

Capacidades Colectivas para la Democracia Organizativa: El Caso de las Empresas Sociales Mutuales

Ian Vickers, Fergus Lyon, Leandro Sepulveda

Síntesis

Las formas democráticas de gobernanza empresarial y económica son necesarias para ayudar a abordar los urgentes retos sociales en los que los enfoques jerárquicos de toma de decisiones y gobernanza están fracasando claramente. Sin embargo, no se comprenden suficientemente las capacidades que necesitan las empresas para aplicar y mantener la democracia organizativa en contextos operativos bajo presión. Nos centramos en el papel de las capacidades colectivas, que surgen de las interacciones entre individuos para crear colaboración y beneficios colectivos. Para explorar los procesos de aprendizaje que sustentan la generación de capacidades colectivas para la democracia organizativa, nos basamos en entrevistas a 12 empresas sociales mutuales, es decir, organizaciones que comercian con fines sociales. El análisis nos conduce a un modelo teórico de desarrollo de capacidades colectivas que responde a tres áreas fundamentales de desafío: (i) el diseño adaptativo de estructuras y procesos de gobernanza, para equilibrar la democracia «de abajo arriba» con el control de gestión «de arriba abajo»; (ii) la integración, ampliación y revitalización de la democracia, mediante el apoyo a la voz, las capacidades y la confianza de los trabajadores y usuarios para participar en la gobernanza colaborativa; y (iii) el fomento del aprendizaje deliberativo, para navegar por las tensiones y el conflicto entre perspectivas plurales y lograr objetivos colectivos. Para concluir, reflexionamos sobre algunos obstáculos institucionales y culturales a la democracia organizativa y sobre la necesidad de una acción política más concertada para aprovechar su potencial como componente crucial de la democracia económica.



Foto de Louis - Pexels

Introducción

El potencial de espacios alternativos para la democracia organizativa que respondan a los fallos de las formas jerárquicas de gobernanza y toma de decisiones ha sido un tema de interés recurrente para los estudiosos críticos de la gestión, la organización y la economía (Battilana et al., 2022; Cumbers et al., 2020). Este interés se ha visto estimulado por la reciente evidencia de la concentración y captura de los beneficios del crecimiento económico por parte de formas privadas de propiedad y control de activos, o «capitalismo rentista», que también se considera que ahoga el espíritu empresarial y la innovación (Birch y Ward, 2023; Christophers, 2022); el aumento de las desigualdades en la distribución de la renta y la riqueza (Picketty, 2020); y la pérdida de fe de los ciudadanos en la democracia tal y como la practican muchos gobiernos nacionales (Foa et al., 2020). Además, los múltiples y complejos desafíos en torno al bienestar social y planetario ponen de relieve la necesidad de formas de innovación y gobernanza más responsables e inclusivas para la creación de valor social (Bacq y Aguilera, 2021; George et al., 2016; Scherer y Voegtlin, 2020).

Contribuimos a la teoría de la democracia organizativa aplicando una perspectiva de capacidades para explorar cómo se implementan y sostienen (o no) la toma de decisiones y la gobernanza inclusivas. En concreto, nos centramos en el papel de las capacidades colectivas, que, en pocas palabras, surgen de las interacciones entre individuos que conducen a la creación de un actor colectivo y los consiguientes beneficios colectivos (Pelenc, Bazile y Ceruti, 2015). Nos basamos en varias corrientes de la literatura que se centran o tienen relevancia para el desarrollo de las capacidades, habilidades y recursos que necesitan los individuos, grupos y organizaciones para lograr resultados valiosos. Los académicos preocupados por el desarrollo humano (Nussbaum, 2011; Sen, 2009) y la democracia económica (Cumbers et al., 2020; Pelenc, Bazile y Ceruti, 2015) consideran que la habilitación de las capacidades individuales y colectivas es fundamental para lograr un florecimiento humano sostenible y equitativo. De especial relevancia a nivel organizativo son las experiencias de empresas «híbridas» y cooperativas de propósito mixto que comercian con un fin social y tratan de dar voz democrática a su personal y a otras partes interesadas (Battilana, Fuerstein y Lee, 2018; Doherty, Haugh y Lyon, 2014; Summers y Chillias, 2021). También nos basamos en la literatura de gestión estratégica sobre capacidades dinámicas para ayudar a comprender cómo se combina la democracia con los comportamientos ágiles que necesitan las empresas para aprovechar las oportunidades, hacer frente a las limitaciones de recursos e innovar (Ince y Hahn, 2020; Pitelis y Wang, 2019; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Al hacerlo, contribuimos con un marco teórico fundamentado empíricamente para ayudar a explicar cómo se desarrollan y combinan en la práctica las capacidades democrático-deliberativas y dinámicas.

Las entrevistas cualitativas realizadas a 12 empresas sociales mutuales (ESMs) de Inglaterra se utilizan para responder a nuestra principal pregunta de investigación: ¿Cómo implementan los líderes, el personal y otras partes interesadas de las ESMs la democracia organizativa y la mantienen vital a través del aprendizaje colectivo y el desarrollo de capacidades? Nuestro artículo se estructura de la siguiente manera. La siguiente sección desarrolla el enfoque teórico y el contexto de la investigación, y a continuación se explican los métodos. Los resultados van seguidos de un debate sobre la contribución teórica y el modelo de desarrollo de capacidades colectivas. Para concluir, reflexionamos sobre algunas implicaciones para la política y sugerimos algunas vías para futuras investigaciones.

Conceptualizar las capacidades para la democracia organizativa

Dado que nos centramos en la realización de la agencia democrática y el empoderamiento, dos afirmaciones normativas avanzadas por los académicos del desarrollo humano proporcionan un punto de partida útil: en primer lugar, que la libertad de los individuos para alcanzar el bienestar es de crucial importancia moral y, en segundo lugar, que el

bienestar debe entenderse en términos de las capacidades de las personas junto con los derechos de participación y acceso a los recursos que necesitan para lograr los resultados deseados (Nussbaum, 2011; Sen, 2009). El concepto de capacidades colectivas se ha aplicado en mayor medida en relación con el desarrollo humano sostenible y se entiende como el resultado de las interacciones entre individuos dentro de un grupo que conducen al aprendizaje y a acciones que ayudan a los miembros del grupo a prosperar de una manera que no se habría producido sin la interacción (Pelenc, Bazile y Ceruti, 2015; Rauschmayer, Bauler y Schöpke, 2015). Cumbers et al. (2020) aplican una concepción similar en apoyo de una noción ampliada de democracia económica vinculada a cambios institucionales que permitan una toma de decisiones inclusiva y democrática a múltiples niveles.

En el ámbito de los negocios y las empresas, existe un corpus considerable de literatura que apoya que la participación de los empleados y las interacciones con las partes interesadas suelen ir acompañadas de resultados positivos en materia de rendimiento empresarial e innovación (por ejemplo, Della Torre, Gritti y Salimi, 2021; Harrison y Wicks, 2013; Parmar et al., 2010). Los estudios centrados en las cooperativas han examinado la propiedad y el control democráticos en relación con las ganancias de productividad (Doucouliagos, 1995; Hubbick, 2001; Robinson y Zhang, 2005), aunque la evidencia sobre el rendimiento empresarial en relación con la equidad y la democracia es mixta, y la relación con los comportamientos empresariales es una laguna de conocimiento particular (Franken, Cook y Cook, 2017; Guzmán y Santos, 2019; Takács, 2023). No obstante, la práctica colectiva de la toma de decisiones inclusiva y democrática se ha vinculado al avance más amplio del «buen trabajo» y de las partes interesadas de la organización como ciudadanos reflexivos y facultados (Felicetti, 2018; Frega, 2020; King y Griffin, 2019).

Sin embargo, hay pocas investigaciones que apliquen explícitamente una perspectiva de capacidades para explorar y comprender las experiencias de democracia organizativa en empresas que se enfrentan a contextos operativos variados y a menudo difíciles. Summers y Chillas (2021) se centran en las capacidades de democracia económica que necesitan las empresas propiedad de sus empleados y destacan la necesidad de explorar más a fondo cómo se combinan las capacidades formales de los propietarios de empresas con las capacidades socioemocionales «más blandas». Aunque no se ocupa directamente del empoderamiento democrático, sostenemos que la literatura de gestión estratégica sobre capacidades dinámicas (Pitelis y Wang, 2019; Teece, Pisano y Shuen, 1997) puede enriquecer útilmente la comprensión de los procesos de aprendizaje y las capacidades necesarias para implementar y sostener la democracia organizativa. Además de necesitar capacidades operativas u «ordinarias» para ofrecer productos y servicios de forma eficiente, la teoría de las capacidades dinámicas (CD) trata de explicar de forma holística la capacidad de una empresa para responder y adaptarse en un entorno empresarial cambiante. Teece (2007) especifica tres capacidades necesarias para que las empresas tengan éxito: detectar y dar forma a las oportunidades, aprovechar las oportunidades y mantener la competitividad mejorando, combinando y reconfigurando los recursos. Aunque en la bibliografía se hace hincapié en el papel de los directivos en el aprovechamiento de las CD, estas son especialmente evidentes en las empresas proactivas y ágiles que muestran esfuerzos colectivos y una toma de decisiones descentralizada (Abdelgawad et al., 2013; Elf, Werner y Black, 2022), y Wohlgemuth et al. (2019) revelan cómo los directivos de pequeñas empresas son capaces de facilitar las CD mediante la creación de confianza y el control informal de los empleados.

Volviendo al caso de la empresa social (ES), un número creciente de estudios han encontrado útil el marco de la CD para explorar cómo las ES aseguran su supervivencia al tiempo que protegen su postura ética (Bhardwaj y Srivastava, 2021; Ince y Hahn, 2020; Moss et al., 2011). En este sentido, resultan clave las capacidades de las ES para aprovechar la credibilidad entre las comunidades de recursos de apoyo (Jayawarna, Jones y Macpherson, 2020), facilitar colaboraciones creativas entre múltiples partes interesadas y facultar a las comunidades de usuarios para que desempeñen un papel más importante en la cocreación de servicios para obtener resultados socialmente productivos

(Bunduchi et al., 2023; João-Roland y Granados, 2023; Vickers et al., 2017). Sin embargo, no se comprende suficientemente la importancia y el papel de los CD en la aplicación y el mantenimiento de estructuras y procesos de gobernanza democrática y, en este sentido, Battilana et al. (2022) subrayan la necesidad de desentrañar cómo se combina la democracia con la jerarquía en diversos entornos como una tarea fundamental de la investigación futura.

Diseñar estructuras de gobernanza democrática

La elección de la estructura de gobernanza es crucial para que los principios democráticos se promulguen formalmente y se materialicen en la política y la práctica de la organización. La gobernanza se define aquí como «las estructuras, sistemas y procesos preocupados por garantizar la dirección general, el control y la responsabilidad de una organización» (Cornforth, 2020, p. 223). Los sistemas de gobernanza de las mutuas y las ES suelen ser complejos, lo que refleja su carácter mixto e híbrido. Los múltiples elementos y opciones que rodean su diseño incluyen la forma jurídica y los requisitos normativos relacionados; la estructura de gobierno interno, incluida una constitución escrita que especifique quiénes son los propietarios o miembros y los mecanismos de rendición de cuentas; el consejo u órgano de gobierno y su composición; y los sistemas de gestión del rendimiento de la organización (Cornforth, 2020). La responsabilidad de garantizar que se cumplan tanto las misiones sociales como los objetivos empresariales y comerciales recae, en última instancia, en el consejo u órgano de gobierno.

La elección inicial de la estructura de gobernanza puede representarse en términos de dos modelos básicos (Sepúlveda, Lyon y Vickers, 2020). En primer lugar, el modelo democrático de múltiples partes interesadas da prioridad a la participación directa de una serie de partes interesadas en la gobernanza colaborativa. Por ejemplo, las mutuas de servicios públicos suelen incluir en sus consejos al personal, a los miembros de la comunidad y a los miembros designados por las autoridades locales para garantizar la protección continua de sus intereses (Young, 2011). En segundo lugar, en el modelo de administración, se elige una junta de gobernadores o fideicomisarios para apoyar al director general y al equipo directivo designados en la gestión de los activos de la organización para obtener un mayor rendimiento en nombre de las partes interesadas. La elección del modelo de gobernanza puede, por tanto, considerarse inicialmente en términos de cómo las prioridades estratégicas de los fundadores-líderes y las principales partes interesadas (es decir, las más poderosas/influyentes) determinan cómo se posiciona la organización en un continuo entre los modelos de multiparticipación democrática «ascendente» y de administración «descendente». Sin embargo, se desconoce cómo los líderes y las partes interesadas influyentes pueden tratar de desarrollar y proteger los CD «descendentes» para lograr agilidad estratégica (es decir, para detectar, dar forma y aprovechar oportunidades exógenas y reconfigurar las combinaciones de recursos) y, al mismo tiempo, combinarlos con la democracia inclusiva y las CD «ascendentes» para la innovación y la coproducción. Esto nos lleva a la primera subpregunta de investigación que guía nuestra investigación sobre el desarrollo de capacidades colectivas en las ESMS: (i) ¿Cómo se seleccionan, implementan y llevan a la práctica las estructuras y los procesos para la gobernanza democrática y la toma de decisiones inclusiva?

Retos para mantener la democracia organizativa

A pesar de las formas jurídicas y los reglamentos concebidos para proteger las misiones sociales básicas y las estructuras democráticas, estas pueden verse amenazadas por intereses oligárquicos y elitistas (Spear, Cornforth y Aiken, 2009), especialmente en contextos político-institucionales anglo-estadounidenses a menudo caracterizados como «neoliberales» y contrarios a la realización más amplia de formas alternativas de empresas inclusivas y democráticas (Nicholls y Teasdale, 2017; Rantisi y Leslie, 2021; Zafirovski, 2022). La bibliografía sobre cooperativas y la influyente tesis de la degeneración, que sostiene que en las economías de mercado capitalistas, los principios igualitarios y

democráticos se ven erosionados por presiones isomórficas que, con el tiempo, obligan a las empresas cooperativas a sucumbir a las formas, prioridades y prácticas de sus competidores capitalistas (Mandel, 1975), ofrecen una perspectiva relevante. Cornforth, Thomas y Lewis (1988) identificaron tres dinámicas principales: la degeneración constitucional, es decir, la reducción de los derechos y beneficios de los empleados y la adopción de formas y prácticas capitalistas; la degeneración organizativa, es decir, la reducción de la participación de los empleados en la toma de decisiones y el aumento del control por parte de una élite gerencial-tecnocrática; y la degeneración cultural o de objetivos, es decir, el predominio de los objetivos empresariales convencionales y la búsqueda de beneficios a expensas de los objetivos de orientación social. La inevitabilidad de la degeneración ha sido cuestionada, sin embargo, por la tesis de la regeneración, que postula que los líderes y gestores de las cooperativas son capaces, con el apoyo de sus miembros, de resistir a la degeneración desarrollando estrategias para dar nueva vida a sus formas y prácticas igualitarias fundacionales (Bretos, Errasti y Marcuello, 2020; Cornforth, 1995; Ng y Ng, 2009; Storey, Basterretxea y Salaman, 2014).

Sin embargo, la comprensión de la capacidad de la motivación y el compromiso compartidos hacia una identidad organizativa colectiva para defender la democracia y mantener su vitalidad es limitada. Además de la dimensión formal y jurídica de la apropiación democrática, las ESMs deben tener en cuenta los aspectos culturales y psicológicos del crecimiento y la implicación de una base de miembros y un grupo de partes interesadas que las apoyen (Sepúlveda, Lyon y Vickers, 2020). Aquí destaca la necesidad de forjar, legitimar y arraigar la nueva identidad y cultura con su énfasis en el propósito y los valores colectivos (Cornelissen et al., 2021). Al mismo tiempo, las partes interesadas individuales necesitan las habilidades y la capacidad para participar (Summers y Chillas, 2021); algunos pueden permanecer distantes, faltos de confianza y reacios en comparación con los que ocupan puestos de gestión y liderazgo (Mumbi y Obembe, 2021); los requisitos formales de la democracia pueden ser experimentados como una imposición onerosa (Frega, 2020); y las emociones negativas y el estrés pueden surgir de la complejidad y el trabajo emocional adicional que exigen los nuevos enfoques inclusivos de toma de decisiones (Hoffman, 2016). Esto nos lleva a nuestra segunda subpregunta de investigación: (ii) ¿Cómo se arraigan y amplían la participación democrática y el compromiso con la identidad y la cultura organizativas compartidas?

El reto de alcanzar los objetivos sociales y empresariales en los difíciles contextos operativos a los que se enfrentan muchas ESMs sugiere la necesidad de que los miembros y las partes interesadas puedan participar en un debate deliberativo para debatir, comprender y conciliar perspectivas diferentes y potencialmente conflictivas. El concepto de democracia deliberativa se basa en la idea de que, para que las decisiones políticas sean legítimas, deben estar respaldadas por un intercambio comunicativo de razones y un aprendizaje colectivo entre las partes afectadas (Curato et al., 2017; Felicetti, 2018). Las mutuas comprometidas con un ethos comunitario parecerían ofrecer, en principio, foros deliberativos ideales para salvar y reconciliar tensiones, como también sugiere la teoría política relacionada con el pluralismo y las posibilidades de lograr consenso dentro de las democracias (Dryzek y Niemayer, 2006). La necesidad de comprender cómo las ESMs pueden desarrollar esta capacidad democrática y deliberativa motiva nuestra última subpregunta de investigación: (iii) ¿Cómo se gestionan las tensiones y los conflictos derivados de las perspectivas plurales para lograr resultados acordados colectivamente?

Contexto y métodos de investigación

Las ESMs se han promovido en el Reino Unido durante varias décadas como parte de un programa para aumentar la diversidad de los proveedores de servicios públicos mediante la participación de más organizaciones privadas y de la sociedad civil (Le Grand, 2007; Walsh, 1995). Desde 2011, se permite a los servicios abandonar el sector público, o

«escindirse» de él, para convertirse en ESMs con un contrato garantizado pero de duración determinada, normalmente de tres años, junto con apoyo y financiación para ayudarles a establecerse mediante el desarrollo de sus capacidades. Como condición para el apoyo gubernamental, se ha exigido a las mutuales escindidas que incorporen un grado significativo de propiedad, control e influencia de los empleados en la forma en que se gobiernan (Mutuals Taskforce, 2012). Dado que la oferta de propiedad y control democráticos es una característica fundamental, el éxito de las ESMs parece depender de su capacidad para implantar las estructuras y los procesos inclusivos necesarios para cumplir estos requisitos y, al mismo tiempo, garantizar su supervivencia como empresas viables «fuera» del sector público. Sin embargo, se han planteado cuestiones sobre la eficacia con la que las ESMs escindidas han sido capaces de implementar sus nuevas estructuras de propiedad (Davies y Yeoman, 2013; Sepúlveda, Lyon y Vickers, 2020), en particular durante una turbulenta era de austeridad financiera del sector público con sus impactos espacialmente variados pero a menudo negativos en la prestación de servicios comunitarios de salud y otros servicios esenciales (Gray y Barford, 2018; Marmot et al., 2020). Esto convierte a las ESMs en un interesante laboratorio para la realización práctica de la democracia organizativa en circunstancias difíciles.

Nos basamos en los datos de un estudio más amplio que examinó la eficacia del modelo de las ESMs aplicado a la prestación de servicios públicos en Inglaterra (Vickers et al., 2021). Este estudio abordó las experiencias de las ESMs en el trabajo con el sector público, en el crecimiento y la innovación y en la implantación de estructuras democráticas, tal y como se examina en mayor profundidad en el presente documento. En primer lugar, para seleccionar nuestras organizaciones de estudio de caso, se llevó a cabo un análisis de los datos en poder del departamento gubernamental responsable sobre 129 mutuas de servicios públicos activas creadas desde 2011. A partir de este análisis, se seleccionaron intencionadamente 12 ESMs para representar la diversidad de esta cohorte en términos de sus formas jurídicas, área de servicio, banda de tamaño de empleo (para representar a las pequeñas, medianas y grandes empresas), etapa de desarrollo (cuánto tiempo hace desde su creación) y geografía (diferentes regiones y tipos de localidad) (Tabla 1). Estos 12 casos constituían el número mínimo necesario para representar la variedad de características de las ESMs y los contextos comunitarios y de servicios, a fin de permitir una comprensión cualitativa suficientemente profunda y maximizar la validez y la generabilidad de los resultados.

Tabla 1. Perfil de las organizaciones de los 12 casos de estudio

Caso	Área de Servicio	Fecha incorporación/ inicio comercio	Franja de tamaño de empleo*	Forma legal
1	Servicios de salud infantil	2016	Chica	EIC
2	Salud	2011	Grande	EIC
3	Cuidado infantil de salud y social	2011	Mediana/chica	EIC
4	Salud	2011	Muy grande	EIC
5	Salud comunitaria	2011	Chica	SBC
6	Servicios infantiles	2014	Grande	EIC
7	Servicios juveniles	2017	Mediana	Empresa caritativa limitada por garantía
8	Servicios culturales	2015	Chica	EIC
9	Bibliotecas	2016	Mediana	SBC
10	Empleo y capacidades	2015	Chica	EIC
11	Vivienda	2012	Grande	SBC
12	Esparcimiento y estar en forma	2018	Chica	SBC

* Franjas estándar de tamaño del empleo: pequeño, 0-49 empleados; mediano, 50-249 empleados; grande, 250+ empleados (BEIS, 2020). SBC, sociedad de beneficio comunitario; EIC, empresa de interés comunitario.

Las formas jurídicas adoptadas reflejan en líneas generales el patrón encontrado en todo el sector ESM (SEUK, 2019), y las 12 ESMs tienen restricciones legales sobre la distribución de beneficios y activos con el fin de «bloquearlos» en beneficio de los empleados y las comunidades de usuarios (Lyon, Stumbitz y Vickers, 2019). Siete adoptaron la forma de

Sociedad de Interés Comunitario (SIC), establecida por el Gobierno laborista británico en 2004 con el fin de permitir la tendencia de las organizaciones benéficas a participar en actividades comerciales para apoyar sus misiones sociales y superar algunas limitaciones normativas sobre la actividad híbrida tanto en el sector empresarial privado como en el de la sociedad civil. La forma Sociedad de Beneficio Comunitario (SBC), adoptada por cuatro casos, sustituye a la forma Sociedad Industrial y de Previsión en virtud de la Ley de Sociedades Cooperativas y de Beneficio Comunitario de 2014 (Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014). La Sociedad Limitada por Garantía (SLG) combinada con el estatus de organización benéfica registrada es una forma comúnmente adoptada por las ES del Reino Unido y por uno de nuestros casos de ESM.

Nos basamos en los datos proporcionados por las entrevistas semiestructuradas con 92 miembros individuales de ESM: personal y líderes con funciones y niveles de responsabilidad variados, miembros del consejo de administración y representantes de los usuarios de los servicios del reducido número de casos que contaban con miembros activos en su consejo de administración u órgano de representación (Tabla 2). Se aportó un elemento longitudinal mediante entrevistas de seguimiento con los directores ejecutivos aproximadamente 18 meses después de las primeras entrevistas.

Tabla 2. Detalles de las entrevistas y datos recogidos de 12 empresas sociales mutuales estudiadas como casos prácticos

No. de Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Total													
Director general													
Equipo directivo y miembros del Consejo													
Personal													
Representantes del usuario													

Nota: Algunas entrevistas se realizaron a más de una persona. La suma de las categorías de entrevistados es superior al total (92) debido al solapamiento de funciones de algunas personas.

Las entrevistas se realizaron cara a cara o por teléfono entre mayo de 2018 y febrero de 2020, y fueron grabadas en audio y transcritas textualmente (64 h en total), con la excepción de una reunión con dos representantes de los usuarios en la que se tomaron notas. Principalmente, nos basamos en las respuestas a tres áreas de preguntas: las experiencias y percepciones de los entrevistados sobre (i) la elección de la forma organizativa/legal y la justificación subyacente; (ii) los acuerdos y mecanismos de gobernanza para la inclusión democrática y (iii) el funcionamiento de las estructuras y procesos democráticos y cualquier cambio posterior a la creación de la organización.

El análisis interpretativo pretendía maximizar las condiciones de validez y fiabilidad en la investigación de casos múltiples (Yin, 2003, pp. 34-39). La estructura de codificación abductiva se basó en nuestra comprensión derivada de la bibliografía (análisis deductivo) y, al mismo tiempo, estuvo en sintonía con los temas emergentes (análisis inductivo) (Bryman y Bell, 2015, p. 27). Al menos dos investigadores codificaron la transcripción de cada entrevista para garantizar la coherencia y la fiabilidad en la identificación de temas (nodos principales) y subtemas (nodos secundarios) (Boyatzis, 1998). Con la ayuda del programa NVivo, se utilizaron métodos de análisis cruzado e intracaso con matrices y tablas para apoyar el análisis (Miles y Huberman, 1994).

El Cuadro 3 muestra las tres etapas analíticas principales. En la primera se recogieron los elementos constitutivos (códigos hijo) seleccionados para dirigir la investigación bajo tres dimensiones principales (códigos padre): (i) estructuras y mecanismos de gobernanza para la toma de decisiones inclusiva; (ii) experiencias de democratización - desafíos y barreras; y (iii) pruebas de aprendizaje colectivo-organizativo y desarrollo de capacidades. Para profundizar en el análisis, realizamos una lectura más detallada de los datos en relación con la bibliografía (Gioia, Corley y Hamilton,

2012). En la segunda etapa se elaboraron los fundamentos en torno a la elección de la estructura de gobernanza y los mecanismos de inclusión, la naturaleza de los obstáculos, las tensiones y los conflictos experimentados, y las pruebas del aprendizaje colectivo y el desarrollo de capacidades. Por último, la tercera etapa de síntesis dio lugar a tres dimensiones agregadas que captan las áreas cruciales de desafío y cómo se abordaron (o no) a través del aprendizaje colectivo y el desarrollo de capacidades. La reflexión sobre estos resultados, junto con una lectura más detallada de las principales contribuciones de la literatura de investigación reciente, nos condujo a nuestro modelo conceptual final y a nuestra contribución a la teoría.

Table 3. Estructura analítica de codificación, análisis temático y teoría del desarrollo

Categorías de primer orden	Temas de segundo orden	Dimensiones agregadas
(i) Descripción de las estructuras y mecanismos de gobernanza: • Forma jurídica y estructura de propiedad • Representación en el consejo - miembros del personal y usuarios • Otros mecanismos de consulta y participación • Co-diseño/producción de servicios con los usuarios	Justificación de la elección de la forma, la estructura y los mecanismos Tensiones entre democracia, control de la gestión y agilidad empresarial	Diseñar y adaptar estructuras y procesos para equilibrar la democracia ascendente con la gestión descendente y la agilidad estratégica.
(ii) Experiencias del proceso de democratización: • Comprensión y apoyo al nuevo modelo/identidad mutua frente a falta de comprensión o resistencia • Tensiones y conflictos en torno a la asignación de recursos, la estrategia y las decisiones políticas • Motivaciones y capacidades del personal • Participación de los usuarios frente a afiliación 'pasiva' • Obstáculos y barreras normativas/institucionales externas	Retos y presiones «degenerativas»: • Barreras institucionales externas • Austeridad del sector público • Barreras individuales y culturales • Trabajadores «pasivos» y miembros de la comunidad de usuarios Revigorizar las estructuras y los procesos Reforzar la identidad organizativa democrática mutua	Integrar, ampliar y revitalizar la democracia: apoyar las capacidades y la confianza de los trabajadores y usuarios para participar.
(iii) Aprendizaje y desarrollo de capacidades colectivas: • Reducción de la jerarquía y cambio hacia una toma de decisiones integradora • Aprender interactuando: - Debates internos - Fuentes externas de asesoramiento y apoyo • Mejoras de las estructuras de gobernanza y representación: - Introducción de nuevos mecanismos - Rediseño de los mecanismos existentes	La democratización como viaje o experiencia de aprendizaje: probar, explorar y aprender sobre su potencial y sus límites. Crear confianza y entendimiento entre puntos de vista en conflicto	Fomentar el aprendizaje deliberativo para superar las tensiones entre perspectivas plurales y lograr resultados colectivos.

Resultados

(I) Diseño e implementación de estructuras y procesos democráticos

En las 12 microempresas y pequeñas empresas, la elección de la forma jurídica se basó en una evaluación de los modelos y opciones de gobernanza disponibles por parte de los responsables de los servicios públicos, asistidos por el proveedor asignado en el marco del programa de apoyo gubernamental. También influyeron los contactos y el asesoramiento de las microempresas y las entidades sectoriales establecidas, que fueron especialmente valorados en algunos casos (en particular 8, 9, 11, 12) como fuentes de conocimiento y aprendizaje basadas en la experiencia.

Ocho de ellas eran propiedad directa de los trabajadores en calidad de accionistas o socios (casos 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11 y 12), y la mitad de ellas -todas con el formulario SBC- incluían también a usuarios de servicios (5, 9, 11 y 12). Dos eran propiedad de sus consejos de administración en nombre de los empleados y otras partes interesadas (7 y 8). En los cuatro casos de SBC, los entrevistados hicieron hincapié en el sólido marco de empoderamiento de los miembros que ofrecía esta forma:

Somos una mutua propiamente dicha, una mutua de verdad, no una SIC, somos una Sociedad Industrial y de Previsión propiamente dicha, así que todo el mundo tiene un voto, una acción [...] todo el mundo, todo el personal y cualquier persona de la comunidad». CEO, caso 5

Queríamos alejarnos del entorno burocrático de mando y control de arriba abajo para adoptar un entorno mucho más mutualista [...] es decir, un intercambio de poder tanto como la estructura [legal] de la organización».

Director general, caso 12

En los siete casos de SIC, aunque los líderes enfatizaron la importancia del bloqueo de activos legales para proteger los intereses de los miembros y las partes interesadas, un factor decisivo fue que la forma de SIC se consideraba relativamente «ligera» con respecto a los requisitos reglamentarios, además de ofrecer flexibilidad en términos de acceso a las oportunidades de financiación: No era demasiado enrevesada [...] y seguía habiendo formas de dar voz al personal».

Dos de las SICs eran inusuales en formas que reflejan la mayor flexibilidad de esta forma, a la vez que ilustran cómo las ESMs han intentado equilibrar y combinar modelos de gobernanza democrática multiparticipativa y de gestión. El caso 2 había implantado inicialmente un modelo de participación accionarial de los empleados que fue abandonado posteriormente debido a un conflicto con la normativa sobre pensiones del organismo matriz del sector público. En lugar de perder sus derechos de pensión, el personal votó a favor de renunciar a sus acciones (que no pagaban dividendos) y convertir al director general en el único propietario legal y accionista, conservando al mismo tiempo el crucial bloqueo protector de activos de la forma SIC. Los entrevistados describieron la pérdida de la participación accionarial de los empleados como una experiencia frustrante e informaron de que los esfuerzos por entablar conversaciones con los gestores del plan de pensiones con vistas a ajustar la normativa para permitir la participación accionarial sin pago de dividendos habían sido en vano. El caso 6 era propiedad al cien por cien de tres autoridades locales, en consonancia con la preferencia de estos organismos matrices por mantener el control estratégico de un área de servicios obligatorios, de gran presupuesto y alto riesgo para un grupo de clientes vulnerables. Se informó de que este mantenimiento de la titularidad pública tenía la ventaja de evitar los importantes costes del proceso de licitación pública y, al mismo tiempo, permitía realizar economías de escala al combinar e integrar los servicios de tres autoridades locales.

Los mecanismos específicos de apropiación democrática y gobernanza encontrados en los 12 casos se resumen en la Tabla 4 en relación con tres grandes categorías identificadas a partir de nuestro análisis interpretativo: Consolidación, con una adopción buena o moderada; Implantado, pero con una adopción limitada o ya no funcional; Nueva iniciativa o un esfuerzo significativo en marcha para revitalizar un mecanismo existente. En nueve casos se había previsto la representación de los trabajadores en los consejos de administración o en sus subcomités (casos 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 y 12). La mitad de los casos contaban con órganos de representación independientes (o consejos de personal/comunidad), entre cuyas funciones principales figuraban la aprobación de la política y la estrategia y el nombramiento del consejo de administración (2, 4, 5, 6, 9, 11). Los miembros de estos órganos solían ser seleccionados y nombrados por los gobernadores/fideicomisarios y directores o elegidos por los miembros. Sólo tres contaban con mecanismos formales para la representación de los usuarios de los servicios (5, 7, 11), aunque otros cinco declararon su intención de incluir a los usuarios en el futuro y describieron las medidas adoptadas al respecto (3, 8, 9, 10, 12). Más de la mitad habían creado otros foros, subcomités o grupos para abordar cuestiones específicas y reportarlas a la junta directiva, el órgano de representación o el subcomité. Otros mecanismos diseñados para obtener la participación y la opinión de los empleados son las encuestas, las intranets de la organización, las redes sociales y las prácticas de liderazgo de «puertas

abiertas». Cabe destacar que todas las organizaciones, incluidas aquellas sin representación directa de los usuarios en la gobernanza, mostraron un fuerte compromiso con sus comunidades de usuarios a nivel local. Esto incluía juntas/foros de prestación, una rama benéfica independiente que trabajaba con adultos vulnerables y promovía la voz de los usuarios (caso 2), un galardonado grupo de participación de usuarios que influía en el diseño y la prestación de servicios (3), y consultas a la comunidad a medida y coproducción de servicios dentro de proyectos específicos (8).

Diseñar la democracia para equilibrar la inclusión con el control de la gestión

Como era de esperar, y dado el contexto en cierto modo experimental de las empresas derivadas de ESM, las 12 habían adoptado estructuras de gobernanza que conservaban un fuerte elemento de control de la gestión, en particular las que prestaban servicios públicos estatutarios muy regulados, y en las que la capacidad «ordinaria» de prestar servicios fiables y de alta calidad es esencial. Los casos situados en el extremo de la dirección, con estructuras formales menos elaboradas para la consulta y la participación de abajo arriba, eran más evidentes en los servicios de atención sanitaria y social para clientes vulnerables, donde los comisionados de los servicios públicos exigían un alto grado de supervisión y control. Un ejemplo es el caso 6, en el que los organismos matrices de las autoridades locales habían dado prioridad a su mantenimiento del control de la gestión como principales interesados y comisionados del servicio. Desde el punto de vista de las capacidades, resulta especialmente interesante cómo los líderes del sector público en este caso mostraron CD estratégicas «descendentes» para la reconfiguración organizativa con el fin de ayudar a abordar las limitaciones de recursos del sector público, al tiempo que alentaban a las CD «ascendentes» a desaprender y replantearse las prácticas tradicionales del sector público y, de este modo, permitir la toma de decisiones inclusiva, la innovación de servicios y el codiseño dentro de la ramificación ESM.

Tabla 4. Adopción de mecanismos de apropiación democrática y gobernanza

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Forma legal: Mecanismos	SIC	SIC	SIC	SIC	SBC	SIC	Beneficencia SLG	SIC	SBC	SIC	SBC	SBC
Mecanismos												
Participación accionarial/membresía:												
Empleados	●	○	○	●	●				●	●	●	●
Usuarios					●				●		●	●
Representación del Consejo:												
Empleados	●		○	●	●		●	●	●	●		⚙
Usuarios			○		●			⚙	●			⚙
Órgano representativo:												
Empleados		●		●	●	●	●		●		●⚙	●
Usuarios					●		●				●⚙	
Subcomités/foros/grupos de trabajo:												
Empleados		●		●		●		●	●		●	
Usuarios		●					●			⚙	●	
Otros mecanismos - participación en la gobernanza:												
Empleados	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Usuarios	⚙	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Otros mecanismos - participación en servicio de diseño:												
Empleados	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Usuarios	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Datos de entrevistas sobre conocimientos y percepciones de las estructuras y mecanismos de gobernanza.

Clave: ● Consolidado con una asimilación moderada o buena.

○ Implantado pero con una aceptación limitada o ya no funcional.

* Nueva iniciativa o revitalización significativa del mecanismo existente en curso o prevista.

SBC, sociedad en beneficio de la comunidad; SIC, sociedad de interés comunitario; CLG, sociedad limitada por garantía.

Se observó un enfoque de gestión combinado con una dimensión empresarial en los casos en los que se prestaban servicios no oficiales (por ejemplo, servicios culturales, de juventud y de empleo) y que, por lo tanto, también se enfrentaban a condiciones institucionales y de mercado más inciertas y volátiles, en las que se necesita rapidez y agilidad para responder a oportunidades exógenas, y los procedimientos de consulta formales detallados pueden ser demasiado lentos y restrictivos. El enfoque de administración, con una consulta democrática selectiva o más limitada, se puso especialmente de manifiesto en los casos 7 y 8, en los que la toma rápida de decisiones era imprescindible para que los líderes y gestores empresariales pudieran responder a las oportunidades:

Y la forma en que [el Director General] solicita la financiación es muy aleatoria, como si [...] solicitara [una subvención] y ninguno de nosotros lo supiera [...] no siempre sabemos lo que está pasando allí». Personal, caso 7
Porque también tenemos que actuar con rapidez o nos arruinaremos». Presidente del Consejo de Administración, caso 8

La siguiente cita de un miembro del consejo de administración ilustra mejor la capacidad del aprendizaje experimental y adaptativo para equilibrar la deliberación democrática y la voz de las partes interesadas con la agilidad dinámica: «Ha habido un verdadero período de prueba de hasta qué punto es necesario comunicar constantemente todas las decisiones, desde las más pequeñas a las más importantes [...] de elaborar cierto tipo de estructuras para hacer frente a eso [...] estamos aprendiendo cada vez más a ser más ágiles, más eficientes en la toma de decisiones, con el fin de ser una empresa competitiva» (Caso 8).

Por el contrario, los cuatro casos de CBS se situaban en el extremo democrático y multiparticipativo del continuo. El caso 11 había diseñado un ambicioso enfoque multilateral que implicaba la implicación directa del personal y los usuarios de los servicios (inquilinos de viviendas) y procedimientos detallados para la rendición de cuentas democrática. Los entrevistados reconocieron que los procesos podían ser lentos, pero también consideraron que, a pesar de todo, el enfoque deliberativo daba lugar a decisiones más sólidas y con una mayor apropiación compartida de los resultados en comparación con los modos tradicionales de toma de decisiones de arriba abajo: «Quizá no seamos tan ágiles como otras organizaciones... [pero] creo que las decisiones que tomamos en última instancia son decisiones de calidad que cuentan con niveles significativos de apropiación por parte de toda la sociedad» (Vicepresidente del personal de un organismo representativo). Los entrevistados en el caso 9 (otra gran ESM) también informaron de que la toma de decisiones era más rápida que en el sector público. Otras ESMs se encontraban en una posición intermedia entre la administración-agilidad y el modelo multiparticipativo, una de las cuales (Caso 5) había intentado combinar la administración con la responsabilidad democrática reconfigurando la forma estándar SBC para incluir elementos de la forma más flexible SIC.

En resumen, los datos muestran cómo el diseño adaptativo de estructuras y mecanismos y su puesta a punto mediante procesos de aprendizaje experimental, negociación y ajuste son cruciales para comprender cómo se combinan en la práctica los modelos ascendentes y descendentes con el fin de equilibrar las capacidades deliberativo-democráticas con los CD para la agilidad empresarial.

(II) Implantación, ampliación y revitalización de la democracia

En todos los casos se reportaron diversas barreras institucionales y culturales para profundizar y aumentar el compromiso democrático. Como se muestra en la Tabla 4, en dos de ellos se habían producido fracasos particulares en la aplicación o «degeneración» de algunos de sus mecanismos de inclusión. El caso 2 había abandonado su popular modelo de participación accionarial de los empleados debido a un conflicto con la normativa sobre pensiones de los

servicios públicos. El caso 3 informó de la escasa aceptación de su sistema de afiliación (<5% de los empleados) y de la pérdida de puestos de empleados y usuarios en su consejo de administración. Su director general relató cómo habían surgido diferencias de opinión debido a la percepción de algunos miembros del consejo de que las contribuciones de los representantes del personal y de los usuarios habían sido mínimas y, por lo tanto, no tenía mucho valor mantener estos puestos.

Incluso los altos niveles de afiliación o participación no se habían traducido en los niveles esperados de participación (en particular, 4, 9 y 11), y algunas ESM informaron de dificultades para cubrir puestos en sus consejos de administración y órganos de representación (1, 7, 9, 11, 12) y de la necesidad de mejorar la representación de los grupos étnicos minoritarios (7). Aunque en general se informó de que el personal apoyaba firmemente el modelo mutualista, las actitudes y expectativas podían variar considerablemente, sobre todo entre el personal de las ESM más grandes, con estructuras más jerárquicas y grupos de personal diferenciados: Algunos no están interesados en formar parte de la gestión de una organización o incluso en tener voz, sólo quieren cobrar el viernes [...] y luego hemos tenido otros empleados que son muy ruidosos y quieren participar y quieren esa experiencia y hemos hecho un gran desarrollo con ellos para que ocupen esos puestos» (director general, caso 5). La aparente reticencia de algunos empleados a participar más allá de sus funciones laborales específicas se atribuyó en particular a las presiones del trabajo cotidiano y a la presión que esto ejercía sobre la capacidad «ordinaria» de prestación de servicios de las personas: «[E]n el grupo de progreso del personal, es muy difícil conseguir que el personal quiera participar [...] Porque la gente está ocupada [...] estamos muy ocupados intentando hacer todo con un personal muy limitado» (Personal, caso 7). En relación con esto, un tema crucial fue el contexto más amplio de austeridad del sector público y las restricciones financieras y turbulencias institucionales asociadas que afectan a los servicios públicos, que se consideraba que habían limitado el alcance de las acciones e inversiones deseables, incluidas algunas de las primeras iniciativas innovadoras que se habían ralentizado o experimentado retrocesos: «Hubo muy pocos proyectos buenos que surgieron de eso, ahora han perdido un poco de impulso, pero creo que es porque todo el mundo está saturado de trabajo» (Director, caso 6). También hay quien opina que los empleados siguen desvinculados porque no comprenden el nuevo modelo democrático mutualista:

El personal a tiempo parcial no necesariamente entiende toda la estructura y qué ideas son viables y cuáles no, así que es una especie de curva de aprendizaje». Miembro del personal, caso 7

No ha funcionado tan bien como debería porque creo que no se ha entendido bien [...] qué es el accionariado asalariado y cuál puede ser el papel de los accionistas». Director general, caso 10

Se constató que la implicación de las comunidades de usuarios planteaba un reto aún mayor, dada la relación más distante de los usuarios y su comprensión más limitada del modelo ESM. Incluso en los casos en los que el número de miembros usuarios superaba con creces al de empleados (sobre todo en los casos 9 y 11), un tema recurrente era la dificultad mucho mayor de implicar a los usuarios. En el caso 9, en el que el número de miembros ascendía a decenas de miles, el Director General describió este enorme número de miembros como «pasivo» en gran medida: «Uno de nuestros retos ha sido cómo atraer a los miembros más allá de las personas que marcan una casilla que dice “Quiero ser miembro”». Por lo general, se reportaron bajos niveles de interés en la «oferta» de la mutua, así como falta de confianza y habilidades que mitigan la asunción de roles representativos formales en la gobernanza. La dependencia de las aportaciones voluntarias y las limitaciones presupuestarias para compensar o recompensar dichas aportaciones también constituyeron limitaciones, especialmente para las ESM más pequeñas (por ejemplo, caso 6). Algunos servicios públicos también se prestan menos a la participación de los usuarios en la gobernanza debido a las características de sus grupos de clientes, como los servicios sanitarios y sociales especializados para clientes vulnerables (casos 1 y 2) y los servicios para jóvenes (caso 7).

Desarrollo de capacidades para integrar, ampliar y revitalizar la democracia

En respuesta a los desafíos, la mayoría de los casos (10 de 12) habían emprendido acciones significativas para mejorar el funcionamiento de sus mecanismos y procesos de inclusión democrática desde su creación. La Tabla 4 muestra que cinco habían introducido una nueva iniciativa o revitalizado significativamente un mecanismo existente, y los relatos de los entrevistados revelan que, en muchos casos, las disposiciones habían sido objeto de debate, revisión periódica y ajuste desde la creación de la organización. Aunque el caso 2 había tenido que abandonar su modelo de participación accionarial de los empleados debido a un conflicto con la normativa sobre pensiones de la empresa matriz del sector público, había conservado su ethos mutualista, respaldado por su consejo de personal, que, según se informó, también había seguido creciendo y prosperando. Esto parece reflejar una fuerte capacidad colectiva y una respuesta regenerativa a un debilitamiento potencialmente grave de la identidad y ethos mutualistas del caso 2. Se informó de que la estructura de gobernanza del Caso 6 había mejorado considerablemente, habiéndose realizado varias revisiones de su funcionamiento desde su creación en 2014. En cuanto al caso 4, una de las ESM más antiguas (desde 2011), su enfoque ha evolucionado a lo largo de casi una década, y el último presidente de su consejo ha sido especialmente proactivo a la hora de impulsar una nueva estrategia para revitalizar la propiedad y el empoderamiento de los empleados.

Los esfuerzos para reforzar y revitalizar las estructuras y culturas mutualistas implicaron el desarrollo de capacidades colectivas en forma de promoción de la comprensión y el compromiso con el modelo democrático mutualista, junto con incentivos para motivar y apoyar aún más la participación. El desarrollo de las capacidades de las personas motivadas para asumir funciones representativas se consideró especialmente necesario en el caso de las personas con poca experiencia en los procedimientos formales o que carecían de confianza en su capacidad para contribuir. Las estrategias de apoyo a la participación de los trabajadores y los usuarios incluían medidas para detectar talentos, formar y desarrollar las capacidades individuales de los candidatos a puestos en los consejos de administración o los órganos de representación, como en el caso 11: «Lo llamamos “Pipeline of Engagement”, que ayuda a formar a nuestros representantes del futuro» (Director de afiliaciones). En el caso 11 también se había intentado potenciar la contribución de los representantes del personal y de los usuarios de los servicios mediante la contratación de un facilitador que ayudara a desarrollar la capacidad colectiva para participar en la reflexión estratégica sobre posibles escenarios futuros: A veces [...] realmente tenemos que animar a la gente a ver el panorama más amplio en términos de ir más allá de lo inmediato [...] para hacer que la gente piense en [...] ¿qué hacemos como empresa para hacer frente a este o aquel escenario?» (Director general, caso 11).

Los retos encontrados han llevado a replantearse las estrategias para motivar y desarrollar las capacidades democráticas y experimentar con nuevas formas de implicar a los miembros, entre otras cosas articulando más claramente las distintas oportunidades y niveles de participación más allá de la afiliación «pasiva». Éstos iban desde aportaciones ocasionales que requerían poco tiempo y esfuerzo, pasando por una participación voluntaria más regular en la coproducción de servicios, hasta funciones representativas formales de más alto nivel dentro de la estructura de gobierno de la organización.

(III) Fomentar el aprendizaje deliberativo para superar las tensiones

Los resultados de las dos secciones anteriores son coherentes con la propuesta de que la participación en el aprendizaje deliberativo para desarrollar perspectivas compartidas sobre cuestiones difíciles y potencialmente divisivas es una capacidad colectiva fundamental que las ESM deben cultivar. A continuación, profundizamos en los casos de conflicto y su resolución.

En algunos casos, uno de los primeros puntos de desacuerdo antes de la puesta en marcha fue entre los representantes de los usuarios y los responsables del servicio que defendían las ventajas de la decisión radical de abandonar el sector público. En el caso 9, los usuarios de las bibliotecas públicas estaban preocupados por la privatización de un servicio muy apreciado y querido. Para hacer frente a esta fuente de desacuerdo fue necesario crear un entendimiento y una aceptación compartidos del nuevo modelo y la nueva identidad.

En cuanto a las decisiones sobre financiación y asignación de recursos, los entrevistados se refirieron a «conversaciones difíciles» sobre cómo reinvertir los excedentes generados, es decir, si debían destinarse al desarrollo dentro de la organización, a mejorar la remuneración y las condiciones de los empleados o a invertir en proyectos comunitarios (casos 2, 4 y 8). La diversificación hacia nuevas áreas de servicio fue una fuente particular de desacuerdo entre los líderes y el personal de talante emprendedor y otros más cautos y reacios al riesgo. En el caso 4, un gran proveedor de servicios sanitarios, algunos gobernadores, directores y empleados se mostraron inicialmente reacios a la propuesta de diversificación hacia nuevas áreas de prestación privada. Tras debatir y deliberar sobre los riesgos y beneficios potenciales, la propuesta fue finalmente aceptada y aprobada.

En algunos casos, habían surgido tensiones entre los miembros ejecutivos y no ejecutivos externos del consejo de administración sobre cómo integrar los principios democrático-mutuales en la estrategia y la política. El director general del caso 11 relató cómo los miembros externos del consejo de administración, aunque inicialmente atraídos por el modelo mutualista y sus ideales, posteriormente habían tenido dificultades para comprender y se habían resistido a algunos aspectos del mismo en la práctica: «Les gusta la idea de la mutualidad, pero a veces pueden verla como una especie de “valor agregado”, en lugar de como algo esencial en nuestra forma de trabajar. Eso supone un pequeño reto». También surgieron tensiones a raíz de una propuesta para remunerar a los directores no ejecutivos por sus servicios. La propuesta fue rechazada inicialmente por el órgano de representación del personal y los usuarios, pero se aprobó tras varias rondas de negociación en las que se deliberó sobre la justificación empresarial de tales pagos, a saber, las crecientes expectativas puestas en los directores no ejecutivos y los beneficios probables en términos de garantizar su compromiso y experiencia.

El ejemplo más crudo de disenso «agonístico» (Dryzek y Niemeyer, 2006) también se dio en el caso 11. Esta mutua de viviendas había atravesado un difícil período de conflicto entre los empleados, que pretendían mejorar sus salarios y condiciones, y sus inquilinos -principal fuente de ingresos de la organización-, preocupados por las implicaciones en términos de aumentos en el pago de sus alquileres y en los cargos por servicios:

En cuanto se habla de financiación, los inquilinos dicen: «¿Por qué tenemos que pagar más si están recortando servicios?», y por otro lado los empleados dicen: «Queremos más»». Representante de los inquilinos [usuarios], caso 11

Para algunos empleados, la mutualidad es un palo con el que golpearlos, sobre todo en lo que se refiere a decisiones incómodas y a trabajar en un entorno muy presionado en términos de restricciones financieras [...]. El modelo de propiedad ha generado la expectativa de que no habrá que tomar decisiones difíciles». Representante del personal, caso 11

Capacidades para el aprendizaje deliberativo

Un aspecto importante de las capacidades de las ESM se refiere a la forma de abordar las fuentes de disonancia y las perspectivas divergentes. Los relatos de los entrevistados muestran cómo los nuevos empleados y representantes de los usuarios se vieron arrastrados a un proceso de aprendizaje colectivo y exploración del significado y el potencial del

modelo de ESM y sus limitaciones, que también les exigió reflexionar y desaprender algunas de las prácticas y hábitos heredados del sector público. Los entrevistados hablaron de «aprender a escuchar» para fomentar el entendimiento y el compromiso entre puntos de vista divergentes:

Porque estamos en espacios diferentes y eso puede ser complicado [...] y hay muchas cosas que tienen que ver con la capacidad de escuchar, la paciencia, la amabilidad, es decir, estas son las cosas a las que aspiramos y son un trabajo duro, así que a veces lo hacemos bien y otras veces no, y me incluyo en eso». Miembro del personal, caso 8

Esto ilustra las habilidades democráticas «blandas» (Summers y Chillas, 2021) de los participantes individuales para ser empáticos, pacientes y autorreflexivos. La cuestión del equilibrio también se puso de manifiesto en relación con la apreciación y comprensión de diferentes puntos de vista y la negociación de los parámetros para un debate adecuado, respetando al mismo tiempo las diferencias fundamentales:

Así que a veces tienes que aceptar que ambos tenéis razón en cómo se sienten, así que nunca van a ser completamente paralelos». Representante de inquilinos/usuarios, caso 11

'Pensé: «Nuestro Consejo de Personal tiene que ser mejor; esto no es como se suponía que tenía que ser». [...] Creo que no lo habían entendido: el Presidente y el Vicepresidente [...] lo utilizaron más como un tipo de militante, «Queremos esto y queremos aquello, y no podemos tener esto» [...] cuando se supone que es muy democrático y ves a ambos lados, ves por qué la Junta está haciendo, ves por qué el personal está molesto y actúas como la balanza para mantener ese equilibrio y funciona mejor así, porque nos escuchan y ahora hemos llegado a donde la Junta nos está escuchando también, por lo que está funcionando en ambos sentidos. '

Presidente del Consejo de Personal, caso 2

Las pruebas de los casos demuestran la importancia crucial de la transparencia y la creación de confianza entre los distintos puntos de vista, y de que los líderes, empleados y representantes de los usuarios aprendan a comprometerse, desarrollar un entendimiento compartido, adaptar las expectativas y alcanzar un consenso sobre lo que es realista y factible.

Por último, un tema subyacente que surge de los relatos reflexivos de los entrevistados es el de la democracia organizativa como un viaje o una experiencia de aprendizaje, de exploración y comprensión de diferentes puntos de vista, de debate sobre el potencial y los límites de la democracia, de ajuste de expectativas y de experimentación con nuevas formas de trabajar para superar los contratiempos:

Todavía estamos aprendiendo qué cosas podemos cambiar y qué cosas no, y cómo podemos influir en la dirección y cómo no». Miembro del personal, caso 7

La toma de decisiones es una mezcla de la promesa de participación y la realidad [...] estamos aprendiendo sobre qué decisiones consultar y cuáles no [...] todas las decisiones [no pueden] ser colectivas, porque no es eficiente y realmente no funciona así». Codirector general, caso 1

Te diriges a una utopía y cada paso que das hacia la utopía retrocede otro paso, pero en realidad nunca llegarás allí, lo importante es el viaje». Director, caso 8

Para muchas ESM, este proceso de aprendizaje experimental comenzó antes de la puesta en marcha, cuando los líderes de los servicios y el personal habían entablado un amplio debate sobre las ventajas y los posibles inconvenientes de

abandonar el sector público para convertirse en una ESM independiente. Esta fase inicial de creación de consenso parece haber sido crucial para sentar las bases de las nuevas identidades organizativas y culturas democráticas, así como para su realización práctica, como demuestra nuestro análisis de las experiencias posteriores.

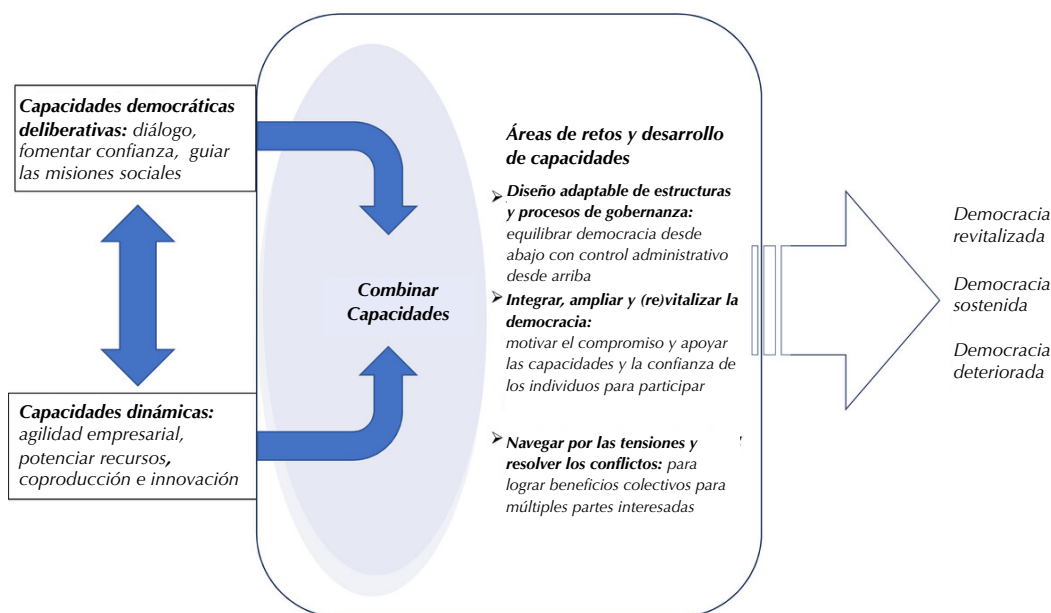


Figura 1. Modelo de desarrollo combinado de capacidades deliberativas-democráticas y dinámicas para la democracia organizativa [La figura en color puede consultarse en [wileyonlinelibrary.com](https://onlinelibrary.wiley.com)].

Debate

Al explorar los procesos por los que se generan y desarrollan las capacidades colectivas, nuestro análisis muestra cómo la aplicación y el mantenimiento de una democracia significativa pueden implicar un viaje difícil y a veces conflictivo de aprendizaje y desaprendizaje de viejos hábitos y prácticas, y de retrocesos y fracasos seguidos de fases de revitalización. Las experiencias de las ESM derivadas como laboratorios para la democracia en entornos de servicios comunitarios bajo presión demuestran las difíciles decisiones que hay que tomar y la necesidad de combinar el idealismo con el realismo a través de la experimentación iterativa, el aprendizaje colectivo y la innovación. En concreto, contribuimos al conocimiento de la gestión aportando un marco teórico que ayuda a explicar cómo se desarrollan y combinan la democracia deliberativa y los CD en respuesta a tres áreas fundamentales de desafío (Figura 1). Este modelo de desarrollo de capacidades colectivas se basa en estudios anteriores que tratan de comprender cómo se materializa en la práctica la democracia organizativa (por ejemplo, Battilana et al., 2022; Felicetti, 2018; Sepúlveda, Lyon y Vickers, 2020; Summers y Chillas, 2021).

La primera área de desafío se refiere a cómo se diseñan e implementan las formas y estructuras para la democracia. Basándonos en estudios sobre los CD en las ES (Bhardwaj y Srivastava, 2021; Ince y Hahn, 2020) y las pequeñas empresas que muestran una toma de decisiones participativa (Wohlgemuth et al., 2019), descubrimos que las ESM estudiadas desarrollan capacidades para detectar y aprovechar oportunidades empresariales y mejorar sus bases de recursos, al tiempo que promueven sus misiones sociales. Nuestros hallazgos se suman a la comprensión previa (Sepúlveda, Lyon y Vickers, 2020) al mostrar cómo se necesita el diseño adaptativo de estructuras y procesos de

gobernanza y su ajuste experimental a lo largo del tiempo para combinar de forma pragmática la rendición de cuentas y la democracia ascendentes con el control de la administración descendente. Esto cuestiona la suposición de que los diseños para la democracia están necesariamente grabados en piedra en la fase de fundación con la adopción de un modelo de gobernanza «ideal». La experimentación y el aprendizaje son a menudo necesarios para equilibrar y combinar la democracia de múltiples partes interesadas con la administración y los CD estratégicos para la agilidad de la empresa y la mejora de los recursos.

El segundo ámbito de desarrollo de capacidades está relacionado con el reto de arraigar, ampliar y (re)vitalizar la democracia. Los obstáculos a la participación democrática fueron ampliamente reportados en todos los casos. Los empleados pueden ser reacios a participar debido a las exigencias del trabajo diario, agravadas por las limitaciones y presiones atribuidas a las medidas de austeridad del sector público (Gray y Barford, 2018; Marmot et al., 2020). Los decepcionantes niveles de «aceptación» no son atípicos entre los trabajadores y usuarios que siguen sin conocer los nuevos modelos organizativos o no les entusiasman, o que simplemente carecen de la capacidad o la confianza para participar. Por otra parte, aunque nuestros datos coinciden con conclusiones anteriores sobre la capacidad de las ES para implicar eficazmente a las comunidades de usuarios en la coproducción de servicios (Bunduchi et al., 2023; João-Roland y Granados, 2023; Vickers et al., 2017), también revelan por qué dicha implicación puede no traducirse fácilmente en una afiliación y participación activas en procesos de gobernanza de alto nivel.

Por lo tanto, se necesitan medidas de apoyo y formación de líderes para motivar y fomentar la comprensión y la aceptación del nuevo modelo e identidad organizativos (Cornelissen et al., 2021), así como articular los distintos niveles y opciones de participación. También puede ser necesario el apoyo para animar a los representantes de los empleados y usuarios a pensar más allá de las fuentes inmediatas de preocupación y queja para comprometerse con cuestiones estratégicas relacionadas con la evolución del mercado y los contextos institucionales, fomentando así la democracia y las CD mediante la mejora de la capacidad de los representantes del personal y los usuarios para participar en la gobernanza estratégica. Sin embargo, a pesar de estas medidas proactivas, es posible que aún se necesiten medidas institucionales y organizativas más profundas y amplias para cambiar las mentalidades, los hábitos y las prácticas de compromiso establecidos, incluso en las ESM con altos niveles de compromiso con la democracia y la gobernanza inclusiva. Esto se aplica especialmente en el Reino Unido y en otras naciones con contextos político-institucionales «neoliberales» que carecen de una cultura más amplia de democracia económica (Zafirovski, 2022).

En tercer y último lugar, las tensiones entre perspectivas plurales requieren la capacidad de la deliberación democrática para sortear los conflictos y orientarse hacia resultados acordados colectivamente. Esta capacidad, aunque también es importante para abordar las dos áreas de desafío anteriores, es especialmente necesaria para abordar áreas de conflicto manifiesto en torno a cuestiones de asignación de recursos, oportunidades de financiación y el desafío de cómo aplicar en la práctica los principios democráticos en la estrategia y la política. Esto implica promulgar las «habilidades blandas» de la participación democrática (Summers y Chillias, 2021) dentro de un proceso de aprendizaje dialógico de comprensión, creación de confianza y reconciliación de perspectivas plurales para lograr decisiones sólidas y acordadas colectivamente (Curato et al., 2017; Dryzek y Niemeyer, 2006; Felicetti, 2018). Aunque nuestro estudio proporciona una fuerte evidencia de esto dentro de las ESMs, también revela cómo algunas áreas fundamentales de diferencia y conflicto pueden permanecer innombrables a la resolución a través de la deliberación y las apelaciones idealistas a un ethos mutuo de «todos juntos en esto». Dada la naturaleza duradera y estructuralmente arraigada de las cuestiones de recursos, las tensiones entre los diferentes puntos de vista pueden, por lo tanto, seguir coexistiendo en un equilibrio incómodo y con la probabilidad de que el conflicto agonístico resurja en el futuro.

Conclusión

Nuestro estudio contribuye al importante corpus de investigación existente que cuestiona la ortodoxia libertaria-plutocrática predominante de que la democracia y la toma de decisiones inclusiva son imposibles o ineficaces. A pesar de los retos a los que nos enfrentamos, mostramos cómo los modelos de propiedad democrática pueden adaptarse y aplicarse en diversos contextos organizativos y de servicios, respondiendo así a los llamamientos en favor de un ecosistema más diversificado de formas de propiedad más allá de la elección binaria de provisión puramente privada o estatal nacionalizada (Christophers, 2022). Las conclusiones también son relevantes para el debate más amplio sobre cómo avanzar hacia una forma de prosperidad económica más justa, inclusiva y sostenible (Cairns, Southern y Whittam, 2024; Cumbers et al., 2020; Hodgson, 2019; Shaw et al., 2018).

Una limitación de los resultados es su especificidad para el Reino Unido, donde la realización más amplia de la democracia económica puede ser más difícil en comparación con las naciones que adoptan el «modelo social europeo» occidental continental del capitalismo de bienestar regulado (Zafirofski, 2022). Además, se puede considerar que las ES, incluidas las empresas derivadas de las ESM, ocupan una posición un tanto precaria y paradójica al desafiar al neoliberalismo y, al mismo tiempo, formar parte del «neoliberalismo encubierto» (Nicholls y Teasdale, 2017; Purna y De Paoli, 2023; Rantisi y Leslie, 2021). Aunque actualmente es un área inactiva de la política gubernamental del Reino Unido, sostenemos no obstante que las mutuas ramificadas y el apoyo político de todos los partidos a las ES durante varias décadas representan un importante legado de experimentación y aprendizaje sobre modelos organizativos híbridos. En nuestra opinión, es hora de reconsiderar este legado y de adoptar medidas políticas más concertadas, junto con otras medidas necesarias para promover la democracia organizativa y económica.

En cuanto a futuras investigaciones, es necesario seguir estudiando cómo se generan y desarrollan las capacidades empresariales democráticas colectivas en una gama más amplia de espacios organizativos y económicos. Un ámbito especialmente problemático es el de la participación de las comunidades de usuarios en la gobernanza democrática, que requiere más estudios comparativos en contextos organizativos y socioculturales variados y con especial atención a las jerarquías de poder sociales y las dinámicas de exclusión, como las basadas en la clase, el género y la raza (Amis, Mair y Munir, 2020; Battilana et al., 2022). Por último, sugerimos que una mayor fertilización cruzada teórica entre la investigación de gestión sobre los CD (Pitelis y Wang, 2019) y la investigación sobre las capacidades deliberativo-democráticas también podría informar útilmente la investigación futura de la empresa para la creación de valor social y la innovación responsable (Bacq y Aguilera, 2021; Elf, Werner y Black, 2022; Scherer y Voegtlin, 2020).

Referencias:

1. Abdelgawad, S., S. Zahra, S. Svejnova and H. Sapienza (2013). 'Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, pp. 1–14.
2. Amis, J. M., J. Mair and K. A. Munir (2020). 'The organizational reproduction of inequality', *Academy of Management Annals*, 14, pp. 195–230.
3. Bacq, S. and R.V. Aguilera (2021). 'Stakeholder governance for responsible innovation: a theory of value creation, appropriation, and distribution', *Journal of Management Studies*, 59, pp. 29–60.
4. Bhardwaj, R. and S. Srivastava (2021). 'Dynamic capabilities of social enterprises: a qualitative meta-synthesis and future agenda', *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 1–29.
5. Battilana, J., M. Fuerstein, and M. Lee (2018). 'New prospects for organizational democracy?: How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs'. In S. Rangan (ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*, pp. 256–288. Oxford: Oxford University Press.
6. Battilana, J., J. Yen, I. Ferreras, and L. Ramarajan (2022). 'Democratizing work: redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future', *Organization Theory*, 3, pp. 1–21.
- 7.

8. BEIS (2020). 'Business population estimates for the UK and regions 2020'. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/business-population-estimates-2020/business-population-estimates-for-the-uk-and-regions-2020-statistical-release-html> [Accessed 10 June 2022].
9. Birch, K. and C. Ward (2023). 'Introduction: critical approaches to rentiership', *Environment and Planning A: Economy and Space*, 55, pp. 1429–1437.
10. Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London: Sage.
11. Bretos, I., A. Errasti and C. Marcuello (2020). 'Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91, pp. 435–457.
12. Bryman, A. and E. Bell (2015). *Business Research Methods*, 4th edn. Oxford: Oxford University Press.
13. Bunduchi, R., A. U. Smart, C. Crisan-Mitra, and S. Cooper. (2023). 'Legitimacy and innovation in social enterprises', *International Small Business Journal*, 41, pp. 371–400.
14. Cairns, I., A. Southern and G. Whittam (2024). 'Collective entrepreneurship in low-income communities: the importance of collective ownership, collective processes and collective goods', *International Small Business Journal*, 42, pp. 335–364.
15. Christophers, B. (2022). *Rentier Capitalism*. London: Verso.
16. Cornelissen, J. P., O. Akemu, J. G. F. Jonkman and M. D. Werner (2021). 'Building character: the formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise', *Journal of Management Studies*, 58, pp. 1294–1330.
17. Cornforth, C. (1995). 'Patterns of cooperative management: beyond the degeneration thesis', *Economic and Industrial Democracy*, 16, pp. 487–523.
18. Cornforth, C. (2020). 'The governance of hybrid organisations'. In D. Billis and C. Rochester (eds), *Handbook of Hybrid Organisations*, pp. 220–236. Cheltenham: Edward Elgar.
19. Cornforth, C., A. Thomas and J. Lewis (1988). *Developing Successful Worker Cooperatives*. London: Sage.
20. Cumbers, A., R. McMaster, S. Cabaço and M. J. White (2020). 'Reconfiguring economic democracy: generating new forms of collective agency, individual economic freedom and public participation', *Work, Employment and Society*, 34, pp. 678–695.
21. Curato, N., J. S. Dryzek, S. A. Ercan, C. M. Hendriks and S. Niemeyer (2017). 'Twelve key findings in deliberative democracy research', *Daedalus*, 146, pp. 28–38.
22. Davies, W. and R. Yeoman (2013). *Becoming a Public Service Mutual: Understanding Transition and Change*. Oxford: Oxford Centre for Mutual and Employee-owned Business, Kellogg College, University of Oxford.
23. Della Torre, E., A. Gritti and M. Salimi (2021). 'Direct and indirect employee voice and firm innovation in small and medium firms', *British Journal of Management*, 32, pp. 760–778.
24. Doherty, B., H. Haugh and F. Lyon (2014). 'Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 16, pp. 417–436.
25. Doucouliagos, C. (1995). 'Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis', *ILR Review*, 49, pp. 58–77.
26. Dryzek, J. S. and S. Niemeyer (2006). 'Reconciling pluralism and consensus as political ideals', *American Journal of Political Science*, 50, pp. 634–649.
27. Elf, P., A. Werner and S. Black (2022). 'Advancing the circular economy through dynamic capabilities and extended customer engagement: insights from small sustainable fashion enterprises in the UK', *Business Strategy and the Environment*, 31, pp. 2682–2699.
28. Felicetti, A. (2018). 'A deliberative case for democracy in firms', *Journal of Business Ethics*, 150, pp. 803–814.
29. Foa, R.S., A. Klassen, M. Slade, A. Rand and R. Williams (2020). *The Global Satisfaction with Democracy Report 2020*. Cambridge, UK: Centre for the Future of Democracy.
30. Franken, J., M. Cook and M. L. Cook (2017). 'A descriptive summary of cooperative governance and performance', *Journal of Cooperatives*, 32, pp. 23–45.
31. Frega, R. (2020). 'Democratic patterns of interaction as a norm for the workplace', *Journal of Social Philosophy*, 51, pp. 27–53.
32. George, G., J. Howard-Grenville, A. Joshi and L. Tihanyi (2016). 'Understanding and tackling societal grand challenges through management research', *Academy of Management Journal*, 59, pp. 1880–1895.
33. Gioia, D.A., K. G. Corley and A. L. Hamilton (2012). 'Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology', *Organizational Research Methods*, 16, pp. 15–31.
34. Gray, M. and A. Barford (2018). 'The depth of the cuts: the uneven geography of local government austerity', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11, pp. 541–563.
35. Guzmán C and J. Santos (2019). *From cooperative principles to performance*. Enterprise Research Centre, ERC SOTA Review, 32.
36. Harrison, J. S. and A. C. Wicks (2013). 'Stakeholder theory, value, and firm performance', *Business Ethics Quarterly*, 23, pp. 97–124.
37. Hodgson, G. (2019). *Is Socialism Feasible? Towards an Alternative Future*. Cheltenham: Edward Elgar.
38. Hoffmann, E. A. (2016). 'Emotions and emotional labor at worker owned businesses: deep acting, surface acting, and genuine emotions', *The Sociological Quarterly*, 57, pp. 152–173.
39. Hubbick, E. (2001). *Employee Share Ownership*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
40. Ince, I. and R. Hahn (2020). 'How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: a qualitative analysis of sensing and seizing capacities', *Journal of Small Business Management*, 58, pp. 1256–1290.
41. Jayawarna, D., O. Jones and A. Macpherson (2020). 'Resourcing social enterprises: the role of socially oriented bootstrapping', *British Journal of Management*, 31, pp. 56–79.
42. João-Roland, I.d.S. and M. L. Granados (2023). 'Towards social innovation strategy: an analysis of UK social enterprises', *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122189.
43. King, D. and M. Griffin (2019). 'Nonprofits as schools for democracy: the justifications for organizational democracy within nonprofit organizations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48, pp. 910–930.
44. Le Grand, J. (2007). 'The politics of choice and competition in public services', *The Political Quarterly*, 78, pp. 207–213.
45. Low, C. (2006). 'A framework for the governance of social enterprises', *International Journal of Social Economics*, 33, pp. 376–385.
46. Lyon, F., B. Stumbitz, I. Vickers (2019). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*. Country Report: United Kingdom. Luxembourg: European Commission, Social Affairs and Inclusion, Publications Office of the European Union.
47. Mandel, E. (1975). 'Self-management dangers and possibilities', *International*, 2, pp. 3–9.
48. Marmot, M., J. Allen, T. Boyce, P. Goldblatt and M. Morrison (2020). *Health Equity in England: The Marmot Review 10 Years On*. London: Institute of Health Equity.
49. Miles, M.B. and A.M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

50. Moss, T. W., J. C. Short, G. T. Payne, and G. T. Lumpkin (2011). 'Dual identities in social ventures: an exploratory study', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, pp. 805–830.
51. Mumbi, H., and D. Obembe (2021). 'Shared leadership in voluntary sector organisations: exploring practice and theory development', *Voluntary Sector Review*, 13, pp. 226–242.
52. Mutuels Taskforce (2012). *Public Service Mutuels: The Next Steps*. London: Taskforce Publications.
53. Ng, C.W. and E Ng (2009). 'Balancing the democracy dilemmas: experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong', *Economic and Industrial Democracy*, 30, pp. 182–206.
54. Nicholls, A. and S. Teasdale (2017). 'Neoliberalism by stealth? Exploring continuity and change within the UK social enterprise policy paradigm', *Policy and Politics*, 45, pp. 323–341.
55. Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Harvard, MA: Belknap Press.
56. Parmar, B.L., R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, L. Purnell and S. de Colle (2010). 'Stakeholder theory: the state of the art', *Academy of Management Annals*, 4, pp. 403–445.
57. Pelenc, J., D. Bazile, C. Ceruti (2015). 'Collective capability and collective agency for sustainability: a case study', *Ecological Economics*, 118, pp. 226–239.
58. Piketty, T. (2020). *Capital and Ideology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
59. Pitelis, C. and C. L. Wang (2019). 'Dynamic capabilities: What are they and what are they for?', *British Journal of Management*, 30, E1–E6.
60. Purna, N. and S. De Paoli (2023). 'Social innovation: drawing lines around the appropriative usage by mainstream sectors', *Voluntas*, 34, pp. 1172–1183.
61. Rantisi, N. M. and D. Leslie (2021). 'In and against the neoliberal state? The precarious siting of work integration social enterprises (WISEs) as counter-movement in Montreal, Quebec', *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53, pp. 349–370.
62. Rauschmayer, F., T. Bauler and N. Schöpke (2015). 'Towards a thick understanding of sustainability transitions—linking transition management, capabilities and social practices', *Ecological Economics*, 109, pp. 211–221.
63. Robinson, A. M. and H. Zhang (2005). 'Employee share ownership: safeguarding investments in human capital', *British Journal of Industrial Relations*, 43, pp. 469–488.
64. Scherer, A.G. and C. Voegtlin (2020). 'Corporate governance for responsible innovation: approaches to corporate governance and their implications for sustainable development', *Academy of Management Perspectives*, 34, pp. 182–208.
65. Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. London: Penguin.
66. Sepulveda, L., F. Lyon and I. Vickers (2018). 'Social enterprise spinouts: an institutional analysis of their emergence and potential', *Technology Analysis and Strategic Management*, 30, pp. 967–979.
67. Sepulveda, L., F. Lyon and I. Vickers (2020). 'Implementing democratic governance and ownership: the interplay of structure and culture in public service social enterprises', *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, pp. 627–641.
68. SEUK (2019). *Public Service Mutuels: State of the Sector 2019*. London: Department for Digital, Culture, Media and Sport.
69. Shaw, D., A. Cumbers, R. McMaster and J. Crossan (2018). 'Scaling up community action for tackling climate change', *British Journal of Management*, 29, pp. 266–278.
70. Spear, R., C. Cornforth and M. Aiken (2009). 'The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80, pp. 247–273.
71. Storey, J., I. Basterretxea and G. Salaman (2014). 'Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: a comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom', *Organization*, 21, pp. 626–644.
72. Summers, J. and S. Chillas (2021). 'Working in employee-owned companies: the role of economic democracy skills', *Economic and Industrial Democracy*, 42, pp. 1029–1051.
73. Takács, S. (2023). 'Managing the flow experience – the dilemmas of participatory governance in Hungarian social enterprises', *Journal of Social Entrepreneurship*, 14, pp. 268–297.
74. Teece, D. (2007). 'Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1319–1350.
75. Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.
76. Vickers, I., F. Lyon, L. Sepulveda and G. Brennan (2021). *Public Service Mutuels: Final Report on Case Study Research*. Department for Culture, Media and Sport, London. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/public-service-mutuels-longitudinal-case-study> [Accessed 13 September 2022].
77. Vickers, I., F. Lyon, L. Sepulveda and C. McMullin (2017). 'Public service innovation and multiple institutional logics: the case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing', *Research Policy*, 46, pp. 1755–1768.
78. Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms*. London: Macmillan.
79. Wohlgemuth, V., M. Wenzel, E. S. C. Berger and M. Eisend (2019). 'Dynamic capabilities and employee participation: the role of trust and informal control', *European Management Journal*, 37, pp. 760–771.
80. Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
81. Young, D.R. (2011). 'The prospective role of economic stakeholders in the governance of nonprofit organisations', *Voluntas*, 22, pp. 566–586.
82. Zafirovski, M. (2022). 'Some dilemmas of economic democracy: indicators and empirical analysis', *Economic and Industrial Democracy*, 43, pp. 252–302.

Vínculos relacionados:

- La Alianza Global Jus Semper
- Isabelle Ferreras: [Democratizando a las Empresas](#)
- Juan Hernández Zubizarreta / Pedro Ramiro: [Declaración universal de los derechos del poder corporativo](#)
- Sandra Waddock: [Tiempo de una Nueva Narrativa Económica](#)
- Jackie Smith: [Derechos Humanos, No Derechos Corporativos](#)
- David Korten: [Crear Corporaciones Centradas en la Vida](#)
- Álvaro de Regil Castilla: [Por qué la Responsabilidad Social Corporativa es un engaño](#)
- Allen White: [Las Corporaciones en la Mira: de la Reforma al Rediseño](#)



- ❖ **Acerca de Jus Semper:** La Alianza Global Jus Semper aspira a contribuir a alcanzar un ethos sostenible de justicia social en el mundo, donde todas las comunidades vivan en ámbitos verdaderamente democráticos que brinden el pleno disfrute de los derechos humanos y de normas de vida sostenibles conforme a la dignidad humana. Para ello, coadyuva a la liberalización de las instituciones democráticas de la sociedad que han sido secuestradas por los dueños del mercado. Con ese propósito, se dedica a la investigación y análisis para provocar la toma de conciencia y el pensamiento crítico que generen las ideas para la visión transformadora que dé forma al paradigma verdaderamente democrático y sostenible de la Gente y el Planeta y NO del mercado.
- ❖ **Autores:** **Ian Vickers** es investigador principal del Centre for Enterprise, Environment and Development Research (CEEDR) de la Universidad de Middlesex y del ESRC Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity (CUSP). Cuenta con casi 30 años de experiencia en la investigación de la pequeña empresa, la innovación y la política reguladora, así como la empresa social y la innovación inclusiva. **Fergus Lyon** es catedrático de Empresa y Organizaciones, Director del CEEDR en la Universidad de Middlesex y Director Adjunto del CUSP. Es un autor ampliamente citado en áreas de investigación que incluyen la empresa social y sostenible, la inversión de impacto, los mercados de capital natural y la política de apoyo a la empresa. **Leandro Sepúlveda** es Profesor Asociado de Desarrollo Socioeconómico en el CEEDR de la Universidad de Middlesex. Cuenta con casi 20 años de experiencia en investigación y publicaciones, con especial atención a la iniciativa empresarial entre inmigrantes y minorías étnicas, el apoyo a las empresas sociales, la diversidad de la población y el desarrollo económico, y el desarrollo y la política de la pequeña empresa.
- ❖ **Acerca de este trabajo:** Este es un artículo de acceso abierto bajo los términos de la [Licencia de Atribución Creative Commons, CC BY 4.0](#), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que se cite adecuadamente la obra original. Este artículo fue publicado originalmente por British Journal of Management, publicado por John Wiley & Sons Ltd en junio de 2024 en nombre de British Academy of Management. British Journal of Management, Vol. 00, 1-15 (2024). DOI: 10.1111/1467-8551.12840. © 2024 El/los autor/es.
- ❖ **Agradecimientos:** Este documento se basa en datos de un proyecto más amplio realizado para el Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte, al que agradecemos su apoyo a la investigación. También agradecemos al Economic and Social Research Council el apoyo prestado en el marco del programa de investigación interdisciplinar del Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity (ES/M008320/1) y a Social Enterprise UK. También damos las gracias a los participantes de las 12 organizaciones estudiadas; a Geraldine Brennan por su ayuda en la recogida de datos; y a Amy Burnett, Patrick Elf, Anne-Wil Harzing, Stephen Syrett, tres revisores anónimos y el editor asociado de BJM por sus útiles comentarios y consejos. La interpretación de los datos y las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de los autores, a menos que se indique lo contrario.
- ❖ **Cite este trabajo como:** Ian Vickers, Fergus Lyon, Leandro Sepúlveda - Capacidades Colectivas para la Democracia Organizativa: El Caso de las Empresas Sociales Mutuales - La Alianza Global Jus Semper, diciembre de 2024.
- ❖ **Etiquetas:** capitalismo, democracia, empresas sociales mutuales, bienes comunes, economía, capacidades colectivas
- ❖ La responsabilidad por las opiniones expresadas en los trabajos firmados descansa exclusivamente en su(s) autor(es), y su publicación no representa un respaldo por parte de La Alianza Global Jus Semper a dichas opiniones.



Bajo licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

© 2024. La Alianza Global Jus Semper
Portal en red: https://www.jussemper.org/Inicio/Index_castellano.html
Correo-e: informa@jussemper.org