.

Las tres empresas consideran cuestiones más allá de la actividad mercantil o de servicio. Las diferencias entre sectores pueden justificar el mayor peso del rendimiento económico en las empresas industriales. En Mutualia son cuestiones del sector, como la regulación o la mala percepción social las que tienen más peso. Los resultados indican que se han ampliado las cuestiones consideradas en las tomas de decisión.

Los procesos son, en los tres casos, de deliberación y argumentación, escuchando las aportaciones de todas las personas, y orientados a la búsqueda de consensos. Las dos empresas industriales celebran asambleas para tomas de decisión importantes, con procesos similares, pero la decisión final se toma por votación. El marco para la toma de decisiones en las tres empresas considera la estrategia y su cumplimiento. En RPK y en Mutualia, los valores son parte del marco para la toma de decisiones. Esto puede ser debido a que en ambas empresas la estrategia en ese momento está asociada a la puesta en práctica de los valores. En Arreche por su parte, el proceso se ha focalizado más en la implantación del modelo de relaciones y gestión que están inspirados y ponen en práctica los valores.

Tabla 55. Caso M. Características de la participación en el desarrollo organizativo

Arreche	RPK	Mutualia
<p>Transparencia (incremento)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación del proyecto</li> <li>2. Previsiones de futuro</li> <li>3. Contribución de equipos y personas a los objetivos</li> </ol>	<p>Transparencia (incremento)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propósito y valores</li> <li>2. Situación de la empresa, PE y decisiones que les afectan</li> <li>3. Adecuada y suficiente. (84%)</li> </ol>	<p>Transparencia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información adecuada y suficiente</li> <li>2. Situación económica de la empresa y desarrollo de los planes</li> <li>3. Cuestiones relevantes para el proyecto</li> <li>4. Respeto a la confidencialidad en decisiones estratégicas</li> </ol>
<p>Cuestiones consideradas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendimiento económico a corto y largo plazo</li> <li>2. Satisfacción y desarrollo de las personas</li> <li>3. Coherencia con el carácter que incluye valores ético sociales</li> <li>4. Colaboración con otros agentes en temas diversos</li> </ol>	<p>Cuestiones consideradas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilidad económica. Cuestiones de mercado, rendimiento y productividad.</li> <li>2. Proyecto cooperativo, cuestiones sociales</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Cuestiones éticas en la cadena de suministro</li> </ol>	<p>Cuestiones consideradas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condicionantes del sector</li> <li>2. Buen desempeño profesional y eficiencia</li> <li>3. Valores declarados</li> <li>4. Percepción social sobre la empresa</li> <li>5. Sostenibilidad económica y social futura</li> </ol>
<p>Dinámica y características de los procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo. Se escuchan todas las opiniones argumentadas</li> <li>2. Negociación para llegar a compromisos y acuerdos</li> <li>3. Seguimiento del logro de los objetivos asociados a los compromisos</li> <li>4. Sostenibilidad en coherencia con el carácter.</li> </ol>	<p>Dinámica y características de los procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Argumentación y debate</li> <li>2. Búsqueda de consensos en las decisiones o en los criterios para decidir o trabajar</li> <li>3. Los valores son parte del marco para decidir</li> <li>4. Consideración de las competencias profesionales y preferencias personales</li> </ol>	<p>Dinámica y características de los procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad en la asignación de autoridad y responsabilidad en las decisiones. Aceptación de la autoridad formal</li> <li>2. Escucha de opiniones y argumentos en cuestiones que afectan a las personas o de las que son expertas</li> <li>3. Búsqueda de consensos</li> <li>4. Valores y estrategia marco para tomar las decisiones</li> <li>5. Subsidiariedad</li> </ol>
<p>Específicas para decisiones con gran impacto económico u organizativo (carácter, decisiones estratégicas)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter y estrategia por tres votos: propiedad, Grupo NER y plantilla</li> <li>2. Decisiones como reparto de beneficios o aportación a compromiso social, decide el Consejo Administración.</li> </ol>	<p>Decisiones políticas y de calado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Votación por mayoría en asamblea de socios-as.</li> </ol>	<p>Decisiones con alcance amplio organizativo o económico</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. escalan vía cadena de mando. Decide el equipo o la persona responsable.</li> </ol>

#### 4.10.3.1. *Impactos de la participación en la ciudadanía de la empresa*

En las tres empresas hay bastante coincidencia en de la participación en el desarrollo organizativo (ver Tabla 56), aunque con distintos acentos marcados por la situación de partida y el proceso de evolución vivido. Indicamos en mayúsculas, al comienzo de la columna de cada empresa, elementos centrales del proceso vivido, que focalizan los impactos que describen las personas. El foco permite explicar el orden en el que se indican los impactos en cada empresa, que responde al resultado del análisis de las percepciones de las personas.

En los tres casos, la participación permite tomar mejores decisiones, y que las decisiones, aunque no se compartan, se asuman. Esto refuerza la capacidad de actuar como sujeto colectivo de forma más ágil y flexible para ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido que respondan a las exigencias del contexto asegurando rentabilidad. En principio este impacto refuerza la agencial grupal, pero no la orienta necesariamente al bien común, reforzando la ciudadanía. En el caso de Arreche, estos son los impactos más repetidos, porque han posibilitado un cambio de estrategia comercial que ha permitido implementar en nuevo modelo organizativo basado en la autogestión, así como superar las dificultades económicas, manteniendo las buenas condiciones laborales.

En las otras dos empresas, se pone más el foco en el impacto sobre la imagen social de la empresa que tiene esa mayor capacidad de aporte de valor. En el caso de Mutualia esta necesidad de mejorar la imagen es condición de sostenibilidad por las características del sector. En RPK se valora el cambio de ser una empresa desconocida, a ser conocida y reconocida por su implicación y aporte social. En Arreche, posiblemente por el desarrollo incipiente de un proyecto propio con impacto social, muy pocas personas hablan de este impacto.

En los tres casos, la participación directa y formal permite tener una visión global de la empresa y su proyecto, lo que contribuye a tener sentimientos de pertenencia. El desarrollo de valores como corresponsabilidad o equipo está asociado tanto a la visión global como a esta conciencia de contribución individual y colectiva al proyecto compartido.

La participación se articula para promover la autogestión en el caso de las empresas industriales y mayor autonomía en el puesto en el caso de Mutualia. Los cambios de estructuras y modelos de gestión, y el incremento de la transparencia, aportan a las personas una visión global de la empresa y les permite tomar mayor conciencia del rol que juegan en el logro de los objetivos compartidos. Trabajar con autonomía y conciencia del impacto en el éxito del proyecto hace que se sientan orgullosas de lo que hacen y de lo que hacen sus empresas. En Arreche, las personas expresan orgullo por haber sido protagonistas en el proceso de superar las dificultades económicas, tienen percepción de influir en el futuro de la empresa.

La participación en la redefinición, validación o despliegue de los valores tiene como impacto una mayor adhesión al carácter (propósito y valores), porque permite debatir sobre sus significados, pudiendo expresar en qué medida son asumibles para las personas, que los perciben como legítimos y compatibles con sus propios valores. En el caso de Mutualia, prácticamente el 100% de las entrevistadas asocian la adhesión al carácter con el proceso participativo de reformulación de los valores. En RPK, la socialización de los valores a través del plan de desarrollo cooperativo apoya la comprensión de las implicaciones de ser cooperativa y genera debate sobre los valores de la organización. En el caso de Arreche, aunque se generó participación directa y formal para conocer los valores NER, el foco del proceso de cambio ha

estado más en la implantación de las estructuras y modelo de gestión que permiten llevar los valores a la práctica. Así, más que la redefinición o la socialización del carácter, este impacto se asocia a la participación en jornadas de reflexión o equipos de homólogos, así como al modelo de relaciones en el que basan su gestión.

En las tres empresas, con distintos niveles de implementación y distinto alcance, existen dinámicas participativas formales para decidir el apoyo a cuestiones sociales más allá de la actividad del negocio. En las tres empresas se apoyan proyectos con impacto social, tanto económicamente como con tiempo de las personas. Además, se canalizan este tipo de cuestiones en proyectos que impactan en la gestión del proyecto o sus productos y servicios en dos de las 3 empresas. En RPK se ha creado un grupo para reflexionar sobre igualdad de género. En Mutualia, se han generado proyectos que han dado lugar a nuevos servicios, a cambios en los procesos de prestación de los servicios o a acciones que promueven la prevención.

El desarrollo organizativo, y el despliegue de un carácter empresarial que incorpora perspectiva social es un proceso de generación de sentido ciudadano en estas empresas. La empresa posibilita condiciones para que sus personas puedan canalizar sus inquietudes cívicas, y las personas también crecen como ciudadanas, cambian la mentalidad, refuerzan su motivación para implicarse en cuestiones sociales más allá de sus tareas. Y al hacerlo, contribuyen a que la empresa se comporte mejor socialmente. Esos impactos de construcción de sentido cívico del proyecto y del trabajo, así como el refuerzo de la motivación de las personas para comprometerse con la sociedad ponen de manifiesto que estas *empresas son espacios de aprendizaje cívico*.

Nuestros hallazgos muestran que las personas dan mucha importancia a resultados intermedios de la participación, como la construcción de una cultura común o el sentido de pertenencia y orgullo, y no tanto a resultados habitualmente medidos por la literatura como la eficacia o el rendimiento (Sagie & Koslowsky, 2000)

Tabla 56. Caso M. Influencia de la participación en la evolución de ciudadanía

Arreche	RPK	Mutualia
<p>REFLOTAR LA EMPRESA, MANTENIENDO BUENAS CONDICIONES LABORALES. CAMBIO DISRUPTIVO</p> <p>Capacidad de responder de forma ágil como organización al contexto y mejorar la rentabilidad. Mejores decisiones, mejor asumidas</p> <p>La participación de la plantilla refuerza su capacidad de aportar socialmente más valor con y a través de sus actividades, tanto productivas, como de compromiso con la sociedad</p> <p>Orgullo. Sentirse protagonistas del éxito (Reflotar la empresa)</p> <p>Visión global de la empresa y su proyecto. sentimiento de equipo</p> <p>Las personas vinculan su trabajo con los objetivos de largo plazo</p> <p>La participación de las personas en la dinámica de compromiso social permite interiorizarlo como parte del proyecto empresarial</p> <p>Las personas que son voluntarias hablan de un cambio personal refuerzan su conciencia de ciudadanía individual</p>	<p>REFUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA. CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZATIVO</p> <p>Motivación y compromiso, fruto de un mayor conocimiento y la toma de conciencia colectiva del proyecto cooperativo.</p> <p>Mejora las decisiones operativas, se toman mejores decisiones y de forma más ágil (53%). Más valor añadido</p> <p>Condiciones de autonomía y mayor conciencia del rol que juegan las personas en el logro de los objetivos (32%)</p> <p>La sostenibilidad del proyecto es tarea de todo el grupo humano, no solo de los socios (20%)</p> <p>Visión de empresa y objetivos compartidos, sentido de pertenencia</p> <p>Mejora de relaciones interpersonales</p> <p>Sentido del trabajo, por participar en decisiones de fondos y otras actividades con impacto social. (20%)</p> <p>Mejor asunción de esas decisiones (21%)</p>	<p>CAMBIO DE ENFOQUE HACIA EL APOORTE SOCIAL Y LA ÉTICA - EL DESARROLLO DE L VALOR EQUIPO</p> <p>La mejora de las decisiones estratégicas y operativas. Se asumen mejor (21%), se les ve sentido. Se aceptan, aunque no se compartan, mayor implicación</p> <p>Visión global de la empresa como sujeto que aporta valor al sistema social: de qué es la empresa, quien la forma, sus lógicas y el papel de la persona en ella (30%)</p> <p>Corresponsabilidad. Sentimiento de pertenencia, de propiedad del proyecto, de orgullo por lo que haces, y por lo que hace tu empresa</p> <p>Posibilidades de que las personas canalicen sus intereses y preocupaciones sobre cuestiones sociales en proyectos de la empresa</p> <p>Adhesión a un proyecto con sentido, de acuerdo a los propios valores donde se les proporciona buenas condiciones laborales (materiales y de sentido)</p> <p>Aprendizaje que conlleva a un desarrollo personal, mejora de la autonomía y aporta sentido del trabajo.</p>

#### 4.10.4. Patrones de características de participación que influyen en la evolución ciudadana

Hasta este momento hemos constatado que estas tres empresas han reforzado su ciudadanía a través de procesos participativos de desarrollo organizativo, hemos expuesto las características de dichos procesos y recogido los impactos que dicha participación tiene en el carácter y comportamiento cívico de la empresa. En este apartado y en el siguiente, presentamos los resultados del estudio de los tres casos, que nos permiten:

- dilucidar en qué condiciones y cómo la participación de la plantilla en la empresa (en adelante, la participación) influye en la evolución de su carácter y
- entender mejor cómo y bajo qué condiciones esa evolución le lleva a transformar su proyecto y sus prácticas en coherencia con esa identidad ciudadana.

En el conjunto de los tres casos hay coincidencia en identificar algunas características de la participación que favorecen la evolución ciudadana descrita, aunque con distintos acentos en función de la situación y del proceso vivido por la empresa (ver Tabla 57). Explicaremos en este apartado las características que favorecen la evolución ciudadana y las tensiones a las que hace frente la empresa introduciéndolas. En la tabla, aparecen subrayados elementos que aparecen en dos de los tres casos, y en cursiva, aquellos que solo se dan en una de las empresas. También haremos referencia a factores que inhiben el impacto positivo de la participación, para constatar que estos inhibidores no hacen sino afirmar la validez de los patrones de características con influencia positiva identificados.

##### 4.10.4.1. *Propiedades de participación. Influencia e inhibidores*

En los tres casos la participación directa y formal es la que mejor permite la adhesión al carácter y su incorporación a las decisiones, con algunos matices asociados a la realidad y el proceso de cada empresa. Solo en Mutualia se da participación directa y formal en la redefinición del carácter. En las empresas industriales se socializa y se valida en asamblea, junto a la estrategia. En RPK la socialización tanto del carácter como de la estrategia es el centro del proceso vivido de cambio cultural y refundación de la cooperativa. En los tres casos, esta participación directa se asocia a la socialización y puesta en práctica de la estrategia y a las decisiones operativas.

La participación directa y formal requiere tiempos y recursos y por eso mantiene en las tres empresas una tensión con la eficacia, vinculada a la sostenibilidad económica. En este sentido, factores organizativos como los malos resultados económicos, la carga de trabajo o condiciones de trabajo que exigen presencialidad que limitan las posibilidades de promover una participación directa y formal. También hay factores personales como la falta de motivación para vincularse al proyecto más allá de la tarea, la formación la capacidad para participar o la mentalidad alineada con el contexto social de individualismo, eficacia y rendimiento económico que hacen que las personas no participen en espacios voluntarios de participación directa y formal.

En los tres casos, cuando la participación es indirecta en procesos donde se reflexiona sobre el carácter de la empresa, dinámicas de conocimiento de la empresa y la situación del proyecto o de relación con la sociedad el impacto es falta de adhesión al carácter, desmotivación e incluso desconfianza. Participar genera implicación y motivación, y ganas de participar. En el caso de participación formal, pero indirecta por representación en las fases de análisis y selección de alternativas de las decisiones estratégicas hay percepción en algunos casos de falta de respeto

de la autonomía personal, como explicaremos más en detalle han hablar de las condiciones asociadas a los métodos de los procesos de decisión y al clima de confianza.

Tabla 57. Caso M. Patrones de participación y su impacto en la evolución cívica

Característica	Cuestiones asociadas	Impactos
Directa y formal	Reformulación, socialización o validación del carácter	Sentido pertenencia Adhesión al propósito y valores Valores asumibles y asumidos
	Puesta en práctica de valores en decisiones operativas (estratégicas)	Percepción de influencia en el proyecto y sus resultados
	En decisiones o en colaboraciones con tiempo personal en proyectos asociados a cuestiones sociales (voluntariados, equipos internos que trabajan temas sociales)	Sentimiento de orgullo de pertenencia Percepción de influencia en el impacto social del proyecto Sentido del trabajo.
Transparencia	Información accesible (situación de la empresa, pedidos, objetivos, decisiones...) Voluntad de informar a todas las personas <i>Claridad de criterios</i>	Apertura en las personas, motivación para saber y conocer más
Apertura del DO al contexto social	El carácter incorpora la dimensión ético social Objetivos del plan estratégico asociados a la sociedad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte económico y voluntariado</li> <li>• Mejora de la imagen social</li> </ul> <u>Desarrollo organizativo en colaboración con organizaciones aliadas</u> Convicciones y motivación de las personas.	Refuerzo de vínculos sociales. Alianzas y colaboraciones Incorporación de cuestiones sociales al proyecto y la planificación Desarrollo de motivación del personal Sentimiento de orgullo de pertenencia <u>Sentido del proyecto, sentido del trabajo</u>
Método y orientación procesos	Posibilidad de expresar las opiniones Argumentación y negociación para llegar a compromisos / consensos <u>Mayorías para decisiones de calado</u>	Visión compartida de los objetivos. Compromiso con el proyecto Mejores decisiones y mejor asumidas <i>Cultura de participación (influir, asumir que participar no implica “que me hagan caso”)</i>
Clima de respeto y confianza mutua	Escucha de las opiniones argumentadas de las personas Confidencialidad Aceptación de roles y responsabilidades de gobierno y gestión Líderes accesibles Autoridad y legitimidad de las estructuras de gestión	

Merece la pena destacar también la importancia que dan las personas a la participación formal y directa en las relaciones sociales para una evolución ciudadana de la empresa. La relación directa con otros agentes, o la participación en los sistemas de propuesta, selección y apoyo de iniciativas tanto internas como externas sobre cuestiones sociales, tiene impactos importantes en la adhesión al proyecto, la visión de la empresa como un agente social responsable. Tanto en Arreche como en Mutualia, se identifica la no participación en estos espacios como

inhibidor de la adhesión al carácter socio-empresarial, de la motivación individual para implicarse en cuestiones sociales o de la capacidad de la empresa de mantener sus compromisos de impacto social.

Como contrapunto, en Arreche y Mutualia se da importancia al impacto negativo de la participación informal que genera rumorologías. Cuando las personas no participan directamente, o no acceden o comprenden bien la información ofrecida sobre el proyecto y su marcha, en los espacios informales de comunicación surgen rumores. También actúan como inhibidores la falta de motivación e implicación en el proyecto o la resistencia al cambio.

Una segunda tensión se percibe entre el respeto a la autonomía personal y la necesaria adhesión al carácter y proyecto común. En las tres empresas se identifica la falta de adhesión al carácter o la asunción fragmentada de los valores y la falta de motivación o de capacidad para participar como inhibidores de sentido de pertenencia y vinculación al proyecto. Aunque se valora que se respete la autonomía de las personas, se constata que genera problemas para llevar adelante el carácter y lograr los objetivos de forma corresponsable.

Estas diferencias en la implicación de las personas, derivadas de esta tensión, generan conflictos. En las empresas industriales, la resistencia al cambio organizativo inhibe la motivación para participar, porque no tienen cultura de participación asentada. El cambio está suponiendo pasar a una cultura participativa que transforma los modos de gobernar y gestionar el proyecto. En Arreche, que ha vivido un cambio más disruptivo, se asocia esa resistencia y falta de compromiso a conflictos, que se perciben mal resueltos por el nuevo modelo de liderazgo. El conflicto se asocia a comportamientos que no respetan los valores y también a la percepción de que algunos valores no se cumplen.

En Mutualia, aunque reconocen que respetar la decisión de las personas de no vincularse merma la capacidad de trabajar como sujeto colectivo, lo asumen sin conflicto. Su cultura de participación es más madura. Las personas asumen las reglas de participación y toma de decisiones establecidas. Su percepción de respeto a su autonomía es mayor, porque asumen que lo que proponen a través de los mecanismos de participación se escuchan y consideran, aunque la decisión final no coincida con sus propuestas.

La transparencia es una característica de gran importancia en las tres empresas porque permite conocer el proyecto su situación, clarifica el papel de personas y equipos en los objetivos y refuerza su capacidad de contribuir con sentido al proyecto. Sin la transparencia, no es posible la evolución que explicitan los y las informantes. La información es un elemento importante para la toma de decisiones, y una condición de posibilidad para una correcta deliberación ética. La transparencia es una condición indispensable para reforzar la agencia moral de las organizaciones, y su capacidad de actuar de forma virtuosa (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011; Moore, 2017).

Esta característica es más relevante en los procesos de evolución de las empresas industriales, que partían de condiciones previas en las que las personas apenas disponían de información. En Mutualia la política de transparencia tenía ya recorrido en años anteriores. En esta empresa se valora la disponibilidad de información para la gestión, y sobre todo, la transparencia en la toma de decisiones en las que las personas no participan de forma directa, en concreto, en las decisiones estratégicas o de proyectos de mejora que afectan a la persona o área en cuestión.

Factores individuales como la falta de motivación para atender a los canales de información existentes para estar al tanto o la falta de capacidad para comprender la información facilitada

son inhibidores de una correcta transparencia. En los tres casos, mayoritariamente se percibe mejora en la transparencia, y se considera que la información recibida es adecuada para que las personas y equipos decidan con autonomía. La transparencia está asociada a dos condiciones que mencionamos más adelante. Por una parte, la información es una condición de deliberación ética asociada a los procesos de toma de decisión, porque permite mayores niveles de autonomía de personas y equipos. Por otra, la confianza mutua se quiebra cuando no hay transparencia o ésta tiene oportunidades manifiestas de mejora.

La apertura a la sociedad en el proceso de desarrollo organizativo es una característica para las tres empresas refuercen su ciudadanía empresarial. Esta característica se identifica en la literatura con la vocación ciudadana de la empresa (Lozano, 2009; Martínez et al., 2021; Sasia et al., 2020). Las empresas industriales han realizado la reformulación del carácter en alianza con otras organizaciones, y en los tres casos han contado con apoyo de asesorías externas para la redefinición del carácter y la estrategia. En los tres casos, el carácter incorpora propósito o valores ético sociales, que se concretan en políticas, estructuras organizativas y dinámicas de participación directa y formal en la propuesta, selección y desarrollo de proyectos con organizaciones externas. Estos proyectos implican aportaciones económicas y voluntariado del personal. En RPK y Mutualia, además se han promovido grupos para la reflexión o gestión interna de temas sociales no exigibles en las relaciones de la cadena de valor. Entre estos temas, destaca la igualdad entre mujeres y hombres. En Mutualia además temas como la conciliación, el medioambiente o el fomento del euskera y la cultura vasca. El carácter cooperativo de RPK y la apuesta por estas dinámicas de Mutualia desde hace más años explican este mayor desarrollo de impactos.

Esto ha reforzado los vínculos con la sociedad, se han incorporado objetivos y proyectos con impacto social a los planes o las actividades de la empresa. Se destacan otros impactos, como la mayor motivación de las personas para implicarse en cuestiones sociales, sentimiento de orgullo por lo que hace la persona y la empresa. En RPK y Mutualia, este desarrollo del compromiso social de la empresa genera sentido del proyecto y del trabajo, más allá de la tarea.

Por último, hay dos características de la participación con especial impacto en la visión global, el compromiso con el proyecto o con la calidad y aceptación de las decisiones. Por una parte, procesos de argumentación y búsqueda de consensos, y por otra, un clima de respeto y confianza mutua. Ambas condiciones tienen vínculos, como ya se ha indicado, con la transparencia.

En Arreche la argumentación y la negociación para la formulación de compromisos tiene mucha importancia, posiblemente por ser una característica del nuevo modelo de gestión. En decisiones de calado para el proyecto o la sostenibilidad, en los que no hay participación directa y formal, las votaciones en la asamblea permiten una participación directa de las personas. En RPK en la reformulación del carácter o en las decisiones estratégicas la participación directa es en espacios de socialización o en la formación, las personas solo participan directamente en las decisiones operativas. Posiblemente esto, unido al momento organizativo y el proceso de cambio cultural, hace que las personas valoren más el respeto y el clima de confianza para reforzar la ciudadanía que el modo en el que se desarrollan los procesos. En Mutualia ambas características son muy valoradas por las personas entrevistadas.

Que el proceso no responda a la argumentación y búsqueda de consensos se asocia distintos inhibidores. En las empresas industriales, la falta de cultura de participación, que implica falta

de formación, capacidad o experiencia de participación o trabajo en equipos inhibe tanto la participación como que la argumentación y el debate sean posibles. En RPK, el mal funcionamiento de los procesos democráticos de gobernanza y el desconocimiento del proceso de planificación estratégica inhiben también la argumentación y el debate. En las tres empresas, el perfil y la capacidad de quienes lideran es fundamental tanto para que el proceso sea de escucha y permita la argumentación como para construir clima de confianza. Se menciona la falta de estas capacidades en los líderes como inhibidor, por su especial responsabilidad en facilitar la información y gestionar los equipos.

El clima de respeto y confianza mutua aparece asociado fuertemente a la percepción de autonomía en el puesto y en decisiones que afectan a las personas y a la transparencia. La percepción mayoritaria es que se dispone de información suficiente y adecuada para las decisiones. Permite que, pese a no participar directamente, las personas asuman mejor las decisiones. La falta de transparencia o la percepción de que es mejorable, así como la percepción de asimetría en la información que tienen la propiedad o las funciones implicadas en decisiones estratégicas inhibe la confianza mutua, porque las personas perciben que no se respeta su autonomía y que los procesos no son de argumentación y debate, porque se llevan las decisiones ya tomadas.

A la hora de interpretar la asimetría de poder e información en la toma de decisiones el papel de la propiedad, el modo de construir la muestra puede estar incorporando cierto sesgo, al incluir o no personas críticas. Otro elemento que puede estar influyendo es la falta de cultura de participación y el cambio de funciones y responsabilidades en el que las empresas están inmersas. Las personas críticas perciben las asimetrías en la responsabilidad y capacidad de toma de decisiones como falta de control, y por tanto, de respeto de su autonomía. En futuros estudios, convendría explorar esta cuestión de la propiedad más en profundidad.

En el caso de Arreche, un 22% de las personas perciben falta de control sobre estas decisiones. Consideran que la asimetría de la información hace que la propiedad y las personas con liderazgo formal dirijan las decisiones sin generar debate y participación real. No reconocen legitimidad para la toma de decisiones a estamentos establecidos en su modelo de gestión participativa. Esto parece asociado a la falta de cultura de participación, a la expectativa de influir del mismo modo todas las personas. Un porcentaje similar de personas, que perciben la asimetría en la información, entienden que los distintos roles que desempeñan las personas en el logro de los objetivos justifican esa diferente capacidad de influencia, dando muestras de una mejor asunción del modelo participativo de gestión. La falta de cultura de participación puede estar detrás de esta incompleta comprensión de tres de las condiciones de agencia. Por una parte, entender y asumir el propio rol en el proyecto y la interdependencia con el que juega el resto de las personas. Por otra, con la convicción de que todas las personas asumen ambas condiciones para ir como colectivo, hacia el logro de los objetivos (List & Pettit, 2011).

En Mutualia y RPK esta percepción de falta de control está vinculada a los criterios que se establecen para la participación indirecta en los procesos y procedimientos de planificación. Cuando esos criterios no reconocen bien las funciones implicadas o consideran a las personas expertas, hay percepción de falta de autonomía, lo que genera desconfianza. La cultura de participación se concreta en las estructuras, mecanismos y criterios para esa dinámica participativa, luego es un factor clave para equilibrar la tensión entre la eficacia y la participación directa, entre el proyecto común y la autonomía de las personas.

En resumen, podemos decir que en el caso de estas empresas las características de la participación que favorecen la evolución ciudadana están asociadas a una participación formal y directa, o cuando es indirecta, conforme a criterios de selección consensuados y aceptados, que dan participación a las funciones expertas o afectas. El resto de características identificadas son la transparencia que ponen a disposición la información necesaria para preservar la autonomía de las personas y equipos, los procesos en los que se escucha la posición argumentada de quienes están afectadas por las decisiones, y en los que se busca consensos, al menos en los criterios para decidir, así como un clima de confianza mutua, que permite percibir que se respeta la autonomía. Por último, la apertura al contexto social, sus necesidades, exigencias y criterios del proceso de desarrollo organizativo permite orientar el carácter y los comportamientos de forma que se perciban como socialmente legítimos. Este patrón de características permite generar las condiciones necesarias para la deliberación ética, que fomentan adhesión al carácter, motivan el uso de los valores en las decisiones y comportamientos y, como consecuencia, refuerzan la capacidad de actuar de forma colectiva y considerando las cuestiones sociales y éticas implicadas.

Por lo tanto, nuestros resultados apuntan a la importancia de las condiciones para la deliberación ética para reforzar la agencia moral, y el comportamiento cívico de estas empresas. Son condiciones que la teoría adelantaba, pero no demostraba (Cortina, 2011; Cuéllar, 2016; Dembinski, 2011; Goodpaster, 2011; List & Pettit, 2011; Lozano, 2009; Martínez et al., 2021). No solo son importantes los procesos de cambio y su gestión, las características de la participación generan contextos organizativos que permiten afrontar con éxito el reforzamiento de la agencia moral y la ciudadanía empresarial.

Dicho de otra forma, el proceso de aprendizaje que supone la evolución ciudadana del carácter y comportamiento de la empresa, además de basarse en planes y programas ha de tener en cuenta propiedades de la participación que posibilitan contextos para la deliberación ética.

#### *4.10.4.2. Patrones de participación y diseño organizativo*

A lo largo del estudio hemos indicado que nuestras tres empresas han utilizado el diseño organizativo como mecanismo de cambio. La Tabla 58 resume los elementos de diseño organizativo que han facilitado la evolución cívica del carácter. Todos ellos han sido modificados en este tiempo, y se asocian a la creación de las características de participación descritas en los apartados anteriores. Estos cambios en el diseño organizativo posibilitan los patrones de características o permiten superar los inhibidores identificados. Los elementos subrayados están presentes en dos de los tres casos, aquellos que están en cursiva, solo en una empresa.

En los tres casos ha habido un cambio de carácter y de comportamiento cívico. Las empresas han asumido que su propósito no es meramente económico y han conjugado objetivos económicos y sociales. Este nuevo enfoque del proyecto ha tenido como consecuencia la apertura a la sociedad de la empresa y su proyecto.

La estructura organizativa, con roles y responsabilidades claras, también ha sufrido cambios. En el caso de las empresas industriales para promover la autogestión y lograr la sostenibilidad del proyecto se ha adoptado las UATCs y nuevas dinámicas de reuniones. RPK ha supuesto también una renovación de las estructuras y dinámicas de gobierno, asociadas a su carácter cooperativo, a su figura jurídica.

Tabla 58. Caso M. Elementos de diseño organizativo y patrones de participación

El. diseño organizativo	Directa y formal	Transparencia	Apertura al contexto	Argumentación y debate	Clima de confianza
Propósito y objetivos	—	—	Económicos y sociales	—	—
Estructura organizativa clara	Equipos y sus relaciones, autoridad, liderazgo, capacidad de influencia	Para la comunicación	Equipos que abordan cuestiones sociales	Responsabilidad en la toma de decisión Autogestión	Aceptación de roles y responsabilidad de gobierno y gestión Legitimidad de líderes y equipos con liderazgo formal
<i>Figura jurídica cooperativa</i>	—	—	<i>Modelo cooperativo</i>	—	—
<i>Estructuras y dinámicas de gobernanza</i>	—	<i>Adecuación de gobernanza</i>	—	—	<i>Gobernanza adecuada</i>
Mecanismos de participación	Gestión Relaciones con otros agentes Compromiso social	Reuniones, asambleas...	Gestión apoyo a proyectos sociales Equipos cuestiones sociales Aprendizajes	Reuniones, asambleas Procesos y procedimientos de planificación - programación	Escucha de opiniones argumentadas Confidencialidad
Formación, desarrollo de competencias	Trabajo equipo	Entender la información	—	Trabajo equipo	Gestión de relaciones y de conflictos
Formación de líderes	Conflictos Gestión personas	<i>Habilidades comunicación</i>	—	Gestión de relaciones y equipos	Líderes accesibles
Alianzas y colaboraciones	Para aprender	—	Colaboraciones Aprendizajes	—	—
Sistemas de información y comunicación	<i>Participación en la comunicación</i>	Información accesible, suficiente	<i>Memoria Portal de transparencia</i>	Canales de comunicación bidireccional	Evitar rumorología
Políticas	—	De relaciones con otros agentes (acceso a información)	<u>Presencia pública</u>	—	—
<i>Sistema de retribución<sup>3</sup></i>	<i>Participación en beneficios</i>	—	<i>Ratio escala salarial</i>	—	—
<i>Sistemas de reconocimiento</i>	<i>Premios y evaluación del desempeño</i>	—	—	—	—

<sup>3</sup> En cursiva, solo en una empresa. En el caso de la retribución, como otro modo de participación directa y formal. En el caso de los sistemas de reconocimiento, como un modo más de participar del carácter organizacional.

Las estructuras llevan asociados mecanismos de participación para la gestión del proyecto. Las empresas industriales han creado nuevas estructuras, tanto de gestión como de gobernanza posibilitando nuevas relaciones entre funciones, departamentos y personas, generando conocimiento mutuo y visión global, y ampliando la participación de la plantilla. En las tres empresas se han ampliado las posibilidades de relación de las personas y equipos con agentes externos. Las empresas industriales han generado nuevos mecanismos de participación social, y Mutualia a reenfocado los suyos. Las reuniones, asambleas y otros mecanismos de participación son espacios donde expresar opiniones, argumentar y recibir información. Las estructuras organizativas y los mecanismos de participación asociados para el correcto ejercicio de las responsabilidades en la toma de decisiones posibilitan todos los elementos de los patrones que facilitan la evolución cívica.

La formación, especialmente la de los líderes, se ha utilizado en todos los casos para favorecer los cambios, reforzar la capacidad de las personas de entender la información que reciben y de participar en las tomas de decisión. Formación para la autogestión, que además de cuestiones técnicas vinculadas al puesto considera formación sobre el carácter organizativo, la estrategia, el trabajo en equipo, la gestión de emociones o conflictos. La participación social se vive también en clave de aprendizaje. Ha posibilitado los cambios en las empresas industriales y las relaciones de colaboración ayudan a incorporar nuevos cambios.

Los cambios en los sistemas y canales de comunicación permiten la transparencia, se entrelazan con los mecanismos de participación y asignan responsabilidades para la comunicación. Las tres empresas generan vínculos y se comunican más con la sociedad. Solo en Mutualia los cambios en los mecanismos de rendición de cuentas se asocian a la evolución cívica asociada a los nuevos valores y enfoque del proyecto.

Las políticas de ampliar el número de personas que se relacionan con otros agentes o de presencia pública aportan información profundizando en la transparencia y capacidad de atención al contexto social.

Dos elementos de diseño organizativo aparecen solo en uno de los casos. El sistema de retribución que permite participación en los beneficios solo se menciona en Arreche, pero es un elemento de participación directa y formal que ayuda a la evolución cívica. En el caso de Mutualia, se identifica como elemento fomenta la participación directa y formal el sistema de reconocimiento asociado a los valores.

El modelo estructuralista de agencia moral grupal de List y Pettit (2011) identifica el diseño organizativo, cultura y estructuras, como elemento básico para lograr comportarse como agente moral (Álamo et al., 2021; List & Pettit, 2011). En nuestros tres casos, vemos que se ha adoptado una cultura que incorpora principios éticos y una orientación de contribución a la sociedad, y una estructura organizativa que genera capacidad para actuar con cierta autonomía como grupo, con reglas y moderación. En las tres empresas las personas utilizan expresiones como “ir todos a una” o hablan de la empresa en tercera persona del plural, o en singular, identificándola como un sujeto colectivo. Y se identifica como inhibidor la falta de adhesión al carácter o las reglas de moderación que propone la estructura y el modelo de relaciones asociado a la gestión en la empresa.

Este diseño organizativo ha permitido a las tres empresas avanzar hacia una cohesión en torno a los valores de su cultura, promoviendo una comprensión compartida de la realidad. Como hemos visto, los patrones de participación asociados a ese diseño, permite mayores niveles de adhesión, visión global de la empresa y capacidad de actuar como sujeto colectivo.

Los resultados también indican que la madurez en el diseño organizativo y en el modelo de gestión moderan la evolución ciudadana de la empresa. La evolución es un proceso iterativo de aprendizaje, y se identifican más elementos culturales y más impactos en el proyecto en Mutualia, que es una empresa con un sistema de gestión más maduro, y que ha adoptado la transparencia y sistemas de gestión participativa hace más años. La cultura de participación que esto ha generado, facilita la evolución cívica. Conocer la situación de estos patrones, ayudará a la empresa a plantear planes de desarrollo organizativo que favorezcan más la evolución cívica, haciéndola compatible con otros objetivos como la sostenibilidad económica.

#### 4.10.5. Discusión y resultados del estudio de caso múltiple

Terminamos la presentación de nuestros resultados destacando las principales conclusiones. En primer lugar, aquellas respecto a cómo se ha desarrollado esa evolución ciudadana, describiendo los hallazgos relativos a nuestro primer objetivo de investigación:

- Ol.1. entender mejor cómo, por qué y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.

Posteriormente, nos centraremos en las conclusiones respecto a la participación de la plantilla como mecanismo implicado en procesos desencadenantes del desarrollo del carácter organizativo. Nuestras conclusiones abordarán los objetivos de investigación dos y tres:

- Ol.2. dilucidar en qué condiciones y cómo la participación de la plantilla en la empresa (en adelante, la participación) influye en la evolución de su carácter y
- Ol.3. entender mejor cómo y bajo qué condiciones esa evolución le lleva a transformar su proyecto y sus prácticas en coherencia con esa identidad ciudadana

Finalmente, presentaremos algunas propuestas prácticas que emanan de nuestras conclusiones, para responder al cuarto objetivo del estudio:

- Ol.4. identificar características, condiciones y posibles tipologías de participación que permitan formular mejores estrategias para reforzar la ciudadanía empresarial y, como consecuencia, mejorar el comportamiento social.

##### 4.10.5.1. Evolución ciudadana

Nuestro estudio ha abordado en primer lugar una descripción de evolución de los rasgos de empresa ciudadana en nuestras empresas, que hemos asociado a su carácter y a sus comportamientos en la sociedad. El objetivo era conocer la evolución vivida, para poder extraer nuestras conclusiones. Nuestro cuestionario se centraba en el carácter compartido por las personas de la empresa y en los comportamientos asociados a su vinculación con la sociedad, el modo de relacionarse con otros agentes sociales y de mostrarse responsable. Estos rasgos están asociados al marco de la empresa ciudadana, especialmente a su capacidad de actuar como sujeto moral colectivo en sociedad. El uso de la metodología cualitativa ha permitido identificar información sobre el fenómeno no considerada en el diseño y que remite a otros rasgos de ciudadanía a los que haremos referencia en estas conclusiones. Nos basamos en la anatomía de empresa ciudadana descrita por Pedro M. Sasia *et al.* (2020) (Sasia et al., 2020)

Los resultados sobre la evolución vivida en estas tres empresas confirman que nuestra selección era acertada para estudiar el desarrollo de carácter ciudadano de la empresa. En los tres casos, se han reforzado las condiciones de agencia moral. Por una parte, tomando

conciencia del papel social de la empresa como parte esencial de su propósito organizativo, por otra, reforzando la capacidad de actuar institucionalmente de acuerdo a los valores del carácter cívico. Esto permite una mentalidad compartida, que sumada a los incentivos que se asocian al diseño organizativo, ayuda a que los valores se manifiesten en la práctica, a que la empresa actúe como una persona. List y Pettit (2011) plantean esas condiciones como tener un objetivo o propósito compartido, conocer el papel de cada persona en el logro de ese proyecto, y la conciencia de interdependencia entre personas y equipos, así como que todas las personas asuman que las tres condiciones previas son ciertas (List & Pettit, 2011).

Nuestros resultados apuntan a tres factores clave de adhesión ampliamente descritos en la literatura: el conocimiento del carácter asociado a la comprensión del proyecto como objetivo colectivo, a la posibilidad de conciliar los valores personales y organizativos; y a la expresión de dichos valores en el organigrama, las relaciones de autoridad y poder en la toma de decisiones, los procesos y marcos para la toma de decisiones o en políticas de la empresa. Esto permite una mentalidad compartida, que sumada a los incentivos que se asocian al diseño organizativo, ayuda a que los valores se manifiesten en la práctica, a que la empresa actúe como una persona. De hecho, en los tres casos hay personas que expresamente hablan de “ir todos a una” (García & Dolan, 1997; Key, 1999; Martínez et al., 2021; Ugarte Elorza, 2006). Incluso en las dos empresas industriales, en las que la evolución responde a un cambio organizativo y de carácter importante, y se detectan resistencias, se explicitan niveles muy reseñables de adhesión al carácter que están posibilitando la evolución ciudadana.

#### **4.10.5.1.1. Palancas de evolución ciudadana**

Los motivadores y palancas encontrados (Figura 14), así como factores que moderan la evolución de los comportamientos sociales de la empresa, no son distintos a los ya identificados por la extensa literatura sobre factores asociados a responsabilidad social corporativa y ciudadanía empresarial (Aguinis & Glavas, 2012; Castelló & Lozano, 2009; Googins, Bradley K., Mirvis, Philip H., Rochlin, Steven A., 2007). Dichos factores influyen en la evolución ciudadana, y también en la implantación exitosa de modelos de participación de la plantilla. Jon Child (2020) pone en relación muchos de esos factores con el éxito con el desarrollo de modelos participativos que promueven la autogestión y la participación de grupos de interés en la gestión. Su tesis es que ese tipo de participación posibilita a las empresas mejores niveles de sostenibilidad y mayor capacidad de aportar a cuestiones sociales.

El sector, el contexto regulatorio y las presiones del mercado retan la sostenibilidad económica de las empresas y generan evolución del carácter. Por ejemplo, forzando el crecimiento en tamaño o la adopción de tecnologías o modelos de gestión. Estos cambios de carácter no orientan una evolución ciudadana, y las empresas están, en cierto modo, obligadas a adoptarlos para no perder rentabilidad. Precisamente la constatación de lo exigente del contexto es uno de los principales argumentos que esgrimen quienes niegan la capacidad de autonomía moral de las empresas. Las empresas generalmente operan en contextos muy regulados y están condicionadas por la lógica del mercado o de su sector, que les plantea obligaciones que limitan su autonomía (Álamo et al., 2021).

Nuestras tres empresas se enfrentan a contextos exigentes para su sostenibilidad económica. Ante exigencias del mercado, malos rendimientos económicos o regulaciones de sus sectores, las tres empresas han optado por evolucionar en clave cívica, profundizando en el aporte de valor de sus productos y servicios, así como en la toma de conciencia del rol social que tienen

en la comunidad en la que operan. Asumen y se adaptan a exigencias del contexto, pero deciden cómo orientar su implementación, el contexto no lo determina. Por tanto, una primera conclusión general, es que las empresas pueden actuar con autonomía en contextos muy regulados o ante dinámicas económicas exigentes, y su actuación no está determinada por esas situaciones. Estos son tres ejemplos de que la empresa puede actuar con autonomía en contextos regulados o bajo la presión de la lógica del mercado.

Las palancas que han motivado la evolución ciudadana son fundamentalmente del contexto social y factores organizativos (ver Tabla 59). Los motivadores y palancas del contexto social son, en primer lugar, el entramado institucional que permite a estas empresas aprender y afrontar sus procesos de cambio en alianza con otras organizaciones en clave de aporte no solo de transacciones económicas, incorporando la dimensión de aporte social. En segundo lugar, se constata que las empresas asumen los marcos normativos y exigencias éticas que preocupan al conjunto de la ciudadanía influida por su contexto social, mostrando en la práctica la tesis de Christofer Maquis *et al.* (2007) de que la actividad social de las empresas se asimila a los patrones presentes en sus comunidades (Campbell, 2007; Kennedy, 2013; Marquis *et al.*, 2007). Entre las cuestiones incorporadas, están el apoyo a personas y colectivos en situación vulnerable, la igualdad entre mujeres y hombres o el medio ambiente. En definitiva, la riqueza del entramado social y político en el que la empresa desarrolla su actividad, así como la cultura y los marcos normativos de la sociedad son factores que han promovido cambios de carácter y vínculos sociales.

Respecto a los factores organizacionales, la gobernanza y el liderazgo son palancas que motivan la evolución cívica ampliamente estudiados en la literatura. Ambos factores están asociados con la orientación política de la institución, que concretan la voluntad de largo plazo de la empresa de desarrollar su vocación ciudadana. En las empresas industriales, más pequeñas y con implicación de la propiedad en la gestión, la gobernanza del proyecto y el papel de la propiedad aparecen como factores clave y se muestra evolución de ambas cuestiones. Son un hallazgo no esperado, puesto que en la literatura que reflexiona sobre evolución ciudadana, no se suele profundizar en la evolución de los mecanismos de gobernanza. Esto posiblemente se explica porque la literatura sobre ciudadanía empresarial es mayoritariamente sobre empresas grandes, en las que la propiedad se contempla como grupo de interés, y no se hace tanta referencia a la gobernanza (Álamo *et al.*, 2021; Amézquita Zamora, 2016). Sin embargo, y ante la crisis del actual modelo de capitalismo, hay autores que sostienen que una participación más amplia de la plantilla y otros grupos de interés es irrenunciable para generar un modelo económico más aceptable desde el punto de vista social (Bernacchio, 2015; Child, 2021).

#### **4.10.5.1.2. Factores de evolución ciudadana**

En el estudio hemos identificado factores clave de evolución ciudadana de las empresas (Ver Tabla 52). Los inhibidores encontrados, están también asociados a esos factores (ver Tabla 53). Los describimos en el orden en el que aparecen en esas tablas.

Las evidencias de evolución ciudadana las hemos asociado en el estudio a los cambios de carácter y de comportamiento en la sociedad. Ambos son factores que han favorecido la evolución de la empresa, puesto que permiten a la empresa tomar conciencia de su rol social, más allá del que desempeña en el ámbito económico. El cambio de mentalidad asociado al cambio de valores permite incorporar o revisar las sistemáticas asociadas al apoyo a proyectos sociales o las prácticas y políticas de relaciones con otros agentes en la sociedad. Al mismo

tiempo, esos nuevos comportamientos han reforzado el carácter ciudadano, la idea de que la empresa tiene un aporte social que realizar. Nuestros resultados muestran que las personas perciben desarrollo de ese carácter, y reconocen que la organización juega un papel económico y social a la vez. Esa dinámica interrelación entre carácter y vínculos sociales se refleja en una evolución de ambos elementos que no se explica separadamente. Los valores declarados generan políticas y modos nuevos de relacionarse que a su vez van consolidando o modificando el modo de entender los valores y el propósito de la organización.

La vocación de aporte social hace que estas empresas se muestren de modo distinto en sus relaciones sociales. En los tres casos encontramos que las personas entienden a su organización como un agente que aporta valor a la sociedad, con sus productos y servicios, con su carácter y modo de entender su proyecto y la gestión del mismo. Valor que se aporta y se pone en juego en las relaciones con otros actores sociales, económicos y políticos para colaborar y aprender. Nuestras entrevistas ponen más el foco en esta cuestión que en los instrumentos y políticas de rendición de cuentas, a las que solo hacen referencia unas pocas personas de la empresa más grande, Mutualia, y para constatar cambios para adecuarse a lo que la sociedad espera que la empresa comunique.

La madurez del sistema de gestión, que incluye la gestión y despliegue del carácter, modera la evolución de carácter y comportamientos social, así como las herramientas, programas y sistemas que la empresa utiliza para la evolución ciudadana. La vocación de aportar al bien común es una condición de posibilidad para la evolución en nuestros tres casos, y la madurez en el proceso iterativo de desarrollo de declaraciones de valores y su puesta en práctica, es un factor que puede explicar las diferencias encontradas en aspectos como la transformación del proyecto y o de los productos y servicios y el modo en el que se prestan. Cuando se llevan más años revisando las declaraciones de valores y utilizando políticas y sistemáticas de relación con la realidad social, los cambios de carácter tienen más concreciones. Por ejemplo, grupos de trabajo internos en cuestiones sociales como igualdad de género o conciliación, nuevos servicios, nuevos enfoques en prestación de servicios.

Itziar Castelló y Josep M. Lozano (2009) en su análisis de literatura sobre evolución de ciudadanía empresarial identifican la referencia de autores como Zadeck a que existe un proceso de aprendizaje, pero que esto no se muestra en la práctica (Castelló & Lozano, 2009; Marquis et al., 2007). En nuestros tres casos vemos que sí se dan dinámicas de aprendizaje, que se van consolidando a través del desarrollo de elementos de cultura. Las tres empresas hablan de dinámica de aprendizaje en sus relaciones con otros agentes sociales, y aportan ejemplos de cambios en la estructura o el sistema de gestión como resultado de los mismos.

Hemos indicado en el apartado anterior que la gobernanza y el liderazgo son palancas que motiva la evolución hacia la ciudadanía porque marcan las directrices de largo plazo. En el análisis del proceso, son también factores clave. La claridad en el reparto de la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones políticas y de gestión, y que esa estructura esté aceptada y legitimada por las personas de la empresa, posibilita la adhesión al carácter y la evolución ciudadana de la empresa. La propiedad y quienes lideran tienen también un papel importante para apoyar el proceso y mantener la política de apertura social cuando surgen conflictos o dificultades.

Estructuras y dinámicas que permiten una gestión participativa del proyecto y de las relaciones con la sociedad son el mecanismo principal en la evolución ciudadana de estas empresas. Se orientan a mejorar la autonomía de las personas, a que todas ellas se comprometan y tengan

un aporte al proyecto compartido. Así mismo, son importantes las estructuras formales a las que se asigna la tarea de gestionar las actuaciones en la sociedad, puesto que el compromiso con la sociedad ha pasado a ser parte del propósito empresarial. Entre estas últimas estructuras estarían, por ejemplo, responsables y equipos para la propuesta y selección de proyectos sociales a apoyar económicamente y con voluntariado, asociados a sistemáticas y procedimientos de participación para que cualquier persona pueda colaborar en esas tareas. Los programas de cambio de las empresas industriales se asocian a las nuevas estructuras y tratan de impulsar con ellas los valores. La nueva política y estrategia de Mutualia que reorienta el proyecto hacia una mayor conciencia de su aporte social se apoya en gran medida en cambios en su modelo de participación.

La apuesta por una gestión participativa del proyecto y su aporte social permite reconocer que las cuestiones éticas surgen y tienen sentido en contextos sociales, y la empresa es uno de ellos. Estas tres empresas han tomado conciencia y han establecido mecanismos para actuar como espacios de aprendizaje cívico. Estas empresas están profundizando su compromiso con el bien común, dialogando con la sociedad sobre las cuestiones a las que atender y modificando su proyecto y sus actividades para tratar de dar respuesta a retos en los que pueden aportar. Esto apunta a que nuestras empresas toman conciencia de otro rasgo de ciudadanía: son espacios de aprendizaje cívico, en los que se debate sobre cuestiones sociales, y donde se desarrolla el carácter ciudadano no solo de la empresa, también de las personas que la forman y de otras personas y organizaciones que se relacionan con ella.

En los tres casos, la gestión participativa que posibilita la experiencia del aprendizaje cívico dentro de la empresa, el carácter y la creación o desarrollo del vínculo social, mantienen una relación dinámica que posibilita la evolución ciudadana en base a procesos de colaboración y diálogo tanto con la sociedad, como en el interior de la empresa. En las tres empresas se han producido aprendizajes que han transformado el modo de gestionar el compromiso e impacto social, y en el desarrollo de los nuevos comportamientos en sociedad las personas mejoran su motivación y sus niveles de participación. Las fuentes de aprendizaje han sido las alianzas con otras organizaciones, consultas internas para modificar los procedimientos o elegir a quienes asumirán la coordinación y la responsabilidad en las decisiones o replanteamiento de los mecanismos de participación y promoción de programas formativos para alinearse con la estrategia de visibilizar el aporte social de la empresa. Las personas aprenden de las experiencias de voluntariado, de las relaciones con otros agentes sociales o la participación en foros. Estos ejemplos de evolución de las condiciones y los mecanismos de participación para mejorar los vínculos y el comportamiento social muestran que se da un aprendizaje cívico en la empresa y en las personas. Las empresas son espacios en los que las personas pueden perseguir juntas su desarrollo moral y el de la organización en la que trabajan (Moore, 2017).

La transparencia, y los sistemas de información y comunicación que la hacen posible, son claves para la evolución ciudadana. En la transparencia se observan aprendizajes en las tres empresas, y más instrumentos y madurez en ella conforme la empresa la ejercita. En concreto, se hace referencia a la necesidad de formación para comunicar y para entender la información recibida, así como a nuevos sistemas para que la información sea clara y esté accesible. La transparencia es una característica de las organizaciones éticas, y como veremos, esencial para generar la confianza necesaria en los procesos de participación (Álamo et al., 2021).

El perfil, las competencias, la formación y la sensibilidad ciudadana de las personas, especialmente de quienes tienen responsabilidad de liderazgo, es un factor individual muy relevante tanto para que se inicie la evolución, como para mantener el proceso en el tiempo.

Las personas son el elemento clave de la evolución cívica, tanto cuando lideran o gobiernan la organización para orientarla al largo plazo, como cuando participan en el desarrollo organizativo que permite definir la cultura y llevar los valores a la práctica. En concreto, condicionan la adhesión al carácter, la motivación para implicarse y participar, la capacidad de participar o el desarrollo de las sistemáticas de apoyo a proyectos sociales. El desarrollo moral de las personas y el respeto a su autonomía son elemento esencial en la evolución ciudadana de estas empresas.

Tabla 59. Caso M. Resumen conclusiones sobre palancas y factores de evolución ciudadana

<b>OI 1. Entender cómo, por qué, y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.</b>	
<b>Motivadores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La riqueza del entramado institucional de la sociedad en la que opera, así como su cultura y marcos normativos son palanca de evolución ciudadana. La primera, porque posibilita colaboración en clave ciudadana y la segunda porque la organización se preocupa por las cuestiones que preocupan a su comunidad.</li> <li>2. A través de los mecanismos de gobernanza y el modelo de liderazgo se expresa la voluntad de desarrollar la vocación ciudadana en el largo plazo. Son palanca de evolución ciudadana y mantienen la orientación del proceso cuando surgen conflictos.</li> </ol>
<b>Factores de evolución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. La evolución del carácter y del comportamiento ciudadano son factores interrelacionados y condición de posibilidad para la transformación. Ayudan a las personas a tomar conciencia del rol social y político de la empresa.</li> <li>4. La madurez del sistema de gestión modera la evolución del carácter y el comportamiento ciudadanos, mostrando que se da un proceso de aprendizaje organizativo.</li> <li>5. Estructuras que determinan con claridad la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones políticas y de gestión, que las personas perciben como legítimas, favorecen la adhesión al carácter y la evolución ciudadana.</li> <li>6. Estructuras y dinámicas que permiten una gestión participativa del proyecto y de las relaciones con la sociedad son el mecanismo principal en la evolución ciudadana de la empresa y sus comportamientos.</li> <li>7. Las condiciones de la participación y la existencia de mecanismos formales para la participación en las decisiones y actividades de compromiso e impacto social de la empresa generan sentido del proyecto y del trabajo.</li> <li>8. La orientación ciudadana del carácter y la gestión participativa del proyecto y su aporte social hace que la empresa se convierta en un espacio de aprendizaje cívico. Ambos factores están asociados a la creación o desarrollo de vínculos sociales y de un mejor comportamiento social. Aprendizaje organizativo e individual.</li> <li>9. La transparencia es clave para la evolución ciudadana. Supone un aprendizaje organizativo e individual.</li> <li>10. El perfil, las competencias, la formación y la sensibilidad moral de las personas, especialmente de quienes lideran condicionan la evolución ciudadana.</li> </ol>

Se inhibe la evolución ciudadana cuando los elementos asociados a los facilitadores identificados (carácter, vínculos sociales, gobernanza, liderazgo, sistema de gestión, mecanismos de participación, información y comunicación y el perfil y formación de las personas) no están presentes o se orientan al corto plazo y la rentabilidad. En ese caso, no permiten contrarrestar los factores sociales e individuales que dificultan la puesta en práctica de los valores o la participación de la empresa en la sociedad. Entre esos factores están la mentalidad utilitarista e individualista predominante en la sociedad y que algunas personas de la empresa comparten, la resistencia al cambio y falta de motivación para implicarse en el proyecto. La falta de madurez del sistema de gestión o de la cultura participativa tiene también impacto negativo en la evolución ciudadana (Child, 2021).

#### 4.10.5.2. *Características de la participación para la evolución ciudadana*

En el apartado anterior describíamos como un resultado que los mecanismos de gestión participativa contribuyen a la evolución ciudadana a la que aspira el carácter de la empresa. Presentamos ahora nuestras conclusiones respecto los objetivos 2 y 3 de la investigación (ver Tabla 60).

OI2. dilucidar en qué condiciones y cómo la participación de la plantilla en la empresa (en adelante, la participación) influye en la evolución de su carácter y

OI.3 entender mejor cómo y bajo qué condiciones esa evolución le lleva a transformar su proyecto y sus prácticas en coherencia con esa identidad ciudadana.

En nuestro diseño metodológico nos centramos en la participación en el desarrollo organizativo, y hemos comprobado que esa participación se extiende a las decisiones sobre el impacto y el compromiso social de la empresa. De acuerdo a nuestros resultados, la evolución del carácter y del comportamiento ciudadano de la empresa están influidos por la participación de las personas en el desarrollo organizativo que incorpora perspectiva social, y como consecuencia, también la participación en las decisiones sobre el compromiso y el impacto social de la empresa.

La influencia de la participación, que incorpora esa apertura al contexto social, se concreta en la conciencia de ser un agente colectivo en sociedad y en una mayor capacidad para actuar de forma alineada con el carácter. Es decir, la participación está reforzando la capacidad de agencia grupal, y permite orientarla hacia el desarrollo de ciudadanía cuando se dan determinadas condiciones. El patrón de características de participación que refuerza la agencia grupal orientándola a la evolución ciudadana de la empresa que emerge de nuestros resultados apunta a estas características:

- Participación directa y formal, como la de mayor impacto en la agencia grupal
- Transparencia
- Apertura del proceso de desarrollo organizativo al contexto social
- Método y orientación de los procesos de toma de decisión.
- Clima de respeto y confianza mutua.

Estas características de la participación posibilitan o inhiben una visión global de la empresa y su proyecto, el respeto de la autonomía individual, incluida la capacidad de canalizar preocupaciones sociales, y el desarrollo de la motivación y capacidad personal para implicarse en el proyecto y en las acciones de compromiso social de la empresa. Es decir, en nuestras tres empresas, las personas afirman que las características de participación generan condiciones

que permiten una conciencia compartida de que la empresa es un agente con responsabilidad social, capacidad de actuar de forma colectiva, “todos a una”, para lograr los objetivos de sostenibilidad económica y social, atendiendo a cuestiones sociales con y a través de su proyecto, sus productos y servicios y sus actividades. La presencia y la percepción de que las características para la participación están presentes en la empresa modulan la capacidad de agencia moral de la empresa, e influyen en la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano de la empresa.

Del análisis de los patrones encontrados, podemos concluir que refuerzan la evolución ciudadana aquellos que articulan de forma aceptable para las personas dos tensiones. La primera, la tensión entre la necesaria eficacia para lograr los objetivos y la participación directa. La segunda tensión aparece entre el respeto a la autonomía individual y la adhesión al carácter y proyecto compartido. Ambos polos son necesarios para cumplir las cuatro condiciones de agencia moral: objetivo compartido, contribución individual, interdependencia en un plan para lograr los objetivos, conciencia de que todas las personas asumen los tres primeros (List & Pettit, 2011).

Participar de forma directa refuerza la influencia de la participación en el sentido de pertenencia, la adhesión al carácter, la percepción de influencia en el logro de los objetivos y el sentido del trabajo. Pero existe una tensión entre esa participación directa y la posibilidad de mantener un nivel de eficacia aceptable para garantizar la sostenibilidad económica, que lleva a adoptar participación indirecta o incluso informal, logrando también un buen impacto en la agencia moral y la evolución ciudadana (Marchington & Suter, 2013).

En la década de los 1990s hubo debates entre diversos autores respecto a esta cuestión de si la forma de la participación es determinante o no para la influencia de la participación (Cotton et al., 1990), debate que pasó a segundo plano en las primeras décadas del siglo XXI, con las tendencias de reinención de las organizaciones, que pusieron más el foco en las condiciones de la participación (Rothschild, 2016), y en cómo se generan. Nuestro caso muestra que, en la práctica, un buen equilibrio entre la eficacia y la participación directa se logra a través de la transparencia y el clima de confianza mutua. La participación directa se valora como la que mejor permite conocer y adherirse al carácter o las decisiones, pero en los tres casos los patrones de participación en las decisiones estratégicas son fundamentalmente indirectos. Esto no impide que las personas perciban que tienen influencia y se sientan implicadas porque perciben que tienen información adecuada y suficiente de lo que les afecta, y a que pueden expresar sus opiniones y preferencias tanto a través de canales formales como informales de participación.

Así mismo, la claridad en la autoridad y la responsabilidad para la toma de decisiones, y líderes que tienen legitimidad y son accesibles favorecen la agencia moral, aunque la participación sea indirecta. Canales formales de participación indirecta serían, por ejemplo, las reuniones operativas, los procesos de planificación estratégica o las sistemáticas para la propuesta y decisión sobre proyectos con impacto social. Entre los canales informales, que los líderes sean accesibles o adopten estilos de liderazgo que prestan atención a las opiniones e inquietudes de las personas. Por el contrario, cuando la participación es informal en un contexto de falta de confianza y transparencia, se genera rumorología que inhibe la evolución ciudadana.

Centrándonos en la segunda tensión, el equilibrio entre la autonomía individual y el carácter y proyecto compartidos se hace posible a través de las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutuos y procesos de argumentación orientados a consensos. Esas

condiciones hacen que las preferencias y motivaciones de las personas, incluidas sus preocupaciones sociales, sean también consideradas como parte de la apertura al contexto social del desarrollo organizativo.

Tabla 60. Caso M. Conclusiones respecto a las características de participación

<p><b>OI2. dilucidar en qué condiciones y cómo la participación de la plantilla en la empresa (en adelante, la participación) influye en la evolución de su carácter y</b></p> <p><b>OI.3 entender mejor cómo y bajo qué condiciones esa evolución le lleva a transformar su proyecto y sus prácticas en coherencia con esa identidad ciudadana.</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La evolución del carácter y del comportamiento ciudadano de la empresa están influidos por la participación de las personas en el desarrollo organizativo que incorpora perspectiva social, y como consecuencia, por la participación en las decisiones sobre el compromiso y el impacto social de la empresa. Es condición necesaria que el proceso de desarrollo organizativo tenga apertura al contexto social.</li> <li>2. Las características de la participación modulan la capacidad de agencia moral de la empresa e influyen en la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano.</li> <li>3. Los patrones de condiciones y propiedades de participación que refuerzan la evolución ciudadana son los que articulan de forma aceptable para las personas dos tensiones: eficacia vs participación directa, y respeto a la autonomía individual vs carácter y proyecto.</li> <li>4. Aunque la participación directa se percibe como la mejor forma para promover adhesión y reforzar la agencia moral, las condiciones de transparencia y el clima de confianza mutua que permiten buenos niveles de adhesión e incentivos para actuar de acuerdo al carácter con formas de participación indirecta o informal.</li> <li>5. El equilibrio entre la autonomía individual y el carácter y proyecto compartidos se hace posible a través de las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutuo y procesos de argumentación orientados a consensos. De este modo se consideran también las preocupaciones sociales de las personas de la apertura al contexto social del desarrollo organizativo.</li> <li>6. La madurez de la cultura de participación, el perfil, la capacidad y las competencias de las personas para participar y para entender la información ofrecida modulan la percepción del cumplimiento de las condiciones que posibilitan la evolución ciudadana.</li> <li>7. Los patrones de condiciones de participación que facilitan la evolución ciudadana permiten la deliberación ética.</li> <li>8. La construcción de estas condiciones requiere del desarrollo de competencias y capacidad para la deliberación ética de las personas y el desarrollo de una cultura y mecanismos adecuados para la participación en esas condiciones.</li> <li>9. Los cambios de estructura y elementos del diseño organizativo permiten dar visibilidad a los valores y generar los patrones de características para la participación.</li> <li>10. La resistencia al cambio inhibe la correcta implantación de los patrones. La resistencia al cambio es mayor cuando el desarrollo organizativo no es autodiseñado y en la medida en la que el cambio supone una disrupción mayor.</li> </ol>

Nuestros hallazgos en este sentido son consistentes con las teorías de democracia organizativa, que ven en modelos más democráticos y descentralizados una fuente de inspiración para mejorar el comportamiento de las empresas. Y también con la experiencia de

otras organizaciones que perciben los límites de implementar sistemas más democráticos de gestión. No basta con repartir el control sobre las decisiones o tareas, hay que ser transparente, clarificar el propósito y los criterios de decisión y mantener permanentemente el diálogo en relación a lo que se alinea con el carácter y el aporte técnico y social que la organización aspira a hacer (Bowles, 2016; Child, 2021; List & Pettit, 2011; Minaar, 2018; Rothschild, 2016).

La posibilidad de influir en el impacto social de la empresa genera orgullo y da sentido al trabajo. Genera incentivos para alinear comportamientos con el propósito de la empresa de ser ciudadana y aportar socialmente, porque se asume lo importante que es para las personas que los objetivos de la empresa sean compatibles con sus propios valores (Bowles, 2016; Haski-Leventhal et al., 2015; List & Pettit, 2011). Se considera a las personas ciudadanas autónomas, la empresa considera sus preferencias para mejorar el comportamiento de la empresa en la sociedad. En definitiva, el proceso de desarrollo organizativo ha de estar abierto al contexto social, para que la empresa tome conciencia y asuma su papel social.

La complejidad en el desarrollo de estos patrones de participación reside en que tan importante como poner los medios para posibilitar sus características es lograr que las personas las perciban presentes y bien desarrolladas. En esa percepción influyen la cultura de participación de la organización y factores individuales como el perfil, la capacidad y las expectativas de las personas. Por otra parte, conforme la cultura de participación se desarrolla y las personas adquieren nuevas capacidades y competencias, la exigencia para percibir el correcto cumplimiento de los patrones se incrementa. Podemos afirmar que implementar las características de la participación que promueven ciudadanía es un proceso de aprendizaje organizativo e individual.

Nuestros hallazgos respecto a patrones de características de participación son, por una parte, un ejemplo práctico de la afirmación teórica sobre la necesidad de que existan condiciones que permiten la deliberación ética para favorecer la agencia moral de la empresa. Estas condiciones permiten una democratización de la gestión del proyecto que refuerza la ciudadanía, y que parece un enfoque más adecuado para afrontar los retos sociales. En segundo lugar, apuntan a la necesidad de desarrollar competencias individuales y organizativas. Las personas necesitan formación y capacitación para entender la información y participar con autonomía, contribuyendo al propósito económico-social de la empresa. La organización tiene que desarrollar un diseño organizativo, es decir una cultura y un modelo de estructura y funcionamiento, que permitan crear y mantener en el tiempo las condiciones indicadas (Cuéllar, 2016; List & Pettit, 2011; Rothschild, 2016).

Los mecanismos de participación que generan condiciones adecuadas para la evolución ciudadana se crean y se sostienen a través de elementos del diseño organizativo. Elementos estructurales que dan visibilidad a los valores y que, por lo tanto, dependen de la madurez de la cultura de la empresa y de su sistema de gestión (Martínez et al., 2021). En los procesos de desarrollo organizativo estudiados se han dado cambios en dichos elementos, para favorecer la presencia de las condiciones y, como consecuencia, la evolución ciudadana.

El principal inhibidor de las condiciones y de la evolución del carácter o el comportamiento es la resistencia al cambio, que es mayor cuanto más disruptivo es el proceso. Así mismo, la resistencia es mayor cuando el diseño organizativo y el liderazgo del cambio no se realiza internamente (Gilli et al., 2013).

#### 4.10.5.3. *Orientaciones prácticas*

Por último, los patrones de participación identificados, nos permiten formular algunas estrategias para reforzar la ciudadanía empresarial. Nuestros resultados aportan pistas prácticas para que la empresa diseñe procesos de desarrollo organizativo que refuercen su agencia moral.

Una primera estrategia es tomar conciencia de la importancia de incorporar la dimensión ético social en el carácter, orientando el proyecto al largo plazo e incorporando mecanismos para atender demandas sociales más allá de las actividades de negocio. Sin una voluntad consciente de incorporar la dimensión ético social en el carácter y comportamiento social de la empresa la evolución ciudadana no es posible.

Para desarrollar esa estrategia, la empresa puede, en segundo lugar, analizar sus vínculos sociales y el modo de relación que establece con las distintas organizaciones, así como el potencial del entramado social en el que opera para poder entender mejor los problemas de prosperidad, cohesión y justicia social y sostenibilidad ambiental y cómo puede contribuir a ellos con y a través de su proyecto y actividades. Parte de esta estrategia será un análisis del contexto de la empresa, y de condicionantes del sector que pueda aprovechar o transformar en oportunidades para repensarse como actor responsable en sociedad, para profundizar en el aporte que puede hacer a la sociedad con y a través de su proyecto, sus productos y servicios y sus actividades. Quizá no exista ese entramado, y la empresa tenga que empezar por generar alianzas que ayuden a promover debate multiactor sobre los retos sociales y el modo de construir soluciones. Definir estrategias de participación social y, cuando la empresa tiene capacidad, de incidencia y promoción de espacios de diálogo y colaboración es una línea de acción útil para entender cuál es y cuál podría ser su papel en la sociedad.

En tercer lugar, adoptar un diseño organizativo que posibilite la gestión participativa del carácter, del proyecto y de las relaciones con la sociedad. Nuestros resultados indican que este es un mecanismo esencial para construir condiciones de agencia y para llevar el carácter ciudadano a la práctica. Aunque el autodiseño genera menos resistencias, asociarse a grupos que lideren el diseño y el proceso de cambio puede ser una buena estrategia cuando la empresa no tiene capacidades y personas con formación para afrontar el proyecto. El diseño organizativo debería considerar cómo hacer posibles las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua, procesos de argumentación orientados a consensos y apertura a cuestiones sociales. Nuestros resultados asocian elementos de diseño organizativo y condiciones de participación (ver Tabla 58) que la empresa puede utilizar para afrontar procesos de desarrollo organizativo adecuados.

También es importante establecer estrategias de desarrollo de motivación y capacidades de las personas orientadas a una visión integral de la empresa como agente colectivo responsable en la sociedad y que posibiliten el aprendizaje moral (Gilli et al., 2013; Lozano, 2009; Sasia & Bilbao, 2019; Sasia et al., 2020; Waddock, 2001). Las personas, especialmente quienes asumen roles de gobernanza o liderazgo tienen un papel clave en el proceso de evolución, que lleva asociados cambios con sus consabidas resistencias. En la práctica, un diagnóstico de formación y capacidades ayudará a definir prioridades y un plan de formación y desarrollo de las personas. La formación ha de considerar la importancia de desarrollar bien las tareas técnicas y capacidades para detectar y afrontar a través de argumentación moral las cuestiones éticas que aparecen en el ejercicio profesional y en la vida de la organización. También es importante cuidar la formación en ámbitos que competen a la empresa, por su actividad, su ubicación o capacidad de aportar a la sociedad global. En este sentido, alianzas con actores educativos,

políticos o de la sociedad civil puede ser una fuente de aprendizaje y desarrollo. En concreto, para que la estrategia de formación y desarrollo permita crear y mantener las características de participación identificadas, se deberían contemplar cuestiones como:

- La transparencia es imprescindible, pero las personas tienen que tener capacidad de acceder y entender la información que les afecta. Y la organización ha de establecer mecanismos y canales de transmisión de información y de comunicación adecuados y suficientes.
- Participar requiere de habilidades personales y de motivación para trabajar en equipo, para entender las dinámicas colectivas. Para que las estructuras y dinámicas de participación refuercen la agencia moral es necesario también construir cultura compartida de participación y mecanismos de participación y reconocimiento. Construir, desarrollar y replantear constantemente los modos de participar es un reto en el actual contexto de digitalización y en el que se debilitan los vínculos formales entre las personas y la organización (Doh et al., 2010; Maestre, 2004)

Estilos de liderazgo accesible, canales de comunicación bidireccional, espacios informales que permitan aportar visiones alternativas, mecanismos para canalizar y analizar nuevas propuestas, son solo algunos ejemplos de prácticas de comunicación informal para equilibrar participación directa e indirecta.

- El clima de respeto y confianza mutua se va tejiendo sobre la transparencia y sobre los consensos que se generan en torno al sentido que tiene la participación y los criterios para determinar la influencia, y el reparto de interés o autoridad. Factores como el correcto afrontamiento de conflictos, el modelo de liderazgo o el perfil de quienes lideran o de las personas del equipo generan distintas necesidades para consolidar esa confianza mutua, por no mencionar factores externos como la carga de trabajo o la presión de grupos de interés. Generar competencias para la escucha, el análisis de la realidad y modelos de gobernanza y liderazgo que permitan canalizar sin represalias críticas o propuestas disruptivas que cuestionen la cultura y el proyecto.
- Los procesos de argumentación moral, así como la construcción de consensos no se improvisa. Quienes lideran necesitan competencias y habilidades de dirección de equipos y formación en metodologías de participación. Y las personas necesitan formación y desarrollar capacidad de argumentación, y reforzar su adhesión al carácter y proyecto compartido para orientar sus aportes a consensos que redunden en el éxito en el largo plazo y aplicando como criterios de toma de decisión el propósito y los valores de la organización.
- En relación a la apertura al contexto social, para desarrollar la capacidad individual y colectiva de análisis crítico que permita identificar cuestiones éticas relevantes de la realidad social y de la actividad diaria, hemos encontrado tres pistas:
  - Mejorar en conocimiento sobre el conjunto de la organización y su proyecto. Una visión global de la organización y del aporte social que hace, así como de las preocupaciones de las distintas áreas de la empresa favorece que las personas vean a la organización como un agente colectivo. Construir un

discurso compartido sobre quien es la empresa, de qué se encarga, cuál es su aporte social.

- Favorecer la relación de las personas con otros agentes sociales, y acciones de sensibilización y voluntariado en cuestiones sociales o ambientales, así como informar de las iniciativas de este tipo en las que la empresa está implicada.
- Apoyarse en personas con motivación e inquietudes sociales para dinamizar procesos internos, ofreciendo espacios compartidos de trabajo sobre el modo de incorporar esas cuestiones al proyecto, los productos y la actividad de la empresa.

Por último, partir de la realidad de la empresa para fomentar un desarrollo organizativo que recoja lo mejor de su herencia como organización. Nuestro estudio muestra que la evolución de ciudadanía es un cambio que, en función del punto de partida de la empresa, implicará cambios más o menos profundos. De acuerdo a la experiencia de nuestras empresas, un buen diseño del cambio, estructuras responsables de liderarlo con personas con autoridad reconocida y capacidad de gestionar los conflictos son aspectos a cuidar. Los conflictos serán inevitables, y parte del aprendizaje individual y colectivo. Que quienes gobiernan y lideran la organización mantengan la voluntad de transformación en clave ciudadana puede favorecerse con formación o buscando alianzas o apoyo externo para desarrollar el proceso.

## TERCERA PARTE: Conclusiones

### 5. Conclusions

To begin with, this chapter presents the main contributions associated with three research objectives. Section two describes the limitations of the study and the lines for further research. The final remarks summarize the main content of the chapter.

#### 5.1. Main contributions

This study adopted the citizen company approach to reach appropriate conclusions on how and why a company becomes a good citizen in the current social context of global interdependence and interconnection. The citizen company is a moral agent in society that undergoes an organizational development process to reinforce its citizenship. The literature review led to identify a gap of knowledge on the mechanisms and the conditions under which a company evolves towards a moral personhood and a civic performance. There is a consensus on the positive relationship between participation and organizational performance: participation is part of management standards, especially in transforming organizational character and performance, and thus, it is worthy to deepen on its influence on the company becoming a citizen.

The three following subsections summarize the main contributions of the case study to the research objectives. The first objective was to understand how and why a company evolves towards citizenship. According to the literature, the character and social engagement changes are factors and signs of the evolution towards citizen company (Castelló & Lozano, 2009; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Consequently, the organizational character traits and social behavior were key in order to determine whether or not the companies reinforce their citizenship.

Second aim was to gain knowledge about how and under which conditions the participation of employees enhances a civic character as well as responsible social performance and acts. The mechanisms of employees' involvement influence the development of the organizational character and implement it through decision making (Child, 2021; Pardo, 2002; Sagie & Koslowsky, 2000; Wilkinson, Gollan, Marchington, & Lewin, 2010). Accordingly, this study delved into the influence of employee involvement to explore patterns of participation characteristics that favor or impede corporate citizenship. Organizational development involves cultural, strategic, and operational dynamics that theoretically require ethical deliberation conditions to foster civic character and behaviors (De la Cruz & Sasia, 2014; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010). The study seeks practical evidence whether or not they are necessary for reinforcing citizenship.

##### 5.1.1. Evolution towards citizen company

There is practical evidence to refuse those who argue that companies have no chance for free choice because they operate in highly regulated environments and support strong influence from the logic of the market. However, they oriented their character, strategies, and practices to balance economic profitability and social contribution beyond the pressures of their context. Therefore, they perform like moral agents.

This case study deals with the development of organizational design for incorporating social responsibility in character, management, and day-to-day practices, which reinforces group moral agency that allows becoming a corporate citizen. Coherent with our corporate citizenship approach, the three companies of the case study changed their values and organizational design by increasing their presence and social relationships based on collaboration or partnerships. The findings shed light on the learning process of company evolution through redesigning the organization, its culture, and its mechanisms for participatory management.

In spite of the methodological design focused on character and social engagement to explore the citizenship evolution, the nature of the company as a space for civic learning emerged during the analysis. Incorporating social responsibility in character, decision-making, and day-to-day practices appeared as a learning process resulting in organizational and individual development. The design or development of cultural elements and new management practices to overcome the resistance to change, lack of motivation or lack of capabilities of leaders and employees appeared as organizational learnings. These learnings increase collective awareness of the company's social responsibility, leading to an evolution of its project, its products or services, and its commitment to social concerns. Moreover, individuals are more motivated to propose social challenges to be considered in the company and its project or engage in social initiatives. Moreover, the longer participatory organizational development is associated with long-term sustainability, the greater the awareness of the company's social responsibility and a better acceptance of corporate character and practices by employees..

Thanks to a qualitative methodology, the case study identifies other factors acting as motivators or drivers of civic evolution described in former research in large companies, and not considered in the methodological design (Aguinis & Glavas, 2012). Mainly, the motivators for citizenship are social and organizational factors. Only the moral sense and capabilities of people in governance or managerial roles are positive individual factors in our cases, acting both as drivers and moderators. There was no significant differences in the perceptions about the phenomenon associated with gender or organizational positions. One of the companies is mainly formed by women, and the other two by men.

Figure 16 (see “Figura 16”) shows the findings about factors involved in citizen evolution as predictors or drivers, mediator, outcomes or moderators described in the chapters or results (see section 0). The following subsections summarize the main conclusions.

### *Social factors and motivators*

Social factors are shown as orange boxes in the figure 16. This study provides a knowledge regarding drivers and inhibitors in the civic evolution of SMEs in the context of the Basque Country. Industry standards or legislation promotes changes in character or the organization with no direct link with citizenship. For instance, the richness and traits of Basque institutional context and the cultural and regulatory frameworks of this territory motivate corporate citizen development. The institutional context makes collaboration among organizations possible, and cultural and regulatory frameworks shape the social concerns the companies consider. Building alliances and collaborative social relationships improve the company's self-perception of capacity and responsibility to contribute to social welfare and question its social role, project, and practices.

Factors related to the industrial sector are influencing character but not necessarily reinforcing citizenship. For example, the three companies grow and seek self-management to encourage

efficiency, but ethics may not be orienting this ability of companies to act as collective actors (Sarabia & Dolan, 2011). For example, the three companies grow and seek self-management to encourage efficiency, but this is not enough to promote civic character and behavior. Thus, we evidence the importance of the civic vocation of the company as a condition for becoming a citizen (Castelló & Lozano, 2009; Sasía, Bilbao, Martínez, & Dominguez, 2020).

Therefore, perseverance to develop a long-term purpose based on more excellent technical value and contribution to social concerns is a strategic factor in developing the company as a citizen. For instance, when companies undergo disruptive change or have no social engagement experience, there is less evidence of civic behavior. However, even in those cases, we found awareness that the company must meet its social objectives. This civic vocation orients the organizational development process to reinforce group moral agency and, consequently, encourage better performance and behavior as a corporate citizen in the long term. Thus, virtue ethics underlies the citizen company.

#### *Organizational factors driving the evolution*

This study delves into participation as a mechanism by which the strategic factors identified in former literature promote citizenship development. Those elements are character statements, leadership, authority structure, strategy, span and depth on integrating social responsibility in management, social engagement, and measurement of the values associated with social contribution (Aguinis & Glavas, 2012; Castelló & Lozano, 2009). In all three cases, the mechanisms of participation based on specific organizational cultures and structures shed light on how those factors are enacting citizenship. Organizational drivers can be seen in the blue boxes of figure 16.

Perseverance on development of the civic vocation is related to leadership in all three cases, and in the industrial companies in which owners participate in the management, and to governance mechanisms in the industrial companies in which owners participate in the management. In addition, the two industrial companies incorporate employees' participation in governance dynamics. Both leadership and governance act as motivators of change and as strategic factors to orient the evolution. Moreover, they are associated with the profile, competence, training, and moral sensibility of individuals. These individual factors (green box in the figure 16) of the rest of the employees are also influential.

The strategic factors of civic character and social engagement evolve intertwined and are necessary for developing citizenship. Social relationships are a source of learning and space for companies to present their character and managerial options. Companies and their employees become aware of the firm's social role and the possibilities to contribute through its project, products and services, and acts. In this study, social engagement and its learning dynamic are more influential on civic evolution than accountability instruments.

The analysis of the transformation of these companies reveals a dynamic and positive relationship between character and social engagement, which enhances the awareness of being a space for technical and civic learning. Some examples of those learnings are incorporating or improving procedures to manage collaboration in social initiatives, changes in social presence and partnerships, considering social concerns like gender equality or familiar conciliation in management practices, or changes in participation mechanisms. Therefore, this case study provides practical evidence of a collective learning process that allows both organizational and individual civic development which former research has suggested but which has been scantily studied (Castelló & Lozano, 2009; Eccles et al., 2014). Likewise, it

highlights the company's nature as a space for civic and moral learning, a social context where ethical questions make sense and promote morality and ethical character (Álamo, Del Valle-Echeverría, & Lis-Gutiérrez, 2021; Sasia et al., 2020).

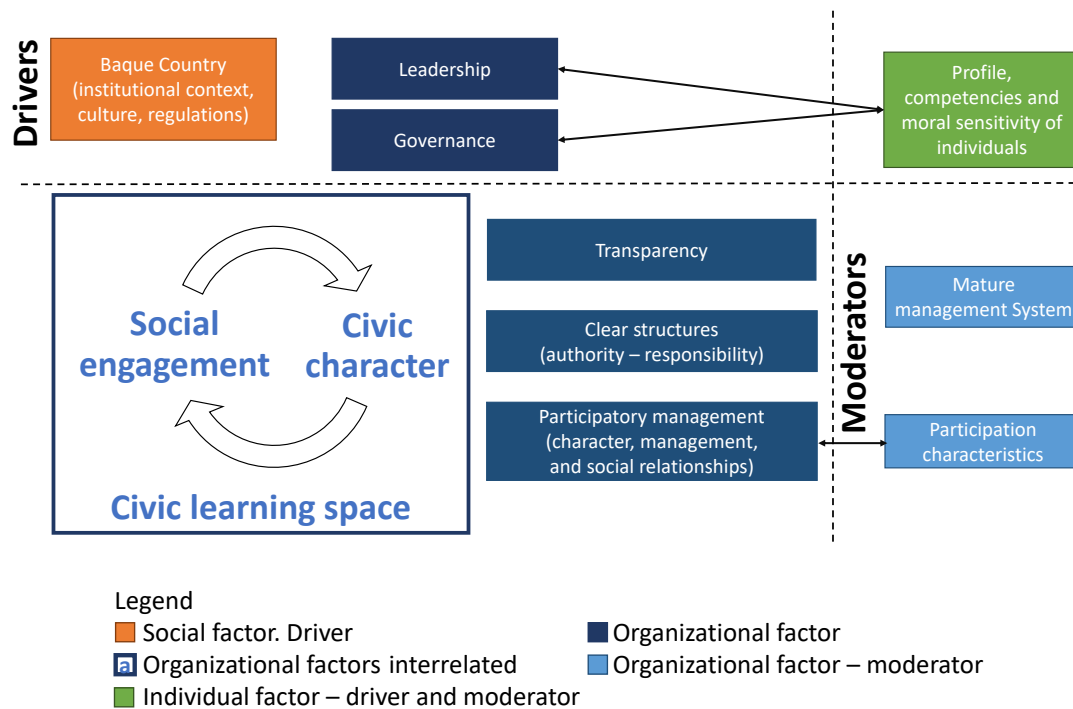


Figura 16. Caso M. Strategic factors driving citizenship

Other organizational factors driving civic organizational development are transparency, participatory management, and structures. Transparency is crucial in the process, and even companies which are more mature in their practices highlight its importance. Another key factor is an organizational design based on clear structures of power-sharing and authority in decision-making that allows participatory management of the character, the project, and the relations with society that favor group agency and its citizen orientation. Finally, the profile, competence, training, and moral sensibility of individuals, especially those in leadership or governance positions, greatly influence companies' evolution. This fact explains the importance of technical and soft skills training in our cases. Among the training offered in soft skills would be communication, teamwork, interpersonal conflict management, knowledge of the organization and its character and project, or volunteering programs.

There is a positive relationship between participatory management, including management of social commitments and relationships, and the civic evolution of the case study companies (Child, 2021). The structure of authority and responsibility influences autonomy at the work of individuals and the possibility to be heard when decisions affect them. Moreover, the organizational design allows channels to consider employees' social concerns within the company, its project, products or services, and its commitments to social projects.

Some of the drivers of citizenship act as moderators of organizational development. Individuals and their features are crucial in the learning process of reinforcing citizenship. This explains the importance of technical and soft skills training in the analyzed cases. Among the training offered in soft skills there would be communication, teamwork, interpersonal conflict

management, knowledge of the organization and its character and project, or volunteering programs.

The maturity of culture and management system, especially experience in participatory management, also moderate the evolution of the character and civic behaviors. It allows changes and moderates performance, and the process shapes new changes in the culture and management system. Finally, the characteristics of the participation mechanisms largely condition the company's transition towards being a good citizen. This was mainly the focus of this study.

All the above mentioned suggests that citizenship evolution is holistic and influenced by individual, organizational and social factors and their interplays. Thus, it cannot be explained only by implementing management programs, as argued by the corporate citizenship managerial approach.

#### 5.1.2.A pattern of employees' participation

The conclusion reached was that participatory management is highly influencing citizen evolution. Besides confirming results widely studied like involvement or better decision-making and better acceptance of decisions for employees, other intermediate results appeared more often as drivers towards citizenship. Among them, the vision of the company as a whole and integrated into the social context, awareness of the company's social responsibility, and a sense of a meaningful project and work. All these factors are contributing to moral agency of the companies.

There was a significant coincidence of characteristics of employees' participation associated with these intermediate results that reinforce moral agency and overcome civic evolution inhibitors. Moreover, the pattern indicates that participatory characteristics moderate participation influence, allowing the company to adequately deal with two tensions: efficiency vs. direct participation and respect for individual autonomy vs. shared character and project.

Even though the three companies share the pattern, the relative importance of each characteristic differed. External pressures, current organizational culture, maturity of management systems and participation mechanisms, as well as staff profile and competencies shape the relevance of one or another condition. This fact reinforces, the idea of the emergence of an organizational learning process. Maturity in management and participation systems involves corporate and individual learnings to create sound patterns of participation.

In the first place, the interviewees stated that direct forms and formal channels are the most influential (see table "Tabla 61"). The formal mechanisms of direct participation, including all organizational levels, are the best way to achieve outcomes such as shared purpose, values and goals, the conscience of interdependence, and commitment to the individual task on the plan, reinforcing moral agency. In all three cases, the companies implemented new organizational designs to increase formal and direct participation. The extent of change depends on current culture, structures, and mechanisms of participation. Resistance to change and lack of competency, motivations, and employees' beliefs are the main inhibitors.

However, direct forms of participation require time and sometimes impede meeting organizational goals in time, and thus, compromising efficiency. Consequently, there is the first tension between direct participation and efficiency that two of the pattern characteristics help to overcome. Whenever transparency and a climate of mutual trust are present and perceived,

indirect forms of formal participation or even informal participation such as conversations with leaders also promote a shared mindset and incentives to act according to the character.

Along with direct participation, transparency and a climate of respect and mutual trust, openness to legitimate social claims and argumentation for decision-making complete the pattern. The openness of the organizational development process to society is mandatory for the company's evolution as a citizen. It is related to the strategic factors of civic character and collaboration and partnership with other agents in the community. When this characteristic is not present, social responsibility is less present in organizational purpose, values, projects, and acts. An unexpected finding is the relevance of participation in the decision-making process to supporting social projects and in volunteering activities for social openness to exist.

Tabla 61 The pattern of participation characteristics favouring corporate citizenship

Characteristic	Associated issues	Results of participation
Direct and formal	On <i>re-definition</i> , socialization or validation of character	Sense of belonging Shared character (purpose and values)
	The character used as the normative framework for operational decisions (strategic)	Perception of influence on the project and its performance
	Decision making or participation in projects related to social concerns (volunteering, organizational committees)	Sense of pride in belonging Perceived influence on the social impact of the project. Sense of work.
Transparency	Accessible information (organizational performance, goals, and decisions) Will to inform all employees <i>Clear criteria for decision-making</i>	Motivation to know more, to participate, and to get involved
Organizational development pays attention to society	Social responsibility incorporated into the organizational character Strategic goals related to society: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volunteering and economic support</li> <li>• Reputation and social image</li> </ul> <u>Partnerships in the organizational development process</u> Individuals' beliefs and motivation	Social engagement: partnership and collaboration Social concerns incorporated into project and plans Employees' motivation Sense of pride in belonging <u>Meaningful project and work</u>
Method and orientation of processes	Possibility of expressing personal opinions Argumentation and negotiation to reach agreements/consensus <u>Vote. Majorities for important decisions</u>	A shared mindset of goals. Commitment to the organizational project. Better decisions and more acceptable for employees <i>Culture of participation</i>
A climate of respect and mutual trust	Employees can express opinions by argumentation Confidentiality Acceptance of governance and management roles and responsibilities Leaders are accesible Authority and legitimacy of management structures	

Note to associated issues: Elements present in only two companies are underlined elements, those present in only one company are in italics.

The second tension to overcome, the equilibrium of respect for individuals' moral autonomy and the adoption of the shared character and goals, is related to the possibility employees have to explicit their values and social concerns. Transparency, a climate of mutual trust, and processes of argumentation consensus-driven allow considering individual proposals both in the organizational development and in decisions influencing company's social impact. When these characteristics are present, individuals perceive they are respected and can influence the project and social impact of the company.

Openness to society, transparency, respect for individuals' moral autonomy, and argumentation processes that are mainly consensus-driven generate conditions for ethical deliberation. Even considering that companies do not perfectly meet these conditions, the interviewees agreed on their importance to promote the firm capability to work as a moral person in society. Hence, these practical cases confirm that ethical deliberation conditions contribute to developing moral character and responsible behaviors. Therefore, this study enhances a better understanding of the participation mechanisms, providing empirical evidence of the importance of conditions for moral deliberation to reinforce group moral agency as the literature claims.

Building the pattern of participation characteristics requires developing employees' competencies and capability to understand the information available and skills for argumentation in decision-making processes. Furthermore, the perception employees have about the presence or lack of the characteristics of the pattern moderates the evolution of corporate citizenship. Their perception is related to factors like the maturity of participation culture, the organizational structure, and personal experience, competencies, and motivation.

The contribution of the pattern is to explain the relationship between two strategic factors driving citizenship evolution: character and engagement with its social community. Our findings reveal the importance of generating collective learning processes to create and enhance the pattern of participation's characteristics that reinforce individuals and group moral agency, leading the company to a greater awareness of being a citizen and fostering its links with society.

### 5.1.3. Practical knowledge

This study also offers practical knowledge that managers can leverage to orient organizational designs and development to enhance group moral agency and improve company's civic performance. In other words, our conclusions shed light on the elements of organizational design that managers have to consider to plan a transformation towards a citizen company.

The main driver of the process is the will to create long-term technical and social value. A willingness to evolve in three traits of a citizen company: a character incorporating social responsibility, company social engagement, and finally, awareness of being a space for civic learning where individuals and the group can identify and deliberate on ethical or social issues that may arise in the organizational activity.

Therefore, in the first place, they have to manage the organizational design, consisting of purpose and values, and power and responsibility sharing structures, to allow the company to make institutional decision-making and incentivize individuals to act according to the organizational character. Second, managers have to define policies and procedures for the

social involvement of the company, considering social presence, relationships, and social projects to undergo or in which to cooperate. Finally, it is necessary to develop organizational and individual competencies and skills for participation and ethical deliberation, allowing collective and civic learning processes.

Considering what has been mentioned above, the organizational design is vital to enable a company to work as a moral agent. First, it would help if managers commit to revisiting purpose and values when ethical issues arise, providing shared and ethical culture as the framework for decision-making, and finally, it may give support to undergo reviews on the organizational designs to enable the pattern identified in the present study. The organizational context created allows a collective learning process respectful of individual moral autonomy because people may make explicit their ideas and normative frameworks and disclose the ethical issues emerging in their day-to-day practices. Additionally, there are channels and procedures for a honest dialogue that may incorporate social and ethical issues in culture, the project, products, services, and acts. Consequently, the company might enhance the technical and social value provided and reinforces its link to society.

Finally, the findings of this research provide guidelines for the design and deployment of personal and professional development plans. Among the competencies identified, there is training to understand performance and technical aspects of the company, communication, and participation skills to participate in learning and deliberation processes. In addition, ethical training and practical experiences such as volunteering or participating in various forums to cultivate social and ethical sensitivity are also necessary.

## 5.2. Limitations and further actions and research

The companies studied evolve towards citizenship undergoing organizational development to transform their projects, products or services, practices, and acts in society. The 54 interviews show significant convergence in the results, shedding light on the mechanisms of participation contributing to corporate citizenship evolution. However, this research carries certain weaknesses that need to be mentioned.

Two of the three companies did not intentionally include people who were critical with character or participatory organizational development. Therefore, the findings of the impact of participation or the perception of whether the participation pattern is present or not in these two companies may be biased. Two meetings were held to present the company's case report and discuss this issue of possible bias. In Mutualia, despite the under-representation of healthcare personnel in the sample, the manager team validated the conclusions of the study. In RPK, the study might be biased because people in the sample, although critical, were generally in favor of and committed to the process of change. Although the study's findings suggest a great acceptance of the citizen evolution, the results of the last assembly unveil strong resistance. With a two-thirds vote, the last assembly elected a new Board of Directors supporting a proposal closer to the approaches before the change. Although the company managers considered that COVID-19 might explain part of the loss of confidence in the change process, two-thirds of votes question some of the results of this study. For instance, there was a 78% of adherence to the new character in the case study. In these managers' opinion, the company is returning to former practices of less transparency, reducing individual autonomy and the direct and formal participation. The process leads to a setback in social presence and engagement or in the ability to act as a group agent. Consequentle, they are partially confirming the conclusions of this research.

Moreover, when it was decided to analyze companies in Basque Country, it was helpful to study organizational development as the primary driver of civic evolution. The richness of the socio-political framework associated with the collaborative culture of Basque Country acts as a significant enabler of corporate citizenship which may be biasing the conclusions of this study. Therefore, findings could be enriched by running in-depth studies in more companies. Companies that vary in size, industries, and competing in different social contexts.

This study focused on participation in organizational development, but the involvement of employees in relationships with other actors, whether or not related to technical value creation, also appeared highly influential. Considering that the company's character and social involvement are intertwined, it would be worthwhile to analyze the social participation mechanisms and their interplay with participation in organizational development. Individual factors as volunteering experience, social sensitivity, or social engagement are also influential. Moreover, the study paid little attention to how participatory organizational development and involvement in dynamics and activities with society are related. Likewise, this study has not dealt with the impact of individual factors, which explains some of the differences that participatory organizational development presents in practice. All these are future lines of investigation.

The role of ownership and governance to orient the transformation of the company was an unexpected finding. In all three cases, a sense of ownership of the project, even when there is no chance to invest in the company, resulted in motivation and adherence to character and goals, which are essential issues for group moral agency. It would be interesting to conduct further research on the mechanisms involved in building this sense of ownership and study in-depth the role of economic participation of employees in the transformation towards citizen company.

The non-expected COVID-19 pandemic happened after the data analysis was finished, and thus, its impact is not in the results of this study. However, the three companies were asked about this issue when presenting our report. In the opinion of Mutalia's management team, the evolution of last years has enabled the company to deal better with the challenges of the pandemic. Employees' global vision of the company, the commitment to contribute value to society, and the motivation to act as a group are some of the study results that helped to cope with pandemic challenges. On the contrary, in RPK, the pandemic was a crisis that led to the abandonment of change initiated two years earlier. According to the socio-economic character of the cooperative, the Board of Directors who was running the cultural change process minimized layoff by reducing salaries and benefits of cooperative members. These measures might explain why they lost the election in the assembly.

The analysis of the practical orientations identified in this study also opens new research lines. For example, future empirical studies on human resource development plans, including motivation and skills in ethics and participatory management, leadership models and leader profiles, or the validation of participation patterns, would shed a better understanding in the civic transformation of companies.

### 5.3. Final remarks

In summary, this study provides knowledge on the social responsabilization of small and medium-sized companies compatible with the literature and with an approach to corporate citizenship, which has been scarcely studied. In short, many companies will benefit from the results of this research. Moreover, there is practical evidence of the ability of SMEs to develop moral agency oriented to social contribution.

As a result, the study offers new knowledge about organizational evolution towards a citizen company, its drivers, sources of resistance, and mechanisms. More specifically, the study provides a better understanding of employee participation in organizational development — character, and organizational charts and management systems— as a mechanism to reinforce the moral agency of the company. There seems to be a pattern of participation characteristics that provides a new understanding of how to corporate design enhances citizenship, and this fact confirms in practice that building group moral agency is associated with the presence of conditions for moral deliberation.

While recognizing the contribution made to a better knowledge about the evolution of corporate citizenship and the mechanisms that favor it, this study has opened new research lines that should be studied in the future.

## REFERENCIAS

- Ackers, P. (2010). An industrial relations perspective on employee participation. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (pp. 52-75). Oxford Handbooks On line.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0003>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Álamo, P., Del Valle, Ma del Carmen Echeverría, & Lis-Gutiérrez, J. P. (2021). Firms as Moral Agents in the COVID-19 Era: Ethical Principles That Shall Guide the Company's Relationship with Its Stakeholders. *Progress in Ethical Practices of Businesses*, pp. 13-44.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-60727-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60727-2_2)
- Juan Albalate, J. (2003). *Participación de los trabajadores en la tecnología: un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector "auxiliar" del automóvil de Cataluña*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universitat de Barcelona. Retrieved from  
<http://hdl.handle.net/10803/2865>
- Amézquita Zamora, J. A. (2016). *La responsabilidad ciudadana y el compromiso político de las pequeñas y medianas empresas: un modelo de ciudadanía empresarial para pymes*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de Deusto.
- Amondarain, J. I. (2016). ¡¡¡Todo al NER!!! In K2K emocionando (Ed.), *Experiencias NER 2015. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas* (pp. 45-54). K2K emocionando.
- Arthur W. Page Society. (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Arthur W. Page Society.  
<https://page.org/attachments/508b442e53cd975472b3fa3f405c7c35f03cf6e5/store/ebe516e49e99af360d1e3ecdaa7271c33477365bc62a016bf16fd96af540/Building-Belief-New-Model-for-Corp-Comms.pdf>
- Aßländer, M., & Curbach, J. (2014). The Corporation as Citizen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 541-554.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-2004-8>
- Austin, J. R., & Bartunek, J. M. (2003). Theories and practices of organizational development. *Handbook of Psychology*, 12, 309-332.
- Báez y Pérez de Tudela, Juan. (2007). *Investigación cualitativa*. ESIC.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3).  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2004.10057654>
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.

- Bernacchio, C. (2015). Rival versions of corporate governance as rival theories of agency. *Philosophy of Management*, 14(1), 67-76.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40926-015-0001-y.pdf>
- Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., & Ballard, J. (1997). *Managing by values* (1<sup>st</sup> ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. d., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Corporate financial performance and corporate social performance: Methodological development and the theoretical contribution of empirical studies. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, 232-245.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- Bowles, S. (2016). *The moral economy: why good incentives are no substitute for good citizens*. Yale University Press.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: Using personality type in organization development*. Nicholas Brealey.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.
- Callan, S. J., & Thomas, J. M. (2009). Corporate financial performance and corporate social performance: an update and reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 61-78.
- Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J. L., González Fabre, R., & Miralles Massanés, J. (2012). *Ética y responsabilidad empresarial*. Desclée de Brouwer.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Caraker, E., Jørgensen, H., Madsen, M. O., & Baadsgaard, K. (2016). Representation without co-determination? Participation and co-determination for semi-professional shop stewards in the collective participation system in Denmark. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 269-295. <https://doi.org/10.1177/0143831X14538527>
- Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance*, 9(4), 373-385.  
<https://doi.org/10.1108/14720700910984927>
- Castelló, I., Lozano, J. M., & Torreblanca, A. (2009). De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE. *Barcelona: Instituto De Innovación Social De ESADE*, [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2009-02\\_I.Castillo-Gestionriesgo5.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2009-02_I.Castillo-Gestionriesgo5.pdf)
- Child, J. (2021). Organizational participation in post-covid society – its contributions and enabling conditions. *Null*, 35(2), 117-146. <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1774976>
- Chong, M. (2009). Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.  
<https://doi.org/10.1057/crr.2009.8>

- Cohen, J. L. (1999). Changing Paradigms of Citizenship and the Exclusiveness of the Demos. *International Sociology*, 14(3), 245-268.
- Cole, R., Bacdayan, P., & White, B. (1993). QUALITY, PARTICIPATION, AND COMPETITIVENESS. *California Management Review; Calif.Manage.Rev.*, 35(3), 68-81.
- Coller, X. (2005). En Centro de Investigaciones Sociológicas (España) (Ed.), *Estudio de casos* ([2. ed.] ed.). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cortina, A. (1998). *Hasta un pueblo de demonios, Ética pública y sociedad*, Taurus, Madrid.
- Cortina, A. (2009). Ética de la empresa: no solo responsabilidad social. *Revista Portuguesa De Filosofia*, 65, 113-127. <https://www.jstor.org/stable/41220792>
- Cortina, A. (2011). Democracia deliberativa. *Contrastes. Revista Internacional De Filosofía*, <https://doi.org/10.24310/Contrastescontrastes.v0i0.1208>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Cotton, J., Vollrath, D., Lengnickhall, M., & Froggatt, K. (1990). Fact - The Form of Participation does Matter. A Rebuttal to Leana, Locke and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15(1), 147-153.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage.
- Cuéllar, E. G. (2016). *Cuidar los cimientos: una intervención para impactar el carácter organizacional*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universitat de Valencia.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- De la Cruz, C., & Sasía, P. (2014). *Metodología de adecuación ética y orientaciones para su aplicación*. Bilbao, España: Universidad de Deusto (en proceso de publicación).
- Dembinski, P. (2011). The Incompleteness of the Economy and Business: A Forceful Reminder. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 29-40. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1185-2>
- DiStaso, M. (2017). ARTHUR W. PAGE SOCIETY: CCOs on building corporate character: More work to be done. <http://www.awpagesociety.com/blog/ccos-on-building-corporate-character-more-work-to-be-done>
- Doh, J., Husted, B. W., Matten, D., & Santoro, M. (2010). Ahoy there! Toward greater congruence and synergy between international business and business ethics theory and research. *Business Ethics Quarterly*, 20(03), 481-502.
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by values: the leadership spirituality connection. *People & Strategy*, 35(4), 20.
- Dolan, S. L., García, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organisations. *International Journal of Management*, 20(1), 23.

- Dolan, S. L., & Raich, M. (2009). The great transformation in business and society; Reflections on current culture and extrapolation for the future. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 121-130. <https://doi.org/10.1108/13527600910953883>
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Edelman Intelligence. (2020). *Edelman Trust Barometer. Executive summary*. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Executive%20Summary\\_Single%20Spread%20without%20Crops.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Executive%20Summary_Single%20Spread%20without%20Crops.pdf)
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://www.jstor.org/stable/20159839>
- Etxeberria, X. (2018). Pensamiento ético y praxis. En P. M. Sasía (Ed.), *La perspectiva ética* (pp. 45-100). Tecnos.
- Eurofound. (2014). *Encuesta Europea de empresas 2013*. <https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia. *Sustainability*, 11(2), 511.
- Fernandez, J. E., & Hogan, R. T. (2003). The character of organizations: the dictum, "know thyself" applies to organizations as well as to people. (Organizational Dynamics). *The Journal of Business Strategy*, 24(1), 38-41.
- Freeman, R. E. (2017). The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism. *Business and Society Review*, 122(3). <https://doi.org/10.1111/basr.12123>
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores (DpV). El cambio más allá de la dirección por objetivos*. MacGraw-Hill / Interamericana de España.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. <https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Garsten, C., & Hernes, T. (2009). Tying Some Ends Together. *Ethical Dilemmas in Management* (pp. 148). Routledge.
- Gendron, C. (2014). L'entreprise citoyenne comme utopie économique: vers une redéfinition de la démocratie? *Lien Social Et Politiques*, (72), 57-74.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Granica.

- Godard, J. (1999). Review: EPOC Research Group, New Forms of Work Organization - Can Europe Realise its Potential? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 203-205.
- Goffee, R. (2001). In Jones G. (Ed.), *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Granica.
- Gollan, P. J., & Xu, Y. (2015). Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society*, 29(2), NP1-NP13. <https://doi.org/10.1177/0950017014522722>
- González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. PACJ.
- Goodpaster, K. E. (2011). Goods That Are Truly Good and Services that Truly Serve: Reflections on "Caritas in Veritate". *Journal of Business Ethics*, 100(1), 9-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1183-4>
- Googins, Bradley K., Mirvis, Philip H., Rochlin, Steven A. (2007). *Beyond "good company": next generation corporate citizenship*. Palgrave Macmillan.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226-248.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(4), 463-480.
- Handy, C. (2002). What's a business for? *Harvard Business Review*, 80(12), 49-55. <https://hbr.org/2002/12/whats-a-business-for>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 18(1) <https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>
- Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijls, L. C. (2015). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting the Identity and Behavior of Employers and Employees. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 35-51.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., Wilpert, B., & Wilpert, P. B. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press.
- Hély, M., & Lefèvre, S. (2014). Présentation: utopies économiques. *Lien Social Et Politiques*, (72), 3.
- Pies, I. (2011). Introduction: Corporate citizenship and new governance—The political role of corporations. In I. Pies, & P. Kolowski (Eds.), *Corporate citizenship and new governance* (pp. 1-6). Springer.
- Interligi, L. (2010). Compliance culture: A conceptual framework. *Journal of Management & Organization*, 16(02), 235-249. <https://doi.org/10.1017/S1833367200002157>
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55.
- Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 125-135.

- Kankaras, M., & Van Outen, G. (2015). *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*. Luxemburg: Publications Office of the European Union. 10.2806/85175  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1502en\\_0.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1502en_0.pdf)
- Kennedy, M. R. (2013). Social media provides a megaphone for organizations intent on shaping the corporate environment. *Strategy & Leadership*, 41(5), 39-47.
- Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217-225. <https://doi.org/1006047421834>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.  
<https://doi.org/10.2307/256874>
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization (London, England)*, 22(6), 847-871. <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>
- Lahera Sánchez, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Libros de la Catarata.
- Lahera Sánchez, A. (2010). La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riesgos. En *V Escuela Sindical Joaquín Irigoyen. Salir de la crisis con un nuevo modelo. la participación obrera, una clave innovadora*, 9 y 10 de Junio 2010, Pamplona. (No publicado) <https://navarra.ccoo.es/44a18e03681a0700203b86a61de3ba61000066.pdf>
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Liedtka, J. (2008). Strategy Making and the Search for Authenticity. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 237-248. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9415-3>
- List, C., & Pettit, P. (2011). *Group agency: The possibility, design, and status of corporate agents*. Oxford University Press.
- List, C., & Pettit, P. (2012). Episteme symposium on group agency: Replies to Gaus, Cariani, Sylvan, and Briggs. *Episteme*, 9(3), 293-309.
- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 57(1), 307-325. 10.1002/hrm.21835
- Long, R. J. (1978). The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company. *Human Relations (New York)*, 31(9), 753-763.  
<https://doi.org/10.1177/001872677803100901>
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Trotta.
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. Paper presented at the *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1-12.

- Maestre, B. R. (2004). La corrosión del ethos corporativo: reflexiones sobre las condiciones de posibilidad de la ética empresarial. *RECERCA. Revista De Pensament Y Anàlisi [En Línea]*, (4), 137-151. <https://raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106569>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marín García, J. A. (2002). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. [Tesis de doctorado no publicada] Universidad Politécnica de Valencia.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925-945.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Martínez Mateo, C. J. (2017). *Las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social*. Universidad de Granada.
- Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1), 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>
- Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1), 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17, 613-619.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. Paper presented at the *In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), Art. 8, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs100387>.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. *Estrategias De Investigación Cualitativa*, 1, 65-106.
- Minaar, J. (2018). *3 ways to ease the pain of slow and frustrating decision making*. <https://corporate-rebels.com/>. <https://corporate-rebels.com/rebellious-practices-distributed-authority/>
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126.

- Moore, G. (2017). *Virtue at work: Ethics for individuals, managers, and organizations*. Oxford University Press.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Müller-Jentsch, W. (2003). Re-assessing Co-determination. In H. Weitbrecht, & W. Müller-Jentsch (Eds.), *The changing contours of German industrial relations* (pp. 39-56). Rainer Hampp Verlag.
- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371-387.
- Musson, G., & Duberley, J. (2007). Change, change or be exchanged: The discourse of participation and the manufacture of identity. *Journal of Management Studies*, 44(1), 143-164.
- Néron, P., & Norman, W. (2008). Citizenship, Inc. Do we really want businesses to be good corporate citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Nord, W. R., & Fuller, S. R. (2009a). Increasing corporate social responsibility through an employee-centered approach. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(4), 279-290. <https://doi.org/10.1007/s10672-009-9126-2>
- Olazaran, M., & Brunet, I. (2014). *Entorno regional y formación profesional: los casos de Aragón, Asturias, Cataluña, Madrid, Navarra y País Vasco*. Publicacions Universitat Rovira i Virgili.
- Pardo, D. V. (2002). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos* [Tesis de doctorado no publicada]. Universitat de València.
- Pardo, d. V., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102-108. <https://doi.org/10.1108/01437730310463297>
- Piñera Camacho, A. (2015). *La empresa en la esfera pública: gestión comunicativa de su dimensión política*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de Navarra.
- Poutsma, E., Hendrickx, J., & Huijgen, F. (2003). Employee participation in Europe: In search of the participative workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1), 45-76.
- Powell, S. M., Davies, M. A., & Norton, D. (2013). Impact of organizational climate on ethical empowerment and engagement with Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Brand Management*, 20(9), 815-839.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rendtorff, J. D. (2011). Corporate citizenship as organizational integrity. En I. Pies, & P. Koslowski (Eds.), *Corporate Citizenship and New Governance* (pp. 59-90). Springer.
- Richardson, M., Danford, A., Stewart, P., & Pulignano, V. (2010). Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 21-37. <https://doi.org/10.1177/0959680109355309>
- Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility. *Organization*, 10(2), 249-265.

- Rodríguez Coronel, M. M. (2012). Agencia moral corporativa. Un concepto integrador. *Forum De Recerca*, 17, 73-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4498171>
- Rothschild, J. (2016). The Logic of a Co-Operative Economy and Democracy 2.0: Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 7-35. 10.1111/tsq.12138
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2013). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/lc/univdeusto/titulos/33973>
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453-473.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Sage.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sandel, M. J. (2013). In Chamorro Mielke J. (Ed.), *Lo que el dinero no puede comprar: los límites morales del mercado* (1ª ed.). Debate.
- Sarabia, M., & Dolan, S. (2011). Tendencias de cambio en los valores organizacionales: del pragmatismo al desarrollo y la ética. *Boletín De Estudios Económicos*, 66(203), 351-359.
- Sasia, P. M. (coord.) (2018). *La perspectiva ética* (1ª ed.). Tecnos.
- Sasia, P. M. (2018). Pensando éticamente la realidad social. En P.M. Sasia (ed.) *La perspectiva ética* (pp. 123-160). Tecnos.
- Sasia, P. M., & Bilbao, G. (2019). *Los valores en el ámbito económico y empresarial y el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de ámbitos de mayor justicia social. Documento de trabajo 5.5 para el VIII Informe FOESSA*. (2019). <https://www.foessa.es/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.5.pdf>
- Sasia, P. M., Bilbao, G., Martínez, C., & Dominguez, P. (2020). *Empresa Ciudadana*. <https://blogs.deusto.es/ethics/wp-content/uploads/sites/44/2020/11/empresa-ciudadana-1.pdf>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2008). *Corporate Citizenship in a Globalized World*. Edward Elgar.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Shapiro, G. (2000). Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box? *Personnel Review*, 29(3), 304-323. <https://doi.org/10.1108/00483480010324661>
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2009). Thoughts and second thoughts about Enron ethics. In C. Garsten, & T. Hernes (Eds.) *Ethical dilemmas in management* (pp. 105-114). Routledge.
- Singer, A. A. (2017). The Corporation as a Relational Entity. *Polity*, 49(3), 328-351.
- Soares, C. (2003). Corporate versus individual moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 143-150.

- Stansbury, J. (2009). Reasoned moral agreement applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56. <https://doi.org/10.5840/beq20091912>
- Ugarte Elorza, L. (2006). *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: un modelo basado en las personas* (2a ed.). Granica.
- Vestergaard, A., Murphy, L., Morsing, M., & Langevang, T. (2019). Cross-Sector Partnerships as Capitalism's New Development Agents: Reconceiving Impact as Empowerment. *Business & Society*, 59(7), 1339-1376.
- Waddock, S. (2001). Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice. *International Journal of Value-Based Management*, 14(3), 237-246.
- Waddock, S. (2001). Integrity and mindfulness. *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(1), 25-37.
- Watson, G. W., Papamarcos, S. D., Teague, B. T., & Bean, C. (2004). Exploring the dynamics of business values: A self-affirmation perspective. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 337-346.
- Whyte, D. (2018). The autonomous corporation: The acceptable mask of capitalism. *King's Law Journal*, 29(1), 88-110.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Wilkinson, A. (2005). Empowerment-Myths and Meanings-Organizational Panacea or Poison. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 195, 241-257. [https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/17708/foe195\\_Adrian\\_Wilkinson\\_241\\_258.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/17708/foe195_Adrian_Wilkinson_241_258.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (pp. 3–28). Oxford University Press.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12)
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Ciudad Nueva.
- Zamagni, S. (2014). Bienes comunes y economía civil. *Revista Cultura Económica*, 32(87), 8-25. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/2042/1/bienes-comunes-economia-civil.pdf>
- Zhang, Y., Dolan, S., & Zhou, Y. (2009). Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. *Chinese Management Studies*, 3(4), 272-294. <https://doi.org/10.1108/17506140911007468>

# ANEXOS



## Anexo 1. FICHA DESCRIPTIVA DE LA EMPRESA

V.23-10-2017

CÓDIGO

NOMBRE

LOCALIZACION

SECTOR ACTIVIDAD

PRINCIPALES PRODUCTOS / SERVICIOS – año inicio

AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

PLANTILLA

	Total	Mujeres	Hombres
1. Número de empleados			

- Por titulación

	Total	Mujeres	Hombres
2. Empleados con titulación Universitaria / master			
3. Empleados con titulación universitaria			
4. Empleados con titulación F.P			
5. Graduados-as o sin titulación			

Organigrama estructura organizativa. Cómo es, niveles / áreas y descripción de la plantilla<sup>1</sup>.

	Total	Mujeres	Hombres
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

---

<sup>1</sup> Por ejemplo: 1) alta dirección. 2) mandos intermedios 3)

- Antigüedad de la plantilla. Aproximadamente, cuanto se ha modificado la plantilla en los últimos 10 años

	Total	Mujeres	Hombres
1. No ha cambiado			
2. Ha aumentado poco (< 20%)			
3. Ha aumentado bastante			
4. Ha disminuido poco (<20%)			
5. Ha disminuido bastante			

- Grupos relevantes, tanto formales como informales, dentro de la empresa y su composición. Indique aquellos grupos con impacto en las características, propiedades y condiciones para la participación.

	Fecha inicio	Total miembros	Mujeres	Hombres
1. Comité empresa				
2.				
3.				
4.				

Deseo recibir un informe de los hallazgos del estudio en mi empresa

Deseo recibir información sobre los resultados del conjunto del estudio

### **Facilita la información.**

Nombre y apellidos

Puesto en la empresa

Fecha de cumplimentación

Firma

## Anexo 2. Guion entrevista personas con responsabilidad

### DATOS PERSONALES

CODIGO

PUESTO EN LA EMPRESA

¿Es usted propietario –a?

PERSONAS A SU CARGO

MUJER / HOMBRE

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

NIVEL DE CUALIFICACIÓN

- Estudios básicos
- Estudios de FP grado medio
- FP grado superior
- Universitarios 1 ciclo
- Universitario 2 ó 3 ciclo

## GUIÓN ENTREVISTA

Dirección, personas implicadas en relaciones institucionales de la empresa.

### EVOLUCIÓN DE LA CIUDADANÍA EMPRESARIAL

Cada empresa es única, tiene un carácter que le es propio y la distingue de otras. Una identidad que está vinculada a la razón por la que existe, a lo que hace y cómo lo hace. Está relacionado con aspectos como lo que aporta a la sociedad en términos de productos o servicios, la tecnología o sistemas que utiliza, los estilos de trabajo, etc. A través de este estudio queremos conocer cómo evoluciona el carácter de las empresas y sus relaciones con la sociedad.

1. En los últimos 10 años, ¿en qué ha variado el carácter de su empresa, lo que la distingue de otras?
2. En concreto, ¿en qué o cómo se reflejan esos cambios?

Ese carácter de la empresa condiciona sus relaciones con sus grupos de interés, y también con el conjunto de la sociedad en la que la empresa trabaja.

Pensando en la relación con los agentes de la cadena de valor de la empresa, sus proveedores, clientes fundamentalmente:

3. ¿Cómo describiría la evolución en los últimos años las temáticas y dinámicas de las relaciones con proveedores o clientes? Ponga por favor ejemplos, aportando hechos relevantes, datos, o documentos.

Ampliando el foco a otros agentes sociales. La sociedad ha cambiado mucho, y también sus exigencias y demandas a las empresas a través de organizaciones sociales y políticas. Las empresas se adaptan y tratan de responder a esos cambios sociales, a veces generando dinámicas sectoriales, estableciendo relaciones con nuevas organizaciones o modificando las que ya tenían.

4. En los últimos 10 años, ¿ha evolucionado el número y tipo de organizaciones con los que su empresa se relaciona?
  - 4.1. En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Cuáles han sido los cambios?
5. ¿Qué cambios ha habido en cuanto temáticas y dinámicas de relación con esas organizaciones? Ponga por favor ejemplos, aportando hechos relevantes, datos, o documentos.
6. En su opinión, ¿qué impactos han tenido o están teniendo esos cambios en el proyecto y las actividades de la empresa?
7. ¿Cómo describiría la evolución de la gestión que hace su empresa de las demandas – exigencias y reclamaciones legítimas de clientes, proveedores, otras organizaciones y agentes sociales, o del conjunto de la sociedad? ¿A qué causas han respondido la incorporación o cambios experimentados?
8. En los últimos 10 años, ¿cómo se han modificado la información y comunicación a la sociedad sobre la actividad y resultados de la empresa? ¿A qué causas han respondido la incorporación o cambios experimentados?

## GUIÓN ENTREVISTA

Dirección, personas implicadas en relaciones institucionales de la empresa.

### PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA

El carácter de la organización, su identidad y valores, se refleja en el modo en el que como grupo la empresa entiende cómo tiene que comportarse o reaccionar ante los cambios del entorno. Ayuda a las personas y los grupos de la empresa a tomar decisiones en el medio y corto plazo, a definir sistemas y procedimientos y a afrontar los problemas del día a día que no están previstos en las rutinas habituales. Dicho de otro modo, el desarrollo y puesta en práctica del carácter de la organización está vinculado a tres dinámicas de la empresa:

- Formulación (re-formulación) del propósito, la identidad y los valores de la organización
- Toma de decisiones estratégicas que permiten llevar ese carácter a la práctica a través del proyecto empresarial y sus sistemas de trabajo
- Toma de decisiones en el día a día.

La participación de la plantilla en esos procesos se utiliza como mecanismo para promover el desarrollo del carácter organizativo y su incorporación a las prácticas diarias. No existe una definición clara de participación de la plantilla. En este trabajo, entendemos que la participación es cualquier forma de colaboración<sup>1</sup>, que puede ir desde la recepción de información, hasta la delegación de la tarea en esa persona o grupo. Dependiendo de distintos factores, esa participación puede realizarse a través de representantes.

#### **Fase I: Re-formulación del propósito, la identidad y los valores de la empresa**

9. ¿Quién participa o contribuye a la reformulación del carácter de la empresa? ¿Cómo se decide quien participa?
10. ¿En qué casos hay personas que representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
11. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
12. ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?
13. La reformulación del carácter empresarial genera un horizonte de trabajo para el medio plazo, plantea una visión de futuro ¿Qué temas o cuestiones se consideran al plantear la supervivencia futura de la empresa, en la redefinición de lo que la empresa hace y cómo lo hace?
14. ¿En qué medida y cómo las personas pueden expresar y aportar sus propios valores, su visión de futuro para la empresa?
15. ¿Cómo se valida o aprueba la reformulación del carácter de la organización?
16. ¿Cómo valora la información disponible sobre este proceso y sus resultados? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan al proceso, o en su caso, a adherirse al proyecto común?

---

<sup>1</sup> *Recepción de información, consulta, implicación en espacios de deliberación / debate, delegación*

## GUIÓN ENTREVISTA

Dirección, personas implicadas en relaciones institucionales de la empresa.

### Fase II: Decisiones estratégicas

A continuación, le pedimos centrarse en las decisiones estratégicas de la empresa. Entendemos que son las que tienen impacto en el medio y largo plazo, están relacionadas con su propósito empresarial y orientan las líneas de actuación en el día a día de la empresa. Entre las temáticas que consideran: productos o servicios, tecnologías, organización del trabajo o políticas de asignación de recursos.

Si le ayuda escoja una decisión que haya supuesto un cambio significativo de rumbo en el proyecto empresarial, y descríbala brevemente.

17. ¿Quién participa en la toma de estas decisiones? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen? ¿Con que criterios se define quien participa?
18. ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
19. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
20. ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?
21. ¿Cuáles son los criterios que se consideran para tomar estas decisiones de futuro?
22. ¿Cómo se determina la decisión?
23. ¿Cómo influye la participación de las personas el proceso de decisión o en sus resultados?
24. ¿Cómo valora la información disponible sobre las decisiones estratégicas que marcan el futuro a medio plazo de la empresa? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan a la decisión, o en su caso, al despliegue de las decisiones?

## GUIÓN ENTREVISTA

Dirección, personas implicadas en relaciones institucionales de la empresa.

### **Fase: Decisiones operativas, procedimentales o tácticas.**

Por último, vamos a hablar de la participación en decisiones operativas, que afectan a las prácticas cotidianas de la empresa. Entre estas decisiones estarían:

- (Re) Definición métodos / procedimientos
- Planificación del trabajo
- Reparto de tareas / responsabilidades
- Organización, planificación y desarrollo del trabajo en equipo
- Planes de formación de las personas
- Seguimiento de los resultados
- Horarios, turnos, etc.

25. ¿Quién participa? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen en este tipo de decisiones (desde mera información hasta delegación de la decisión)? ¿Con qué criterios se decide quién, cómo y cuándo participa?

26. ¿En qué casos hay personas que representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?

27. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?

28. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta?

29. ¿Cómo se determinan las decisiones operativas?

30. ¿En qué medida y cómo influye la participación de las personas en el proceso y en la decisión final?

31. ¿Cómo valora la información disponible para este tipo de procesos de toma de decisión? Valore tanto el impacto en la calidad de la decisión como para la aceptación por parte de las personas afectadas.



### **Anexo 3. Guion entrevista**

#### **DATOS PERSONALES**

CODIGO

PUESTO EN LA EMPRESA

¿Es usted propietario –a?

PERSONAS A SU CARGO

MUJER / HOMBRE

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

NIVEL DE CUALIFICACIÓN

- Estudios básicos
- Estudios de FP grado medio
- FP grado superior
- Universitarios 1 ciclo
- Universitario 2 ó 3 ciclo

## EVOLUCIÓN DE LA CIUDADANÍA EMPRESARIAL

Cada empresa es única, tiene un carácter que le es propio y la distingue de otras. Una identidad que está vinculada a la razón por la que existe, a lo que hace y cómo lo hace. Está relacionado con aspectos como lo que aporta a la sociedad en términos de productos o servicios, la tecnología o sistemas que utiliza, los estilos de trabajo, etc. A través de este estudio queremos conocer cómo evoluciona el carácter de las empresas y sus relaciones con la sociedad.

1. En los últimos 10 años, ¿en qué ha variado el carácter de su empresa, lo que la distingue de otras?
2. En concreto, ¿en qué o cómo se reflejan esos cambios?

Ese carácter de la empresa condiciona sus relaciones con sus grupos de interés, y también con el conjunto de la sociedad en la que la empresa trabaja.

Pensando en la relación con los agentes de la cadena de valor de la empresa, sus proveedores, clientes fundamentalmente:

32. ¿Qué evolución se ha venido dando en los últimos años en la relación con los proveedores o clientes?  
Ponga por favor ejemplos, aportando hechos relevantes, datos, o documentos.

Ampliando el foco a otros agentes sociales. La sociedad ha cambiado mucho, y también sus exigencias y demandas a las empresas a través de organizaciones sociales y políticas. Las empresas se adaptan y tratan de responder a esos cambios sociales, a veces generando dinámicas sectoriales, estableciendo relaciones con nuevas organizaciones o modificando las que ya tenían.

33. En los últimos 10 años, ¿cómo describiría los cambios en las relaciones de la empresa con la sociedad?  
Ponga por favor ejemplos, aportando hechos relevantes, datos, o documentos.
34. En su opinión, ¿qué relación hay entre los cambios en las relaciones que la empresa establece con otras organizaciones y los cambios en el proyecto y las actividades de la empresa?

## PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA

El carácter de la organización, su identidad y valores, se refleja en el modo en el que como grupo la empresa entiende cómo tiene que comportarse o reaccionar ante los cambios del entorno. Ayuda a las personas y los grupos de la empresa a tomar decisiones en el medio y corto plazo, a definir sistemas y procedimientos y a afrontar los problemas del día a día que no están previstos en las rutinas habituales. Dicho de otro modo, el desarrollo y puesta en práctica del carácter de la organización está vinculado a tres dinámicas de la empresa:

- Formulación (re-formulación) del propósito, la identidad y los valores de la organización
- Toma de decisiones estratégicas que permiten llevar ese carácter a la práctica a través del proyecto empresarial y sus sistemas de trabajo
- Toma de decisiones en el día a día.

La participación de la plantilla en esos procesos se utiliza como mecanismo para promover el desarrollo del carácter organizativo y su incorporación a las prácticas diarias. No existe una definición clara de participación de la plantilla. En este trabajo, entendemos que la participación es cualquier forma de colaboración<sup>1</sup>, que puede ir desde la recepción de información, hasta la delegación de la tarea en esa persona o grupo. Dependiendo de distintos factores, esa participación puede realizarse a través de representantes.

9. ¿Quién participa o contribuye a la reformulación del carácter de la empresa? ¿Cómo se decide quien participa?
10. ¿En qué casos hay personas que representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
11. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
12. ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?
13. La reformulación del carácter empresarial genera un horizonte de trabajo para el medio plazo, plantea una visión de futuro ¿Qué temas o cuestiones se consideran al plantear la supervivencia futura de la empresa, en la redefinición de lo que la empresa hace y cómo lo hace?
14. ¿En qué medida y cómo las personas pueden expresar y aportar sus propios valores, su visión de futuro para la empresa?
15. ¿Cómo se valida o aprueba la reformulación del carácter de la organización?
16. ¿Cómo valora la información disponible sobre este proceso y sus resultados? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan al proceso, o en su caso, a adherirse al proyecto común?

## Fase II: Decisiones estratégicas

A continuación le pedimos centrarse en las decisiones estratégicas de la empresa. Entendemos que son las que tienen impacto en el medio y largo plazo, están relacionadas con su propósito empresarial y orientan las líneas de actuación en el día a día de la empresa. Entre las temáticas que consideran: productos o servicios, tecnologías, organización del trabajo o políticas de asignación de recursos.

---

<sup>1</sup> Recepción de información, consulta, implicación en espacios de deliberación / debate, delegación

## GUIÓN ENTREVISTA

Si le ayuda escoja una decisión que haya supuesto un cambio significativo de rumbo en el proyecto empresarial, y descríbala brevemente.

17. ¿Quién participa en la toma de estas decisiones? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen? ¿Con que criterios se define quien participa?
18. ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
19. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
20. ¿Qué dinámicas se dan en los espacios de participación? ¿Cómo se desarrolla?
21. ¿Cuáles son los criterios que se consideran para tomar estas decisiones de futuro?
22. ¿Cómo se determina la decisión?
23. ¿Cómo influye la participación de las personas el proceso de decisión o en sus resultados?
24. ¿Cómo valora la información disponible sobre las decisiones estratégicas que marcan el futuro a medio plazo de la empresa? ¿En qué medida ayuda a que las personas contribuyan a la decisión, o en su caso, al despliegue de las decisiones?

### **Fase: Decisiones operativas, procedimentales o tácticas.**

Por último, vamos a hablar de la participación en decisiones operativas, que afectan a las prácticas cotidianas de la empresa. Entre estas decisiones estarían:

- (Re) Definición métodos / procedimientos
- Planificación del trabajo
- Reparto de tareas / responsabilidades
- Organización, planificación y desarrollo del trabajo en equipo
- Planes de formación de las personas
- Seguimiento de los resultados
- Horarios, turnos, etc.

25. ¿Quién participa? ¿Qué distintas posibilidades o grados de participación existen en este tipo de decisiones (desde mera información hasta delegación de la decisión)? ¿Con qué criterios se decide quién, cómo y cuándo participa?
26. ¿En qué casos hay personas representan a otras y quiénes son? ¿Cómo se establece esa representación?
27. ¿Cuáles son los mecanismos y canales para generar esa participación?
28. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta?
29. ¿Cómo se determinan las decisiones operativas? ¿Cómo se llega a la decisión que se lleva a la práctica?
30. ¿En qué medida y cómo influye la participación de las personas en el proceso y en la decisión final?
31. ¿Cómo valora la información disponible para este tipo de procesos de toma de decisión? Valore tanto el impacto en la calidad de la decisión como para la aceptación por parte de las personas afectadas.

#### **Anexo 4. Consentimiento informado**

Cecilia Martínez Arellano es miembro del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto y está realizando su tesis doctoral titulada *La participación de la plantilla como facilitador de la ciudadanía empresarial*.

Mediante mi firma en este documento confirmo que (por favor, marque las opciones que correspondan):

- He leído y comprendo la información acerca del estudio recogida en el documento “Descripción del estudio”, de fecha abril de 2019.
- He tenido oportunidad de preguntar y aclarar mis dudas respecto al estudio, y a los beneficios y riesgos de mi participación.
- Acepto participar voluntariamente en este estudio, sin percibir ninguna compensación a cambio, y entiendo que puedo dejar de hacerlo en cualquier momento sin ningún perjuicio para mí.
- He comprendido los procedimientos que se van a utilizar para garantizar la confidencialidad de mis datos, y que esos procedimientos los respetará todo el personal investigador que tenga acceso a los mismos.
- He recibido información clara respecto al uso futuro de los datos recogidos en el estudio, a su publicación, y archivo.
- Se me ha informado de que mi nombre no aparecerá en las conclusiones y publicaciones derivadas de este estudio.
- Doy mi consentimiento para que se grabe la entrevista
- Acuerdo firmar, en la fecha indicada abajo, este consentimiento informado que también firma la investigadora, Cecilia Martínez Arellano.
- Se me ha ofrecido recibir copia firmada de este documento.

PARTICIPANTE:

Firma  
Nombre y apellidos:

Fecha:

INVESTIGADORA

Estudio:

*La participación como facilitador de la ciudadanía empresarial*

Declaro que he explicado a la persona que firma este documento la naturaleza y el objetivo del estudio, los beneficios y posibles riesgos asociados con su participación, he respondido a sus dudas y he sido testigo de su firma como aceptación de su participación.

Declaro que le he ofrecido copia firmada de este documento.

(Marcar si se entrega copia del documento )

Firma: Cecilia Martínez Arellano

Fecha:

## Anexo 5. Carta de presentación del estudio

Estimado-a

El Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto realiza investigación empírica sobre el desarrollo socio-económico y el rol transformador que en él tienen distintos agentes económicos, sociales y políticos. Dentro de esta línea de investigación se enmarca la tesis doctoral en la que estoy estudiando cómo la participación de la plantilla favorece que las empresas se comporten como ciudadanas. A través de esta carta quisiera presentar dicho estudio y expresarle mi deseo de contar con la participación de "XXXX".

El debate sobre el rol social de la actividad económica y la ética empresarial están de plena actualidad. En un escenario global en el que la pervivencia futura de la empresa está entrelazada con la sostenibilidad y el desarrollo de la sociedad en la que opera, las exigencias a las que atiende la empresa son al tiempo crecientes, inciertas y cambiantes. Cada vez más, y especialmente tras la última crisis financiera, la sociedad reclama resultados y comportamientos que contribuyan a la construcción social y respondan a principios éticos. Las empresas y quienes las lideran, afrontan el reto de lograr comportamientos y resultados capaces de satisfacer esas exigencias, manteniendo ventajas competitivas y rendimientos económicos suficientes.

Cada empresa es distinta, y tiene una identidad, un propósito y unos valores que la hacen única, y que configuran el modo en el que entiende su papel en la sociedad. La literatura se refiere a estas características como el carácter organizativo. Dicho carácter perfila el proyecto empresarial y, siempre y cuando se incorpore a la gestión y las prácticas diarias, se manifiesta en los resultados y comportamientos de la compañía y de quienes trabajan en ella. De este modo, la empresa consigue alinear su proyecto de futuro con los rendimientos organizativos y de las personas.

La implantación generalizada en los últimos 40 años de sistemas de gestión ha contribuido a que cada vez más empresas entren en un proceso de mejora continua de la formulación e incorporación de su carácter organizativo en su gestión, atendiendo a las crecientes demandas sociales. Un proceso que permite a la empresa evolucionar siendo fiel a la comprensión que tiene de su rol social, fortalecer sus ventajas competitivas en el contexto en el que opera para así, ser sostenible en el medio y largo plazo.

La participación de la plantilla es uno de los mecanismos más extendidos entre las empresas para la incorporación de su carácter organizativo en las decisiones y las prácticas empresariales. Estudios empíricos sobre participación en el desarrollo del carácter empresarial ponen el foco en su impacto en resultados finales y cuantificables, como el rendimiento o la motivación del personal, prestando poca atención en su influencia en aspectos clave para cultivar el carácter organizativo como son la comprensión compartida del papel social y

propósito de la empresa o el compromiso real de las personas y la organización con ese propósito.

El objetivo principal de este estudio es entender mejor cómo, por qué y bajo qué condiciones el carácter (identidad y valores) y los resultados y comportamientos empresariales evolucionan, reforzando el compromiso de la empresa en la sociedad de la que forma parte. En concreto, el estudio analiza el impacto de las condiciones y características de los mecanismos de participación en dicha evolución, con la aspiración de identificar patrones de condiciones que mejoran (o dificultan) la capacidad de la empresa para atender las exigencias éticas de la sociedad.

Para ello, se van a analizar cuatro casos de empresas en las que, en primer lugar, hay evidencias de que el carácter y el comportamiento social han evolucionado. Un segundo criterio es que todas incorporan mecanismos de participación en su desarrollo organizativo y, finalmente, que tienen autonomía de gestión suficiente para decidir sobre el futuro de la empresa. Consideramos que XXX cumple estas condiciones, y que conocer su experiencia supondría un aporte importante para generar conocimiento teórico y práctico.

Al final del estudio, si así se solicita, les facilitaríamos un informe de los hallazgos obtenidos en la empresa o aquellos del estudio que pudieran ser de utilidad para mejorar el desarrollo y la incorporación del carácter organizativo a la gestión y las prácticas de XXX.

El estudio de caso implica mantener entrevistas con personas en la empresa, así como análisis de algunos de sus documentos. Con el ánimo de preservar la privacidad de la empresa y de quienes participen en el estudio, la recogida y el análisis de la información, así como la presentación de los hallazgos se hará de forma que no se revele el nombre ni de la empresa ni el de las personas entrevistadas. Solo en el caso de que la empresa así lo desee, se incluirá su nombre en los agradecimientos.

En unos días, me pondré de nuevo en contacto con usted para conocer su decisión sobre la participación en el estudio y, en su caso, responder a las dudas o preocupaciones que puedan existir.

Con la confianza de poder contar con XXX como una de las experiencias a estudiar, reciba un cordial saludo

Cecilia Martínez Arellano  
Centro de Ética Aplicada – Universidad de Deusto  
Avenida Universidades 21, 48007 Bilbao  
Teléfono 34- 944 139 488

**Anexo 6. Cuaderno de campo. Codificación para anonimizar datos****A. CODIFICACIÓN DOCUMENTOS ENTREVISTAS****EMPRESA. Cuatro cifras**

Número de orden en el abecedario de las dos primeras letras del nombre  
 REGLA nemotédIMQV (5,10,15,20,25)

**ENTREVISTAS. "EMPRESA"\* PERFIL INFORMANTE"+ NÚMERO DE ORDEN****PERFIL INFORMANTE**

PA	Guión 1	Personas con relación con agentes externos
PB	Guión 2	Personas sin relación con agentes externos

**Nº DE ORDEN** Entrevistas numeradas por orden de realización

**DOCUMENTOS. "EMPRESA"+"TIPO DOC"+ NÚMERO DE ORDEN****TIPO DOCUMENTO. Una letra identificativa**

Documento	Doc
Web	WEB
Red social	R-dos primeras letras de la red social

**B. CODIFICACIÓN DATOS PERSONAS ENTREVISTADAS****CUALIFICACIÓN**

1. Estudios básicos
2. Estudios de FP grado medio
3. FP grado superior
4. Universitarios 1 ciclo
5. Universitario 2 ó 3 ciclo



## INFORME PARA LA EMPRESA

*Talleres Arreche, SA*

Este informe presenta una visión general de la tesis para después describir los hallazgos obtenidos en Talleres Arreche, SA y aportarle algunas orientaciones prácticas pudieran ser de utilidad para mejorar el desarrollo y la incorporación del carácter organizativo a su gestión y sus prácticas. En tercer lugar, se resumen los principales hallazgos del conjunto del estudio.

### 1. Visión general del estudio

El estudio ha analizado cómo, por qué y bajo qué condiciones el carácter (propósito y valores) y los resultados y comportamientos empresariales evolucionan, reforzando el compromiso de la empresa en la sociedad de la que forma parte.

El modelo teórico adoptado entiende que la ciudadanía de la empresa se desarrolla reforzando su capacidad de actuar como sujeto colectivo. Esta capacidad está asociada a que las personas compartan un propósito y unos valores cívicos, y encuentren incentivos para utilizarlos como criterio en sus decisiones y actuaciones individuales o de grupo. De este modo, la empresa puede trabajar alineada con su carácter, como un sujeto colectivo y ciudadano, “todos-as a una”.

En concreto, el estudio analiza el impacto de los mecanismos de participación en dicha evolución ciudadana, para identificar como y bajo qué condiciones de participación mejora (o se dificulta) la capacidad de la empresa para atender las exigencias éticas de la sociedad y comportarse como una buena ciudadana.

*Tabla 1. Características de los casos*

	Arreche	Industrial (S. Coop.)	Mutua
Forma jurídica	Sociedad Anónima Empresa familiar	Sociedad Cooperativa	Mutualidad
Plantilla	45 Estable	280 matriz (750 grupo) Aumento 60% (10 años)	592 Estable
Año fundación	1948	1974	1900
Cº perfiles muestra	Estructura organizativa Género Personas motivadas y personas críticas con el cambio vivido Participación voluntaria	Puesto en la estructura Antigüedad (>10 años) Género Participación voluntaria	Antigüedad (>10 años) Posición en el organigrama Territorio Género Participación voluntaria
Método muestreo	Coordinador invita a personas concretas, también a personas críticas con el cambio.	D. Gestión social busca personas del perfil propuesto	Desarrollo de Personas envía invitación a las sedes. Se organiza la agenda con las personas voluntarias

Hemos estudiado tres empresas vascas, de distintos tamaños. Dos industriales, con plantas u oficinas en el extranjero y una mutua con implantación en País Vasco y Madrid. En los tres casos se ha analizado únicamente las instalaciones vascas. La Tabla 1 muestra las características de los tres casos estudiados. Se entrevistaron muestras suficientemente representativas de las 3 empresas, un total de 56 entrevistas. Mayoritariamente hombres en las empresas industriales (89% y 79%) y mujeres en la mutua (77%), sin encontrar diferencias significativas en los resultados por causa del género.

Nuestros tres casos presentan evolución del carácter y el proyecto con una orientación ciudadana. Nuestras conclusiones en el análisis de las diferencias encontradas apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje. El momento de la empresa, su cultura actual y la madurez de sus sistemas y mecanismos para la gestión del propósito y los valores y para la participación de las personas en la gestión moderan el grado de la evolución cívica o el nivel de adhesión de las personas al carácter ciudadano de la empresa.

Hemos encontrado coincidencias notables en las condiciones y propiedades de participación que favorecen o inhiben dicha evolución. Además, hemos identificado elementos de diseño organizativo y de cultura que permiten consolidar dichos patrones, lo que nos permite ofrecer algunas orientaciones prácticas para las empresas. Desarrollamos todas estas conclusiones en el apartado 3 de este informe.

## 2. Conclusiones del caso Talleres Arreche, S.A.

### 2.1. Evolución de ciudadanía

En el caso de esta empresa, se muestra capacidad de autonomía al vincularse al Grupo NER para afrontar las dificultades de viabilidad económica del proyecto en lugar de dejarse llevar por la inercia generada por la crisis. Entre los factores que han motivado y facilitado la evolución ciudadana, la voluntad de la propiedad, que asume roles de gobernanza y liderazgo de forma conjunta, fue determinante para posibilitar una reorientación del proyecto que considera la dimensión social.

La empresa ha evolucionado orientándose a generar mayor valor añadido tanto técnica como socialmente. Sus planes contemplan objetivos de rendimiento y de compromiso social. Ha incrementado sustancialmente en número de agentes sociales con los que se relaciona. Las cuestiones implicadas en muchas de esas relaciones abarcan, además de los procesos productivos, su modelo de relación y gestión, y cuestiones sociales en las que la empresa y sus personas se implican. No hemos recabado respuestas en torno a cambios en la rendición de cuentas, algo compartido por las dos empresas industriales.

La participación en el Grupo NER ha supuesto un cambio de valores que ha orientado la transformación de la estructura organizativa y el sistema de gestión. El cambio de diseño organizativo (carácter y arquitectura) ha sido el mecanismo principal para generar la evolución. El cambio ha sido disruptivo, diseñado y liderado externamente por personas de NER, y en el momento de la recogida de datos habían pasado algo más de 4 años desde el inicio del proceso de cambio. La Tabla 2 recoge el foco del proceso de cambio y los impactos de la participación por orden de repetición en las entrevistas.

Un porcentaje significativo de las personas entrevistadas (75%) se adhiere carácter y expresa un sentimiento de apropiación del proyecto y en algunos casos (1/3), de orgullo de pertenencia. Solo en dos de las entrevistas se expresa que hay falta de adhesión a los valores y que no hay

cambios en el modo de trabajar, que se orienta a garantizar la rentabilidad de la empresa, sin otras implicaciones para la sociedad. En las entrevistas dan ejemplos de transformación en elementos de la cultura como el lenguaje, la estructura organizativa, el modelo de liderazgo o el sistema de retribución.

Tabla 2. Objetivo del cambio e impactos de la participación

<b>Arreche</b>
<p>REFLOTAR LA EMPRESA, MANTENIENDO BUENAS CONDICIONES LABORALES. CAMBIO DISRUPTIVO</p> <p>Capacidad de responder de forma ágil como organización al contexto y mejorar la rentabilidad. Mejores decisiones, mejor asumidas</p> <p>La participación de la plantilla refuerza su capacidad de aportar socialmente más valor con y a través de sus actividades, tanto productivas, como de compromiso con la sociedad</p> <p>Orgullo. Sentirse protagonistas del éxito (Reflotar la empresa)</p> <p>Visión global de la empresa y su proyecto. sentimiento de equipo</p> <p>Las personas vinculan su trabajo con los objetivos de largo plazo</p> <p>La participación de las personas en la dinámica de compromiso social permite interiorizarlo como parte del proyecto empresarial</p> <p>Las personas que son voluntarias hablan de un cambio personal refuerzan su conciencia de ciudadanía individual</p>

Se muestra también evolución en el desarrollo del sistema de compromiso social, en el que mayoritariamente se percibe posibilidades de mejora. Un sistema que va más allá de la filantropía y promueve la implicación de las personas.

## 2.2. Patrones de participación

Nuestro estudio indaga en las propiedades y condiciones de participación que las personas perciben que facilitan la capacidad de actuar como sujeto colectivo responsable en la sociedad. En el caso de Arreche, recogemos en la Tabla 3 las condiciones y propiedades de participación ordenadas en función de las repeticiones en las entrevistas, desde lo más a lo menos resaltado por las personas.

Al igual que en los otros dos casos, aunque preguntábamos por la participación en el desarrollo organizativo, la participación en relaciones con otros agentes sociales o en las decisiones relativas a compromiso social de la empresa se reconocen como mecanismos importantes para la evolución ciudadana de la empresa. Promueven la toma de conciencia del papel social de la empresa y una visión global de la empresa como agente en la sociedad. Una persona apunta a que estas experiencias le permiten desarrollo personal.

Tabla 3. Condiciones de participación que favorecen la ciudadanía de la empresa

CONDICIÓN / PROPIEDAD	Cuestiones asociadas	Elementos cultura
CONDICIÓN 1.- Transparencia	<p>Información compartida (situación de la empresa, de pedidos / compromisos a desarrollar, decisiones de equipos).</p> <p>Apertura responder a solicitud de información para el desempeño</p> <p>Acceso más directo a la información relevante. Más personas en relación con agentes externos (clientes, proveedores, otros).</p>	<p>Sistemas de información</p> <p>Formación para interpretar la información recibida.</p> <p>Sistemas de comunicación (canales, responsabilidades)</p> <p>Sistemas de reuniones (participación)</p> <p>Desarrollo competencias de interpretación de datos del personal</p> <p>Políticas de relación con clientes y otros agentes externos.</p>
CONDICIÓN 2.- Procesos de argumentación y consensos	<p>Canales para expresar la opinión personal (Reuniones y otros)</p> <p>Negociación para llegar a compromisos</p> <p>Mayorías para decisiones de calado, que respetan a quien no se adhiere al carácter.</p>	<p>Estructura organizativa.</p> <p>Responsabilidades definidas.</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Sistemas de participación</p> <p>Procedimientos de planificación – programación</p>
PROPIEDAD 1.- Directa y formal	<p>Gestión del proyecto (EAGs, asambleas)</p> <p>Reflexión sobre el carácter y su desarrollo en la organización (Jornada pensamiento estratégico)</p> <p>Alianzas (grupos de homólogos, dinámicas con aliados)</p> <p>Voluntariado social</p> <p><i>Beneficios<sup>1</sup></i></p>	<p>Estructura organizativa clara (equipos y sus relaciones, puestos de liderazgo)</p> <p>Procesos de toma de decisión (autoridad, responsabilidades vinculadas a la estructura)</p> <p>Formación para la participación</p> <p>Voluntariado</p> <p><i>Sistema de retribución (ratios salariales, reparto de la cosecha)</i></p>
CONDICION 3.- Apertura al contexto social del proceso de DO	<p>Relaciones con más agentes y de distintos tipos. Más personas implicadas en esas relaciones.</p> <p>Compromiso social parte del proyecto, implica recursos materiales y humanos.</p> <p>Convicciones y motivación de las personas.</p>	<p>Alianzas y colaboraciones</p> <p>Sistemática de compromiso social.</p> <p>Compromiso económico y horas del personal.</p> <p>Líder de Compromiso social</p> <p>Desarrollo de capacidades del personal (voluntariado)</p>

### 2.3. Inhibidores y condiciones asociadas

La mala situación económica de la empresa y la carga importante de trabajo que supone revertirla para lograr sostenibilidad, es un inhibidor importante de la correcta implantación del sistema de compromiso como elemento importante del comportamiento de la empresa en la sociedad.

La resistencia al cambio es el segundo inhibidor. Por una parte, influye que el cambio vivido ha sido disruptivo, diseñado e implementado por personas externas a la empresa. Esto podría explicar las resistencias, y también que, pese a los niveles significativos de adhesión, las

<sup>1</sup> El reparto de beneficios es una forma de participación en la propiedad que queda fuera del alcance de nuestro estudio.

personas hablan de NER en tercera persona. Por otra, el cambio requiere de nuevas habilidades y competencias para trabajar de acuerdo a un modelo distinto.

Factores individuales como sensibilidad social, percepciones respecto al modo en el que se ha introducido el cambio o se ha manejado los conflictos, y personas que no se adhieren al carácter son también inhibidores.

Al referirse a las condiciones que facilitan o inhiben implantar el nuevo carácter, más preocupado por las cuestiones sociales, la falta de confianza aparece como el primer freno, y está asociada a los inhibidores mencionados. El resto de condiciones, aparecen en orden inverso al que se mencionan como facilitadores.

#### 2.4. Orientaciones prácticas

Una de las principales diferencias entre el proceso de Arreche y el de las otras dos empresas es que ha estado diseñado y liderado externamente, y se ha puesto más el foco en la implantación del nuevo modelo de gestión que en la reflexión o en la socialización del carácter.

La empresa ha realizado un cambio importante que empieza a asentarse, y afronta el reto de seguir implicando a las personas en la recreación del modelo NER en su organización y proyecto. Dinámicas de reflexión sobre los valores y el modelo de relaciones para profundizar en su significado compartido en Arreche sería una herramienta para la implicación y el reforzamiento de la confianza mutua. Dar tiempo a que se asiente el cambio, y plantear siguientes pasos para profundizar en la adhesión al mismo son pistas a considerar.

Continuar con los procesos de formación y de relación con el grupo NER y otros actores sociales serían otras dos propuestas a asumir en el corto plazo. Animamos a la organización a leer el conjunto de conclusiones y orientaciones prácticas del estudio como ayuda para pensar en las siguientes etapas del proceso iniciado.

### 3. Conclusiones del estudio de caso

#### 3.1. Evolución del carácter y el proyecto

Las tres empresas, con distintos acentos, han evolucionado hacia mayor aporte de valor técnico y social. Incorporando cambios en sus valores, en su proyecto y objetivos y en las prácticas de relación con el resto de la sociedad. La Tabla 4 resume los elementos encontrados, tanto en común, como en cada uno de los casos analizados.

En los tres casos, la evolución de ciudadanía estaba asociada a que las personas se adhieren al carácter de la empresa, reforzando así su capacidad de actuar de forma colectiva y socialmente responsable (ver Ilustración 1) Todas las personas saben que la empresa ha redefinido sus valores, y en las tres ha mejorado la adhesión de las personas al carácter —propósito y valores—, se muestran ejemplos del uso de valores en acciones y decisiones y percepción de las personas de mayor influencia en el proyecto y capacidad de autonomía en su puesto de trabajo.

Así mismo, se percibe mejora en la conciencia de compartir unos valores y un proyecto, en el que todas las personas tienen un papel que jugar. Considerando que el proyecto ha incorporado un enfoque de aporte de valor a largo plazo, podemos decir que ha mejorado la capacidad de comportarse como agente responsable en la sociedad.

Tabla 4. Evolución del carácter. Propósito y valores, incorporación al proyecto de cuestiones sociales

Evolución COMÚN	Evolución en la empresa concreta		
	Arreche	Cooperativa industrial	Mutua
Valores ético- sociales declarados Mejora desempeño de valores Mayor transparencia	Compromiso social se suma al enfoque sostenibilidad económica	Declaración de propósito socio-empresarial	Cambio a un enfoque más social Indicadores de aporte social Indicadores de coherencia valores-comportamientos
Apoyo económico a proyectos de otras organizaciones sociales  Estructura formal de participación en propuesta y selección de proyectos	Objetivo de la planificación Objetivo de horas de voluntariado  Una persona asume el liderazgo de la dinámica compromiso social NER Cualquier persona propone proyectos	Objetivo anual, vinculado a ley cooperativas  Nuevo comité para ampliar el alcance de la participación Criterios selección en construcción: valores, proyecto cooperativo	Dinámica consolidada desde hace años  Equipo de mejora gestiona la dinámica Criterios de selección definidos y revisados: estrategia y valores.
Productos o servicios de mayor valor añadido	Mayor interacción con clientes y proveedores	Co-diseño con proveedores o clientes	Rediseño o diseño de servicios incorporando demandas sociales
Gestión interna de cuestiones sociales	No se encuentran evidencias	Nuevo comité de reflexión sobre igualdad entre hombres y mujeres	Certificación conciliación (Empresa familiarmente responsable) Compra responsable Proyectos de mejora (medio ambiente)

En el análisis de esta evolución ciudadana hemos estudiado también los factores que facilitan el cambio, descubriendo que cuando esos factores están ausentes o mal desarrollados en la empresa actúan como inhibidores de evolución ciudadana. Representamos gráficamente las palancas que motivan y los factores que favorecen la evolución ciudadana en la Ilustración 2.

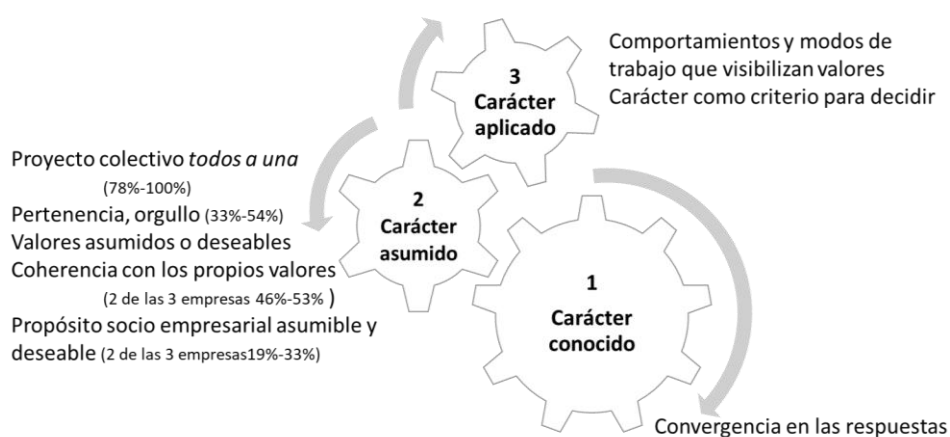


Ilustración 1. Cuestiones relativas a la adhesión al carácter

Explicamos brevemente los factores identificados y dibujados en la ilustración, asociándolos a nuestro primer objetivo de investigación: entender cómo, por qué, y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.

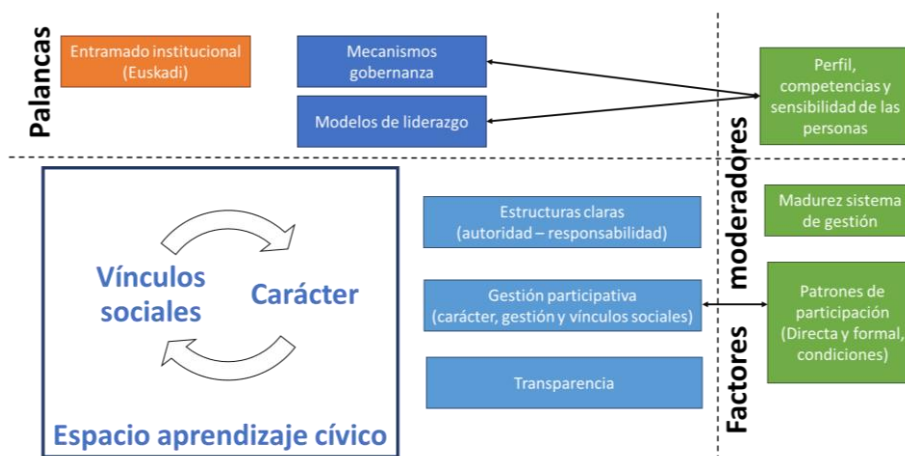


Ilustración 2. Evolución ciudadana (carácter, vínculos y organización). Palancas y factores de evolución

En relación a las palancas que motivan la evolución aparece en primer lugar la riqueza del entramado institucional de la sociedad vasca porque posibilita colaboración en clave ciudadana con el resto de agentes sociales. Ese entramado incluye también una cultura y unos marcos normativos que la organización comparte como parte de esa sociedad y que le llevan a incorporar cuestiones que preocupan a su comunidad, como el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género o preocupaciones de colectivos concretos.

A través de los mecanismos de gobernanza y de los modelos de liderazgo se expresa la voluntad de desarrollar la vocación ciudadana de la empresa en el largo plazo. Ambos son al mismo tiempo palanca que promueve la evolución ciudadana y factor institucional que mantienen la orientación cívica del proceso cuando surgen conflictos. El perfil de las personas en puestos de liderazgo o propietarias es también palanca de cambio. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión.

Siguiendo con el resto de factores que favorecen la evolución ciudadana, vemos que el carácter y el vínculo social que hemos estudiado como variables de ciudadanía están entre los factores que favorecen la evolución. Son factores interrelacionados y condición de posibilidad para la transformación.

Las tres empresas hablan de dinámica de aprendizaje en sus relaciones con otros agentes sociales, y aportan ejemplos de cambios en la estructura o el sistema de gestión asociados a esas relaciones. La importancia de la cultura previa, de la madurez de la gestión y cultura participativa nos llevan a concluir que el proceso de evolución ciudadana es un proceso de aprendizaje, en el que la empresa toma conciencia de que es un agente social responsable y un espacio de aprendizaje para mejorar el ejercicio de esa responsabilidad. Las personas perciben

desarrollo personal y aprendizajes en su implicación en todo el proceso de redefinición y despliegue de los valores a los comportamientos.

*Conclusión: El desarrollo del carácter ciudadano y su puesta en práctica en el proyecto y las actividades de la empresa en la sociedad es un proceso de aprendizaje.*

Entre los elementos del diseño organizativo destaca la estructura como factor de evolución ciudadana. Estructuras que determinan con claridad la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones políticas y de gestión, que las personas perciben como legítimas, favorecen la adhesión al carácter y la evolución ciudadana.

La gestión participativa del proyecto y de las relaciones con la sociedad, posible gracias a estructuras y dinámicas de trabajo, es el mecanismo principal en la evolución ciudadana de la empresa y sus comportamientos.

La transparencia es clave para la evolución ciudadana. Supone un aprendizaje organizativo e individual.

Finalmente, hemos identificado tres factores que moderan los logros en la evolución ciudadana:

1. El perfil, las competencias, la formación y la sensibilidad moral de las personas, especialmente de quienes lideran condicionan la evolución ciudadana.
2. La madurez del sistema de gestión modera la evolución del carácter y el comportamiento ciudadanos, mostrando que se da un proceso de aprendizaje organizativo.
3. Las condiciones de la participación y la existencia de mecanismos formales para la participación en las decisiones y actividades de compromiso e impacto social de la empresa generan sentido del proyecto y del trabajo. Al mismo tiempo, la presencia de estas condiciones, el grado en el que se desarrollan o las personas perciben que están presentes, moderan el impacto de la participación en la evolución ciudadana.

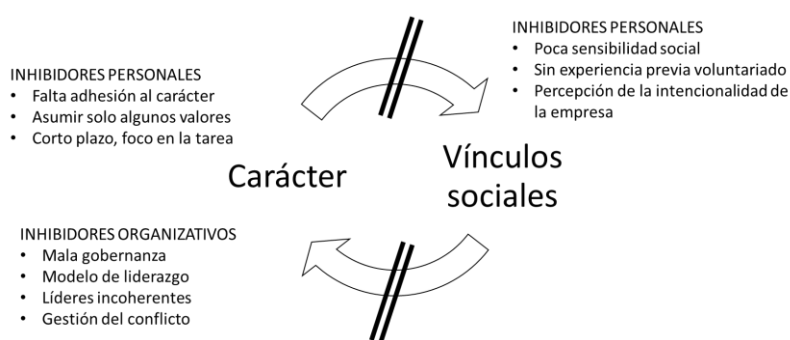


Ilustración 3. Inhibidores de ciudadanía

Los inhibidores de evolución del carácter y el comportamiento social en clave ciudadana que hemos identificado están asociados a los factores ya descritos como facilitadores. La Ilustración 3 resume los inhibidores encontrados.

### 3.2. Patrones de participación

Hemos encontrado una coincidencia significativa en las tres empresas respecto a determinadas propiedades y condiciones de la participación que favorecen el empoderamiento y la implicación de las personas en el desarrollo del carácter a través del proyecto y del trabajo del

día a día. Por lo tanto, podemos afirmar que este patrón modula la capacidad de agencia moral de la empresa e influye en la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano:

- Condición 1: La apertura del proceso de desarrollo organizativo al contexto social es condición necesaria para reforzar la ciudadanía de la empresa.
- Propiedad 1. Participación directa y formal, como la de mayor impacto en la agencia grupal
- Condición 2. Transparencia
- Condición 3. Método y orientación de los procesos de toma de decisión.
- Condición 4: Clima de respeto y confianza mutua.

La importancia y el orden en el que en cada empresa aparecen los elementos varía, pero en todos los casos, se constata apertura a cuestiones sociales y realización de procesos de cambio más o menos disruptivos en los que las personas se sienten respetadas y protagonistas de los logros.

La evolución ciudadana de la empresa se asocia a lograr mayores niveles de aporte técnico y social en el desarrollo del proyecto socio-económico de la empresa. Una condición necesaria es que el desarrollo organizativo que permite esa evolución incorpore perspectiva social. Además, un resultado no esperado, es la influencia que tiene también la participación en las decisiones sobre el compromiso y el impacto social de la empresa.

Nuestras conclusiones indican que los patrones de características de la participación que refuerzan la evolución ciudadana articulan de forma aceptable para las personas dos tensiones: el equilibrio entre la participación directa y la eficacia, por una parte, y la articulación del respeto a la autonomía individual con la necesidad de que las personas se adhieran al carácter y proyecto de la empresa, por otra.

Aunque la participación directa se percibe como la mejor forma para promover adhesión y reforzar la agencia moral, las condiciones de transparencia y el clima de confianza mutua que permiten buenos niveles de adhesión e incentivos para actuar de acuerdo al carácter con formas de participación indirecta o informal. De este modo, se permite mantener la eficacia, y al mismo tiempo promover implicación y empoderamiento de las personas.

El equilibrio entre la autonomía individual y el carácter y proyecto compartidos se logra cuando las personas se sienten protagonistas, y motivadas para actuar de acuerdo al propósito y los valores de la empresa, y se comprometen con los objetivos. Este equilibrio se hace posible a través de las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua y procesos de argumentación orientados a consensos. De este modo se consideran también las preocupaciones sociales de las personas de la apertura al contexto social del desarrollo organizativo.

Tres de las conclusiones del estudio apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje colectivo. En primer lugar, la madurez de la cultura de participación, el perfil, la capacidad y las competencias de las personas para participar y para entender la información ofrecida modulan la percepción del cumplimiento de las condiciones que posibilitan la evolución ciudadana. En segundo lugar, la construcción del patrón identificado requiere del desarrollo de competencias y capacidad para la deliberación ética de las personas y el desarrollo de una cultura y mecanismos adecuados para la participación en esas condiciones. Finalmente, los patrones de participación de nuestras tres empresas están asociados a cambios

de estructura y elementos del diseño organizativo que permiten generar los patrones de propiedades y condiciones para la participación y llevar los valores a la práctica.

La resistencia al cambio inhibe la correcta implantación de los patrones. Esta resistencia se incrementa en función del nivel de disrupción que supone el cambio. También influye que el desarrollo organizativo no sea auto-diseñado o esté liderado por alguien externo a la empresa.

### 3.3. Orientaciones prácticas

Nuestros resultados aportan pistas prácticas para que la empresa diseñe procesos de desarrollo organizativo que refuercen su agencia moral.

Una primera estrategia es tomar conciencia de la importancia de incorporar la dimensión ético social en el carácter, orientando el proyecto al largo plazo e incorporando mecanismos para atender demandas sociales más allá de las actividades de negocio. Sin una voluntad consciente de incorporar la dimensión ético social en el carácter y comportamiento social de la empresa la evolución ciudadana no es posible.

Definir estrategias de participación social y, cuando la empresa tiene capacidad, de incidencia y promoción de espacios de diálogo y colaboración, es una línea de acción útil para incorporar la dimensión ético social en el carácter. La empresa puede analizar sus vínculos sociales y el modo de relación que establece con las distintas organizaciones, e identificar organizaciones de las que pueda aprender o con las que pueda colaborar.

En tercer lugar, adoptar un diseño organizativo que posibilite la gestión participativa del carácter, del proyecto y de las relaciones con la sociedad ayuda a reforzar la ciudadanía. Nuestros resultados indican que este es un mecanismo esencial para construir condiciones de agencia, para llevar el carácter ciudadano a la práctica. Posibilitar la reflexión interna para mejorar el diseño organizativo contribuye a favorecer el cambio.

El diseño organizativo debería considerar cómo hacer posibles las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua, procesos de argumentación orientados a consensos y apertura a cuestiones sociales. Nuestros resultados asocian elementos de diseño organizativo a la creación y mejora de los patrones de participación (ver Tabla 5) que la empresa puede utilizar para afrontar procesos de desarrollo organizativo adecuados.

También es importante establecer estrategias de desarrollo de motivación y capacidades de las personas, especialmente de quienes asumen roles de liderazgo o gobernanza. En concreto, para que la estrategia de formación y desarrollo permita crear y mantener las condiciones identificadas, se deberían contemplar cuestiones como:

- En relación a la condición de apertura al contexto social, se han identificado tres pistas para el desarrollo de motivación y capacidades en las personas:
  - Mejorar en conocimiento sobre el conjunto de la organización y su proyecto. Una visión global de la organización y del aporte social que hace, así como de las preocupaciones de las distintas áreas de la empresa favorece que las personas vean a la organización como un agente colectivo. Construir un discurso compartido sobre quien es la empresa, de qué se encarga, cuál es su aporte social.

- Favorecer la relación de las personas con otros agentes sociales, y acciones de sensibilización y voluntariado en cuestiones sociales o ambientales, así como informar de las iniciativas de este tipo en las que la empresa está implicada.
- Apoyarse en personas con motivación e inquietudes sociales para dinamizar procesos internos, ofreciendo espacios compartidos de trabajo sobre el modo de incorporar esas cuestiones al proyecto, los productos y la actividad de la empresa.
- La transparencia es imprescindible, pero las personas tienen que tener capacidad de acceder y entender la información que les afecta. Y la organización ha de establecer mecanismos y canales de transmisión de información y de comunicación adecuados y suficientes.
- Participar requiere de habilidades personales y de motivación para trabajar en equipo, para entender las dinámicas colectivas. Ejercitar esas habilidades a través de mecanismos de participación y reconocimiento permite construir cultura compartida de participación. Construir, desarrollar y replantear constantemente los modos de participar es un reto en el actual contexto de digitalización y en el que se debilitan los vínculos formales entre las personas y la organización.
- Para equilibrar participación directa e indirecta, ya hemos mencionado la importancia de los canales y dinámicas informales. Estilos de liderazgo accesible, canales de comunicación bidireccional, espacios informales que permitan aportar visiones alternativas, mecanismos para canalizar y analizar nuevas propuestas, son solo algunos ejemplos de prácticas posibles.
- El clima de respeto y confianza mutua se va tejiendo sobre la transparencia y sobre los consensos que se generan en torno al sentido que tiene la participación y los criterios para determinar la influencia, y el reparto de autoridad y poder para la toma de decisiones. Factores como el correcto afrontamiento de conflictos, el modelo de liderazgo o el perfil de quienes lideran o de las personas del equipo generan distintas necesidades para consolidar esa confianza mutua, por no mencionar factores externos como la carga de trabajo o la presión de grupos de interés. Generar competencias para la escucha, el análisis de la realidad y modelos de gobernanza y liderazgo que permitan canalizar sin represalias críticas o propuestas disruptivas que cuestionen la cultura y el proyecto son algunos elementos a cuidar.
- Los procesos de argumentación moral, así como la construcción de consensos no se improvisa. Quienes lideran necesitan competencias y habilidades de dirección de equipos y formación en metodologías de participación. Y las personas necesitan formación y desarrollar capacidad de análisis y argumentación, y reforzar su adhesión al carácter y proyecto compartido para orientar sus aportes a consensos que redunden en el éxito en el largo plazo y aplicando como criterios de toma de decisión el propósito y los valores de la organización.

Nuestro estudio muestra que la evolución de ciudadanía es un cambio que parte de la cultura y sistema de gestión de la empresa. De acuerdo a la experiencia de nuestras empresas, un buen diseño del cambio, estructuras responsables de liderarlo con personas con autoridad reconocida y capacidad de gestionar los conflictos son aspectos a cuidar. Los conflictos serán inevitables, y parte del aprendizaje individual y colectivo. Que quienes gobiernan y lideran la organización mantengan la voluntad de transformación en clave ciudadana puede favorecerse con formación o buscando alianzas o apoyo externo para desarrollar el proceso.

Tabla 5. Elementos de diseño organizativo y patrones de participación

El. diseño organizativo	Directa y formal	Transparencia	Apertura al contexto	Argumentación y debate	Clima de confianza
Propósito y objetivos	—	—	Económicos y sociales	—	—
Estructura organizativa clara	Equipos y sus relaciones, autoridad, liderazgo, capacidad de influencia	Para la comunicación	Equipos que abordan cuestiones sociales	Responsabilidad en la toma de decisión Autogestión	Aceptación de roles y responsabilidad de gobierno y gestión Legitimidad de líderes y equipos con liderazgo formal
Figura jurídica cooperativa	—	—	Modelo cooperativo	—	—
Estructuras y dinámicas de gobernanza	—	Adecuación de gobernanza	—	—	Gobernanza adecuada
Mecanismos de participación	Gestión Relaciones con otros agentes Compromiso social	Reuniones, asambleas...	Gestión apoyo a proyectos sociales Equipos cuestiones sociales Aprendizajes	Reuniones, asambleas Procesos y procedimientos de planificación - programación	Escucha de opiniones argumentadas Confidencialidad
Formación, desarrollo de competencias	Trabajo equipo	Entender la información	—	Trabajo equipo	Gestión de relaciones y de conflictos
Formación de líderes	Conflictos Gestión personas	Habilidades comunicación	—	Gestión de relaciones y equipos	Líderes accesibles
Alianzas y colaboraciones	Para aprender	—	Colaboraciones Aprendizajes	—	—
Sistemas de información y comunicación	Participación en la comunicación	Información accesible, suficiente	Memoria Portal de transparencia	Canales de comunicación bidireccional	Evitar rumorología
Políticas	—	De relaciones con otros agentes (acceso a información)	Presencia pública	—	—
Sistema de retribución <sup>2</sup>	Participación en beneficios	—	Ratio escala salarial	—	—
Sistemas de reconocimiento	Premios y evaluación del desempeño	—	—	—	—

<sup>2</sup> En cursiva, solo en una empresa. En el caso de la retribución, como otro modo de participación directa y formal. En el caso de los sistemas de reconocimiento, como un modo más de participar del carácter organizacional.

## INFORME PARA LA EMPRESA

### *RPK, Sociedad Cooperativa*

Este informe presenta una visión general de la tesis para después describir los hallazgos obtenidos en RPK y aportarle algunas orientaciones prácticas pudieran ser de utilidad para mejorar el desarrollo y la incorporación del carácter organizativo a su gestión y sus prácticas. En tercer lugar, se resumen los principales hallazgos del conjunto del estudio.

#### 1. Visión general del estudio

El estudio ha analizado cómo, por qué y bajo qué condiciones el carácter (propósito y valores) y los resultados y comportamientos empresariales evolucionan, reforzando el compromiso de la empresa en la sociedad de la que forma parte.

El modelo teórico adoptado entiende que la ciudadanía de la empresa se desarrolla reforzando su capacidad de actuar como sujeto colectivo. Esta capacidad está asociada a que las personas compartan un propósito y unos valores cívicos, y encuentren incentivos para utilizarlos como criterio en sus decisiones y actuaciones individuales o de grupo. De este modo, la empresa puede trabajar alineada con su carácter, como un sujeto colectivo y ciudadano, “todos-as a una”.

En concreto, el estudio analiza el impacto de los mecanismos de participación en dicha evolución ciudadana, para identificar como y bajo qué condiciones de participación mejora (o se dificulta) la capacidad de la empresa para atender las exigencias éticas de la sociedad y comportarse como una buena ciudadana.

Hemos estudiado tres empresas vascas, de distintos tamaños. Dos industriales, con plantas u oficinas en el extranjero y una mutua con implantación en País Vasco y Madrid. En los tres casos se ha analizado únicamente las instalaciones vascas. La Tabla 1 muestra las características de los tres casos estudiados. Se entrevistaron muestras suficientemente representativas de las 3 empresas, un total de 56 entrevistas. Mayoritariamente hombres en las empresas industriales (89% y 79%) y mujeres en la mutua (77%), sin encontrar diferencias significativas en los resultados por causa del género.

Nuestros tres casos presentan evolución del carácter y el proyecto con una orientación ciudadana. Nuestras conclusiones en el análisis de las diferencias encontradas apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje. El momento de la empresa, su cultura actual y la madurez de sus sistemas y mecanismos para la gestión del propósito y los valores y para la participación de las personas en la gestión moderan el grado de la evolución cívica o el nivel de adhesión de las personas al carácter ciudadano de la empresa.

Hemos encontrado coincidencias notables en las condiciones y propiedades de participación que favorecen o inhiben dicha evolución. Además, hemos identificado elementos de diseño organizativo y de cultura que permiten consolidar dichos patrones, lo que nos permite ofrecer algunas orientaciones prácticas para las empresas. Desarrollamos todas estas conclusiones en el apartado 3 de este informe.

Tabla 1. Características de los casos

	Industrial (SA)	RPK	Mutua
Forma jurídica	Sociedad Anónima Empresa familiar	Sociedad Cooperativa	Mutualidad
Plantilla	45 Estable	280 matriz (750 grupo) Aumento 60% (10 años)	592 Estable
Año fundación	1948	1974	1900
Cº perfiles muestra	Estructura organizativa Género Personas motivadas y personas críticas con el cambio vivido Participación voluntaria	Puesto en la estructura Antigüedad (>10 años) Género Participación voluntaria	Antigüedad (>10 años) Posición en el organigrama Territorio Género Participación voluntaria
Método muestreo	Coordinador invita a personas concretas, también a personas críticas con el cambio.	D. Gestión social busca personas del perfil propuesto	Desarrollo de Personas envía invitación a las sedes. Se organiza la agenda con las personas voluntarias

## 2. Conclusiones del caso RPK, Sociedad Cooperativa

### 2.1. Evolución de ciudadanía

En el caso de esta empresa, la vocación de aporte social asociada a su carácter cooperativo juega un papel clave en la evolución de su ciudadanía en el periodo de tiempo estudiado. Esa imagen de lo que es y ha de ser una cooperativa dinamiza el proceso de cambio cultural de dos años, todavía poco maduro, al que mayoritariamente se refieren las entrevistas.

Los desencadenantes del proceso de cambio cultural han sido la toma de conciencia de la falta de coherencia con ese propósito socio-empresarial, motivada por una gobernanza ineficiente, y el cambio en los órganos de gobierno de la cooperativa. El relevo de personas en el CR ha posibilitado un nuevo liderazgo para ese cambio orientándolo hacia la refundación del proyecto cooperativo.

El proceso se ha centrado en generar un cambio de diseño organizativo, implicando tanto su cultura como su estructura organizativa para promover más participación formal y directa de las personas en el proyecto y condiciones para que esa participación permita la autonomía de las personas y un mejor ejercicio democrático de la gobernanza del proyecto socio-empresarial. Además, la empresa había iniciado la implantación de un modelo de producción orientado a la autogestión, profundizando en las dinámicas de participación en la gestión.

El cambio ha generado evolución en el propósito y los valores a los que muestran adhesión todas las personas entrevistadas, lo que puede deberse a que el 95 % de las personas es socia o lo será en breve, y todas se han ofrecido voluntarias para participar en el estudio.

La Ilustración 1 recoge visualmente las interrelaciones encontradas entre la evolución del propósito y los valores y el proyecto de la empresa, los mecanismos de rediseño organizativo y las relaciones con la sociedad.

La refundación de la cooperativa se refleja en la evolución del carácter hacia un proyecto socio empresarial (verde, abajo derecha), que implica un modo de relacionarse en la sociedad desde el aporte de valor, ha llevado a la empresa a desarrollar una nueva política de presencia social, lo que ha hecho evolucionar su modo de participar en la sociedad (en blanco y amarillo, arriba). Se ve asimismo como los cambios de estructura (azul) y las condiciones de participación (blanco) en tomas de decisión sobre el impacto social de la empresa (morado) tienen impacto tanto en la comprensión del propósito de la organización, como en su comportamiento en la sociedad. También han dado lugar a la creación de un Comité para trabajar internamente la igualdad entre mujeres y hombres.

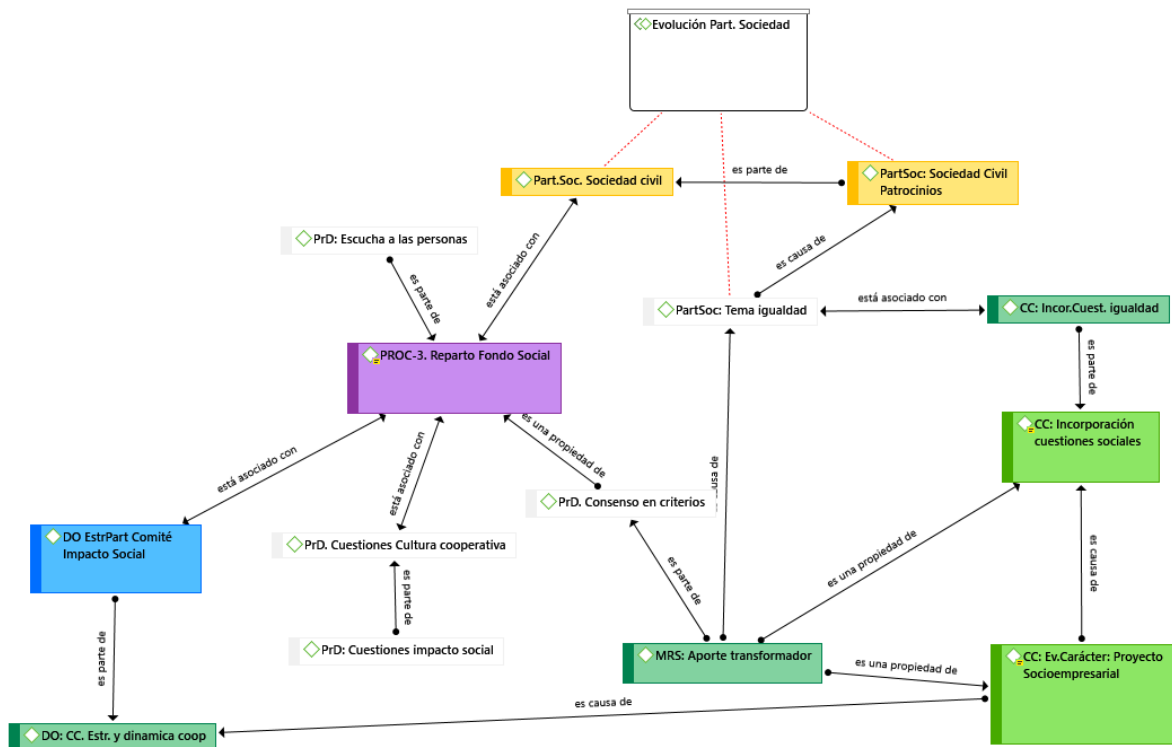


Ilustración 1. Incorporación cuestiones sociales

Concluimos que la participación de la plantilla juega un papel relevante en la evolución del carácter y el comportamiento cívico de esta empresa, basándonos en la gran variedad de impactos identificados en la renovación del carácter cooperativo y en el comportamiento de la empresa. La Tabla 2 recoge el foco del proceso de cambio y los impactos de la participación por orden de repetición en las entrevistas.

Además, un 20% de las personas explicita que la participación en procesos que permiten modular el impacto social de la empresa a través de apoyo a proyectos sociales, aporta sentido al trabajo. No solo se persiguen mejores decisiones y mayor flexibilidad para responder a los requisitos del mercado o la sociedad, también dotar de sentido al proyecto y al trabajo.

Tabla 2. Objetivo del cambio e impactos de la participación

RPK
<p>REFUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA. CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZATIVO</p> <p>Motivación y compromiso, fruto de un mayor conocimiento y la toma de conciencia colectiva del proyecto cooperativo.</p> <p>Mejora las decisiones operativas, se toman mejores decisiones y de forma más ágil (53%). Más valor añadido</p> <p>Condiciones de autonomía y mayor conciencia del rol que juegan las personas en el logro de los objetivos (32%)</p> <p>La sostenibilidad del proyecto es tarea de todo el grupo humano, no solo de los socios (20%)</p> <p>Visión de empresa y objetivos compartidos, sentido de pertenencia</p> <p>Mejora de relaciones interpersonales</p> <p>Sentido del trabajo, por participar en decisiones de fondos y otras actividades con impacto social. (20%)</p> <p>Mejor asunción de esas decisiones (21%)</p>

## 2.2. Patrones de participación

Nuestro estudio indaga en las propiedades y condiciones de participación que las personas perciben que facilitan la capacidad de actuar como sujeto colectivo responsable en la sociedad. En el caso de RPK, recogemos en la Tabla 3 las condiciones y propiedades de participación ordenadas en función de las repeticiones en las entrevistas, desde lo más a lo menos resaltado por las personas.

El proceso de cambio ha supuesto una ampliación de formas de participación directa y formal en el desarrollo organizativo. Fundamentalmente se da en la socialización del carácter y la estrategia, en nuevas dinámicas informativas con socios-as para la preparación de asambleas y en nuevas estructuras de participación para la toma de decisiones operativas. El clima de confianza, y mecanismos formales cuando esa participación no es directa, como por ejemplo el nuevo proceso de asignación de fondos a proyectos sociales, hacen que la percepción de control sobre las decisiones sea positiva.

Entre las condiciones, las personas destacan la transparencia, los procesos de escucha al que toda persona tiene acceso, sus dinámicas de argumentación y debate y su orientación a la construcción de consensos si no en la decisión, sí en los criterios para adoptarla. Además, se consideran cuestiones de largo plazo, aspirando no solo a una sostenibilidad económica del proyecto, sino a realizar con él un aporte transformador de la realidad. Cuando esas condiciones no están presentes o cuando las personas perciben que son mejorables, aparecen como inhibidores. Factores personales, la cultura preexistente de falta de participación y transparencia son los elementos más repetidos como inhibidores de desarrollo del carácter cooperativo.

Tabla 3. Condiciones de participación que favorecen la ciudadanía de la empresa

Condición / propiedad	Cuestiones asociadas	Elementos diseño organizativo
PROPIEDAD 1.- Directa y formal	Socialización dialogada del carácter (PDC) y PE (Consejillos, UATC's) Dinámicas de selección de proyectos sociales a lo que apoyar <sup>1</sup> . Toma de decisiones operativas (UATC's)	Programas de formación y capacitación para desarrollo de la cultura Formación de líderes Alianzas y colaboración con cooperativas y sus asociaciones Estructura y dinámica cooperativa clara Procesos de toma de decisión (claridad en las funciones y roles de los órganos cooperativos y de gestión)
CONDICIÓN 1.- Transparencia	Información clara, accesible y fluida La información accesible también para no socios-as	Estructura y dinámica cooperativa (Adecuación estructuras y dinámicas) Estructura organizativa (UATC's, DGS) Canales de comunicación (asambleas informativas, consejillos, emails, blog...) Canales de participación (Consejillos, UATC's, nuevos comités temas sociales, clima laboral)
CONDICIÓN 2.- Clima de respeto y confianza mutua	Escucha a las opiniones argumentadas de las personas Confidencialidad Confianza mutua Claridad en roles y responsabilidades de gobierno y gestión Líderes accesibles. Perfil personal	Estructura organizativa (UATC) Canales de participación Estructuras y responsabilidades de gobierno de la cooperativa Estructuras legitimadas para la gestión del cambio Formación de líderes
CONDICIÓN 3.- Apertura al contexto social del DO	PDC en colaboración de otras cooperativas Legado y transformación social inherentes al proyecto de la empresa	Figura jurídica de cooperativa Propósito organizativo Política de presencia social Estructura organizativa (Departamento GS, Comités) Procesos decisión Plan estratégico Reparto de fondos a proyectos sociales

Al igual que en los otros dos casos, aunque preguntábamos por la participación en el desarrollo organizativo, la participación en relaciones con otros agentes sociales o en las decisiones relativas a compromiso social de la empresa se reconocen como mecanismos importantes para la evolución ciudadana de la empresa. Promueven la toma de conciencia del papel social de la

<sup>1</sup> Participación con grado de influencia de colaboración, se delega la decisión en el consejo social, en el que toda la plantilla participa por representación.

empresa y una visión global de la empresa como agente en la sociedad. Una persona apunta a que estas experiencias le permiten desarrollo personal.

### 2.3. Inhibidores y condiciones asociadas

Los factores más repetidos son factores individuales como la falta de motivación y compromiso con el proyecto cooperativo, por no querer participar e implicarse más allá de la tarea asignada (74%). Esa falta de motivación y compromiso se relaciona en igual proporción a la resistencia al cambio y a la falta de formación para entender la información facilitada, o a la falta de capacidades de comunicación y de gestión para integrarse en los órganos de gobierno, o la falta de formación y capacidades para el trabajo en equipo. Esta falta de formación habla de factores organizativos que las personas indican que están mejorando. Estos factores son el mal funcionamiento de mecanismos de gobernanza, la falta de transparencia y de cultura de participación. Una muestra de esa falta de cultura de participación la encontramos en el análisis de las propiedades de participación. La mayoría de personas desconoce cómo se realiza el proceso de toma de decisiones estratégicas, y solo hablan de la socialización de las decisiones adoptadas o de los mecanismos para implementarlas.

Finalmente, aparecen inhibidores asociados al contexto social, como las diferencias culturales (26%) percibidas por personas relacionadas con las plantas del grupo. Esas diferencias generan dificultad para transmitir el modelo cooperativo y sus valores, y plantean también la necesidad de contemplar los distintos marcos éticos y regulatorios. Por último, el capitalismo y la mentalidad individualista que lleva asociada (16%) son inhibidores del contexto social según las personas que mantienen relaciones con agentes externos. La aspiración de desarrollar un proyecto cooperativo choca con esa mentalidad.

En relación al patrón de propiedades y condiciones identificado, cuando los criterios para la participación indirecta y formal no contemplan áreas o personas muy implicadas en las cuestiones a decidir, hace que las personas perciban falta de autonomía, lo que genera descontento e inhibe el compromiso con el proyecto. Los inhibidores mencionados están asociados a incumplimientos de las condiciones identificadas como facilitadoras de ciudadanía.

### 2.4. Orientaciones prácticas

A la luz de nuestros resultados, destacamos en este apartado algunas orientaciones prácticas que consideramos pueden ser de ayuda para el reforzar la ciudadanía de RPK.

La fidelidad a su propósito cooperativo es un elemento que posibilita y en el que no faltan dificultades. Las dinámicas de la cooperativa son una oportunidad para consolidar esa conciencia de ser un proyecto socio empresarial entre las personas socias y quienes trabajan en RPK. También son espacios propicios para repensar en modo de llevar el proyecto cooperativo a la práctica con una clara orientación ciudadana.

Atendiendo a los factores inhibidores que identifican las personas entrevistadas, continuar con el reforzamiento de los mecanismos de gobernanza y fomentar planes de desarrollo de las personas que les ayuden a participar con sentido en la construcción y gestión del proyecto parecen las estrategias más adecuadas a la situación de la empresa.

Animamos a la organización a leer el conjunto de conclusiones y orientaciones prácticas del estudio explicadas en el siguiente apartado, como ayuda para pensar en las siguientes etapas del proceso iniciado.

### 3. Conclusiones del estudio de caso

#### 3.1. Evolución del carácter y el proyecto

Las tres empresas, con distintos acentos, han evolucionado hacia mayor aporte de valor técnico y social. Incorporando cambios en sus valores, en su proyecto y objetivos y en las prácticas de relación con el resto de la sociedad. La Tabla 4 resume los elementos encontrados, tanto en común, como en cada uno de los casos analizados.

En los tres casos, la evolución de ciudadanía estaba asociada a que las personas se adhieren al carácter de la empresa, reforzando así su capacidad de actuar de forma colectiva y socialmente responsable (ver Ilustración 2) Todas las personas saben que la empresa ha redefinido sus valores, y en las tres ha mejorado la adhesión de las personas al carácter —propósito y valores—, se muestran ejemplos del uso de valores en acciones y decisiones y percepción de las personas de mayor influencia en el proyecto y capacidad de autonomía en su puesto de trabajo.

Tabla 4. Evolución del carácter. Propósito y valores, incorporación al proyecto de cuestiones sociales

Evolución COMÚN	Evolución en la empresa concreta		
	SA Industrial	RPK	Mutua
Valores ético- sociales declarados Mejora desempeño de valores Mayor transparencia	Compromiso social se suma al enfoque sostenibilidad económica	Declaración de propósito socio-empresarial	Cambio a un enfoque más social Indicadores de aporte social Indicadores de coherencia valores-comportamientos
Apoyo económico a proyectos de otras organizaciones sociales  Estructura formal de participación en propuesta y selección de proyectos	Objetivo de la planificación Objetivo de horas de voluntariado  Una persona asume el liderazgo de la dinámica compromiso social NER Cualquier persona propone proyectos	Objetivo anual, vinculado a ley cooperativas  Nuevo comité para ampliar el alcance de la participación Criterios selección en construcción: valores, proyecto cooperativo	Dinámica consolidada desde hace años  Equipo de mejora gestiona la dinámica Criterios de selección definidos y revisados: estrategia y valores.
Productos o servicios de mayor valor añadido	Mayor interacción con clientes y proveedores	Co-diseño con proveedores o clientes	Rediseño o diseño de servicios incorporando demandas sociales
Gestión interna de cuestiones sociales	No se encuentran evidencias	Nuevo comité de reflexión sobre igualdad entre hombres y mujeres	Certificación conciliación (Empresa familiarmente responsable) Compra responsable Proyectos de mejora (medio ambiente)

En los tres casos, se percibe mejora en la conciencia de compartir unos valores y un proyecto, en el que todas las personas tienen un papel que jugar. Considerando que el proyecto ha incorporado un enfoque de aporte de valor a largo plazo, podemos decir que ha mejorado la capacidad de comportarse como agente responsable en la sociedad.

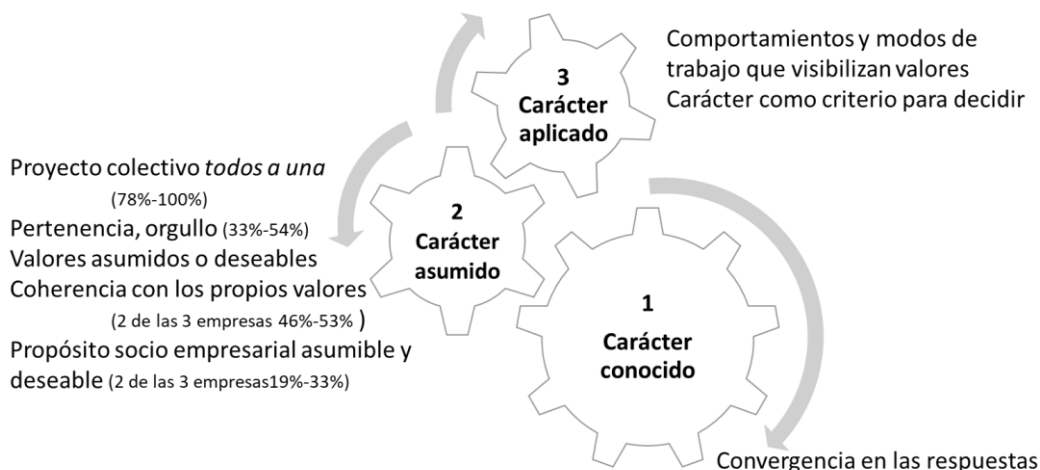


Ilustración 2. Cuestiones relativas a la adhesión al carácter

En el análisis de esta evolución ciudadana hemos estudiado también los factores que facilitan el cambio, descubriendo que cuando esos factores están ausentes o mal desarrollados en la empresa actúan como inhibidores de evolución ciudadana. Representamos gráficamente las palancas que motivan y los factores que favorecen la evolución ciudadana en la Ilustración 3

Explicamos brevemente los factores identificados y dibujados en la ilustración, asociándolos a nuestro primer objetivo de investigación: entender cómo, por qué, y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.

En relación a las palancas que motivan la evolución aparece en primer lugar la riqueza del entramado institucional de la sociedad vasca porque posibilita colaboración en clave ciudadana con el resto de agentes sociales. Ese entramado incluye también una cultura y unos marcos normativos que la organización comparte como parte de esa sociedad y que le llevan a incorporar cuestiones que preocupan a su comunidad, como el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género o preocupaciones de colectivos concretos.

A través de los mecanismos de gobernanza y de los modelos de liderazgo se expresa la voluntad de desarrollar la vocación ciudadana de la empresa en el largo plazo. Ambos son al mismo tiempo palanca que promueve la evolución ciudadana y factor institucional que mantienen la orientación cívica del proceso cuando surgen conflictos. El perfil de las personas en puestos de liderazgo o propietarias es también palanca de cambio. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión.

Siguiendo con el resto de factores que favorecen la evolución ciudadana, vemos que el carácter y el vínculo social que hemos estudiado como variables de ciudadanía están entre los factores

que favorecen la evolución. Son factores interrelacionados y condición de posibilidad para la transformación.

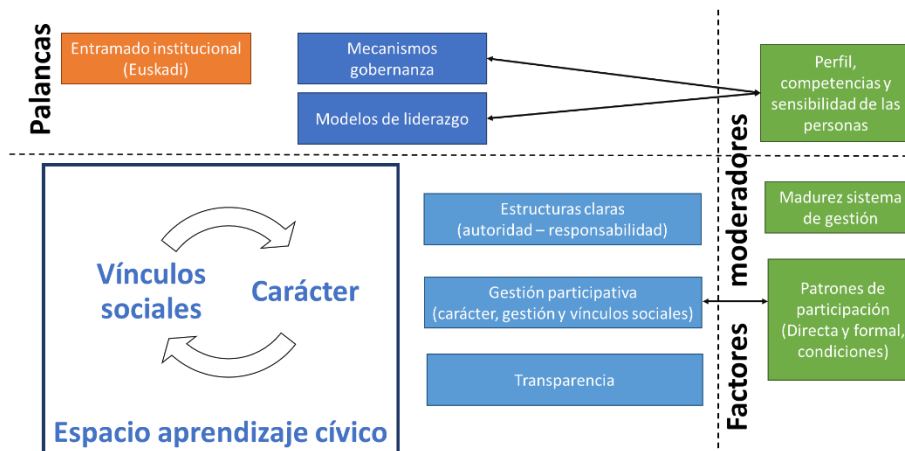


Ilustración 3. Evolución ciudadana (carácter, vínculos y organización). Palancas y factores de evolución

Las tres empresas hablan de dinámica de aprendizaje en sus relaciones con otros agentes sociales, y aportan ejemplos de cambios en la estructura o el sistema de gestión asociados a esas relaciones. La importancia de la cultura previa, de la madurez de la gestión y cultura participativa nos llevan a concluir que el proceso de evolución ciudadana es un proceso de aprendizaje, en el que la empresa toma conciencia de que es un agente social responsable y un espacio de aprendizaje para mejorar el ejercicio de esa responsabilidad. Las personas perciben desarrollo personal y aprendizajes en su implicación en todo el proceso de redefinición y despliegue de los valores a los comportamientos.

*Conclusión: El desarrollo del carácter ciudadano y su puesta en práctica en el proyecto y las actividades de la empresa en la sociedad es un proceso de aprendizaje.*

Entre los elementos del diseño organizativo destaca la estructura como factor de evolución ciudadana. Estructuras que determinan con claridad la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones políticas y de gestión, que las personas perciben como legítimas, favorecen la adhesión al carácter y la evolución ciudadana.

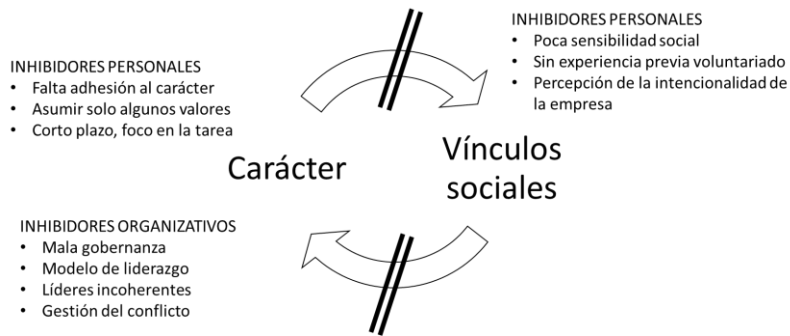
La gestión participativa del proyecto y de las relaciones con la sociedad, posible gracias a estructuras y dinámicas de trabajo, es el mecanismo principal en la evolución ciudadana de la empresa y sus comportamientos.

La transparencia es clave para la evolución ciudadana. Supone un aprendizaje organizativo e individual.

Finalmente, hemos identificado tres factores que moderan los logros en la evolución ciudadana:

1. El perfil, las competencias, la formación y la sensibilidad moral de las personas, especialmente de quienes lideran condicionan la evolución ciudadana.

2. La madurez del sistema de gestión modera la evolución del carácter y el comportamiento ciudadanos, mostrando que se da un proceso de aprendizaje organizativo.
3. Las condiciones de la participación y la existencia de mecanismos formales para la participación en las decisiones y actividades de compromiso e impacto social de la empresa generan sentido del proyecto y del trabajo. Al mismo tiempo, la presencia de estas condiciones, el grado en el que se desarrollan o las personas perciben que están presentes, moderan el impacto de la participación en la evolución ciudadana.



*Ilustración 4. Inhibidores de ciudadanía*

Los inhibidores de evolución del carácter y el comportamiento social en clave ciudadana que hemos identificado están asociados a los factores ya descritos como facilitadores. La Ilustración 4 resume los inhibidores encontrados.

### 3.2. Patrones de participación

Hemos encontrado una coincidencia significativa en las tres empresas respecto a determinadas propiedades y condiciones de la participación que favorecen el empoderamiento y la implicación de las personas en el desarrollo del carácter a través del proyecto y del trabajo del día a día. Por lo tanto, podemos afirmar que este patrón modula la capacidad de agencia moral de la empresa e influye en la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano:

- Condición 1: La apertura del proceso de desarrollo organizativo al contexto social es condición necesaria para reforzar la ciudadanía de la empresa.
- Propiedad 1. Participación directa y formal, como la de mayor impacto en la agencia grupal
- Condición 2. Transparencia
- Condición 3. Método y orientación de los procesos de toma de decisión.
- Condición 4: Clima de respeto y confianza mutua.

La importancia y el orden en el que en cada empresa aparecen los elementos varía, pero en todos los casos, se constata apertura a cuestiones sociales y realización de procesos de cambio más o menos disruptivos en los que las personas se sienten respetadas y protagonistas de los logros.

La evolución ciudadana de la empresa se asocia a lograr mayores niveles de aporte técnico y social en el desarrollo del proyecto socio-económico de la empresa. Una condición necesaria es que el desarrollo organizativo que permite esa evolución incorpore perspectiva social. Además, un resultado no esperado, es la influencia que tiene también la participación en las decisiones sobre el compromiso y el impacto social de la empresa.

Nuestras conclusiones indican que los patrones de características de la participación que refuerzan la evolución ciudadana articulan de forma aceptable para las personas dos tensiones: el equilibrio entre la participación directa y la eficacia, por una parte, y la articulación del respeto a la autonomía individual con la necesidad de que las personas se adhieran al carácter y proyecto de la empresa, por otra.

Aunque la participación directa se percibe como la mejor forma para promover adhesión y reforzar la agencia moral, las condiciones de transparencia y el clima de confianza mutua que permiten buenos niveles de adhesión e incentivos para actuar de acuerdo al carácter con formas de participación indirecta o informal. De este modo, se permite mantener la eficacia, y al mismo tiempo promover implicación y empoderamiento de las personas.

El equilibrio entre la autonomía individual y el carácter y proyecto compartidos se logra cuando las personas se sienten protagonistas, y motivadas para actuar de acuerdo al propósito y los valores de la empresa, y se comprometen con los objetivos. Este equilibrio se hace posible a través de las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua y procesos de argumentación orientados a consensos. De este modo se consideran también las preocupaciones sociales de las personas de la apertura al contexto social del desarrollo organizativo.

Tres de las conclusiones del estudio apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje colectivo. En primer lugar, la madurez de la cultura de participación, el perfil, la capacidad y las competencias de las personas para participar y para entender la información ofrecida modulan la percepción del cumplimiento de las condiciones que posibilitan la evolución ciudadana. En segundo lugar, la construcción del patrón identificado requiere del desarrollo de competencias y capacidad para la deliberación ética de las personas y el desarrollo de una cultura y mecanismos adecuados para la participación en esas condiciones. Finalmente, los patrones de participación de nuestras tres empresas están asociados a cambios de estructura y elementos del diseño organizativo que permiten generar los patrones de propiedades y condiciones para la participación y llevar los valores a la práctica.

La resistencia al cambio inhibe la correcta implantación de los patrones. Esta resistencia se incrementa en función del nivel de disrupción que supone el cambio. También influye que el desarrollo organizativo no sea auto-diseñado o esté liderado por alguien externo a la empresa.

### 3.3. Orientaciones prácticas

Nuestros resultados aportan pistas prácticas para que la empresa diseñe procesos de desarrollo organizativo que refuercen su agencia moral.

Una primera estrategia es tomar conciencia de la importancia de incorporar la dimensión ético social en el carácter, orientando el proyecto al largo plazo e incorporando mecanismos para atender demandas sociales más allá de las actividades de negocio. Sin una voluntad consciente de incorporar la dimensión ético social en el carácter y comportamiento social de la empresa la evolución ciudadana no es posible.

Definir estrategias de participación social y, cuando la empresa tiene capacidad, de incidencia y promoción de espacios de diálogo y colaboración, es una línea de acción útil para incorporar la dimensión ético social en el carácter. La empresa puede analizar sus vínculos sociales y el modo de relación que establece con las distintas organizaciones, e identificar organizaciones de las que pueda aprender o con las que pueda colaborar.

En tercer lugar, adoptar un diseño organizativo que posibilite la gestión participativa del carácter, del proyecto y de las relaciones con la sociedad ayuda a reforzar la ciudadanía. Nuestros resultados indican que este es un mecanismo esencial para construir condiciones de agencia, para llevar el carácter ciudadano a la práctica. Posibilitar la reflexión interna para mejorar el diseño organizativo contribuye a favorecer el cambio.

El diseño organizativo debería considerar cómo hacer posibles las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua, procesos de argumentación orientados a consensos y apertura a cuestiones sociales. Nuestros resultados asocian elementos de diseño organizativo a la creación y mejora de los patrones de participación (ver Tabla 5) que la empresa puede utilizar para afrontar procesos de desarrollo organizativo adecuados.

También es importante establecer estrategias de desarrollo de motivación y capacidades de las personas, especialmente de quienes asumen roles de liderazgo o gobernanza. En concreto, para que la estrategia de formación y desarrollo permita crear y mantener las condiciones identificadas, se deberían contemplar cuestiones como:

- En relación a la condición de apertura al contexto social, se han identificado tres pistas para el desarrollo de motivación y capacidades en las personas:
  - Mejorar en conocimiento sobre el conjunto de la organización y su proyecto. Una visión global de la organización y del aporte social que hace, así como de las preocupaciones de las distintas áreas de la empresa favorece que las personas vean a la organización como un agente colectivo. Construir un discurso compartido sobre quien es la empresa, de qué se encarga, cuál es su aporte social.
  - Favorecer la relación de las personas con otros agentes sociales, y acciones de sensibilización y voluntariado en cuestiones sociales o ambientales, así como informar de las iniciativas de este tipo en las que la empresa está implicada.
  - Apoyarse en personas con motivación e inquietudes sociales para dinamizar procesos internos, ofreciendo espacios compartidos de trabajo sobre el modo de incorporar esas cuestiones al proyecto, los productos y la actividad de la empresa.
- La transparencia es imprescindible, pero las personas tienen que tener capacidad de acceder y entender la información que les afecta. Y la organización ha de establecer mecanismos y canales de transmisión de información y de comunicación adecuados y suficientes.
- Participar requiere de habilidades personales y de motivación para trabajar en equipo, para entender las dinámicas colectivas. Ejercitar esas habilidades a través mecanismos de participación y reconocimiento permite construir cultura compartida de participación. Construir, desarrollar y replantear constantemente los modos de participar es un reto en el actual contexto de digitalización y en el que se debilitan los vínculos formales entre las personas y la organización.
- Para equilibrar participación directa e indirecta, ya hemos mencionado la importancia de los canales y dinámicas informales. Estilos de liderazgo accesible, canales de comunicación bidireccional, espacios informales que permitan aportar visiones alternativas, mecanismos para canalizar y analizar nuevas propuestas, son solo algunos ejemplos de prácticas posibles.
- El clima de respeto y confianza mutua se va tejiendo sobre la transparencia y sobre los consensos que se generan en torno al sentido que tiene la participación y los criterios para determinar la influencia, y el reparto de autoridad y poder para la toma de decisiones. Factores como el correcto afrontamiento de conflictos, el modelo de liderazgo o el perfil de

quienes lideran o de las personas del equipo generan distintas necesidades para consolidar esa confianza mutua, por no mencionar factores externos como la carga de trabajo o la presión de grupos de interés. Generar competencias para la escucha, el análisis de la realidad y modelos de gobernanza y liderazgo que permitan canalizar sin represalias críticas o propuestas disruptivas que cuestionen la cultura y el proyecto son algunos elementos a cuidar.

- Los procesos de argumentación moral, así como la construcción de consensos no se improvisa. Quienes lideran necesitan competencias y habilidades de dirección de equipos y formación en metodologías de participación. Y las personas necesitan formación y desarrollar capacidad de análisis y argumentación, y reforzar su adhesión al carácter y proyecto compartido para orientar sus aportes a consensos que redunden en el éxito en el largo plazo y aplicando como criterios de toma de decisión el propósito y los valores de la organización.

Nuestro estudio muestra que la evolución de ciudadanía es un cambio que parte de la cultura y sistema de gestión de la empresa. De acuerdo a la experiencia de nuestras empresas, un buen diseño del cambio, estructuras responsables de liderarlo con personas con autoridad reconocida y capacidad de gestionar los conflictos son aspectos a cuidar. Los conflictos serán inevitables, y parte del aprendizaje individual y colectivo. Que quienes gobiernan y lideran la organización mantengan la voluntad de transformación en clave ciudadana puede favorecerse con formación o buscando alianzas o apoyo externo para desarrollar el proceso.

Tabla 5. Elementos de diseño organizativo y patrones de participación

El. diseño organizativo	Directa y formal	Transparencia	Apertura al contexto	Argumentación y debate	Clima de confianza
Propósito y objetivos	—	—	Económicos y sociales	—	—
Estructura organizativa clara	Equipos y sus relaciones, autoridad, liderazgo, capacidad de influencia	Para la comunicación	Equipos que abordan cuestiones sociales	Responsabilidad en la toma de decisión Autogestión	Aceptación de roles y responsabilidad de gobierno y gestión Legitimidad de líderes y equipos con liderazgo formal
<i>Figura jurídica cooperativa</i>	—	—	<i>Modelo cooperativo</i>	—	—
<i>Estructuras y dinámicas de gobernanza</i>	—	<i>Adecuación de gobernanza</i>	—	—	<i>Gobernanza adecuada</i>
Mecanismos de participación	Gestión Relaciones con otros agentes Compromiso social	Reuniones, asambleas...	Gestión apoyo a proyectos sociales Equipos cuestiones sociales Aprendizajes	Reuniones, asambleas Procesos y procedimientos de planificación - programación	Escucha de opiniones argumentadas Confidencialidad
Formación, desarrollo de competencias	Trabajo equipo	Entender la información	—	Trabajo equipo	Gestión de relaciones y de conflictos
Formación de líderes	Conflictos Gestión personas	<i>Habilidades comunicación</i>	—	Gestión de relaciones y equipos	Líderes accesibles
Alianzas y colaboraciones	Para aprender	—	Colaboraciones Aprendizajes	—	—
Sistemas de información y comunicación	<i>Participación en la comunicación</i>	Información accesible, suficiente	<i>Memoria Portal de transparencia</i>	Canales de comunicación bidireccional	Evitar rumorología
Políticas	—	De relaciones con otros agentes (acceso a información)	<u>Presencia pública</u>	—	—
<i>Sistema de retribución<sup>2</sup></i>	<i>Participación en beneficios</i>	—	<i>Ratio escala salarial</i>	—	—
<i>Sistemas de reconocimiento</i>	<i>Premios y evaluación del desempeño</i>	—	—	—	—

<sup>2</sup> En cursiva, solo en una empresa. En el caso de la retribución, como otro modo de participación directa y formal. En el caso de los sistemas de reconocimiento, como un modo más de participar del carácter organizacional.

## INFORME PARA LA EMPRESA

### *Mutualia*

Este informe presenta una visión general de la tesis para después describir los hallazgos obtenidos en Mutualia y aportarle algunas orientaciones prácticas pudieran ser de utilidad para mejorar el desarrollo y la incorporación del carácter organizativo a su gestión y sus prácticas. En tercer lugar, se resumen los principales hallazgos del conjunto del estudio.

#### 1. Visión general del estudio

El estudio ha analizado cómo, por qué y bajo qué condiciones el carácter (propósito y valores) y los resultados y comportamientos empresariales evolucionan, reforzando el compromiso de la empresa en la sociedad de la que forma parte.

El modelo teórico adoptado entiende que la ciudadanía de la empresa se desarrolla reforzando su capacidad de actuar como sujeto colectivo. Esta capacidad está asociada a que las personas compartan un propósito y unos valores cívicos, y encuentren incentivos para utilizarlos como criterio en sus decisiones y actuaciones individuales o de grupo. De este modo, la empresa puede trabajar alineada con su carácter, como un sujeto colectivo y ciudadano, “todos-as a una”.

En concreto, el estudio analiza el impacto de los mecanismos de participación en dicha evolución ciudadana, para identificar como y bajo qué condiciones de participación mejora (o se dificulta) la capacidad de la empresa para atender las exigencias éticas de la sociedad y comportarse como una buena ciudadana.

Hemos estudiado tres empresas vascas, de distintos tamaños. Dos industriales, con plantas u oficinas en el extranjero y una mutua con implantación en País Vasco y Madrid. En los tres casos se ha analizado únicamente las instalaciones vascas. La Tabla 1 muestra las características de los tres casos estudiados. Se entrevistaron muestras suficientemente representativas de las 3 empresas, un total de 56 entrevistas. Mayoritariamente hombres en las empresas industriales (89% y 79%) y mujeres en la mutua (77%), sin encontrar diferencias significativas en los resultados por causa del género.

Nuestros tres casos presentan evolución del carácter y el proyecto con una orientación ciudadana. Nuestras conclusiones en el análisis de las diferencias encontradas apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje. El momento de la empresa, su cultura actual y la madurez de sus sistemas y mecanismos para la gestión del propósito y los valores y para la participación de las personas en la gestión moderan el grado de la evolución cívica o el nivel de adhesión de las personas al carácter ciudadano de la empresa.

Hemos encontrado coincidencias notables en las condiciones y propiedades de participación que favorecen o inhiben dicha evolución. Además, hemos identificado elementos de diseño organizativo y de cultura que permiten consolidar dichos patrones, lo que nos permite ofrecer algunas orientaciones prácticas para las empresas. Desarrollamos todas estas conclusiones en el apartado 3 de este informe.

Tabla 1. Características de los casos

	Industrial (SA)	Industrial (S. Coop.)	Mutualia <sup>1</sup>
Forma jurídica	Sociedad Anónima Empresa familiar	Sociedad Cooperativa	Mutualidad
Plantilla	45 Estable	280 matriz (750 grupo) Aumento 60% (10 años)	592 Estable
Año fundación	1948	1974	1900
Cº perfiles muestra	Estructura organizativa Género Personas motivadas y personas críticas con el cambio vivido Participación voluntaria	Puesto en la estructura Antigüedad (>10 años) Género Participación voluntaria	Antigüedad (>10 años) Posición en el organigrama Territorio Género Participación voluntaria
Método muestreo	Coordinador invita a personas concretas, también a personas críticas con el cambio.	D. Gestión social busca personas del perfil propuesto	Desarrollo de Personas envía invitación a las sedes. Se organiza la agenda con las personas voluntarias

## 2. Conclusiones del caso Mutualia

### 2.1. Evolución de ciudadanía

En el caso de esta empresa, nuestros hallazgos confirman que el enfoque del proyecto ha evolucionado desde la sostenibilidad económica y la eficiencia en el servicio hacia un enfoque socio empresarial, de aporte de valor. Las entrevistas muestran evidencias de que ese cambio se ha concretado también en evolución del modo de vivir algunos de los valores de la organización y en una nueva política de presencia social, que ha repercutido en cambios en el comportamiento social.

La Ilustración 1 recoge las relaciones encontradas entre los motivadores de evolución del carácter (rojo), la evolución de la ciudadanía expresada a través de cambios en el propósito y los valores (verde), los mecanismos implicados en esa evolución de ciudadanía (azul), así como los aprendizajes o consecuencias que ha generado (amarillo).

En este caso, aparece con mucha fuerza la influencia del sector para motivar la evolución del carácter. La mala imagen del sector ha forzado las políticas de la empresa para reforzar su legitimidad social, causando un cambio de enfoque en el modo de entender la sostenibilidad. La regulación del sector condiciona fuertemente la sostenibilidad, delimitando lo que puede y debe hacer. Pero el motivador principal del cambio hacia un carácter socio empresarial (verde) que refuerce la ciudadanía de esta empresa ha sido el cambio en la Gerencia en 2015.

Los principales mecanismos (azul) que aparecen para esta reforzar la ciudadanía son el modelo de liderazgo y el sistema de gestión de la participación, así como los canales de información y comunicación que han reforzado el valor de la transparencia (verde). Los cambios en los canales de comunicación e información y del sistema de participación han supuesto mayores niveles de información, de autonomía y de participación impactando en la comprensión que la empresa

<sup>1</sup> Pendiente ficha de la empresa, para confirmar la representatividad de la muestra.

tiene de sí misma (amarillo) y en valores como equipo o cercanía (verde). En concreto, permiten generar en las personas una visión global de la empresa como agente en la sociedad. El aporte de valor está asociado a la imagen social de la empresa. Las personas entrevistadas entienden que hacer visible el aporte de valor puede mejorar la imagen social de la empresa, mejorando su sostenibilidad a largo plazo.

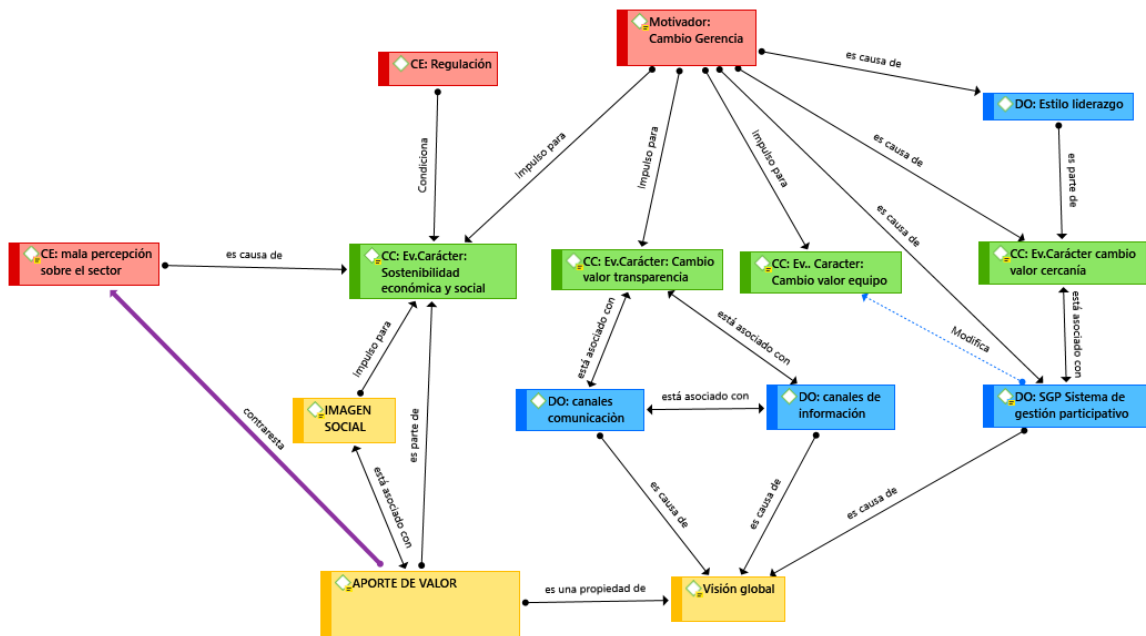


Ilustración 1. Evolución del carácter. Motivadores, mecanismos y aprendizajes

El 100% de las personas entrevistadas, incluso las que expresan críticas u oportunidades de mejora, hablan de la empresa en primera persona del plural. Hay una gran convergencia en la descripción de los cambios de carácter y cómo se visibilizan en la organización. Los valores se perciben como coherentes y plausibles y las personas valoran que pueden explicitar sus valores y canalizar sus inquietudes personales o cívicas a través de los mecanismos de participación, influyendo en los servicios, el proyecto y el comportamiento de la organización. Un resultado reseñable es que más de la mitad de las personas dicen explícitamente que se sienten identificadas o consideran que los valores no entran en conflicto con sus propios valores.

La comprensión de la sostenibilidad en su doble dimensión, económica y social, y una nueva estrategia de presencia social para responder al reto de mejorar la imagen de la empresa y sus actividades han permitido la evolución del comportamiento en la sociedad (ver Ilustración 2). El entramado social y político de Euskadi ha favorecido estas relaciones. Ha habido evolución en el foco de la relación con otros agentes, y en el modo de relacionarse (blanco) generados cambios en el proyecto, los servicios y las actividades. La empresa ha profundizado e institucionalizado relaciones con agentes sociales en clave de cooperación y aprendizaje mutuo, en el que la empresa aporta su experiencia.

Así mismo, se está potenciando la colaboración en actividades como la generación de conocimiento con universidades, o la presencia foros donde el foco de lo social está más presente que la gestión o el negocio. Estas relaciones con otros agentes (blanco) influyen en la incorporación de políticas sobre cuestiones sociales, gestión de procesos, las capacidades de las personas o la imagen de la empresa (verde, incorporación cuestiones no económicas). La relación

se expresa desde la empresa, escuchando con apertura para identificar y mejorar su aporte de valor o cómo apoyar proyectos de otros (amarillo). Este aporte de valor está asociado con la imagen social e impulsa la sostenibilidad a largo plazo, reforzando el propósito socio empresarial (verde) que se concretan en impulso de cuestiones sociales en el proyecto.

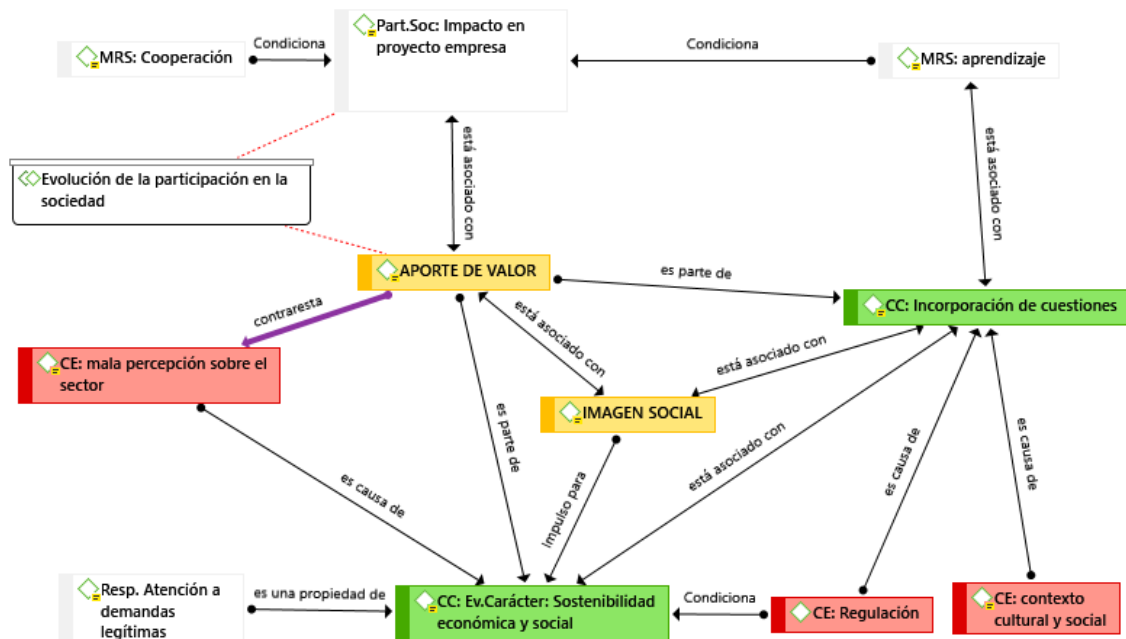


Ilustración 2 Evolución relación con la sociedad

La evolución del proyecto de la empresa se concreta en la incorporación de cuestiones demandadas por la legislación o el contexto social (cultural, tecnológico) (en rojo), en muchos casos a través de propuestas hechas por las personas a través del sistema de participación, que no recogemos en la ilustración. Destacan la igualdad entre hombres y mujeres, asociada a la conciliación en la que la empresa es referente, el medioambiente con acciones puntuales y políticas de compra, el compromiso con el euskera, la promoción de la salud y de una cultura de prevención, así como actividades solidarias. La incorporación de estas cuestiones, para aportar más valor, se asocia a la imagen que la sociedad tiene de la empresa (necesidad + estrategia para mejorarla). Finalmente, y asociado al cambio de carácter y la estrategia de presencia social, la empresa ha incorporado más consultas a grupos de interés para repensar algunos instrumentos de rendición de cuentas como la memoria, la página web o la incorporación de la monetización del impacto social.

El foco de nuestro estudio estaba en la influencia de la participación de las personas de la empresa en el diseño organizativo, a través de los procesos de redefinición del carácter — propósito y valores— y su despliegue a través de las decisiones en los comportamientos individuales y organizativos. Nuestras conclusiones indican que la influencia está asociada al momento organizativo que condiciona el tipo de evolución. La Tabla 2 recoge el foco del proceso de cambio y los impactos de la participación por orden de repetición en las entrevistas.

Tabla 2. Objetivo del cambio e influencia de la participación en la evolución

<b>Mutualia</b>
<p><b>CAMBIO DE ENFOQUE HACIA EL APORTE SOCIAL Y LA ÉTICA - EL DESARROLLO DE L VALOR EQUIPO</b></p> <p>La mejora de las decisiones estratégicas y operativas. Se asumen mejor (21%), se les ve sentido. Se aceptan, aunque no se compartan, mayor implicación</p> <p>Visión global de la empresa como sujeto que aporta valor al sistema social: de qué es la empresa, quien la forma, sus lógicas y el papel de la persona en ella (30%)</p> <p>Corresponsabilidad. Sentimiento de pertenencia<sup>2</sup>, de propiedad del proyecto, de orgullo por lo que haces, y por lo que hace tu empresa</p> <p>Posibilidades de que las personas canalicen sus intereses y preocupaciones sobre cuestiones sociales en proyectos de la empresa</p> <p>Adhesión a un proyecto con sentido, de acuerdo a los propios valores donde se les proporciona buenas condiciones laborales (materiales y de sentido)</p> <p>Aprendizaje que conlleva a un desarrollo personal, mejora de la autonomía y aporta sentido del trabajo.</p>

## 2.2. Patrones de participación

Nuestro estudio indaga en las propiedades y condiciones de participación que las personas perciben que facilitan la capacidad de actuar como sujeto colectivo responsable en la sociedad. En el caso de Mutualia, recogemos en la Tabla 3 las condiciones y propiedades de participación ordenadas en orden decreciente de repeticiones en las entrevistas.

En este caso, la participación directa y formal en el proceso de desarrollo organizativo, junto a condiciones como el respeto a la autonomía y el clima de confianza mutua, una visión global de la organización abierta a las cuestiones sociales, así como a procesos de argumentación y debate que incorporan una transparencia suficiente son clave para la evolución ciudadana de la empresa. La ausencia de esas condiciones o factores que llevan a formas de participación informal e indirecta inhiben dicha evolución.

Al igual que en los otros dos casos, aunque preguntábamos por la participación en el desarrollo organizativo, la participación en relaciones con otros agentes sociales o en las decisiones relativas a la gestión de impacto social, tanto en cambios en servicios como en acciones de apoyo a iniciativas sociales, se reconocen como mecanismos importantes para la evolución ciudadana de la empresa. Promueven la comprensión del proyecto de la empresa en clave de aporte social y generan sentido del proyecto y del trabajo.

En el caso de esta empresa destacan otros facilitadores de la evolución cívica. En concreto, el modelo y estilo de liderazgo, junto a la madurez del sistema de gestión que incorpora una cultura de participación para la mejora. El liderazgo en la evolución ha estado marcado por la apuesta por una orientación de aporte social y basada en valores. Un estilo de liderazgo que busca posicionamiento social de la organización para mejorar su legitimidad. Un estilo centrado en la

<sup>2</sup> Prácticamente todas las personas asocian la participación directa y formal en la reformulación de los valores con la adhesión al carácter.

empresa, pero abierto a cuestionarse su papel y su aportación social. La madurez en la gestión contribuye a una mayor claridad en los procesos y las responsabilidades.

Tabla 3. Condiciones y propiedades de participación que favorecen ciudadanía

CONDICIÓN / PROPIEDAD	Cuestiones mencionadas	Elementos de cultura
PROPIEDAD 1 Directa y formal	Redefinición de valores. Toma de decisiones operativas Dinámica para la mejora a través de proyectos Liderazgo participativo en la mejora	Estructura organizativa y autoridad para las decisiones Sistema de participación Programa de formación de líderes Mecanismos de reconocimiento (premios y evaluación del desempeño)
CONDICION 1 Clima de respeto y confianza mutua	Claridad de roles y responsabilidades en las decisiones Escucha a las personas Posibilidad de influir, participar no implica que “me hagan caso” Visión global de la organización, de aportar a un proyecto común.	Estructura organizativa y autoridad para las decisiones Criterios claros de aprobación de propuestas de mejora y decisión (asociados a valores y estrategia) Sistema de participación Líderes accesibles Programa de formación de líderes Mecanismos de reconocimiento de coherencia con valores (premios y evaluación del desempeño)
CONDICION 2 Proceso argumentación y debate	Argumentación de propuestas, proyectos y decisiones Se responde a las propuestas (escucha a las personas) Argumentación de las decisiones adoptadas. Dar cuentas.	Sistema de participación Sistemas y canales de información y comunicación
CONDICIÓN 3 Transparencia	Información adecuada, suficiente, accesible Claridad de criterios	Sistemas y canales de información y comunicación Intranet gestionada de forma participativa
CONDICIÓN 4 Apertura al contexto social del DO	Orientación a visibilizar (y mejorar) el aporte social, para mejorar imagen Posibilidad de canalizar sus intereses y preocupaciones en cuestiones sociales a través de proyectos en la empresa.	Política de presencia y participación social Sistema de participación Canales formales de recogida de propuestas. Criterios de selección asociados a valores y estrategia. Programa de formación de líderes

### 2.3. Inhibidores y condiciones asociadas

En general, los inhibidores de ciudadanía se asocian a inhibidores de participación o a la percepción de falta o incumplimiento de condiciones como la transparencia o el clima de confianza mutua.

La mitad de las personas aluden a factores personales que inhiben la participación, y como consecuencia, la adhesión al carácter y la evolución de ciudadanía. Por ejemplo, falta de motivación para implicarse en equipos de mejora o atender los canales de comunicación, la falta de compromiso con los valores o la percepción de poca transparencia. Las incoherencias con los valores (8%), especialmente cuando las cometen los líderes (4%), quiebran la confianza porque quien no participa tiende a criticar y promover rumorología.

Entre los inhibidores organizativos para la participación están las condiciones o la carga de trabajo (23%), la desconexión entre equipos o el desconocimiento de sus proyectos, así como una visión fragmentada de los valores o de la gestión de la empresa.

Como factores de contexto aparece el sector. La regulación hace difícil el desarrollo de carrera, incrementa la antigüedad de la plantilla, lo que influye en la motivación para la participación.

#### 2.4. Orientaciones prácticas

Una de las principales diferencias entre el proceso de Mutua y el de las otras dos empresas es que su proceso es una evolución en el modo de gestionar el proyecto empresarial. La madurez de su gestión y su cultura de participación han permitido una resistencia menor al cambio incremental propuesto. Continuar aprendiendo y mejorando a partir de la experiencia profundizando el enfoque de ciudadanía ayudará a continuar en el proceso de cambio.

Atendiendo a las orientaciones prácticas que se concluyen de nuestro caso (ver apartado 3.3), destacamos algunas cuestiones que consideramos pueden ayudar a reforzar la ciudadanía de la empresa. En primer lugar, mantener el enfoque de largo plazo en clave de aporte social, profundizando en la legitimidad. A esto contribuirá la formación ética del personal y revisar en este sentido las políticas de presencia social como instrumento para reforzar la legitimidad desde lo que hace la empresa.

Las personas reconocen legitimidad a las estructuras que reparten el poder y la autoridad en la toma de decisiones, y se percibe mejora en las condiciones que favorecen la confianza y la autogestión. Se percibe mayor capacidad de influencia en el proyecto a través de los cambios implementados. Sin embargo, la mayoría de personas no perciben que participan en la toma de decisiones estratégicas a través de sus departamentos. Plantear mejoras en la transparencia o en el diseño organizativo para seguir profundizando en la corresponsabilidad ayudaría a reforzar la capacidad de las personas para contribuir a la estrategia.

Nuestro estudio muestra la influencia positiva de mecanismos y dinámicas de gobernanza participativos. En el caso de las dos empresas industriales esta cuestión ha sido palanca y facilitador de evolución ciudadana y de generación de sentido del trabajo para las personas. Repensar las estructuras y dinámicas de gobernanza podría ayudar a Mutua a profundizar en su compromiso y desempeño como ciudadana.

### 3. Conclusiones del estudio de caso

#### 3.1. Evolución del carácter y el proyecto

Las tres empresas, con distintos acentos, han evolucionado hacia mayor aporte de valor técnico y social. Incorporando cambios en sus valores, en su proyecto y objetivos y en las prácticas de relación con el resto de la sociedad. La Tabla 4 resume los elementos encontrados, tanto en común, como en cada uno de los casos analizados.

En los tres casos, la evolución de ciudadanía estaba asociada a que las personas se adhieren al carácter de la empresa, reforzando así su capacidad de actuar de forma colectiva y socialmente responsable (ver Ilustración 3) Todas las personas saben que la empresa ha redefinido sus valores, y en las tres ha mejorado la adhesión de las personas al carácter —propósito y valores—, se muestran ejemplos del uso de valores en acciones y decisiones y percepción de las personas de mayor influencia en el proyecto y capacidad de autonomía en su puesto de trabajo.

Tabla 4. Evolución del carácter. Propósito y valores, incorporación al proyecto de cuestiones sociales

Evolución COMÚN	Evolución en la empresa concreta		
	SA Industrial	Cooperativa industrial	Mutualia
Valores ético- sociales declarados Mejora desempeño de valores Mayor transparencia	Compromiso social se suma al enfoque sostenibilidad económica	Declaración de propósito socio-empresarial	Cambio a un enfoque más social Indicadores de aporte social Indicadores de coherencia valores-comportamientos
Apoyo económico a proyectos de otras organizaciones sociales  Estructura formal de participación en propuesta y selección de proyectos	Objetivo de la planificación Objetivo de horas de voluntariado  Una persona asume el liderazgo de la dinámica compromiso social NER Cualquier persona propone proyectos	Objetivo anual, vinculado a ley cooperativas  Nuevo comité para ampliar el alcance de la participación Criterios selección en construcción: valores, proyecto cooperativo	Dinámica consolidada desde hace años  Equipo de mejora gestiona la dinámica Criterios de selección definidos y revisados: estrategia y valores.
Productos o servicios de mayor valor añadido	Mayor interacción con clientes y proveedores	Co-diseño con proveedores o clientes	Rediseño o diseño de servicios incorporando demandas sociales
Gestión interna de cuestiones sociales	No se encuentran evidencias	Nuevo comité de reflexión sobre igualdad entre hombres y mujeres	Certificación conciliación (Empresa familiarmente responsable) Compra responsable Proyectos de mejora (medio ambiente)

En los tres casos, se percibe mejora en la conciencia de compartir unos valores y un proyecto, en el que todas las personas tienen un papel que jugar. Considerando que el proyecto ha incorporado un enfoque de aporte de valor a largo plazo, podemos decir que ha mejorado la capacidad de comportarse como agente responsable en la sociedad.

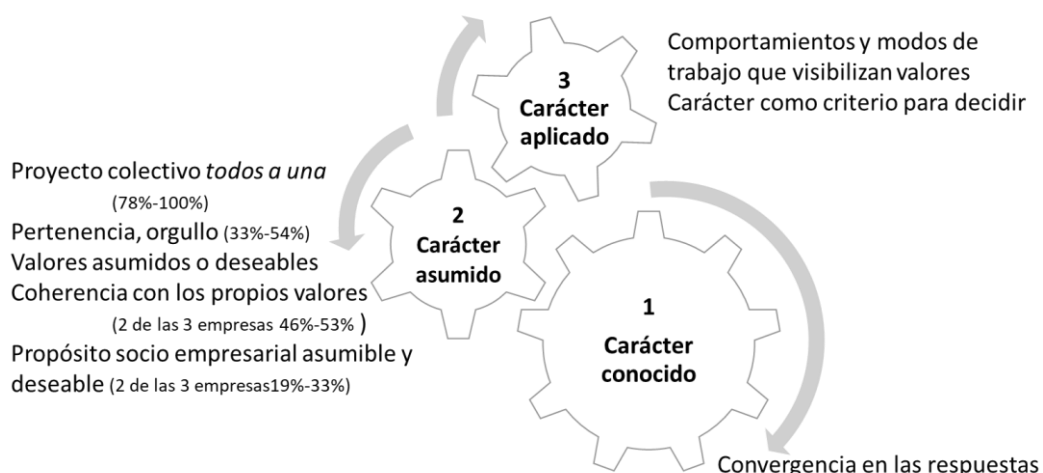


Ilustración 3. Cuestiones relativas a la adhesión al carácter

En el análisis de esta evolución ciudadana hemos estudiado también los factores que facilitan el cambio, descubriendo que cuando esos factores están ausentes o mal desarrollados en la empresa actúan como inhibidores de evolución ciudadana. Representamos gráficamente las palancas que motivan y los factores que favorecen la evolución ciudadana en la Ilustración 4

Explicamos brevemente los factores identificados y dibujados en la ilustración, asociándolos a nuestro primer objetivo de investigación: entender cómo, por qué, y mediante qué mecanismos la empresa evoluciona hacia una comprensión de sí misma como miembro responsable de la sociedad y, como consecuencia, cambian sus comportamientos.

En relación a las palancas que motivan la evolución aparece en primer lugar la riqueza del entramado institucional de la sociedad vasca porque posibilita colaboración en clave ciudadana con el resto de agentes sociales. Ese entramado incluye también una cultura y unos marcos normativos que la organización comparte como parte de esa sociedad y que le llevan a incorporar cuestiones que preocupan a su comunidad, como el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género o preocupaciones de colectivos concretos.

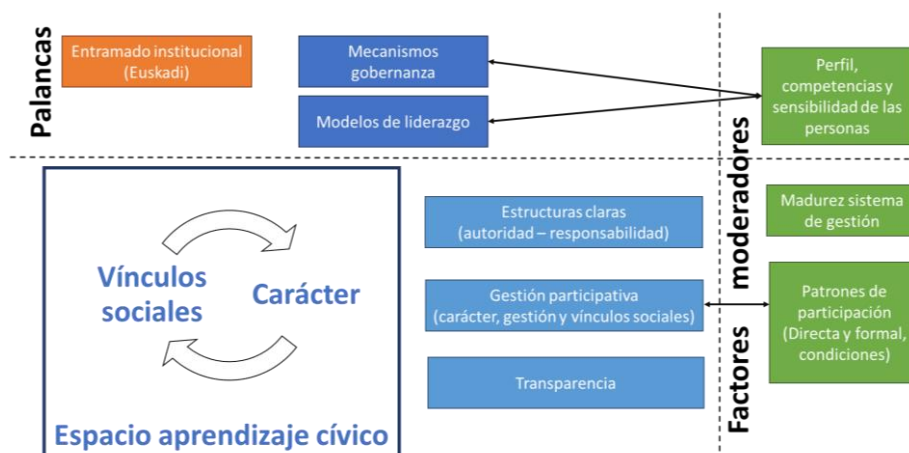


Ilustración 4. Evolución ciudadana (carácter, vínculos y organización). Palancas y factores de evolución

A través de los mecanismos de gobernanza y de los modelos de liderazgo se expresa la voluntad de desarrollar la vocación ciudadana de la empresa en el largo plazo. Ambos son al mismo tiempo palanca que promueve la evolución ciudadana y factor institucional que mantienen la orientación cívica del proceso cuando surgen conflictos. El perfil de las personas en puestos de liderazgo o propietarias es también palanca de cambio. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión. La cuestión de la gobernanza aparece únicamente en las empresas industriales, en las que la propiedad participa en la gestión.

Siguiendo con el resto de factores que favorecen la evolución ciudadana, vemos que el carácter y el vínculo social que hemos estudiado como variables de ciudadanía están entre los factores que favorecen la evolución. Son factores interrelacionados y condición de posibilidad para la transformación.

Las tres empresas hablan de dinámica de aprendizaje en sus relaciones con otros agentes sociales, y aportan ejemplos de cambios en la estructura o el sistema de gestión asociados a esas relaciones. La importancia de la cultura previa, de la madurez de la gestión y cultura participativa

nos llevan a concluir que el proceso de evolución ciudadana es un proceso de aprendizaje, en el que la empresa toma conciencia de que es un agente social responsable y un espacio de aprendizaje para mejorar el ejercicio de esa responsabilidad. Las personas perciben desarrollo personal y aprendizajes en su implicación en todo el proceso de redefinición y despliegue de los valores a los comportamientos.

*Conclusión: El desarrollo del carácter ciudadano y su puesta en práctica en el proyecto y las actividades de la empresa en la sociedad es un proceso de aprendizaje.*

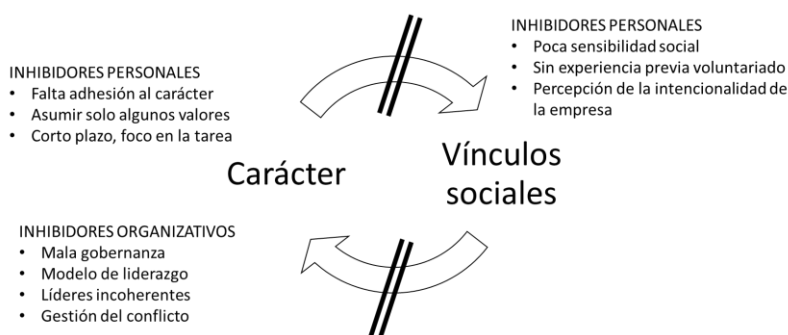
Entre los elementos del diseño organizativo destaca la estructura como factor de evolución ciudadana. Estructuras que determinan con claridad la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones políticas y de gestión, que las personas perciben como legítimas, favorecen la adhesión al carácter y la evolución ciudadana.

La gestión participativa del proyecto y de las relaciones con la sociedad, posible gracias a estructuras y dinámicas de trabajo, es el mecanismo principal en la evolución ciudadana de la empresa y sus comportamientos.

La transparencia es clave para la evolución ciudadana. Supone un aprendizaje organizativo e individual.

Finalmente, hemos identificado tres factores que moderan los logros en la evolución ciudadana:

1. El perfil, las competencias, la formación y la sensibilidad moral de las personas, especialmente de quienes lideran condicionan la evolución ciudadana.
2. La madurez del sistema de gestión modera la evolución del carácter y el comportamiento ciudadanos, mostrando que se da un proceso de aprendizaje organizativo.
3. Las condiciones de la participación y la existencia de mecanismos formales para la participación en las decisiones y actividades de compromiso e impacto social de la empresa generan sentido del proyecto y del trabajo. Al mismo tiempo, la presencia de estas condiciones, el grado en el que se desarrollan o las personas perciben que están presentes, moderan el impacto de la participación en la evolución ciudadana.



*Ilustración 5. Inhibidores de ciudadanía*

Los inhibidores de evolución del carácter y el comportamiento social en clave ciudadana que hemos identificado están asociados a los factores ya descritos como facilitadores. La Ilustración 5 resume los inhibidores encontrados.

### 3.2. Patrones de participación

Hemos encontrado una coincidencia significativa en las tres empresas respecto a determinadas propiedades y condiciones de la participación que favorecen el empoderamiento y la implicación de las personas en el desarrollo del carácter a través del proyecto y del trabajo del día a día. Por lo tanto, podemos afirmar que este patrón modula la capacidad de agencia moral de la empresa e influye en la evolución del carácter y el comportamiento ciudadano:

- Condición 1: La apertura del proceso de desarrollo organizativo al contexto social es condición necesaria para reforzar la ciudadanía de la empresa.
- Propiedad 1. Participación directa y formal, como la de mayor impacto en la agencia grupal
- Condición 2. Transparencia
- Condición 3. Método y orientación de los procesos de toma de decisión.
- Condición 4: Clima de respeto y confianza mutua.

La importancia y el orden en el que en cada empresa aparecen los elementos varía, pero en todos los casos, se constata apertura a cuestiones sociales y realización de procesos de cambio más o menos disruptivos en los que las personas se sienten respetadas y protagonistas de los logros.

La evolución ciudadana de la empresa se asocia a lograr mayores niveles de aporte técnico y social en el desarrollo del proyecto socio-económico de la empresa. Una condición necesaria es que el desarrollo organizativo que permite esa evolución incorpore perspectiva social. Además, un resultado no esperado, es la influencia que tiene también la participación en las decisiones sobre el compromiso y el impacto social de la empresa.

Nuestras conclusiones indican que los patrones de características de la participación que refuerzan la evolución ciudadana articulan de forma aceptable para las personas dos tensiones: el equilibrio entre la participación directa y la eficacia, por una parte, y la articulación del respeto a la autonomía individual con la necesidad de que las personas se adhieran al carácter y proyecto de la empresa, por otra.

Aunque la participación directa se percibe como la mejor forma para promover adhesión y reforzar la agencia moral, las condiciones de transparencia y el clima de confianza mutua que permiten buenos niveles de adhesión e incentivos para actuar de acuerdo al carácter con formas de participación indirecta o informal. De este modo, se permite mantener la eficacia, y al mismo tiempo promover implicación y empoderamiento de las personas.

El equilibrio entre la autonomía individual y el carácter y proyecto compartidos se logra cuando las personas se sienten protagonistas, y motivadas para actuar de acuerdo al propósito y los valores de la empresa, y se comprometen con los objetivos. Este equilibrio se hace posible a través de las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua y procesos de argumentación orientados a consensos. De este modo se consideran también las preocupaciones sociales de las personas de la apertura al contexto social del desarrollo organizativo.

Tres de las conclusiones del estudio apuntan a que la evolución ciudadana de la empresa es un proceso de aprendizaje colectivo. En primer lugar, la madurez de la cultura de participación, el perfil, la capacidad y las competencias de las personas para participar y para entender la información ofrecida modulan la percepción del cumplimiento de las condiciones que posibilitan la evolución ciudadana. En segundo lugar, la construcción del patrón identificado requiere del desarrollo de competencias y capacidad para la deliberación ética de las personas y el desarrollo

de una cultura y mecanismos adecuados para la participación en esas condiciones. Finalmente, los patrones de participación de nuestras tres empresas están asociados a cambios de estructura y elementos del diseño organizativo que permiten generar los patrones de propiedades y condiciones para la participación y llevar los valores a la práctica.

La resistencia al cambio inhibe la correcta implantación de los patrones. Esta resistencia se incrementa en función del nivel de disrupción que supone el cambio. También influye que el desarrollo organizativo no sea auto-diseñado o esté liderado por alguien externo a la empresa.

### 3.3. Orientaciones prácticas

Nuestros resultados aportan pistas prácticas para que la empresa diseñe procesos de desarrollo organizativo que refuercen su agencia moral.

Una primera estrategia es tomar conciencia de la importancia de incorporar la dimensión ético social en el carácter, orientando el proyecto al largo plazo e incorporando mecanismos para atender demandas sociales más allá de las actividades de negocio. Sin una voluntad consciente de incorporar la dimensión ético social en el carácter y comportamiento social de la empresa la evolución ciudadana no es posible.

Definir estrategias de participación social y, cuando la empresa tiene capacidad, de incidencia y promoción de espacios de diálogo y colaboración, es una línea de acción útil para incorporar la dimensión ético social en el carácter. La empresa puede analizar sus vínculos sociales y el modo de relación que establece con las distintas organizaciones, e identificar organizaciones de las que pueda aprender o con las que pueda colaborar.

En tercer lugar, adoptar un diseño organizativo que posibilite la gestión participativa del carácter, del proyecto y de las relaciones con la sociedad ayuda a reforzar la ciudadanía. Nuestros resultados indican que este es un mecanismo esencial para construir condiciones de agencia, para llevar el carácter ciudadano a la práctica. Posibilitar la reflexión interna para mejorar el diseño organizativo contribuye a favorecer el cambio.

El diseño organizativo debería considerar cómo hacer posibles las condiciones de transparencia, clima de respeto y confianza mutua, procesos de argumentación orientados a consensos y apertura a cuestiones sociales. Nuestros resultados asocian elementos de diseño organizativo a la creación y mejora de los patrones de participación (ver Tabla 5) que la empresa puede utilizar para afrontar procesos de desarrollo organizativo adecuados.

También es importante establecer estrategias de desarrollo de motivación y capacidades de las personas, especialmente de quienes asumen roles de liderazgo o gobernanza. En concreto, para que la estrategia de formación y desarrollo permita crear y mantener las condiciones identificadas, se deberían contemplar cuestiones como:

- En relación a la condición de apertura al contexto social, se han identificado tres pistas para el desarrollo de motivación y capacidades en las personas:
  - Mejorar en conocimiento sobre el conjunto de la organización y su proyecto. Una visión global de la organización y del aporte social que hace, así como de las preocupaciones de las distintas áreas de la empresa favorece que las personas vean a la organización como un agente colectivo. Construir un discurso compartido sobre quien es la empresa, de qué se encarga, cuál es su aporte social.

- Favorecer la relación de las personas con otros agentes sociales, y acciones de sensibilización y voluntariado en cuestiones sociales o ambientales, así como informar de las iniciativas de este tipo en las que la empresa está implicada.
- Apoyarse en personas con motivación e inquietudes sociales para dinamizar procesos internos, ofreciendo espacios compartidos de trabajo sobre el modo de incorporar esas cuestiones al proyecto, los productos y la actividad de la empresa.
- La transparencia es imprescindible, pero las personas tienen que tener capacidad de acceder y entender la información que les afecta. Y la organización ha de establecer mecanismos y canales de transmisión de información y de comunicación adecuados y suficientes.
- Participar requiere de habilidades personales y de motivación para trabajar en equipo, para entender las dinámicas colectivas. Ejercitar esas habilidades a través de mecanismos de participación y reconocimiento permite construir cultura compartida de participación. Construir, desarrollar y replantear constantemente los modos de participar es un reto en el actual contexto de digitalización y en el que se debilitan los vínculos formales entre las personas y la organización.
- Para equilibrar participación directa e indirecta, ya hemos mencionado la importancia de los canales y dinámicas informales. Estilos de liderazgo accesible, canales de comunicación bidireccional, espacios informales que permitan aportar visiones alternativas, mecanismos para canalizar y analizar nuevas propuestas, son solo algunos ejemplos de prácticas posibles.
- El clima de respeto y confianza mutua se va tejiendo sobre la transparencia y sobre los consensos que se generan en torno al sentido que tiene la participación y los criterios para determinar la influencia, y el reparto de autoridad y poder para la toma de decisiones. Factores como el correcto afrontamiento de conflictos, el modelo de liderazgo o el perfil de quienes lideran o de las personas del equipo generan distintas necesidades para consolidar esa confianza mutua, por no mencionar factores externos como la carga de trabajo o la presión de grupos de interés. Generar competencias para la escucha, el análisis de la realidad y modelos de gobernanza y liderazgo que permitan canalizar sin represalias críticas o propuestas disruptivas que cuestionen la cultura y el proyecto son algunos elementos a cuidar.
- Los procesos de argumentación moral, así como la construcción de consensos no se improvisa. Quienes lideran necesitan competencias y habilidades de dirección de equipos y formación en metodologías de participación. Y las personas necesitan formación y desarrollar capacidad de análisis y argumentación, y reforzar su adhesión al carácter y proyecto compartido para orientar sus aportes a consensos que redunden en el éxito en el largo plazo y aplicando como criterios de toma de decisión el propósito y los valores de la organización.

Nuestro estudio muestra que la evolución de ciudadanía es un cambio que parte de la cultura y sistema de gestión de la empresa. De acuerdo a la experiencia de nuestras empresas, un buen diseño del cambio, estructuras responsables de liderarlo con personas con autoridad reconocida y capacidad de gestionar los conflictos son aspectos a cuidar. Los conflictos serán inevitables, y parte del aprendizaje individual y colectivo. Que quienes gobiernan y lideran la organización mantengan la voluntad de transformación en clave ciudadana puede favorecerse con formación o buscando alianzas o apoyo externo para desarrollar el proceso.

Tabla 5. Elementos de diseño organizativo y patrones de participación

El. diseño organizativo	Directa y formal	Transparencia	Apertura al contexto	Argumentación y debate	Clima de confianza
Propósito y objetivos	—	—	Económicos y sociales	—	—
Estructura organizativa clara	Equipos y sus relaciones, autoridad, liderazgo, capacidad de influencia	Para la comunicación	Equipos que abordan cuestiones sociales	Responsabilidad en la toma de decisión Autogestión	Aceptación de roles y responsabilidad de gobierno y gestión Legitimidad de líderes y equipos con liderazgo formal
<i>Figura jurídica cooperativa</i>	—	—	<i>Modelo cooperativo</i>	—	—
<i>Estructuras y dinámicas de gobernanza</i>	—	<i>Adecuación de gobernanza</i>	—	—	<i>Gobernanza adecuada</i>
Mecanismos de participación	Gestión Relaciones con otros agentes Compromiso social	Reuniones, asambleas...	Gestión apoyo a proyectos sociales Equipos cuestiones sociales Aprendizajes	Reuniones, asambleas Procesos y procedimientos de planificación - programación	Escucha de opiniones argumentadas Confidencialidad
Formación, desarrollo de competencias	Trabajo equipo	Entender la información	—	Trabajo equipo	Gestión de relaciones y de conflictos
Formación de líderes	Conflictos Gestión personas	<i>Habilidades comunicación</i>	—	Gestión de relaciones y equipos	Líderes accesibles
Alianzas y colaboraciones	Para aprender	—	Colaboraciones Aprendizajes	—	—
Sistemas de información y comunicación	<i>Participación en la comunicación</i>	Información accesible, suficiente	<i>Memoria Portal de transparencia</i>	Canales de comunicación bidireccional	Evitar rumorología
Políticas	—	De relaciones con otros agentes (acceso a información)	<u>Presencia pública</u>	—	—
<i>Sistema de retribución<sup>3</sup></i>	<i>Participación en beneficios</i>	—	<i>Ratio escala salarial</i>	—	—
<i>Sistemas de reconocimiento</i>	<i>Premios y evaluación del desempeño</i>	—	—	—	—

<sup>3</sup> En cursiva, solo en una empresa. En el caso de la retribución, como otro modo de participación directa y formal. En el caso de los sistemas de reconocimiento, como un modo más de participar del carácter organizacional.

ANEXO – CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Confirmar en el encuentro con la empresa la representatividad de la muestra o comentar los posibles sesgos que puedan derivarse de su composición.

Tabla 6. *Mutualia. Características de la muestra*

Característica		Prev. / REAL	Hombres (6)				Mujeres (20)				Gran Total
			Ar	Bi	Gi	Total	Ar	Bi	Gi	Total	
Antigüedad	< 10 años	0/4		1		1		2	1	3	4
	11 a 20 años	20-30 / 22		3	1	4	4	6	3	13	17
	> 21 años		1			1		3	1	4	5
Cualificación	FP Grado Superior	-		1		1	-	2		2	3
	Grado universitario	-		2	1	3	4	8	5	17	20
	Master o Doctorado	-	1	1		2	-	1		1	3
Posición en la empresa	Dirección	10-15 / 10	1	1		2		1		1	3
	Mandos intermedios			1		1	2	1	1	4	5
	Líder funcional						1	1		2	2
	Sin liderazgo formal	10-15 / 16		2	1	3	2	8	3	13	16
Relación con otras organizaciones	Sí	-		3	1	4		2		2	6
	No	-	1	1		2	4	9	5	18	20
Ámbito profesional	Área Sanitaria	-	1	1		2	1		4	5	7
	Administración y gestión	-	1	3	1	4	3	1	1	15	19
Comité de empresa		-				0	1		1	2	2
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>24-30</b>	<b>6</b>				<b>20</b>				<b>26</b>

