

Nuevo estilo de relaciones (NER): una realidad organizativa en el País Vasco basada en personas comprometidas con la sociedad para promover un desarrollo humano, justo y sostenible, más allá de la responsabilidad social corporativa (RSC)

New style of relationships (NER): a Basque Country's organizational reality based on committed-to-society persons, to promote fair and sustainable Human Development beyond the Social Corporate Responsibility (SCR)

María Álvarez Sainz*, **Kepa Xabier Apellaniz Valle****

* Doctora en Ingeniería Informática y doctora en Economía, Universidad del País Vasco, Bilbao (UPV/EHU).

✉ maria.alvarezsainz@ehu.eus

** Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad del País Vasco, Bilbao (UPV/EHU).

✉ kepaxabier.apellaniz@ehu.eus

RECIBIDO: 11.05.2016

ACEPTADO: 21.06.2016

Resumen

Este artículo estudia el nuevo estilo de relaciones (NER), modelo de organización y gestión empresarial desarrollado e implantado en el País Vasco y compartido por las organizaciones de NER Group, y presenta los principales resultados del análisis de los rasgos culturales de este tal como son percibidos por las personas que trabajan con él. Este estilo de relaciones se basa en las personas, pilares de la organización, quienes con comunicación e información trabajan en equipos autogestionados compartiendo un proyecto de futuro. Las organizaciones en NER Group desarrollan una importante solidaridad interna (reparto de resultados, no despidos...) y un compromiso e integración con la sociedad que conlleva la dotación presupuestaria y la dedicación de tiempo de trabajo para dar respuesta a diferentes proyectos sociales de atención comunitaria que van mucho más allá de lo que tradicionalmente se ha entendido en la responsabilidad social corporativa (RSC).

Palabras clave: administración de empresas, sociedad de la información, cambio organizacional, organización, recursos humanos

Abstract

This article studies a new style of relationships (NER), a model of management developed in the Basque Country and shared by the organizations of NER Group, and presents the main results of the analysis of its cultural features as they are perceived by the persons who work with it. This style of relationships is based on persons, mainstay of organizations, who work in self-run teams, communicating to one another and sharing information, towards a future project. The organizations in NER Group develop internal solidarity (no dismissals, profit sharing...) and commit to bring answers to different society and community projects, devoting budget and working time, thus going beyond what has traditionally been understood as Social Corporate Responsibility (SCR).

Keywords: business management, information society, organizational change, organizations, human resources.

Introducción

Desde finales del siglo XX, es mayoritario el debate en torno a la validez, necesidad de adaptación o radical transformación del modelo de administración de empresa, con el fin de hacer frente a la nueva realidad económica, social, tecnológica y cultural generada por los cambios constantes y trepidantes que se producen en el seno de la sociedad de la información y de la comunicación.

En este principio del siglo XXI es necesario considerar también la importancia de la cuarta revolución industrial, la que, apoyándose en los desarrollos tecnológicos de la tercera, fusiona tecnologías varias y provocará en años venideros avances significativos en el campo de la inteligencia artificial, robótica, Internet de las cosas, vehículos autónomos, impresión 3D, nanotecnología, biotecnología, ciencia de los materiales, almacenamiento de energía y computación cuántica. En esos avances se difuminarán las fronteras entre las esferas física, digital y biológica y se plantearán importantes retos y oportunidades. La velocidad a la que se producen los cambios y su profundidad, junto a la amplitud de ámbitos afectados por la cuarta revolución industrial, conllevará la transformación de los sistemas de producción, gestión y gobierno, en cualquier país.

En el último Foro Económico Mundial celebrado en Davos, en enero de 2016, su fundador y director general Klaus Schwab señaló que la Cuarta Revolución Industrial tendrá importantes repercusiones en la forma de gobierno, en las personas y en el mundo de los negocios, afectando en este último caso, fundamentalmente, a las expectativas de

los clientes, la mejora de los productos, la innovación colaborativa y las formas de organización. Igualmente se ha mostrado convencido de que, en el futuro, el talento más que el capital representará el factor crítico de producción.¹

En el citado Foro también se ha presentado un estudio que calcula que la cuarta revolución industrial destruirá más de cinco millones de puestos de trabajo en los 15 países más industrializados hacia 2020, lo que nos enfrenta a la inquietante pregunta ya planteada en *Race Against The Machine* (Brynjolfsson y McAfee, 2011): ¿dónde y cómo se van a crear los nuevos puestos de trabajo? La nueva sociedad de la información y la comunicación, del conocimiento, presenta innumerables posibilidades e inquietantes retos a los que habrá que hacer frente con novedosas herramientas sociales e intelectuales.

Consecuentemente, parece indudable que las organizaciones empresariales deben reaccionar y adecuarse a las nuevas necesidades, ser innovadoras. Deben tomar esa decisión si quieren cumplir el primer objetivo de toda organización: sobrevivir (Deming, 1989). De ahí que pueda afirmarse que si queremos situar a una empresa como referente por sus resultados, el elemento básico a considerar es la existencia de una ventaja competitiva sostenible que la diferencie de sus competidoras, que proporcione resultados económicos positivos y que no se pueda copiar fácilmente. Es decir, innovación radical en cultura de empresa para aportar una determinante ventaja competitiva a la organización.

El objetivo de este artículo es analizar el *nuevo estilo de relaciones (NER)*, una realidad organizativa empresarial desarrollada e implementada en el País Vasco, cuyos planteamientos y resultados pueden ser de interés para todos aquellos que consideran la necesidad de cambio una prioridad para el futuro de su organización.

En la actualidad, 21 proyectos empresariales del País Vasco integran la asociación NER Group y están unidos para aplicar una forma organizativa y de funcionamiento interno basado en el *nuevo estilo de relaciones (NER)*. El objetivo es

[...] compartir experiencias, sinergias y conocimientos; anuar esfuerzos para mejorar, para avanzar, para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (NER). (GBE-NER Elkartea, 2010, p. 13)

Los proyectos empresariales de NER Group pertenecen a distintos sectores de actividad, tienen diferentes tamaños y formas jurídicas, ocupan a más de 2000 personas presentes en 60 países y facturan más de 500 millones de euros al año. A pesar de esta diversidad,

1 Véase <http://www.weforum.org/agenda>.

todos tienen en común el guiarse por el *nuevo estilo de relaciones* (NER) y comparten un proyecto basado en las personas, centrado en el cliente y enfocado a la eficiencia, desde los valores de la transparencia, la confianza, la libertad, la responsabilidad, la generosidad y la ética (GBE-NER Elkartea, 2010, p. 13).

Este artículo comienza revisando la literatura más relevante sobre gestión empresarial y cambio. Seguidamente presenta la génesis del nuevo estilo de relaciones (NER) analizando la trayectoria profesional de Koldo Saratzaga, líder e impulsor del proyecto, sin el cual no puede entenderse.

La siguiente sección define los fundamentos teóricos del nuevo estilo de relaciones (NER) y detalla las características fundamentales de NER Group en la actualidad. A continuación, se explica la estrategia de la investigación empírica desarrollada entre las personas que trabajan en las organizaciones que pertenecen a NER Group con el fin de conocer las percepciones que tienen sobre los rasgos culturales que definen el nuevo estilo de relaciones (NER) y se exponen los resultados más importantes relacionados con las categorías *implicación* y *adaptabilidad* (interna y externa), objeto específico de análisis de este artículo. En la última sección se consideran las implicaciones teóricas de los principales resultados obtenidos.

Sociedad de la información y la comunicación. Necesidad de nuevos sistemas de gestión empresarial

Cada día cobra más fuerza la necesidad de adecuar la administración de empresa a la sociedad de la información y de la comunicación (Winslow y William, 1995; Drucker, 1984, 2000; Ramos, 2008; Covey, 2012; Rao y Chuán 2012; Goñi Zabala, 2012), donde la aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) han supuesto un cambio importante en la economía, en el mercado, en la estructura de las empresas, la segmentación del consumo, los valores de los consumidores y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto.

Si la Primera Revolución Industrial produjo un cambio sustancial en la forma de generar la energía necesaria para la producción; la Segunda modificó la división del trabajo y abrió la puerta a la producción en masa; la Tercera se cimentó en la capacidad de procesamiento de la información, el desarrollo de la electrónica y la automatización de los procesos; la Cuarta no es una nueva etapa sino que constituye una nueva era en sí misma. Las potencialidades de la inteligencia artificial son de tal magnitud y atañe a ámbitos tan dispares —economía, medicina, ingeniería, milicia— que plantean retos nunca antes enfrentados por la humanidad, no solo al mundo económico empresarial, sino al conjunto de la sociedad.

Sin embargo, a pesar de todos los avances tecnológicos y científicos, de toda la innovación que se ha puesto en marcha, de estar inmersos en un mercado global de ámbito mundial, las personas no tienen capacidad para desarrollar todas sus potencialidades en las empresas en que trabajan, no se sienten motivadas, desconocen cuál es su aportación a los objetivos de la organización e incluso cuáles son estos objetivos (Covey, 2012). Esta situación genera un importante coste entre las personas y las organizaciones y requiere un cambio urgente.

La tecnología y la globalización impulsan esta nueva evaluación del trabajo que ya se ha iniciado con fuerza societaria y empresarial. La actual concepción del orden clásico laboral se queda obsoleta ante las nuevas exigencias de desarrollo del crecimiento de la persona como punto de referencia. (García Echevarría, 2015, p. 8)

La organización y gestión del trabajo ha sido un tema de estudio y análisis durante décadas. Pueden encontrarse dos planteamientos fundamentales: el tradicional, orientado al control, cuya paternidad puede atribuirse a Frederick W. Taylor y, desde comienzos de la década de 1970, la estrategia orientada y basada en el compromiso.

[...] workers respond best-and most creatively-not when they are tightly controlled by management, placed in narrowly defined jobs, and treated like an unwelcome necessity, but instead, when they are given broader responsibilities, encouraged to contribute, and helped to take satisfaction in their work. (Walton, 1985, p. 77)

Desde la última década del siglo xx numerosos investigadores han planteado que los recursos humanos gestionados de forma adecuada y coordinada con la estrategia general de la compañía, motivados y comprometidos con el proyecto, pueden ser una importante fuente de ventaja competitiva (Kogut y Zander, 1992; Cappelli y Singh, 1992; Pfeffer, 1994, 1996), ya que el conocimiento de los empleados sobre productos, procesos y clientes pueden generar capacidades difíciles de imitar. Ahora bien, también han señalado la necesidad de un alto nivel de compromiso y compensación por parte de la empresa.

Workers will only contribute their discretionary effort to problem-solving if they believe that their individual interests are aligned with those of the company, and that the company will make a reciprocal investment in their well-being. (Macduffie, 1995, p. 201)

Como ya indicaba Walton en 1985, es necesario pasar del modelo de orden y control jerárquico a uno nuevo basado en alto nivel de participación y compromiso recíproco.

[...] *we need to open up a third approach to the study of HRM, which might be termed a worker-centred or worker-friendly approach, which locates the worker at the heart of the analysis.* (Guest, 2002, p. 354)

Es ineludible, por tanto, la puesta en marcha de innovaciones organizativas y culturales (Mansfield, Schawarts y Wagnes, 1981; Pfeffer, 1996; Senge, 1999, 2000; Hamel y Breen, 2008; Rao y Chuán 2012) que produzcan una ventaja competitiva radical, porque la radicalidad de la innovación (Schumpeter, 1978, Damanpour, 1991; Rao y Chuán, 2012) provoca un importante cambio respecto a la situación original y permite avanzar hacia un nuevo modelo, un nuevo paradigma en administración de empresas que posibilite la valoración de la persona y el desarrollo de sus capacidades y talentos.

Dada la relación entre tecnología y puesto de trabajo, el cambio no puede quedar reducido a una modificación del perfil de las personas, tiene que ser un cambio mucho más amplio y transformador, que incida directamente en la consideración de la persona, portadora del conocimiento. El fin ha de ser potenciar el desarrollo integral de esta.

Aquí es donde hay que cambiar fundamentalmente la forma de entender el trabajo: el trabajo no es una *cosa*, sino que es *persona*, implica el desarrollo de la persona, su crecimiento fundamental en dos dimensiones:

- a. Desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos, incremento de valor de la persona.
- b. La dimensión social, que corresponde fundamentalmente a la disposición de la persona a *cooperar* con los demás, a contribuir aportando con sus competencias, *cooperando* para dar respuesta a las necesidades, tanto de la propia persona como de los demás (García Echevarría, 2015, p. 1).

Sin embargo, una cosa es afirmar que las organizaciones actuales necesitan innovar y reinventarse a sí mismas, poner en marcha nuevos modelos organizativos más eficaces, y otra muy diferente es conseguir ese cambio. En este proceso de transformación, el liderazgo ejerce un papel fundamental (Trice y Beyer, 1993; Senge, 1999; Ulrich, Zenger y Smallwood, 2000; Bennis y Nanus, 2008; Covey, 2012; Robbins y Coulter, 2012), ya que se encuentra detrás de las organizaciones exitosas y es la variable determinante para comprometer a las personas en la acción, convertirlas en líderes y hacerlas agentes directos del proceso de cambio.

De ahí que Bennis y Nanus (2008) animen a poner en práctica estrategias que permitan implementar un auténtico liderazgo, líderes entendidos como catalizadores capaces de presentar sus ideas y asumir los riesgos necesarios para su consecución. Recuperan la expresión *liderazgo transformador*, utilizada por primera vez por James MacGregor Burns (1978) para referirse a líderes con capacidad de modelar y potenciar los motivos y objetivos de sus seguidores.

Igualmente Bass (1985, 2008) hace hincapié en la necesidad de poner en práctica un liderazgo transformacional, delimitando claramente el rol del líder (motivador, potenciador del logro y la autorrealización) mediante el carisma, la influencia, el liderazgo inspirador, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de las personas.

Con el imparable proceso de sustitución del hombre por la máquina, el desempleo y, con él, la pobreza se están convirtiendo en estructurales. Son varias las soluciones propuestas por los diferentes teóricos y gobiernos para tratar de paliar sus efectos. El filósofo y economista belga Philippe Van Parijs, ya en 1982 planteó la necesidad de una alternativa al crecimiento como única solución (no se puede lograr un crecimiento infinito en un mundo de recursos finitos) y llegó a la conclusión de que era necesario un «subsidio universal» o «renta básica». Llama la atención que incluso en los Estados Unidos de Norteamérica la administración Obama esté estudiando la posibilidad de crear un seguro de reemplazo contra la automatización, que servirá para paliar el impacto de las nuevas tecnologías sobre las familias (*El Economista*, 25 de enero de 2016).

En este sentido, el activista y economista austríaco Christian Felber (*Nuevos valores para la economía*, 2008; *La economía del bien común*, 2012) propone un nuevo sistema económico, alternativo al capitalismo de mercado y a la economía planificada, cuyo objetivo debería ser el bien común. Plantea como valores la dignidad, la solidaridad, la justicia, la sostenibilidad y la democracia. En su propuesta, que no está cerrada ni es excluyente,

al contrario, pretende ser combinada con otros elementos o estructuras alternativos, y a través de éstos enriquecerse y también enriquecerlos. Los amigos clásicos de la economía del bien común son la economía solidaria, el bien común (*commons*), la democracia económica, la subsidiariedad económica, la economía del don o la economía del decrecimiento, por solo nombrar algunos. (Felber, 2012, p. 17)

Todo ello sin olvidar que la economía y la actividad económica deben ser fundamentalmente éticas y deben adoptar y garantizar los valores, objetivos e ideas que se plasman en las constituciones de los estados: «la libertad y la búsqueda de la felicidad».²

Es necesario por tanto reivindicar un sistema de valores que impregne no solo la actividad económica empresarial sino el conjunto de la sociedad, y que incluya la ética, la confianza, la responsabilidad y la solidaridad entre sus principales componentes, características culturales fundamentales del nuevo estilo de relaciones (NER), como se detalla a continuación.

2 Declaración de Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica, 1776.

Orígenes del nuevo estilo de relaciones (NER). Koldo Saratxaga: líder carismático y transformacional

1. La experiencia en Irizar

Koldo Saratxaga forma parte de la primera promoción de ingenieros técnicos de la Escuela de la Casilla en Bilbao. Tras su andadura profesional por distintas empresas durante más de 20 años, se incorpora al Departamento de Intervención del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) e inicia un amplio recorrido por diferentes cooperativas que se encuentran en situación de crisis (Funcor, Embega, Urola) hasta que en octubre de 1991 es destinado a Irizar.

Irizar era entonces una organización en profunda crisis económica con un importante problema de rentabilidad de sus productos y una gran falta de implicación de los trabajadores. Koldo Saratxaga considera indispensable un cambio urgente, «ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo hoy: es imprescindible entrar en el terreno de juego» (Covey, 2012, p. 18).

En 1992 pone en marcha una serie de medidas que van a producir importantes cambios y que, con su liderazgo, se va a convertir en un proyecto compartido con ilusión, «un proyecto basado en las personas» (Ugarte, 2004, p. 129), con visión de futuro, en el que se trabaja en equipos, asentado en tres pilares: la comunicación, la libertad y la responsabilidad.

A nivel organizativo interno, «el secreto es esfuerzo, confianza, responsabilidad y entrega a una labor bien hecha, aderezada con un modelo de gestión en el que las personas (internas y externas) constituyen la base y el fin» (Etxebarria Caño, 2001, p. 77). Como consecuencia, en 1998 se funda Irizar Group y se amplía la planta base de Ormaiztegui (Gipuzkoa, País Vasco) aplicando la reingeniería a los equipos autogestionados y el liderazgo compartido, en donde los líderes se orientan a motivar, apoyar y reconocer a las personas. Se acuña la expresión *pensamientos estratégicos compartidos*, lo que lleva a redefinir Irizar como «un proyecto basado en las personas». «Se busca el equilibrio entre las personas de Irizar, los clientes, los colaboradores externos, la sociedad y el medio ambiente» (Ugarte, 2004, p. 33).

A nivel comercial, Irizar experimenta un importante proceso de expansión nacional e internacional que comienza en 1995 con la primera planta de producción en China y continúa en Marruecos (1996), Brasil (1998), México (1999), India (2001) y Sudáfrica (2004).

Se pasa «del abismo de la quiebra al reconocimiento nacional e internacional en menos de una década» (Etxebarria Caño, 2001, p. 77). Tanto Irizar como Koldo Saratxaga en cuanto líder del proceso de transformación obtienen múltiples premios y recono-

cimientos entre 1994 y 2000. *The Economist*, en enero de 2000, define a Irizar como la empresa fabricante de autobuses probablemente más eficiente del mundo.

El éxito obtenido despierta un amplio interés en el ámbito internacional. La Harvard Business School publica el estudio del caso *Irizar in 2005* (Casedesus-Masanell y Mitchell, 2006), pero Saratxaga mantiene su apuesta por la colaboración entre las personas: «Irizar es mi proyecto, pero mi proyecto compartido. Lo vivo con intensidad, lo disfruto con intensidad y lo comparto con ilusión» (Ugarte, 2004, p. 172).

2. K2K Emocionando. La experiencia GBE-NER

En 2005 Saratxaga abandona Irizar y en el segundo semestre de ese mismo año crea K2K Emocionando S.L., cuyo objetivo es acompañar a las organizaciones que desean implementar el nuevo estilo de relaciones (NER).

A principios de 2006, la cooperativa Lancor y Walter Pack S.A. comienzan con el NER y tres años después ya son una decena de organizaciones. En ese momento se crea GBE-NER Elkartea, asociación que integra organizaciones con formas jurídicas y actividades diferentes que comparten *misión, visión, valores y objetivos organizativos* y que consideran que las personas son el elemento más importante ypreciado.

Tras la presentación pública en el Palacio Euskalduna de Bilbao en octubre de 2009, medios de comunicación señalaron: «*Empresarios vascos se unen para desarrollar un modelo más humanista*», haciendo hincapié en el liderazgo de Koldo Saratxaga y de K2K Emocionando en el proceso de creación de una nueva sociedad mediante un *nuevo estilo de relaciones* entre las personas de las organizaciones, entre organizaciones y entre las organizaciones y la sociedad.

Fundamentos teóricos del nuevo estilo relaciones (NER)

El nuevo estilo de relaciones (NER) es una innovación en la forma de entender la organización a todos los niveles: personas, relaciones, administración (Hamel y Breen, 2008; Goñi Zabala, 2012; Rao y Chuán, 2012). Esa innovación posibilita no solo la supervivencia de la organización (Deming, 1989) sino también una ventaja competitiva (Porter, 2002), permite hacer frente al modelo jerárquico tradicional, tiene carácter sistémico y es un proceso continuado en el tiempo (Hamel y Breen, 2008), para lo que es fundamental el liderazgo transformacional.

Leaders motivate their followers by raising their followers' concerns from secularity and belonging to achievement and self-actualization, and by moving them beyond self-interest to concerns for their group, organization, or society. (Burns, 1978)

Liderazgo cuyos componentes

[...] are charisma or idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration. (Bass, 2008)

El objetivo del NER es crear organizaciones inteligentes, con una visión compartida del futuro y un pensamiento sistémico que permita la interrelación de todos estos elementos (Senge, 1999).

La radicalidad de esta innovación va a provocar innovaciones radicales (Damanpour, 1991; Hamel y Breen, 2008; Rao y Chúan, 2012) que generan sustanciales cambios respecto a la situación original y un proceso de experimentación continuada basado en la visión de futuro compartida. Innovación que el NER va a aplicar al ámbito de la cultura de la organización para crear una cultura de innovación, porque «la cultura es una consecuencia lógica del éxito» (Rao y Chúan, 2012, p. 104) y el éxito posibilita la pervivencia y el futuro de la organización, ya que «el futuro orienta la innovación y la innovación construye el futuro» (Goñi Zabala, 2012, p. 32).

Esta nueva cultura organizativa propuesta por el NER potencia el rol de las personas (Deal y Kennedy, 1985; Kilman y cols., 1985; Frost, 1985; Peters y Waterman, 1987 y Schein, 1988) como elemento determinante del futuro y eficiencia de la organización (Baker, 1980; Pascale y Athos, 1981; Schwartz y Stanley, 1981; Ouchi, 1981; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Gordon, 1985; Martin y cols., 1983), personas que constituyen el pilar de la organización en torno a las cuales giran el resto de características culturales (cuadro 1).

Cuadro 1. Características culturales del nuevo estilo de relaciones (NER)

Personas	Decisiones juntos
Ética	Visión de futuro
Transparencia	Libertad
Comunicación	Solidaridad
Información	No horas extras pagadas
Confianza	Reparto del resultado
Equipos autogestionados	No despidos
Responsabilidad	Integrados en la sociedad

Las personas se organizan en equipos autogestionados para desarrollar su actividad orientada a lograr la satisfacción del cliente; comparten un proyecto de futuro y participan en el proceso de toma de decisiones. La transparencia, comunicación, confianza, responsabilidad, ética, solidaridad, generosidad y libertad dan consistencia al proyecto

y favorecen la integración de las personas en la organización. Son organizaciones integradas en la sociedad, comprometidas socialmente con un «desarrollo humano justo y sostenible» (Saratxaga, 2007).

En el estudio realizado para mejorar la operatividad, y en línea con lo propuesto por Denison y Neale (1994, 2000), las características culturales del nuevo estilo de relaciones (NER) se agrupan en cuatro categorías (cuadro 2). Se presentan en este artículo los resultados del análisis de solo dos de ellas: *implicación* y *adaptabilidad*.

Cuadro 2. Categorías en las que se agrupan las características culturales del nuevo estilo de relaciones (NER)

Categorías	Características
Implicación	Personas, información, comunicación, equipos autogestionados.
Consistencia	Responsabilidad, libertad, transparencia, confianza, ética, solidaridad.
Misión	Decisiones juntos, visión de futuro.
Adaptabilidad (interna y externa)	No horas extras pagadas, reparto de resultados, no despidos, integrados en la sociedad.

Implicación

En NER Group se considera que las personas son la base de las organizaciones, quienes dotan de poder a las personas reconociendo su valía y creando equipos autogestionados de trabajo. La categoría *implicación* incluye los siguientes rasgos culturales del NER: *personas, comunicación, información y equipos autogestionados*.

La base del NER son las personas. Resultan caducos conceptos como *recursos humanos, capital humano, activo, gestión de personal* (Saratxaga, 2007; Bennis y Nanus, 2008; Covey, 2012) porque si se quiere lograr un proyecto compartido es necesario que las personas «se ilusionen, se comprometan, se consideren dueñas del éxito» (Saratxaga, 2007, p. 25).

Así se manifiesta también John Veihmeyer, presidente mundial de KPMG, en una entrevista concedida a *El País* en enero de 2015, al señalar la necesidad de centrarse en las personas, identificar, captar y retener las dotadas de talento para conseguir una cultura de empresa que haga posible alcanzar los objetivos fijados y garantizar la conservación de ese talento.

Las personas y los proyectos compartidos requieren de un instrumento básico que posibilite la integración de personas, clientes y proveedores en la organización, «la estructura jerárquica debe dar paso al trabajo en equipo» (Saratxaga, 2007: 35); equipo compuesto por un número reducido de personas que fijan sus propios objetivos para un tiempo delimitado y de los cuales se sienten responsables (Saratxaga, 2007; Hamel y

Breen, 2008; Goñi Zabala, 2012). Peter Senge también señala que el equipo es básico para que la organización aprenda, ya que «el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender» (Senge, 1999, p. 20).

Los equipos propician la integración de personas, clientes y proveedores en la organización, y favorecen una mayor capacidad de entender y aportar al proyecto porque «la máxima creación del conocimiento proviene del trabajo en equipo, es decir, de la experiencia compartida» (Saratxaga, 2007, p. 84).

En el NER, la comunicación y la información son elementos fundamentales estrechamente relacionados con la confianza, elemento determinante para potenciar la comunicación. Si realmente se quiere crear un proyecto común, compartido, con equipos de trabajo orientados a alcanzar los objetivos de la organización, la comunicación activa es una variable absolutamente clave y tiene una relación directa con el resto de las características.

Adaptabilidad

Las personas de las organizaciones de NER Group tienen un importante grado de adaptabilidad interna y externa. La adaptabilidad interna se pone de manifiesto mediante una actitud solidaria y equitativa, e incluye los siguientes rasgos culturales del NER: *no despidos*, *reparto de los resultados* y *no horas extras pagadas*. La adaptabilidad externa se manifiesta en el compromiso social de las diferentes organizaciones, en su integración en distintos proyectos de carácter comunitario (social, agrícola, cultural) e incluye el rasgo cultural del NER *integrados en la sociedad*.

Adaptabilidad interna

El NER propone valores culturales que afectan al ámbito de la estabilidad en el trabajo, el reparto de los resultados, la reducción de las diferencias salariales y la eliminación de las horas extras.

La solidaridad interna basada en el compromiso de *no despidos* posibilita la *reubicación voluntaria* (entre 2012 y 2015 se reubicaron 68 personas en las diferentes organizaciones de NER Group). La reubicación se realiza siempre de acuerdo con la persona implicada y supone ir a otra organización del grupo durante el tiempo que duren los problemas económicos en la organización de origen. Así se garantiza la seguridad en el puesto de trabajo, pese a la situación de crisis económica que pueda producirse.

El reparto de beneficio, de forma proporcional al nivel salarial, varía en función de las características societarias y de los acuerdos internos establecidos en cada organización. Así, mientras en las sociedades anónimas o sociedades limitadas el reparto del beneficio

extra es del 30 %; en las organizaciones cooperativas este porcentaje se incrementa de forma importante.

Esta generosidad se aplica también al salario y va a ser un instrumento fundamental en el desarrollo del proyecto, porque no interesa ni es factible que existan grandes diferencias ni muchos niveles salariales entre las personas. Es necesario establecer una política salarial que no sea motivo de discusión, desconfianza o injusticia en el futuro. No se aceptan más de cinco niveles salariales en las organizaciones, independientemente de los existentes antes de la implementación del NER.

Asimismo, la organización del trabajo en equipos autogestionados posibilita que cada uno establezca un sistema propio de cobertura horaria y desarrollo de la actividad para el cumplimiento de los objetivos previstos. Esto conlleva la desaparición de las horas extras pagadas, incluidas al ámbito de la cobertura horaria necesaria a realizar cuando las condiciones así lo exijan. La fórmula compromete a las personas con los equipos y, a través de estos, con la organización.

Otro elemento básico de esta solidaridad interna es la creación de un fondo de ayuda, dotado con 20.000 euros, para atender las necesidades puntuales de las personas que puedan encontrarse en una situación económica crítica. El grupo, en su conjunto, trata de responder a las situaciones de necesidad como resultado del compromiso ético y de transparencia, desde la perspectiva de la responsabilidad y la solidaridad.

Adaptabilidad externa

El compromiso con la sociedad de las organizaciones de NER Group no se corresponde con el concepto de *responsabilidad social corporativa* (RSC) sino que es mucho más amplio y ambicioso. Como sabemos, la edad moderna de la RSC comienza en la década de 1950. El constructo de la definición ha sufrido desde entonces numerosas variaciones, expandiéndose la literatura sobre el tema durante los años sesenta y setenta del siglo XX (Carroll, 1991).

En 1971, el Committee for Economic Development (CED) realiza una importante contribución al concepto de RSC en su publicación *Social Responsibilities of Business Corporations* al observar que «*business functions by public consent and its basic purpose is to serve constructively the needs of society-to the satisfaction of society*» (CED, 1971, p. 11) y resaltar el sustancial cambio que se estaba produciendo entre los negocios y la sociedad:

Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public. (CED, 1971, p. 16)

Durante la década de 1970 numerosos autores realizan aportaciones al concepto. Se destaca George Steiner, quien en su libro *Business and Society* (1971) comenta:

The assumption of social responsibilities is more of an attitude, of the way a manager approaches his decision-making task, than a great shift in the economics of decision making. It is a philosophy that looks at the social interest and the enlightened self-interest of business over the long run as compared with the old, narrow, unrestrained short-run self-interest. (Steiner, 1971, p. 164)

Es importante señalar que laureados economistas mantienen opiniones enfrentadas en relación con la RSC. Así, mientras Milton Friedman, en un artículo de provocador título, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, considera una amenaza la RSC,³ Paul Samuelson argumenta a favor de ella.⁴

Durante los años ochenta del siglo xx se formulan menos definiciones, pero se continúa investigando sobre la RSC y Peter Drucker propone la necesidad de convertir la RSC en una oportunidad de negocio.

But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productivity capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth. (Drucker, 1984, p. 62)

Durante la década de 1990 no se realizan importantes contribuciones al concepto de RSC. El profesor Carroll resume, en términos pragmáticos y de gestión, el objetivo: «*The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*» (Carroll, 1991, p. 43).

En las organizaciones de NER Group no se contempla esta actitud pragmática y economicista cuando se define, defiende y aplica el rasgo cultural *integrados en la sociedad*, valor intrínseco del nuevo estilo de relaciones (NER), que hace referencia a la solidaridad interna con las personas de la organización y la solidaridad externa con el conjunto de la sociedad. Con el NER, la organización debe adoptar un compromiso con la sociedad, ser sujeto activo para alcanzar un mejor desarrollo humano, justo y sostenible.

3 «*Whether blameworthy or not, the use of the cloak of social responsibility, and the nonsense spoken in its name by influential and prestigious businessmen, does clearly harm the foundations of a free society*» (Friedman, 13.9.1970, p. 177).

4 «*A large corporation these days not only may engage in social responsibilities, it had damn well better try to do so*» (Samuelson, 1971, p. 24).

A principios del siglo XXI, en 2010, se publica la ISO 26000, primera norma verdaderamente universal de responsabilidad social, aplicable tanto a empresas comerciales como a instituciones públicas, que aconseja adoptar como mínimo siete principios de responsabilidad social, imprescindibles para el desarrollo sostenible: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos (IESE Business School, 2011).

Es importante destacar que el NER contempla la transparencia, el comportamiento ético y el respeto a los derechos humanos dentro de la categoría *adaptabilidad* (externa) y aplica estos principios en los proyectos que desarrolla en diferentes países del mundo.⁵ Una solidaridad externa basada en el compromiso de todas las personas y organizaciones de NER Group con el desarrollo de proyectos empresariales y sociales para alcanzar una nueva sociedad más integradora y equilibrada, porque, como señala Juanje Anduaga, responsable del equipo de Compromiso con la Sociedad de NER Group:

El compromiso con la sociedad forma parte del ADN de NER, hasta el punto de que ya desde la misma fundación de NER Group decíamos que la asociación que se crea tiene como misión unir personas que crecen abiertas al mundo, con una nueva manera de relacionarse, responsables y eficientes por y para la sociedad, innovadores, que generan y comparten, y por ello mismo cooperantes, solidarias, aprendiendo y soñando. Personas que, en conclusión, desean ser sujetos activos para lograr un desarrollo humano más justo y sostenible, desterrando para siempre la indiferencia. (Empresa XXI, 2015, p. 11)

Este *compromiso con la sociedad* tiene la función de dinamizar la generación de ideas y proyectos sociales por parte de las personas de las organizaciones de NER Group, que participan posteriormente en la implementación del proyecto. Para ello, cada una de las organizaciones destina el 2,5 % de los resultados de su entidad y el 2 % del tiempo de las personas para ideas, planes y proyectos sociales (Empresa XXI, 2015).

El equipo de Compromiso con la Sociedad de NER Group ha aprobado para implementar durante 2016 los siguientes proyectos:

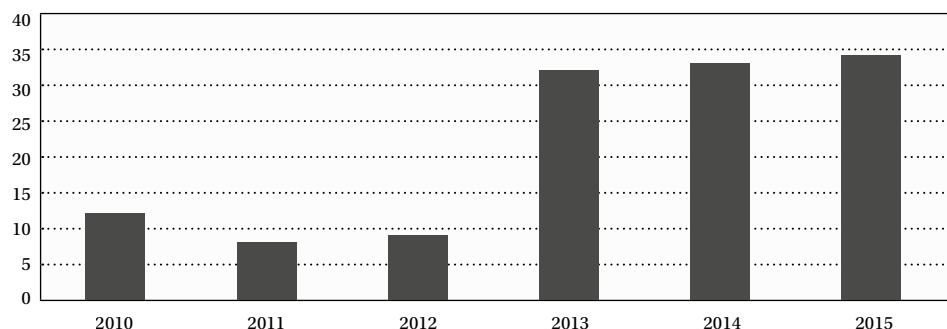
- Orientación sociosanitaria y provisión de medicamentos a personas en las que concurren enfermedad y riesgo de exclusión.
- Organizar actividades en colaboración con el Complejo Asistencial Uzturre.
- Campamento de verano 2016 para los pequeños embajadores del Sahara y visitar los campamentos saharauis para analizar la situación tras las inundaciones.

5 Véase <http://www.nergroup.org/es-es/compromisosociedad.aspx>.

- Acompañamiento y visita a personas mayores de la Residencia Allegra de Sabadell.
- Capacitación laboral de personas con discapacidad intelectual.
- Apoyar tienda solidaria de la Asociación Elkarrekin.
- Proyecto integral de conservación y recuperación de la naturaleza autóctona.

Desde el comienzo de su actividad, NER Group ha aprobado y puesto en marcha un total de 128 ideas y proyectos sociales (gráfico 1).

Gráfico 1. Ideas y proyectos aprobados por el equipo de Compromiso con la Sociedad de NER Group (2010-2015)



Las categorías analizadas en este artículo, *implicación* y *adaptabilidad* (interna y externa), y los rasgos culturales que las configuran son parte fundamental del nuevo estilo de relaciones (NER), nexo de unión de los diversos proyectos empresariales que integran NER Group.

NER Group: un proyecto compartido y con visión de futuro

El 2 de noviembre de 2010, a partir de la realidad GBE-NER, se crea una nueva asociación, NER Group, con el objetivo de

[...] compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (NER). (GBE-NER Elkarte. Revista Hurbilean, 2010, p. 13)

Cinco años más tarde, Ner Group integra 21 proyectos empresariales con una importante diversidad en cuanto a los sectores de actividad, forma jurídica, ubicación geográfica

(en las provincias vascas de Bizkaia y Gipuzkoa, véase mapa 1), dimensionamiento y tamaño empresarial y fecha de inicio de implementación del NER (véase cuadro 3).

Cuadro 3. Organizaciones de NER Group en el País Vasco en 2015: ubicación, actividad, forma jurídica, inicio en el NER y tamaño

Nombre	Ubicación	Código CNAE Actividad	Forma jurídica	Inicio NER	Tamaño
Ampo	Idiazabal	2451	S. Coop.	Abril 2003	460
Arreche	Tolosa	2815	S. A.	Marzo 2014	35
Ebi	Bilbao	4321	S. A.	Enero 2013	78
Ekin	Amorebieta	2849	S. Coop.	Octubre 2008	177
Estudio K	Getxo	4759	S. Coop.	Enero 2007	14
Gashor	Zizurkil	4669	S. Coop.	Enero 2013	45
Grip On	Berriz	2849	S. A.	Marzo 2009	28
Heroslam	Abanto-Zierbena	2573	S. A. L.	Octubre 2014	45
Icaza	Bilbao	4759	S. A.	Febrero 2009	14
K2k	Bilbao	7022	S. L.	Julio 2005	6
Lancor	Gallarta	2711	S. Coop.	Enero 2006	84
Lejarreta	Donostia	2572	S. L.	Julio 2012	15
Logos	Zaldibia	3102	S. Coop.	Mayo 2013	47
Panelfisa	Tolosa	2594	S. Coop.	Febrero 2011	95
Royde	Bergara	2815	S. Coop.	Septiembre 2011	28
Sarein	Erandio	6201	S. L.	Octubre 2009	12
Trebeki	Bilbao	6910	S. L.	Septiembre 2005	11
Urtxintxa	Donostia	9230	S. Coop.	Mayo 2010	15
Walter Pack	Igorre	2221	S. L.	Marzo 2007	69
Zubiola	Azkoitia	2573	S. Coop.	Enero 2013	32
NER Group				Noviembre 2010 (*)	1310

(*) Fecha de la constitución jurídica de NER Group.

Mapa 1. Distribución de las organizaciones de NER Group en Bizkaia y Gipuzkoa



Gipuzkoa	Bizkaia
1. Donostia: Lejarreta y Urtxintxa	8. Bilbo: K2K, Trebeki, Icaza y Ebi
2. Tolosa: Panelfisa y Arreche	9. Amorebieta: Ekin
3. Bergara: Royde	10. Berriz: Grip On
4. Idiazabal: Ampo	11. Abanto-Zierbena: Heroslam
5. Azkoitia: Zubiola	12. Gallarta: Lancor
6. Zizurkil: Gashor	13. Erandio: Sarein
7. Zaldibia: Logos	14. Getxo: Estudio K
	15. Igorre: Walter Pack

Todos los proyectos que forman parte de NER Group asumen la necesidad de un nuevo estilo de relaciones y de administración en la organización (Hamel y Breen, 2008; Covey, 2012) aunque son conscientes de que el proceso de cambio no va a ser fácil (Kotter, 1997; Conger, Speritzer y Lawler, 2000; Ramos, 2008). A pesar de ello están demostrando, con su actividad diaria, que el NER es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su forma jurídica de propiedad o de organización, porque al estar basado en las personas encaja perfectamente en cualquier organización que ellas integren.

Investigación empírica. Estrategia y metodología

Durante 2015 llevamos a cabo un estudio empírico para conocer y analizar la percepción que tienen las personas que forman parte de las organizaciones de NER Group de los 14 rasgos culturales (véase cuadro 1) que definen el nuevo estilo de relaciones (NER).

La población objetivo estuvo constituida por 1310 personas, aquellas que forman parte de las diferentes organizaciones ubicadas en Bizkaia y Gipuzkoa. Quedaron fuera del estudio quienes están integrados en organizaciones localizadas en otras zonas del Estado o en el ámbito internacional.

Para recoger los datos se elaboró un cuestionario ad hoc. Se estudiaron diferentes modelos de análisis de la cultura de la organización, tales como los de Price y Mueller (1986), Schein (1988), García Echevarría (1990, 2007, 2014), Denison y Neale (1994, 2000), Cameron y Quinn (1999), Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000), Hofstede y Mikov (2010) y Covey (2012). También se consideraron las aportaciones que realizan el modelo XQ de Franklin Covey y el cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1994, 2000).

El cuestionario finalmente diseñado presenta una estructura con cuatro bloques claramente diferenciados:

- Un primer bloque de preguntas en que se solicita al encuestado su nivel de acuerdo con afirmaciones varias sobre los distintos rasgos culturales básicos del NER relacionados con las personas,⁶ información, comunicación y equipos autogestionados (*implicación*) y con responsabilidad, solidaridad, igualdad, libertad, ética, transparencia y confianza (*consistencia*).
- Un segundo grupo de preguntas en el que se pide al encuestado que valore distintas situaciones,⁷ conductas y actitudes relacionadas con la visión de futuro, el proyecto compartido y la toma conjunta de decisiones (*misión*), el reparto de resultados, la existencia de no despidos, no horas extras pagadas y el nivel de integración en la sociedad (*adaptabilidad interna y externa*).
- Un tercer bloque de preguntas en el que se solicita al encuestado que indique los tres rasgos culturales que considera más fuertes, los tres más débiles y los tres que deberían potenciarse del nuevo estilo de relaciones (NER).

6 Escala de Likert de 5 puntos: 1, totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3, indiferente; 4, De acuerdo; 5, totalmente de acuerdo.

7 Escala de 10 puntos, en que 1 es la mínima puntuación y 10 es la máxima.

- El cuarto y último bloque corresponde a las preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas (edad, sexo, lugar de trabajo, nivel de estudios y antigüedad en la organización).

En el cuestionario también figura una pregunta en la que se pide al encuestado que manifieste su grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (NER) en la organización.

El cuestionario se valida realizando un estudio piloto (*pretest*) con un grupo de 40 personas representativas de las organizaciones y sus diferentes estructuras. Estas personas son entrevistadas posteriormente para conocer su opinión y su valoración. Se recoge un conjunto de sugerencias y cambios y estos se incorporan al cuestionario definitivo.

El trabajo de campo se inicia a principios de marzo de 2015 y finaliza en la primera semana de mayo de ese mismo año. La cumplimentación del cuestionario se realiza adaptándose a la realidad de cada organización: turnos de mañana, tarde y noche. Se completaron correctamente 937 cuestionarios, que representan el 80,2% de la población objetivo. Ese porcentaje varía, entre unas organizaciones y otras, entre el 66,3% y el 100%.

Resultados

El análisis de fiabilidad realizado para medir la consistencia interna de los 29 primeros ítems del cuestionario, aquellos en los que se solicita al encuestado su nivel de acuerdo con las afirmaciones vertidas sobre diferentes rasgos culturales del NER que configuran las categorías *implicación* y *consistencia*, ofrece un alfa de Cronbach de 0,925;⁸ la consistencia interna de los ítems 30 al 49, en los que se solicita al encuestado su valoración sobre diferentes situaciones, conductas y actitudes relacionadas con la aplicación del NER, entre las que se encuentran las asociadas con la adaptabilidad (interna y externa), obtiene un alfa de Cronbach de 0,940.

A continuación se muestran, siguiendo la misma estructura empleada para presentar las diferentes características culturales y las categorías con las que están relacionadas, los principales resultados del trabajo empírico desarrollado: en primer lugar, el análisis descriptivo; a continuación el análisis relacional y, por último, el *análisis de componentes principales categórico* (CAPTCA).

8 El coeficiente alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica. Según señalan George y Mallery (2003, p. 231), cuando el coeficiente es superior a 0.9 puede considerarse excelente.

Análisis descriptivo

Implicación

La percepción que tienen las personas de las organizaciones de NER Group sobre las características culturales que configuran la categoría *implicación* —personas, información, comunicación y equipos autogestionados— es la siguiente (gráfico 1):

- La mayoría (58,3 %) está de acuerdo con que las personas de la organización están comprometidas con ella.
- Una importante mayoría (73,7 %) se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las personas son los pilares de la organización.
- Una mayoría significativa (61,9 %) se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo con que es posible conocer información sobre todos los ámbitos de la organización.
- La mayoría de las personas (53,8 %) considera que la comunicación es fluida y habitual.
- Una gran mayoría (74,3 %) se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los equipos son los pilares en los que se apoya la actividad en la organización.
- Por último, una gran mayoría (71,2 %) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el compromiso de las personas con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización.

Gráfico 2. Implicación



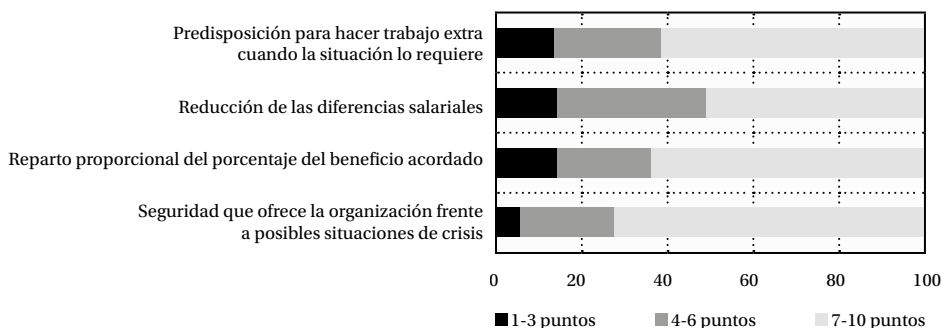
Adaptabilidad

La percepción que tienen las personas de las organizaciones de NER Group sobre los rasgos culturales que configuran la categoría *adaptabilidad* —no horas extras pagadas, reparto de resultados, no despidos e integrados en la sociedad— se caracteriza por (gráfico 2):

Adaptabilidad interna

- Una importante mayoría (62,4 %) da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la *predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere*.
- Una mayoría (52,8 %) da una puntuación máxima a la *reducción de las diferencias salariales*.
- Una significativa mayoría (64,7 %) otorga una puntuación máxima al *reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado*.
- Una mayoría muy importante (73,9 %) da una puntuación máxima a la *seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis*.

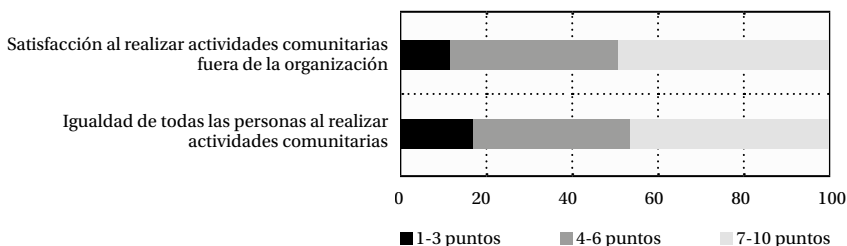
Gráfico 3. Adaptabilidad interna



Adaptabilidad externa

- Respecto a la *satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización*, una mayoría (49,5 %) otorga la puntuación máxima (7-10 puntos).
- Una mayoría (47 %) otorga la puntuación máxima a la *igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización*.

Gráfico 4. Adaptabilidad externa



Calculadas las medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación de las puntuaciones otorgadas a las diferentes situaciones, conductas y actitudes relacionadas con los rasgos culturales que configuran la *adaptabilidad*, se observa (tabla 1) que:

- Todas las medias son superiores a 6 (entre 6,0 y 7,4).
- La media más alta (7,4) de esta categoría, y de todo el estudio realizado, corresponde a la *seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis*. Llama la atención que presente también el menor coeficiente de variación, lo que indica una importante homogeneidad de las puntuaciones otorgadas.

Tabla 1. Adaptabilidad (interna y externa): medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación

	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere	6,8	2,43	35,7 %
Reducción de las diferencias salariales	6,1	2,62	42,8 %
Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado	6,5	2,78	42,7 %
Seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis	7,4	2,25	30,4 %
Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	6,1	2,37	38,8 %
Igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias	6,0	2,58	43 %

Análisis relacional

Realizadas las correspondientes pruebas de independencia entre las percepciones de los rasgos culturales relacionados con las categorías *implicación* y *adaptabilidad (interna y externa)* y las variables sociodemográficas consideradas, sexo, edad, puesto de trabajo, estudios realizados y antigüedad, solo se ha detectado relación de dependencia, con confianza del 100 %, entre la percepción/valoración de la *adaptabilidad* y el sexo y los estudios realizados, pero estas asociaciones no son muy elevadas (coeficientes de contingencia entre 0,171 y 0,331).

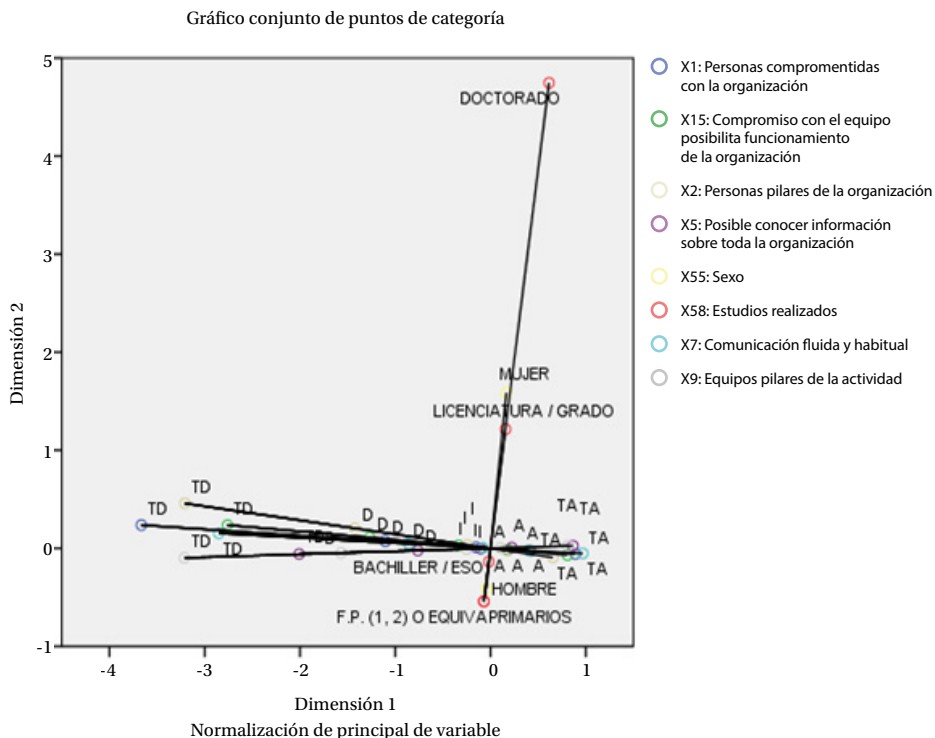
No obstante, se observa que las mujeres, las personas más jóvenes, las que tienen estudios de licenciatura/grado, las que trabajan en la oficina y las que tienen una menor antigüedad son las que tienen mejores percepciones y otorgan una valoración más elevada a los rasgos culturales analizados de las categorías *implicación* y *adaptabilidad*.

Análisis de componentes principales categórico (CATPCA)

Efectuado un CATPCA con el fin de detectar posibles relaciones subyacentes y facilitar la interpretación de estas, se obtiene una primera dimensión que explica el 70 % de la variación total en el caso de la *implicación* (gráfico 5) y un 71,06 % en el caso de la *adaptabilidad* (gráfico 6).

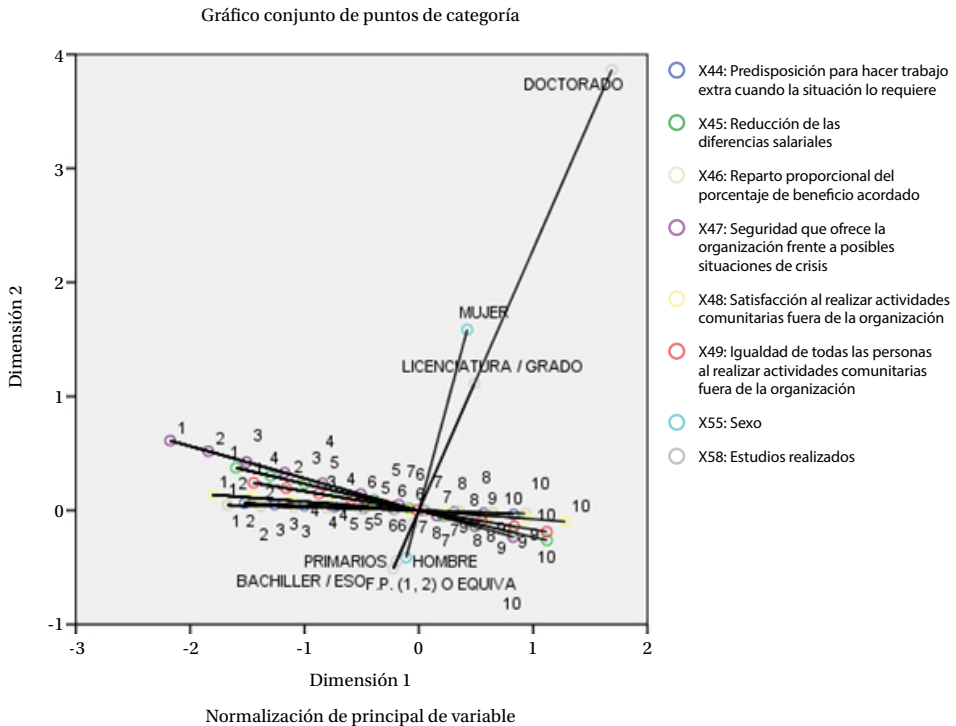
En ambos casos, la primera dimensión distingue aquellos con mayor nivel de estudios y una mejor percepción y valoración de los rasgos culturales del NER relacionados con las categorías *implicación* y *adaptabilidad* y los que tienen peores percepciones y otorgan valoraciones inferiores, que son las personas con menor formación académica.

Gráfico 5. Implicación: nivel de acuerdo, sexo y estudios realizados⁹



9 TD: totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; I: indiferente; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo.

Gráfico 6. Adaptabilidad: valoración, sexo y estudios realizados



Conclusiones y discusión

Analizadas las características culturales *implicación* y *adaptabilidad* (interna y externa) del nuevo estilo de relaciones (NER) en función de las percepciones que de estas tienen las personas que trabajan en las organizaciones de NER Group, podemos concluir que el grado de *implicación* de las personas es muy importante. La gran mayoría considera que las personas son los pilares de la organización y están comprometidas con ella. Las personas se sienten valoradas y consideradas en la organización, lo cual refuerza el principio básico del NER (Saratxaga, 2007) y al mismo tiempo posiciona a las personas en una situación inmejorable desde el punto de vista de la organización.

Así mismo, consideran que los equipos autogestionados son los pilares de la actividad y que mediante el compromiso con el equipo se posibilita el funcionamiento de la organización. Se puede concluir que los equipos son percibidos como los instrumentos

básicos para el desarrollo de la actividad diaria y, al mismo tiempo, como los depositarios del compromiso de las personas para garantizar el funcionamiento de la organización. Las personas se alinean en los equipos para dar lo mejor de sí y orientarse hacia la consecución de los objetivos, tanto de los equipos como de la organización (Senge, 1999).

Las personas también creen que la información y la comunicación son fluidas y habituales, y que es posible conocer información sobre todos los ámbitos de la organización. La percepción, por tanto, de las características culturales del NER incluidas en la categoría *implicación* es muy favorable.

Respecto a la *adaptabilidad interna*, valoran con elevada puntuación la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación así lo requiere, la reducción de las diferencias salariales y el reparto del porcentaje de beneficio acordado. La seguridad que ofrece NER Group frente posible situaciones de crisis, mediante el sistema de reubicación de personas, es el elemento mejor valorado y el que mayor media estadística y homogeneidad en las respuestas obtiene (tabla 1). Se percibe claramente que la práctica desarrollada entre organizaciones con personas reubicadas tiene un efecto directo en la percepción del conjunto.

En cuanto a la *adaptabilidad externa*, la característica cultural *integrados en la sociedad* es valorada de forma importante por las personas, tanto en cuanto a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización como en cuanto a la igualdad de las personas al realizar actividades.

Las personas de NER Group otorgan una alta puntuación a los rasgos culturales relacionados con la categoría de *adaptabilidad (interna y externa)*. Se observa que cuanto mayor es la media estadística de la puntuación otorgada, menor es el coeficiente de variación y viceversa. Eso nos permite concluir que existe mayor homogeneidad en las respuestas respecto a las características culturales que más valoran y, por el contrario, una mayor dispersión entre las valoraciones de las características culturales que menor puntuación reciben.

Los datos obtenidos constituyen una interesante fotografía —que corresponde al momento de realización del trabajo de campo (marzo-mayo de 2015)— de los rasgos culturales analizados del nuevo estilo de relaciones (NER) en las organizaciones de NER Group. Se observa el grado de socialización y de identificación con los rasgos culturales característicos tal como son percibidos por las personas.

Los resultados de este trabajo reflejan la realidad de una práctica empresarial en el País Vasco, la aplicación del NER en el día a día de las organizaciones de NER Group. Analizada la implementación cotidiana de las características estudiadas del NER (*implicación y adaptabilidad —interna y externa—*), podemos afirmar que un porcentaje muy mayoritario de personas percibe y considera que ellas son los pilares de su organización, son valoradas, están satisfechas trabajando en equipo porque la organización reconoce su actividad y les facilita los medios necesarios para su desarrollo profesional, siendo el objetivo primordial la satisfacción del cliente. Esto, respecto a la *implicación*.

En cuanto a la *adaptabilidad*, se puede concluir que existe un importante compromiso interno con las personas de la organización que se manifiesta en hacer trabajo extra cuando la situación así lo requiere, la reducción de las diferencias salariales, el reparto del porcentaje de beneficio acordado y la seguridad que ofrece NER Group frente a posibles situaciones de crisis. Igualmente existe un importante compromiso externo con el conjunto de la sociedad, manifestado en la satisfacción e igualdad de las personas al realizar actividades comunitarias fuera de su organización. Algo que nos permite afirmar que el compromiso social de estas organizaciones forma parte de su ADN y posibilita la implementación de su principio básico *integrados en la sociedad*.

Todo lo anterior nos define un estilo aceptado por las personas de las organizaciones de NER Group y claramente diferenciado de la gran mayoría de los modelos de gestión imperantes en nuestro entorno organizativo y productivo.

Es evidente que hay importantes aspectos que mejorar, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, pero los temas sobre los que consideramos debe reflexionarse y profundizar no pueden ni deben ocultar los resultados más significativos de este estudio: la importante valoración que se otorga y el alto grado de socialización de los rasgos culturales analizados que forman parte del nuevo estilo de relaciones (NER), la clara identificación, socialización y satisfacción con el estilo implantado.

Teniendo en cuenta lo anterior y observando las características básicas de funcionamiento del mercado de trabajo actual, los indicadores de tipología del trabajo, los modelos hegemónicos de gestión que imperan en la gran mayoría de las empresas de nuestro entorno, podemos concluir que nos encontramos ante un caso que presenta un alto interés por sus peculiaridades, sus características absolutamente diferentes. Se trata de un estilo excepcional que satisface a una importante mayoría de las personas que forman parte de sus proyectos y que capacita a las organizaciones para gestionar eficazmente las personas y su conocimiento, con el objetivo de adaptarse y sobrevivir en el escenario económico productivo actual definido y determinado por la tercera y cuarta revolución industrial.

Bibliografía

- ASHKANASY, N. M., BROADFOOT, L., y FALKUS, S. (2000). «Questionnaire measures of organizational culture». En N. M. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 131-146.
- BAKER, E. L. (1980). «Managing organizational culture». *Management Review*, 69, 8-13.
- BASS, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4.º edición). Nueva York: Free Press.
- BENNIS W., y NANUS B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.

- BRYNJOLFSSON, E., y MCAFEE, A. *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington, Massachusetts: Digital Frontier Press.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- CAMERON, K. S., y QUINN, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Wiley.
- CAPPELLI, P., y SINGH, H. (1992). «Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management». En Peter Sherer, David Lewin y Olivia Mitchell (eds.). *Research frontiers in industrial relations* (pp. 165-92). Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association series.
- CARROLL, A. B. (1991). «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders». *Business Horizons*, 34, 39-48.
- (1999). «Corporate Social Responsibility». *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- CASADESUS-MASANELL, R., y MITCHELL, J. (2006). «Irizar in 2005». *Harvard Business School Case*, 706-424.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (1971). *Social responsibilities of business corporations*. Nueva York: CED.
- CONGER, J. A., SPREITZER, G. M., y LAWLER, E. E. (2000). *El manual del cambio para líderes*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. R. (2012). *El 8.º hábito*. Barcelona: Paidós.
- DAMANPOUR, F. (1991). «Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators». *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- DEAL, T. A., y KENNEDY, A. A. (1985). *Cultura corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- DENISON, D. R., y NEALE, W. (1994). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Aviat.
- DENISON, D. R., NEALE, W., y NEALE, W. (2000). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- DRUCKER, P. F. (1984). «The new meaning of corporate social responsibility». *California Management Review*, 26, 56-63.
- (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- EMPRESA XXI. *Periódico quincenal de la Industria Vasca*. (1.3.2015).
- ETXEBARRIA CAÑO, M. (2001). *Irizar, caminando a lo largo de tres siglos*. Ormaiztegui: Irizar S.Coop.
- FELBER, Ch. (2008). *Nuevos valores para la economía*. Múnich: Deutike.
- (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.
- FRIEDMAN, M. (13.9.1970). «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits». *The New York Times Magazine*.
- FROST, P. J. (1985). *Organizational culture paperback*. California: SAGE Publications.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990). *El reto empresarial español*. Madrid: Díaz de Santos.
- (2007). *Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
- (2014). *El empresario en la Sociedad: su contribución al desarrollo de la persona y de sus Instituciones*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
- (2015). *Perspectiva societario-económica del trabajo: La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresa..
- «Gbe-ner elkartea» (2010). *Revista Hurbilean*, 1, 13.
- GEORGE, D., y MALLERY, P. (2003). *Spss for windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4ª ed.). Boston, Ma: Allyn & Bacon.
- GOÑI ZABALA, J. J. (2012). *Mentefactura: El cambio de modelo productivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- GORDON, G. (1985). «The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance». En R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa y Asociados. *Gaining control of the corporate culture* (pp. 103-125). San Francisco: Jossey-Bass.
- GUEST, D. (2002). «Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the Worker into HRM». *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- HAMEL, G., y BREEN, B. (2008). *El futuro del management*. Barcelona: Paidós.
- HOFSTEDE, G. J., y MINKOV, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind*. (3.º ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- KILMANN, R., SAXTON, M. J.; SERPA, R., y otros (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- KOTTER, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- MACDUFFIE, J. P. (1995). «Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MANSFIELD, E., SCHAWARTS, M., y WAGNES, S. (1981). «Imitation cost and patents: An empirical study». *The Economic Journal*, 91(364), 907-918.
- MARTIN, J., y SIEHL, C. (1983). «Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis». *Organizational Dynamics*. 22, (2), 52-65.
- OUCHI, W. (1984). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. California: Orbis.
- PASCALE, R., y ATHOS, A. (1981). *The art of Japanese management*. Nueva York: Simon & Schuster.
- PETERS, Th. J., y WATERMAN, R. H. (1987). En *busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

- (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Alay Ediciones.
- PRICE, J. L., y MUELLER, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- RAMOS, P. P. (2008). *Modelo organizativo en red: El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- RAO, J., y CHUÁN, F. (2012). *Innovación 2.0: ¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Barcelona: Profit.
- ROBBINS, P., y COULTER, M. (2012). *Management*. Nueva Jersey: Pearson Education.
- SAMUELSON, P. A. (1971). «Love that corporation». *Mountain Bell Magazine*, primavera.
- SARATXAGA, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación.
- SENGE, P. M. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- (2000). *La danza del cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- SCHUMPETER, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- STEINER, G. (1971). *Business and society*. Nueva York: Random House.
- SCHWARTZ, H., y DAVIS, S. M. (1981). «Matching corporate culture and business strategy». *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- TRICE, H. M., y BEYER, J. M. (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- UGARTE, L. (2004). *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Barcelona: Granica.
- ULRICH, D., ZENGER, J., y SMALLWOOD, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: Cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión.
- WALTON, R. E. (1985). «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, marzo, 77-84.
- WINSLOW, Ch. D., y BRAMER, W. L. (1995). *La nueva organización del trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto.