

Modelos organizacionales con propósito para la transformación social. Estudio de caso de *Impact Hub Donostia*

Purpose driven Organizational Models for Social Transformation.

A case study of Impact Hub Donostia

Maite ZAITEGI GAMIZ*

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Mondragon Unibertsitatea

Resumen: El objetivo de esta investigación es identificar y describir los elementos característicos de una organización que contribuya a la transformación social. Buscando entender, para ello, la relación entre el propósito de la organización y su modelo organizativo, así como, entre el propósito de esta y el bienestar de las personas que la constituyen.

Planteada como el estudio de caso de *Impact Hub Donostia S. Coop*, este trabajo se ha llevado a cabo siguiendo el método inductivo, con el objetivo de construir una narrativa lo más fiel posible a la realidad experimentada por las personas que la constituyen —sin verse condicionada por un marco teórico previo—. En este sentido, se han obtenido seis categorías o características que conforman el modelo organizacional de la cooperativa y se han enmarcado en el contexto teórico extraído deductivamente de los propios resultados empíricos. Concluyendo que la alineación del propósito individual de las personas con el propósito de la organización, así como, la sabiduría colectiva alcanzada a través de un nivel de conciencia grupal, son elementos fundamentales para transitar hacia modelos organizacionales que satisfagan mejor las necesidades de las personas.

Palabras clave: transformación organizacional, pensamiento sistémico, propósito, *teal*, bienestar.

Abstract: The goal of this research is to identify and describe the distinguishing elements of an organization that contributes to social transformation. Seeking to understand the relationship between its purpose and its organizational model, as well as between the purpose of the organization and the well-being of the people who constitute it.

Presented as the case study of *Impact Hub Donostia S. Coop*, this work has been carried out following the inductive method, with the aim of constructing a faithful narrative to the reality experienced by the people who are part of it —without being conditioned by a previous theoretical framework—. For this matter, six categories defining the organizational model of the cooperative have been obtained and framed in the theoretical context deduced from the empirical results. Concluding that the alignment of people's individual purpose with the purpose of the organization, as well as the collective wisdom achieved through a level of group consciousness, are key elements to move towards organizational models that respond more effectively to people's needs.

Keywords: organizational transformation, systemic thinking, purpose, *teal*, well-being.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Maite Zaitegi Gamiz. Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Mondragon Unibertsitatea. Loramendi, 4 (20500 Arrasate) – maitezaitegi@gmail.com – <https://orcid.org/0000-0001-6383-8271>

Cómo citar/How to cite: Zaitegi Gamiz, Maite (2022). «Modelos Organizacionales con Propósito para la Transformación Social. Estudio de caso de *Impact Hub Donostia*», *GIZA EKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 19, 171-199. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23775>).

Recibido: 04/07/2022; aceptado: 15/07/2022.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © 2022 UPV/EHU



Esta obra está bajo una Licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Introducción

La investigación que se presenta a continuación tiene como objetivo profundizar en el valor y el lugar que ocupan el modelo organizativo y la cultura de una organización cuando esta presenta un propósito claro de transformación social. Para ello se busca entender la relación entre el propósito de esta y su modelo organizativo, por un lado, y la relación entre el propósito y el bienestar de las personas que forman parte de la organización, por otro.

La incompatibilidad de los modelos organizacionales mecanicistas —heredados de la revolución industrial— con las necesidades socioculturales actuales —en el contexto económico de Euskal Herria—, son cada vez más evidentes. Prueba de ello son las iniciativas impulsadas desde diferentes instituciones públicas y empresas privadas; así como, la literatura publicada a este respecto en las últimas décadas (Glenda, 2011; Laloux, 2016; Sanford, 2017).

En este marco en el que las personas demandan poder autoorganizar su propio tiempo o participar en algún nivel de la toma de decisiones de la empresa (Ongori, 2007), y las organizaciones buscan «maximizar la integración entre los objetivos de bienestar de las personas trabajadoras y sus objetivos de productividad y rentabilidad» (Grawitch *et al.*, 2006); este estudio trata de dar respuesta a dos cuestiones. Por un lado, ¿qué implicaciones tiene y cómo se materializa el propósito de una organización en su estructura y forma organizacional? O, dicho de otro modo, ¿qué elementos caracterizan a una organización con un propósito de transformación social? Y, por otro lado, ¿qué influencia tiene ese propósito y su consecuente aplicación práctica en el bienestar de las personas trabajadoras?

Para dar respuesta a estas preguntas, este trabajo se plantea como un estudio de caso de la cooperativa de servicios *Impact Hub Donostia*. Por ello, con el objetivo de no supeditar los resultados obtenidos a un marco teórico previamente seleccionado, y poder realizar generalizaciones amplias a partir de observaciones específicas —que permitan, además, nutrir la literatura existente—, ha sido abordado con una perspectiva inductiva, seleccionando para ello una metodología cualitativa basada en la Teoría Fundamentada¹.

Este enfoque permite realizar una interpretación sobre la percepción que las personas trabajadoras y socias de la cooperativa tienen de sí mismas como organización. Es decir, sobre quienes creen o quieren ser y la manera en la que interpretan su contribución a la transferencia social de esos valo-

¹ Ver (Engward, 2013).

res. Respondiendo así a la primera pregunta que daba lugar a esta investigación, a través de las categorías resultantes del método metodológico empleado, y que pueden considerarse definitorias del modelo organizacional de *Impact Hub Donostia*.

A continuación, con el objetivo de enmarcar teóricamente los resultados empíricos obtenidos, se realiza una revisión de la literatura. De esta manera, siguiendo la propia terminología y conceptos enunciados por las personas que formaron parte del estudio —y descritos a lo largo de este texto—, se relacionan los resultados obtenidos con diferentes propuestas de transformación organizacional como las prácticas promovidas por las organizaciones *Teal* (Laloux, 2016), o la macro teoría de Sistemas Vivos enunciada en *The Systems View of Life* (Capra & Luisi, 2014) aplicada a las organizaciones.

Cabe destacar, sin embargo, que los resultados obtenidos en el presente trabajo no ofrecen una respuesta empírica a la segunda pregunta enunciada anteriormente en referencia a la *influencia del propósito de la organización en el bienestar de las personas trabajadoras*. Por ello, con el objetivo de generar un marco teórico que permita interrelacionar los resultados obtenidos en esta investigación con las propuestas de vanguardia, se realiza una segunda revisión de la literatura partiendo de los conceptos de bienestar y propósito organizacional.

2. Estudio de caso: origen, propósito y metodología

La forma de estudio de caso considerada para esta investigación nace del interés de la propia cooperativa por conocer las características de su organización debidas a su forma jurídica, en comparación con otras formas jurídicas dentro de la red global de *Impact Hub Network*². Sin embargo, las primeras aproximaciones a esta propuesta pusieron de manifiesto que las características que definían a la cooperativa sobrepasan ampliamente las definidas por su forma jurídica, diferenciándose a través de prácticas innovadoras en el ámbito de la gestión organizacional. Razones por las que se decidió redefinir las preguntas que daban lugar a la investigación, buscando, además, un enfoque metodológico que permitiera emerger la realidad objeto de estudio tal y como era percibida por las propias personas que la componen.

En este sentido, a continuación, se describen, por un lado, los elementos de *Impact Hub Donostia* considerados imprescindibles para entender el

² <https://impacthub.net/>

desarrollo de la investigación, así como, los detalles metodológicos de los procesos de recogida de información y análisis de datos, que darán lugar a los primeros resultados analizados en los apartados siguientes.

2.1. *Sobre Impact Hub Donostia S. Coop*

Impact Hub Donostia S. Coop nació de una llamada popular que se hizo tras el 15M en las calles de San Sebastián, y que el veinte de mayo de 2011 reunió alrededor de treinta personas en el bar *Le Bukowsky* de esta ciudad. Este fue el primer encuentro de la convocatoria abierta que se fue transformando en lo que hoy es la cooperativa situada en el tercer piso del edificio de Tabakalera³.

Esta cooperativa forma parte de *Impact Hub Network*, una red con sedes en más de cincuenta países y cien localizaciones, que ofrece sus servicios en tres ámbitos distintos: espacios de *coworking*, apoyo al emprendimiento, y programas de innovación social. Y, aunque los diferentes *Impact Hubs* repartidos por el mundo han visto la luz y han sido constituidos de maneras muy diferentes, e incluso con formas jurídicas muy diversas —desde una sociedad anónima con un solo socio capitalista, hasta una cooperativa en el caso de Donostia—, para entrar a formar parte de esta red hay que presentar un proyecto de transformación social que debe ser aprobado por la junta internacional.

Cabe destacar que formar parte de la red internacional ofrece un marco conceptual en el que operar con algunas ventajas claras como el reconocimiento de la marca o la transferencia del conocimiento. Sin embargo, dentro de este contexto, la estrategia y la gestión son responsabilidad de cada organización, así como el propio propósito y los valores. Y, en ese sentido, la red no tiene una influencia significativa en el día a día de *Impact Hub Donostia S. Coop*.

2.1.1. ESTRUCTURA, PROCESOS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

Impact Hub Donostia es una cooperativa de servicios sin ánimo de lucro, que divide su actividad económica en dos ámbitos distintos. Por un lado, el *coworking*, a través del que se obtienen ingresos por el alquiler del espacio. Y, por otro lado, el desarrollo de proyectos de apoyo al emprendimiento y de transformación social. Este último ámbito es el que más recursos requiere, y sus ingresos se obtienen en gran parte a través de subvenciones públicas.

³ <https://www.tabakalera.eus/es/>

A día 18 de junio de 2021, la organización contaba con 18 personas socias. Y para su gestión dispone de dos órganos complementarios: el consejo rector y el equipo gestor. El **consejo rector** estaba compuesto —durante el período en el que se llevó a cabo esta investigación—, por una presidenta, un secretario, un tesorero y un vocal. Todos y todas eran socias de la cooperativa, habían sido elegidas por mayoría en asamblea, y se reunían mensualmente.

El **equipo gestor**, por otro lado, se componía por las seis personas trabajadoras contratadas de forma indefinida por la cooperativa. De esta forma, durante la realización de este estudio, el equipo contaba con cinco personas trabajadoras también socias de la cooperativa, así como una sexta recién contratada y no socia. Y los roles definidos para cada una de estas personas se dividían en: responsable de administración, responsable de proyectos, coordinador de proyectos, responsable de comunidad, responsable de comunicación, y dirección. Cada persona se ocupaba de la coordinación de las tareas de su ámbito laboral y, habitualmente, era también responsable de alguno de los proyectos desarrollados desde *Impact Hub Donostia*.

2.2. Marco metodológico

Tal y como se enuncia en párrafos anteriores, las preguntas que dieron lugar a esta investigación fueron modificadas ya que las primeras observaciones empíricas revelaban una complejidad y una divergencia conceptual con el marco teórico en construcción, que no parecían poder responderse con esa primera aproximación. Esta realidad, no solo supuso una redefinición de las preguntas a las que debía responder la investigación, sino que implicó un profundo cuestionamiento de la metodología seleccionada.

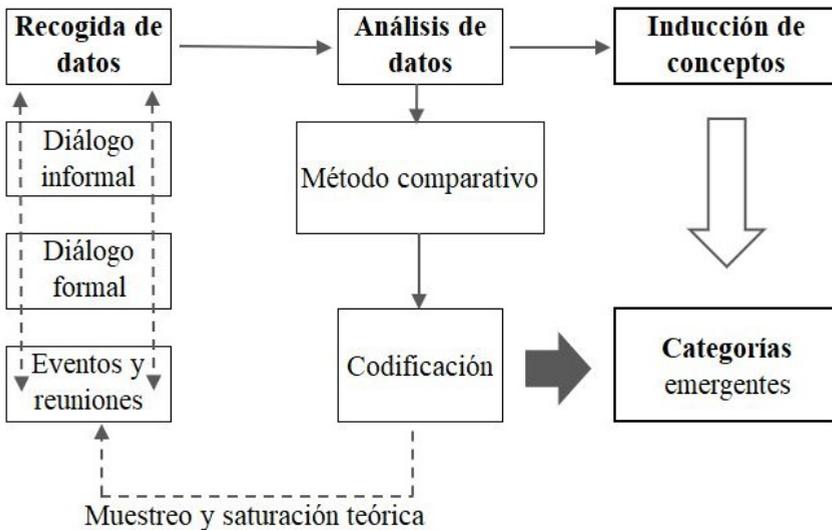
Dada esta singularidad, y con el objetivo de poder construir una narrativa lo más ajustada posible a la realidad estudiada —sin verse condicionada por un marco teórico previamente seleccionado—, esta investigación se ha llevado a cabo siguiendo el método inductivo. Un método que se caracteriza por ser ampliativo y generalizado, y que consiste en una forma de hipótesis que, a partir de una evidencia singular, sugiere la posibilidad de una conclusión universal; incorporando la creatividad y permitiendo arriesgar conclusiones innovadoras que, aunque no puedan demostrarse, sí pueden someterse a mecanismos de validación que permitan hacer distintas interpretaciones de la realidad.

En el presente trabajo, la aplicación de esta perspectiva inductiva se ha llevado a cabo a través de una metodología cualitativa que facilite realizar una comprensión más profunda del objeto de estudio, identificando fenómenos nuevos o entendiendo detalles sobre la realidad objeto de es-

tudio. Y, con este fin, se ha seleccionado la Teoría Fundamentada (TF) como soporte teórico. A este respecto, tal y como explica Glaser (2002), la TF permite usar conceptos propios —generados a partir de la información recogida—, en lugar de usar aquellos utilizados y generados en otras investigaciones. Una posibilidad que permite renombrar o redescibir los conceptos ya utilizados, así como identificar otras ideas fundamentales que faciliten la interpretación y descripción de la realidad objeto de estudio.

Esta propuesta metodológica es, no obstante, una forma de análisis de una estructura latente que revela el patrón o modelo fundamental de un área social (Glaser, 2002). Y, en este caso, partiendo de la idea de que pequeñas reconceptualizaciones pueden cambiar la manera en que entendemos el mundo, se busca identificar las características que definen a *Impact Hub Donostia* como modelo de organización. Todo ello a través de las categorías resultantes de la aplicación de la TF.

Con relación a los diferentes criterios propuestos desde la academia respecto a los beneficios o perjuicios de llevar a cabo una revisión de la literatura previa a la recogida de datos (Cutcliffe, 2000), para la realización de este trabajo y con el fin de poder construir un relato lo más fiel posible a la propia experiencia de las personas objeto de estudio, la elección ha sido comenzar con la recogida de información.



Fuente: elaboración propia a partir de Glaser (2002).

Figura 1

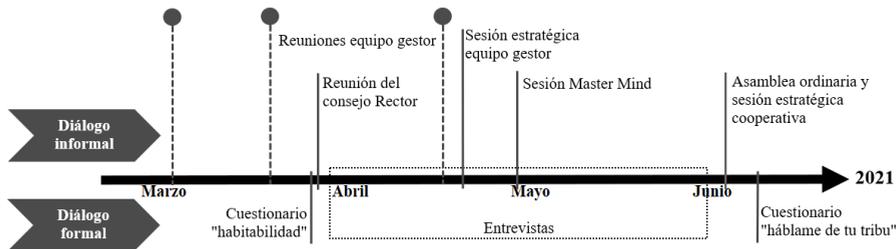
Esquema para análisis de datos según la Teoría Fundamentada

En este sentido, una vez que la información recogida se consideró suficiente y siguiendo los pasos propuestos por la TF (ver figura 1), se comenzó con la codificación de la información —tal y como se explica más adelante— dando inicio al proceso de análisis. Un proceso que continuó en paralelo con la recogida de información hasta que el proceso de análisis de datos se consideró saturado⁴. Y que concluyó con las categorías obtenidas a través de este proceso.

2.2.1. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Tal y como se recoge anteriormente, la elección de abordar este estudio con una perspectiva inductiva con el soporte metodológico de la Teoría Fundamentada permite dar comienzo a la investigación con una recogida de información amplia, y dilatada durante el propio período de análisis.

En este caso la recogida de información se llevó a cabo entre los meses de marzo y julio de 2021 (ver figura 2). Cuatro meses en los que, además de las entrevistas presenciales y los cuestionarios rellenados de forma anónima, se convivió laboralmente⁵ tanto en el espacio como con las personas que participaron en el estudio.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2
Recogida de información

⁴ Se han enunciado distintos criterios en relación al concepto de saturación teórica, aunque existen dos formas principales de saturación: saturación de código y de significado (Aldiabat & Le Navenec, 2018).

⁵ Entre los meses de marzo a julio de 2021 (el tiempo que duró la recogida de información para esta investigación), la investigadora fue usuaria del espacio de *coworking* de *Impact Hub Donostia* y asistió como una componente más del *equipo gestor* a diferentes reuniones estratégicas, organizativas, operativas y de gestión emocional.

Tal y como se muestra en la figura 2, la recogida de información se ha dividido en *diálogo formal* y *diálogo informal*. Como *diálogo formal* se clasificó toda la información recogida a través de dos cuestionarios diseñados específicamente para conocer cómo las personas socias y trabajadoras de *Impact Hub Donostia* percibían su organización, y que respondieron de forma anónima; así como a través de las once entrevistas realizadas.

En paralelo, tuvo lugar el denominado *diálogo informal*, que consiste en el proceso de recogida de datos por parte de la investigadora durante la asistencia y participación en las reuniones y eventos celebrados en la cooperativa. En este sentido, se fueron tomando notas sobre la forma de comunicación, los estilos relacionales y de liderazgo, y otros procesos organizacionales.

En relación con el *diálogo formal*, el primer cuestionario denominado «habitabilidad» fue respondido por la totalidad de personas socias de la cooperativa, y constaba de una sola pregunta que decía: ¿Consideras *Impact Hub Donostia* una organización habitable? Las opciones de respuesta se recogían entre *nada* y *mucho* en una escala del 1 al 5. Y, aunque la media fue un 4 —*bastante de acuerdo*—, la información recogida tras este cuestionario reveló que las personas y socias no se sentían identificadas con el concepto de habitabilidad en un sentido no físico. Esta es precisamente una de las virtudes de la Teoría Fundamentada, que permite nombrar la realidad de esta organización con la propia terminología con la que ellas y ellos la construyen.

Después de este primer cuestionario comenzó la sesión de entrevistas individuales en las que participaron once personas socias, y que duraron entre una hora y media y dos horas cada una. En estos encuentros se les pedía a las socias que hablasen de lo que significaba para ellas *Impact Hub Donostia*, cuáles eran sus fortalezas o los retos que identificaban⁶.

Finalmente, con toda la información recogida de marzo a junio y con el objetivo de confirmar la inducción de algunos conceptos y sus correspondientes categorías, se pidió completar un último cuestionario denominado «háblame de tu tribu»⁷. Este cuestionario, que constaba de ocho preguntas, estaba dirigido a las once personas entrevistadas y fue respondido por ocho de ellas.

2.2.2. ANÁLISIS DE DATOS

Para llevar a cabo esta investigación, y siguiendo los pasos definidos por la TF, la información recogida a través de los diferentes procesos des-

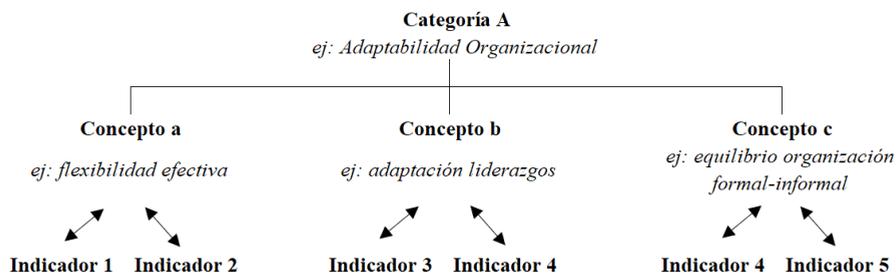
⁶ Para la realización de las entrevistas se utilizó un guion de referencia, aunque en la mayoría de los casos no se formularon todas las preguntas, sino que se adaptó a las respuestas de las personas entrevistadas. Ver en Anexos: *Guion de referencia para las entrevistas individuales*.

⁷ Ver en Anexos: *Cuestionario «Háblame de tu tribu»*.

critos anteriormente fue codificada y categorizada siguiendo el esquema mostrado en la figura 1. Una codificación, que permite identificar los detalles más significativos dentro de la narrativa revelada por las personas que formaron parte de esta investigación. Para ello, en el presente trabajo se ha utilizado el método definido por Strauss & Corbin (LaRossa, 2005), según el cual la información se clasifica en *codificación abierta*, *codificación axial* y *codificación selectiva*.

La **codificación abierta** es el primer paso; y, tal y como se muestra en la figura 3, permite identificar los indicadores e inducir los conceptos, dando lugar a las categorías emergentes que permitirán responder a la primera pregunta que da origen a esta investigación, y que definirán las características organizacionales de *Impact Hub Donostia*. La codificación axial⁸, por otro lado, sucede a continuación del ejercicio anterior y permite realizar un análisis más profundo y detallado sobre la categoría obtenida, reflexionando sobre el paradigma de codificación utilizado. Finalmente, la **codificación selectiva**⁹, facilita la selección de una categoría principal que englobe a todas las demás y fundamente su marco conceptual. Para ello se tiene en cuenta la saturación teórica de las categorías y su interrelación con las demás.

El proceso de codificación abierta llevado a cabo durante esta investigación (ver figura 3), dio lugar a la identificación de seis categorías diferentes —detalladas en el apartado 3—, identificando una de estas como la categoría principal requerida por la codificación selectiva.



Fuente: elaboración propia a partir de La Rossa (2005).

Figura 3
Codificación abierta

⁸ Según Strauss (LaRossa, 2005, p. 846), la codificación axial cumple la función de servir como recordatorio para codificar la información relevante para una categoría dada.

⁹ Ver LaRossa (2005, p. 850).

En la tabla 1 se muestra un ejemplo del proceso de codificación llevado a cabo en esta investigación para la obtención de las categorías. En el apartado **informante** se han identificado del 1 al 11 las once personas entrevistadas; si la información procedía de alguno de los cuestionarios realizados se ha indicado el cuestionario directamente; y, si la información fue recogida en lo que se ha clasificado como *diálogo informal*, se ha identificado como *in vivo*.

Tabla 1
Ejemplo de codificación para la categoría Propósito y Valores

Informante	Datos (indicadores)	Codificación (conceptos)	Categorías
ej: informante 1	«Yo no podría ser feliz si a mi alrededor hay mucha infelicidad»	Valores sociales	Propósito y valores
ej: informante 2	«Los valores morales hacen especial a Impact Hub Donostia»	Valores sociales	Propósito y valores
ej: informante 5	«Impact Hub Donostia sigue vivo, aunque no tenga un espacio físico, porque el objetivo y los valores permanecen»	Propósito trascendente	Propósito y valores
ej: informante 10	«He de velar por los códigos lógicos de lo que aquí acontece. Puedo transigir en lo humano, pero no en los códigos lógicos»	Propósito trascendente	Propósito y valores

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. LÍMITES DEL ENFOQUE METODOLÓGICO

A pesar del esfuerzo realizado por seguir consistentemente el procedimiento definido por la Teoría Fundamentada, durante el proceso de codificación se tomó la decisión de dejar fuera del alcance de esta investigación la fase de codificación axial. Este paso habría permitido profundizar en los conceptos y categorías obtenidas mediante la codificación abierta, fortaleciendo así los resultados obtenidos. Sin embargo, la saturación de las categorías obtenidas, principalmente de la categoría Autotrascendencia, siendo esta la que más información aporta sobre el paradigma de codificación utilizado, ofrece unos resultados suficientemente robustos para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

3. Características organizacionales de *Impact Hub Donostia* como modelo para la transformación social

3.1. *Categorías emergentes*

El enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo esta investigación —codificando y clasificando la información recogida tal y como se explica en el apartado sobre la metodología—, ha facilitado la definición de seis elementos definitorios del modelo organizativo de *Impact Hub Donostia*, que se han denominado categorías.

En la tabla 2 se detalla cada una de las categorías obtenidas, así como su descripción conceptual deducida del análisis de los indicadores y conceptos definidos en la figura 3.

Tabla 2
Elementos descriptivos del modelo *Impact Hub Donostia*

Categoría	Definición
Propósito y valores	Es la energía que inspira y de la cual emergen los valores que guían la toma de decisiones. En este caso, el propósito nos orienta hacia una sociedad más equitativa y sostenible, poniendo la dignidad de las personas en el centro.
Liderazgo entrettejido	Es la estructura dinámica —de líderes formales e informales—, que interconecta sus capacidades para facilitar prácticas y procesos que favorezcan los cuidados de las personas y avanzar hacia el propósito de la organización.
Cuidados	Es el grupo de prácticas que permiten a las trabajadoras sentir que habitan un lugar seguro en el que sus necesidades son importantes. El bienestar de las personas es un elemento fundamental para avanzar hacia el propósito de la organización.
Autonomía	Es la libertad percibida por las trabajadoras para llevar a cabo su propósito personal en alineación con el propósito de la organización. Para que pueda darse, la aceptación e integración de la diversidad son imprescindibles.
Adaptabilidad organizacional	Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse rápida y eficazmente a los cambios dinámicos en interacción con el entorno. Hace referencia a la flexibilidad de las estructuras y los procesos.
Autotrascendencia	Hace referencia a la sabiduría colectiva alcanzada a través de un nivel de conciencia grupal, en el que las realidades percibidas se entrelazan —trascendiendo el yo— para construir una realidad al servicio de un propósito mayor.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la categoría **Propósito y Valores**, la idea de contar con un propósito inspirador cuyo fin último es contribuir al desarrollo de una sociedad más equitativa y sostenible, dirige a la organización hacia la consecución de un fin de transformación, cumpliendo, además, la función de motivador intrínseco y trascendente¹⁰ para las personas trabajadoras.

En esta línea, los valores definidos por las personas socias de *Impact Hub Donostia* durante la última sesión estratégica de la cooperativa, son los siguientes:

- **Bizipoza.** *Humor, no tomarte las cosas tan en serio. Recordar que estamos en este mundo para ser felices y disfrutar de la vida y las unas de las otras. Endorfinas. Diversión. Optimismo. Mantener la ilusión.*
- **Funcionalidad y Practicidad:** *Capacidad de materializar. Sencillez. Ejecutar las teorías. Bajar a tierra el mundo de las ideas. Ejecución, acción, materialización de lo intangible. Proactividad para traer aquí y ahora.*
- **Lógicas sostenibles:** *Tener en cuenta la limitación y saber medir(nos), en cuanto a la ecología, la salud, el tiempo y las relaciones. Estar en coherencia y en consonancia con un equilibrio dinámico. Acción desde el equilibrio.*
- **Empatía y Autorresponsabilidad:** *Entender la postura de la otra. Escucha activa. Desde el no juicio y con apertura para recibir lo que una persona o colectivo quiere expresar. Facilitar. Viene del corazón.*
- **Coraje y Valentía:** *Valor en definición y debate colectivo identificándose como aspectos importantes de la transformación social: lo «transgresor», lo «radical», lo «diferente», etc. En definitiva, para transitar territorios desconocidos es imprescindible tener coraje y valentía.*

Algunos de ellos, como *Bizipoza*, la *Autorresponsabilidad* o la *Valentía*, han sido muy a menudo referenciados durante las entrevistas.

Con relación al **Liderazgo entretejido**, este concepto hace alusión a la interconexión de diferentes líderes para facilitar el avance hacia el propósito. Refiriéndose, precisamente, a la necesidad de una buena articulación entre los diferentes liderazgos, tanto formales como informales, para obtener resultados.

La categoría **Cuidados**, se identifica directamente con la idea de habitar en un lugar seguro que permita a las personas sentir que sus necesidades

¹⁰ Pérez López (2018, p.72), define los motivos trascendentes como aquellos «aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona» y los motivos intrínsecos como aquellos «aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor».

son importantes. Y, se materializa con la creación de espacios en los que las personas socias, trabajadoras y usuarias del espacio puedan expresar sus necesidades de forma segura; así como con el esfuerzo realizado por el sistema para responder a estas de forma efectiva.

Por otro lado, la categoría **Autonomía** fue identificada a partir de códigos como *libertad*, *independencia* o *responsabilidad*; y hace referencia a la sensación de libertad percibida por las personas entrevistadas, así como a su sentido de autorresponsabilidad en ese marco. Esta relación entre libertad y autorresponsabilidad es una conexión virtuosa directamente asociada con el concepto de autonomía.

El concepto de Autonomía inducido en este trabajo se relaciona estrechamente, además, con la categoría de **Adaptabilidad organizacional**, una categoría que hace referencia a la flexibilidad de las estructuras y los procesos para adaptarse a los cambios en el entorno.

Finalmente, la **Autotrascendencia** es la *categoría principal* a la que se hacía referencia en la metodología y que ha sido obtenida a través de la codificación selectiva. Tal y como se muestra en la tabla 3, esta categoría ha emergido de información codificada como «conciencia social» o «trascendencia: del yo a la colectividad», entre otros. Y hace referencia —siguiendo la explicación de la tabla 2— a la sabiduría colectiva que permite construir una realidad al servicio de un propósito trascendente.

Además, tal y como indica LaRossa (2005), esta es la categoría que «está teóricamente saturada y es especialmente relevante», ya que permite construir la historia central de la investigación articulando y dotando de sentido al resto de categorías. Esto se debe a que se interrelaciona con el resto de las categorías a través de los conceptos obtenidos en la columna *Codificación*. Dicho de otro modo, la categoría Autotrascendencia ha sido obtenida a partir de conceptos que podrían haber dado lugar a cualquiera de las otras cinco categorías, pero no solo a una de ellas. Es decir, son conceptos compartidos entre todas las categorías.

Tabla 3

Ejemplo de la obtención de la categoría Autotrascendencia

Informante	Datos (indicadores)	Codificación (conceptos)	Categorías
ej: informante 3	«Desde Impact Hub Donostia trabajo para la conciencia de la tierra»	Conciencia social	Autotrascendencia
ej: informante 4	«Autorresponsabilidad es no estar pidiendo todo el rato a los políticos que hagan, es hacer directamente nosotras. Nosotras transformamos»	Conciencia social	Autotrascendencia
ej: informante 6	«Impact Hub Donostia es un espacio con alma, con más conciencia.»	Conciencia social	Autotrascendencia
ej: informante 11	«Impact Hub Donostia es una herramienta para alcanzar ese potencial más elevado que me imagino que puedo tener, porque tengo libertad de actuar porque coincido con los valores.»	Trascendencia: del yo a la colectividad	Autotrascendencia
ej: cuestionario «Háblame de tu tribu»	«Me siento co-responsable de co-crear nuestra realidad juntas»	Trascendencia: del yo a la colectividad	Autotrascendencia
ej: cuestionario «Háblame de tu tribu»	«Creo que Impact Hub Donostia compagina la misión social con la misión personal de cada uno en una gran medida»	Trascendencia: del yo a la colectividad	Autotrascendencia

Fuente: elaboración propia.

3.2. Categorías emergentes como Modelo para la Transformación Social

Las categorías anteriormente descritas han sido obtenidas a partir de la interpretación de la realidad que las personas socias y trabajadoras de *Impact Hub Donostia* hacen de su organización y el propósito de esta, siendo una representación de quienes ellos y ellas quieren o creen ser como sistema. En consecuencia, concebir estas categorías como el modelo organi-

zacional de *Impact Hub Donostia*, permite identificar —a través de la experiencia— los elementos fundamentales de una organización con un claro propósito de transformación social, en el que el cuidado de las personas y del entorno ocupa un lugar esencial.

Cabe considerar que estas categorías no abordan las propias limitaciones del modelo. Es decir, volviendo a las preguntas que daban lugar a esta investigación, las seis categorías anteriores permiten construir un relato que responda a la primera cuestión sobre *los elementos que caracterizan a una organización con un propósito de transformación social*. Sin embargo, no dan respuesta a la segunda pregunta en la que se hacía referencia a la *influencia de ese propósito en el bienestar de las personas*.

La respuesta a la primera pregunta se aborda dividiendo las categorías en dos subconjuntos. En el primero se analiza la categoría de Propósito y Valores, y permite responder a las implicaciones del propósito de una forma amplia y más abstracta. En el segundo, por otro lado, se trata más específicamente el lugar que este propósito ocupa en la estructura y el funcionamiento de la organización; y, para ello se estudian las categorías de Liderazgo Entretejido, Cuidados, Autonomía y Adaptabilidad Organizacional. En ambos casos, el relato se construye sustentado en el concepto de Autotrascendencia como categoría principal.

Con relación a la primera parte de la pregunta sobre las implicaciones del propósito desde una perspectiva más general, la categoría de Propósito y Valores pone de manifiesto la relevancia para las integrantes de una organización de conectar —de una u otra forma— con el propósito de esta. A este respecto, a través de la investigación realizada en *Impact Hub Donostia*, se han identificado dos elementos distintos y al mismo tiempo fundamentales. El primero es el esfuerzo real realizado por la organización para avanzar hacia su propósito; y el segundo es la conexión individual de las personas con este propósito. En este sentido, todas las personas entrevistadas afirmaron sentir que su propósito personal estaba alineado con el propósito de la organización.

Pero, además, en el caso de *Impact Hub Donostia*, la relevancia del propósito —y de los valores que le acompañan—, refuerza su sentido en el contexto descrito por la categoría de Autotrascendencia. Este concepto fue señalado por Viktor E. Frankl (1966) como «la esencia de la existencia», entendiéndolo que la existencia colapsa si no hay una idea o un ideal firme al que aferrarse. De esta manera, y siguiendo esta idea, la categoría de Autotrascendencia descrita en esta investigación sostiene —y en parte también explica— el valor de que las personas que habitan una organización compartan y alimenten el propósito de esta.

Por otro lado, para revelar de qué manera un propósito trascendente e inspirador se ve reflejado en la estructura y el funcionamiento de la organi-

zación, esta investigación ha identificado cuatro elementos fundamentales representados por las categorías de Liderazgo Entrelazado, Cuidados, Autonomía y Adaptabilidad Organizacional.

De esta manera, podemos concluir que el ideal proyectado por las integrantes de *Impact Hub Donostia* dibuja un entorno en el que el poder se pone al servicio de las personas y del propósito, entrelazando y complementándose entre los diferentes roles de liderazgo (Liderazgo Entrelazado). Entendiendo, además, que prestar atención a las necesidades individuales y colectivas de las personas es algo indispensable para avanzar hacia ese propósito (Cuidados).

También se pone de manifiesto la percepción de la propia organización como un sistema dinámico en constante cambio, operando en un sistema mayor y más complejo al que hay que dar respuesta (Adaptabilidad Organizacional). Así como, una de sus herramientas más efectivas para abordar esta transformación, facilitando Autonomía a las personas y equipos que componen la organización para llevar a cabo el propósito de esta, alineándolo con el suyo propio.

3.3. Resultados y límites de la investigación

Con relación a la cuestión sobre *los elementos que caracterizan a una organización con un propósito de transformación social*, la respuesta se manifiesta a través de las seis categorías obtenidas, pudiendo ser consideradas como los elementos definitorios del modelo organizativo de *Impact Hub Donostia*. Unos resultados que aportan información sobre las implicaciones del propósito de una forma amplia y más abstracta —a través de la categoría Propósito y Valores—, y el lugar que este propósito ocupa en la estructura y el funcionamiento de la organización de una forma más concreta.

Cabe resaltar que uno de los límites identificados en este estudio es, a su vez, una de sus fortalezas. Como consecuencia del enfoque metodológico utilizado, los resultados obtenidos en este trabajo son un reflejo de la propia naturaleza de la entidad estudiada. Una condición que ha permitido, al mismo tiempo, y a través de las categorías, reinterpretar y renombrar la realidad organizacional en lugar de realizar una interpretación fundada en un marco teórico previo.

Finalmente, y como se anunciaba anteriormente, otro de los límites de esta investigación resulta de no haber dado respuesta de forma empírica a la segunda pregunta, referida a la *influencia del propósito de una organización en el bienestar de las personas*. Una cuestión que se aborda posteriormente desde una perspectiva deductiva, tomando como punto de partida el marco teórico obtenido tras la definición de las categorías.

4. Marco conceptual y experiencias de referencia

Una vez obtenidos los resultados anteriores, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura. Aunque los criterios sobre llevar a cabo esta revisión antes de comenzar la investigación con el apoyo metodológico de la Teoría Fundamentada varían según distintos autores y autoras (Cutcliffe, 2000), el consenso es mayor en relación a los beneficios de llevar a cabo esta revisión una vez comenzado el análisis e incluso tras la obtención de las conclusiones (Smith & Biley, 1997). De esta manera, esta revisión bibliográfica post análisis permite identificar aquello que ya se conoce sobre el modelo o la teoría enunciada.

En este caso, una vez obtenidas las categorías descriptivas del modelo *Impact Hub Donostia*, la revisión de la literatura se ha dividido en dos ámbitos. Por un lado, se han identificado aquellas teorías y experiencias en las que podrían enmarcarse los resultados obtenidos, permitiendo ampliar el conocimiento extraído. Y, por otro, se ha realizado una revisión de la literatura que permita contextualizar y reflexionar sobre la *influencia de un propósito trascendente e inspirador en el bienestar de las personas*.

4.1. Teorías organizacionales de referencia

La primera referencia teórica enunciada por las personas entrevistadas alude a las organizaciones Teal. Un concepto desarrollado por Frédéric Laloux (2016) en su libro *Reinventar las Organizaciones*, en el que clasifica las organizaciones en cinco grupos diferentes identificando cada uno de ellos con un nivel de conciencia diferente y asignándoles un color distinto. En este sentido, el color turquesa —*teal*, en inglés— es el que se asigna al modelo evolutivamente más desarrollado y considerado como el nuevo paradigma. Un modelo que presenta tres avances revolucionarios —en comparación con los cuatro grupos o niveles evolutivamente menos desarrollados—, siendo estos: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo¹¹.

En la investigación que dio lugar a *Reinventar las Organizaciones*, Frédéric Laloux (2016, p. 444) analizó 12 entidades preseleccionadas con el objetivo de entender «sus prácticas pioneras en los campos de *management* y la colaboración», revelando un patrón de Buenas Prácticas compartidas —al menos en parte— por aquellas organizaciones pertenecientes al modelo evolutivo Teal. Este es ya el modelo de referencia para diversas or-

¹¹ Laloux (2016, pp. 90-91).

ganizaciones a nivel global, pudiendo considerarse también parte del marco conceptual en el que posicionaría Ner Group¹², como referente en el ámbito de la transformación organizacional en la CAPV.

En el caso de *Impact Hub Donostia*, con el objetivo de poder analizar su modelo organizacional dentro del marco de las organizaciones Teal, se han correlacionado algunas de las Buenas Prácticas definidas para esta tipología de organizaciones (Laloux, 2016, p.89-340) —clasificadas según los tres avances evolutivos descritos anteriormente—, con las Buenas Prácticas identificadas en *Impact Hub Donostia*, tal y como se muestra en la tabla 4. Una correlación que permite identificar algunos de los elementos culturales de las organizaciones Teal¹³ en las prácticas de *Impact Hub Donostia*.

Tabla 4

Relación entre Buenas Prácticas Teal y Buenas Prácticas *Impact Hub Donostia*

Ref. <i>TEAL</i>	Buenas prácticas <i>TEAL</i>	Buenas prácticas <i>Impact Hub Donostia</i>
Plenitud	Las personas trabajadoras se vuelven capacitadoras: clases impartidas por colegas apasionados por un tema.	Las personas formadas en ciertos ámbitos facilitan espacios, y forman en interno y externo.
	Espacios seguros y afectuosos: para invitar al trabajo a todo aquello que somos.	Se habilitan espacios para hablar sobre los estados y necesidades emocionales de personas trabajadoras y cooperativistas.
	Responsabilidad personal y libertad para las capacitaciones: las empleadas se hacen cargo de su propio aprendizaje.	Las personas trabajadoras hacen propuestas y llevan a cabo sus propias formaciones para contribuir al propósito de la organización a través de nuevos proyectos.
	Compromiso y flexibilidad: elección consciente y acuerdo sobre el tiempo que se quiere dedicar los proyectos laborales y personales.	Las personas trabajadoras organizan sus agendas llegando a acuerdos sobre la forma en la que realizarán su trabajo y lo compaginarán con el resto de los proyectos vitales individuales.

¹² Ver: <https://nuevoestiloderelaciones.org/acerca-de/>

¹³ Laloux (2016, pp. 334-337) enumera una lista de elementos culturales compartidos por todas las organizaciones Teal estudiadas.

Ref. <i>TEAL</i>	Buenas prácticas <i>TEAL</i>	Buenas prácticas <i>Impact Hub Donostia</i>
Autogestión	Prácticas formales de gestión de conflictos.	Se definen prácticas <i>ad hoc</i> para la resolución de conflictos. Y, el equipo gestor cuenta con la reunión <i>Master Mind</i> en la que se tratan temas o prácticas conflictivas.
	Retribuciones: Salarios autodeeterminados y reparto equitativo de beneficios.	Los salarios son acordados entre las personas socias y tienen una relación de 1:1.
	Equipos autogestionados.	Las tareas de los diferentes proyectos y la gestión del <i>coworking</i> se distribuyen entre las diferentes trabajadoras, y cada persona autogestiona sus tareas.
	Toda la información está disponible en tiempo real para todas las personas.	Salarios, beneficios, pérdidas, estado de los proyectos, etc., toda la información se pone a disposición de cualquier socia o trabajadora que quiera acceder a ella.
Propósito evolutivo	La organización se considera una entidad viviente con su propio propósito evolutivo.	Las trabajadoras y cooperativistas son conscientes del propósito de la organización, y se adaptan y evolucionan individualmente y en grupo para contribuir a ese propósito.
	Percepción consciente de qué estado de ánimo servirá al propósito de la organización.	Tratar de tomar conciencia de las necesidades de la organización para llevar a cabo su propósito, así como el trabajo individual y grupal para contribuir a ello, es un proceso constante entre las personas socias.
	La estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva de empleadas que se autogestionan.	Todas las personas cooperativistas y trabajadoras participan en la definición de la estrategia que debe seguir la organización.
	Crecimiento y cuota de mercado: significativos solo en la medida en que ayudan a conseguir el propósito.	La razón de ser de la cooperativa es el propósito inspirador y trascendente. El crecimiento solo se considera si contribuye al mismo, valoraciones que se ponen de manifiesto en las reuniones estratégicas.

Fuente: elaboración propia a partir de Laloux (2016).

Sin embargo, más allá de poder enmarcar el modelo de *Impact Hub Donostia* dentro de una taxonomía determinada, a través de esta revisión teórica se ha buscado conocer los fundamentos teóricos que la sostienen. Y, en ese sentido, a través de la propia terminología utilizada por el autor del libro¹⁴, se identifican este tipo de organizaciones como Sistemas Vivos. Organizaciones en constante interacción con el entorno que aprenden y se adaptan.

Las primeras interpretaciones de las organizaciones como Sistemas Vivos se sitúan a principios del siglo xx, cuando la confluencia de varios enfoques innovadores en diversas disciplinas dio lugar al surgimiento del pensamiento sistémico. En esta línea, Capra & Luisi (2014) exponen que «en la década de 1930 la mayoría de características fundamentales del pensamiento sistémico había sido formulado por biólogos organísmicos, psicólogos Gestalt y ecologistas», llevando a estos científicos a pensar de la misma manera sistémica en el análisis de los Sistemas Vivos.

Este pensamiento, después respaldado por los descubrimientos revolucionarios en física cuántica, implica una revisión de la noción de causalidad «con profundas implicaciones en todos los campos de la ciencia», poniendo en jaque la concepción Newtoniana de la realidad construida a partir de la metodología Cartesiana, en la que un sistema puede ser analizado por partes y sus partes ordenadas de acuerdo a leyes causales (Capra & Luisi, 2014). En consecuencia, la idea de que el comportamiento de un organismo vivo como un todo integrado no puede ser comprendido y definido a partir del estudio de sus partes por separado —ya que cuando estos sistemas más simples interactúan entre sí a lo largo del tiempo, surgen comportamientos y patrones que no pueden ser explicados ni entendidos si no se analiza el sistema en su totalidad— implica el desarrollo de nuevas herramientas que permitan interpretar y describir la realidad que nos rodea.

En este sentido, referente a la aplicación de la macro teoría de Sistemas Vivos a las organizaciones y con el objetivo de poder correlacionarla con las categorías obtenidas en esta investigación, se han seleccionado y analizado dos conceptos fundamentales que permiten describir a *Impact Hub Donostia* como una organización viva: la autopoiesis y la conciencia.

El concepto de **autopoiesis** permite describir la autoorganización de cualquier sistema vivo en referencia a su funcionamiento en biología. Este término, que fue introducido en 1973 por los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela, explica la diferencia entre un sistema considerado vivo y otro igualmente complejo que no lo sea (Mingers, 1989).

¹⁴ Laloux (2016, p. 90): «Los fundadores de las organizaciones *teal* (...) muy a menudo hablan de su organización como un organismo vivo o sistema vivo.»

A este respecto, Capra & Luisi (2014, p. 134) explican que «una unidad autopoietica es la organización más elemental de un organismo», y «puede ser definida como un sistema capaz de mantenerse a sí mismo gracias a una red de reacciones que regeneran continuamente los componentes» de forma interna, aunque en continua interacción con el entorno. Además, según la teoría de la autopoiesis, un sistema vivo se acopla a su entorno a través de interacciones recurrentes que desencadenan cambios en su estructura, sin ser especificados ni guiados. Es decir, un sistema vivo aprende y modifica su comportamiento en función de una experiencia previa. Es, por lo tanto, un sistema en continua adaptación y desarrollo (Capra & Luisi, 2014, p. 255), un concepto que se vincula —y, en parte, se fundamenta teóricamente— con las categorías de Autonomía y Adaptabilidad Organizacional obtenidas en esta investigación.

Por otro lado, entre las diferentes propuestas realizadas por la filosofía de la mente en torno al concepto de **conciencia**, Capra & Luisi (2014, p. 252) explican en *The Systems View of Life* que una de las implicaciones más relevantes del pensamiento sistémico es la superación de la división Cartesiana entre mente y materia. Y, en este sentido, la teoría desarrollada por Maturana y Varela (Capra & Luisi, 2014, p. 257) evidencia que la mente ya no puede considerarse una cosa sino un proceso, el proceso de cognición que queda intrínsecamente relacionado con el proceso de la vida. De esta forma, entre los diversos enfoques que recibe el estudio de la conciencia hoy en día, cada vez es mayor el consenso en considerar dos tipos de conciencia. El primero se refiere al denominado *conciencia primaria*, presente en todos los sistemas vivos. Y el segundo, denominado *conciencia extendida* o *conciencia reflexiva*, es el que permite «formular valores, creencias, objetivos y estrategias», estableciendo el nexo con «el mundo social de las relaciones organizadas y la cultura» (Capra & Luisi, 2014, p. 260).

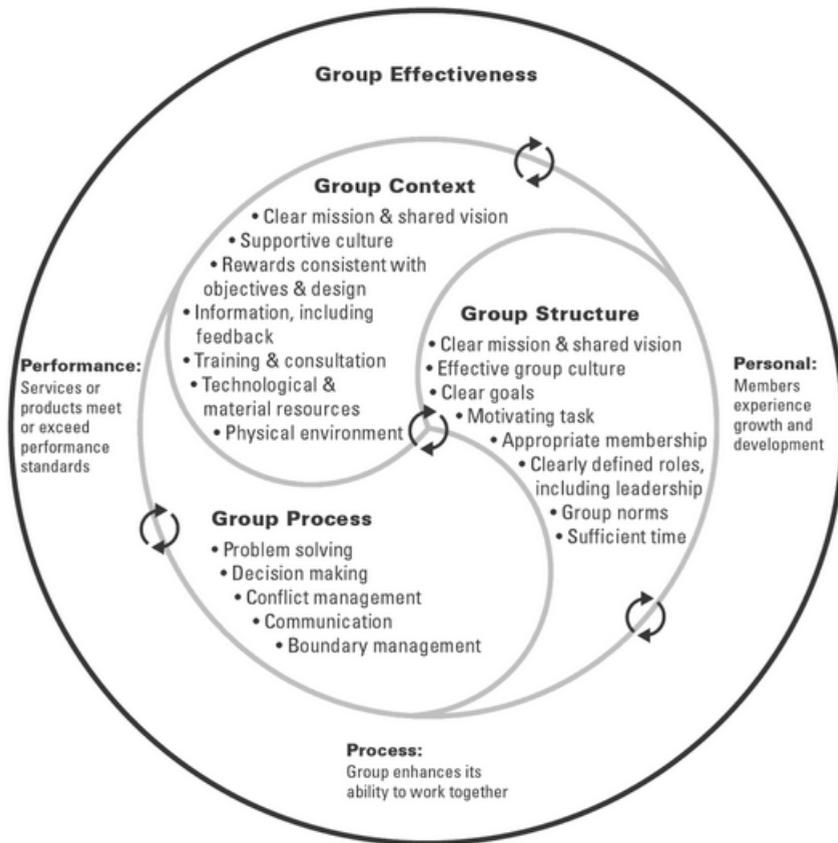
Tomando como válida esta definición de conciencia, y en concreto la idea de conciencia extendida, Beck & Cowan (1996, p. 23) defienden que «tiempos diferentes nos obligan a pensar de forma diferente» y desarrollan en su libro *Spiral Dynamics* el concepto de ^vMEME al que definen como el «conjunto de información cultural e instrucciones de comportamiento que han pasado de generación en generación». En este libro argumentan, además, la existencia de ocho ^vMEMEs diferentes que corresponderían a ocho niveles de conciencia —cada uno más evolucionado que el anterior— a los que se les asigna ocho colores diferentes. Y siguiendo esta propuesta, Ken Wilber desarrolla en su *Integral Theory* un modelo que no solo integra el desarrollado por Beck & Cowan en *Spiral Dynamics*, sino que incorpora otras variables y perspectivas que permiten una mayor comprensión de la realidad estudiada (Cacioppe & Edwards, 2005).

En este sentido, las organizaciones Teal de Frédéric Laloux podrían clasificarse en el penúltimo MEME propuesto por Beck & Cowan —identificado con el color amarillo—, que se describe como aquel nivel de conciencia en el que «el pensamiento es sistémico, las estructuras son interactivas, y el proceso es integrativo» (Beck & Cowan, 1996, p. 44). Y se englobarían, al mismo tiempo, en el estadio de conciencia *teal* definido por Wilber como *planetacéntrico*, en el que la conciencia es holística y considera, por lo tanto, a todos los seres que habitan el planeta (Esbjörn-Hargens, 2010, p.41-42). Este estadio de conciencia sería, además, el que fundamentaría teóricamente la categoría de Autotrascendencia. Por lo tanto, entendiendo esta categoría como la categoría principal que integra y da sentido a todas las demás —tal y como se describe anteriormente—, la totalidad del modelo obtenido para *Impact Hub Donostia* podría explicarse en el marco de este nivel de conciencia.

En un ámbito más práctico, diversos autores y autoras abogan por la transición hacia un nuevo paradigma sustentado en la macro teoría de Sistemas Vivos como medio para avanzar en la comprensión de los grupos y sus actividades, que permitan abordar la transformación de las prácticas organizacionales (Arrow *et al.*, 2000; Sanford, 2017; Schwarz *et al.*, 2005). Un objetivo para el que una de las propuestas más tangibles es el modelo de efectividad grupal (Schwarz *et al.*, 2005, p. 16), que permite medir la efectividad de un grupo de forma dinámica en tres ámbitos distintos e interrelacionados: resultados —o Rendimiento—, Procesos y Personas. Analizando cada uno de ellos en función de tres factores diferentes: procesos, estructura y contexto (ver figura 4).

Tal y como explica Roger Schwarz (2005, p. 17), los **Resultados** de un grupo se miden «teniendo en cuenta las expectativas y satisfacción de los clientes tanto internos como externos», en lugar de medir únicamente la calidad o cantidad de un objetivo interno. El ámbito de los **Procesos** considera, en paralelo, que «los procesos y estructuras de un grupo les debe permitir trabajar de forma conjunta mejorando su capacidad de seguir haciéndolo en un futuro». Y, finalmente, en el ámbito de las **Personas**, un grupo se considera efectivo cuando «la experiencia grupal contribuye al crecimiento y bienestar de sus miembros».

Siguiendo esta descripción, y con el objetivo de entender el lugar que ocupa el modelo organizacional de *Impact Hub Donostia* en la interpretación de las organizaciones como Sistemas Vivos, se han clasificado las categorías obtenidas a lo largo esta investigación dentro de los distintos ámbitos descritos por el modelo de efectividad grupal —tal y como se muestra en la tabla 5—. En este sentido, la categoría de *Adaptabilidad Organizacional* atravesaría los tres ámbitos examinados, la categoría de *Autotrascendencia* los ámbitos de Resultados y Personas, y el resto de las categorías podrían clasificarse dentro de uno solo de los ámbitos del modelo de efectividad.



Fuente: Schwarz et al. (2005, p. 17).

Figura 4
Modelo de Efectividad Grupal

Tabla 5
Relación entre categorías y ámbitos del modelo de Efectividad Grupal

	Procesos	Resultados	Personas
Categorías <i>Impact Hub Donostia</i>	Liderazgo entrettejido, autonomía	Propósito y valores	Cuidados
		Autotrascendencia	
	Adaptabilidad organizacional		

Fuente: elaboración propia.

Esta clasificación permite hacer una interpretación del modelo organizacional de *Impact Hub Donostia* como un Sistema Vivo en el que todas sus categorías —o características— están dinámicamente interrelacionadas a través del modelo de efectividad grupal. Y deducir que la cooperativa y las personas que participaron en esta investigación se perciben a sí mismas como una Organización Viva.

Cabe destacar en este sentido —aunque no ha sido objeto de esta investigación—, que las personas entrevistadas durante esta investigación han hecho referencia en varias ocasiones a la poca efectividad de algunos procesos organizacionales a través de comentarios como «*el sistema asambleario es poco operativo cuando funcionamos con el reloj capitalista en el que todo es para antes de ayer*» o «*la exposición personal en sesiones de gestión emocional puede ser muy dolorosa y contraproducente si no se dinamiza correctamente*». Dos ejemplos, seleccionados de entre otros, que hacen referencia a posibles faltas de efectividad de algunos procesos organizativos y de gestión de personas respectivamente.

4.2. Aplicaciones prácticas

Las categorías obtenidas, enmarcadas en el contexto empírico de las organizaciones Teal y con la fundamentación conceptual de la teoría de Sistemas Vivos, pueden ser utilizadas como referencia para el estudio de otras organizaciones que deseen desarrollarse en torno a un propósito de transformación social a través de su propia transformación interna.

En parte, este es también el objetivo del proyecto Eraldalan¹⁵ desarrollado en el entorno empresarial de Gipuzkoa, y enfocado en la investigación y divulgación de Buenas Prácticas organizacionales. Y para el cual se ha desarrollado una adaptación de las categorías obtenidas en esta investigación, utilizándolas como referencia para analizar los distintos ámbitos de incidencia en aquellas organizaciones que deseen transitar a modelos más alineados con un propósito inspirador, buscando satisfacer las necesidades de las personas trabajadoras y del entorno en el que operan.

En concreto, dentro de este proyecto se ha diseñado un cuestionario de autodiagnóstico¹⁶ sobre la salud o bienestar de las organizaciones en cada uno de estos seis ámbitos. Y se ofrece, tras el diagnóstico, un listado de recomendaciones de Buenas Prácticas que permitan progresar en su bienestar.

¹⁵ Eraldalan es un proyecto de divulgación sobre prácticas organizacionales alternativas desarrollado desde *Impact Hub Donostia* con el apoyo económico de la Diputación Foral de Gipuzkoa. <https://eraldalan.eu/>

¹⁶ <https://eraldalan.eu/autodiagnostico/solicitud/>

4.3. *Propósito y bienestar*

Por otro lado, tal y como se anunciaba a lo largo de este texto, el análisis realizado hasta el momento da respuesta a la primera de las preguntas planteadas en esta investigación, sobre los *elementos que caracterizan a una organización con un propósito de transformación social*. Sin embargo, estos resultados no ofrecen una respuesta directa a la segunda cuestión sobre la *influencia de un propósito trascendente e inspirador en el bienestar de las personas*. Por ello, con el objetivo de generar un contexto teórico que permita abordar esta cuestión en futuras investigaciones, se profundiza individualmente en los dos conceptos que componen esta relación. Por un lado, se aborda el concepto de bienestar haciendo referencia a las personas; y, por otro, el concepto de propósito haciendo referencia a la organización.

Con relación al **bienestar**¹⁷, entendiendo este como un estado en el que las necesidades para vivir bien son satisfechas, y siguiendo la propuesta evolutiva y adaptativa de la teoría de Sistemas Vivos, se realiza una aproximación desde las necesidades humanas. En concreto, se aborda el concepto de necesidad de una forma dinámica que permita a las personas desarrollar su máximo potencial humano. Y se aboga por la toma de conciencia sobre la necesidad de cambiar el modo de interpretar la realidad, ya que «en un mundo cada vez más heterogéneo por su creciente e inevitable interdependencia, la aplicación de modelos de desarrollo sustentados en teorías mecanicistas» no se orientan a la satisfacción de las necesidades humanas (Max-Neef *et al.*, 1994, p. 38).

Ruth Yeoman (2014), experta en llevar prácticas éticas y que dotan de sentido trascendente a las organizaciones, va más allá y defiende la existencia de la necesidad fundamental de sentir que la vida es valiosa y que merece la pena ser vivida. Una necesidad que alimenta la motivación humana por la búsqueda de sentido y que puede ser satisfecha, tal y como expone Frankl (1985), «a través de experiencias del día a día hacia las que las personas adoptamos una actitud positiva y activa».

Esta idea de la búsqueda de sentido trasladada al ámbito de las organizaciones permite considerar, no obstante, que un trabajo que estructuralmente alimenta la motivación de las personas en la búsqueda de un sentido trascendente de sus vidas favorecerá que estas se comprometan con hacer de su trabajo algo que contribuya a dar sentido a sus vidas (Yeoman, 2014).

Por otro lado, tal y como anuncian Hollensbe *et al.* (2014), «una empresa que tiene éxito en una sociedad que fracasa, se autodestruye». Por

¹⁷ <https://dle.rae.es/bienestar>

ello, con relación al **propósito** de la organización, entendiendo este como el objetivo compartido que inspira, alinea y conecta a todas las partes; y partiendo de esta idea de que las organizaciones no solo producen bienes y servicios, sino que también crean personas en el sentido en que estas se ven afectadas por sus entornos de trabajo (Hollensbe *et al.*, 2014), resulta relevante entender de qué forma el propósito de la empresa se relaciona con la cultura y la estructura organizacional que sustenta estos entornos.

Siguiendo esta exposición, un punto de partida podría ser la consideración de que una organización con un propósito trascendente de transformación social cumplirá con los requisitos estructurales necesarios para alimentar la motivación de las personas en la búsqueda de un sentido trascendente de sus vidas; vinculando, de esta manera, los conceptos de propósito y bienestar a través de la cultura y prácticas organizacionales.

Se entendería, de esta manera, que se contribuye al bienestar de las personas a través de la satisfacción de su necesidad fundamental de sentir que la vida es valiosa y que merece la pena ser vivida, mediante prácticas organizacionales que promueven que las personas adoptemos una actitud positiva y activa. Una realidad, esta última, que se responde en parte, para el caso de *Impact Hub Donostia*, a través de las categorías y las Buenas Prácticas analizadas. Pero, para la que haría falta una comprensión más detallada sobre la relación entre el propósito y la cultura organizacional.

4.4. *Líneas futuras*

El análisis de los resultados obtenidos, en relación con la reflexión desarrollada en el apartado anterior, así como con los propios límites de esta investigación, y tomando como referencia el marco teórico generado —tanto para referenciar las categorías como para contextualizar la relación entre propósito y bienestar—; evidencia la necesidad de profundizar de forma empírica en la relación de interdependencia entre el propósito de una organización y sus reglas culturales. La obtención de datos experimentales a este respecto, que permitieran establecer un patrón entre cultura organizacional y propósito, contribuiría a la comprensión de los elementos que influyen en el bienestar de las personas en lo referente al ámbito laboral.

Asimismo, las seis categorías obtenidas en este trabajo podrían servir, por un lado, como referencia para investigar la realidad de otras organizaciones con un propósito inspirador de transformación social —contribuyendo a alimentar, por ejemplo, un estudio que relacionase el propósito y la cultura organizacional—. Y, por otro lado, para analizar desde una perspectiva crítica, la realidad, el sentido y el valor social de aquellas organizaciones con un propósito meramente economicista.

5. Conclusiones

Con relación a la primera cuestión que daba lugar a este trabajo y que buscaba comprender *las implicaciones del propósito de una organización en su forma organizacional* y, en concreto, en *una organización con un propósito de transformación social*, se han definido seis categorías que describen el modelo organizacional de *Impact Hub Donostia*. Siendo estas: Propósito y Valores, Liderazgo Entretejido, Cuidados, Autonomía, Adaptabilidad Organizacional, y Autotrascendencia. Cada una de estas categorías detalla un aspecto característico de la organización que contribuye al avance de la organización en su propósito de transformación social. Y, en concreto, la categoría Autotrascendencia —entendida como la sabiduría colectiva alcanzada a través de un nivel de conciencia grupal— es el elemento fundamental que alimenta y dota de sentido a todas las demás.

Entender estas categorías como el modelo organizacional de *Impact Hub Donostia*, permite explicar la realidad organizacional con unos conceptos y una terminología diferente a la utilizada habitualmente. Favoreciendo, en consecuencia, el desarrollo y creación de nuevas formas organizativas que respondan mejor a las necesidades de las personas y del entorno social y medioambiental en el que operan. Además, conocer la relación entre estos resultados y las referencias teóricas de las organizaciones Teal y de la macro teoría de Sistemas Vivos posibilita enmarcar la realidad estudiada en una propuesta teórica y empírica de la que nutrirse y a la que alimentar de forma recíproca.

Finalmente, a pesar de que las categorías obtenidas no responden directamente a la segunda cuestión sobre la *influencia de un propósito trascendente e inspirador en el bienestar de las personas*, el marco teórico generado a partir de los resultados empíricos de este estudio ha permitido concluir que la alineación del propósito individual de las personas con el propósito de la organización es un elemento fundamental. Un elemento que facilita la transición hacia modelos organizacionales que satisfagan mejor las necesidades de las personas, entendiéndolo este como un factor esencial para la transformación social.

Bibliografía

- Aldiabat, K., & Le Navenec, C.-L. (2018). Data Saturation: The Mysterious Step In Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.2994>
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development and adaptation*. Sage Publications.

- Beck, D., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change: exploring the new science of memetics*. Blackwell Business.
- Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 86-105. <https://doi.org/10.1108/01437730510582536>
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision* (Paperback edition first published 2016 with corrections). Cambridge University Press.
- Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31(6), 1476-1484. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01430.x>
- Engward, H. (2013). Understanding grounded theory. *NURSING STANDARD*, 5.
- Esbjörn-Hargens, S. (2010). *Integral theory in action: Applied, theoretical, and constructive perspectives on the AQAL model*. State University of New York Press.
- Frankl, V. E. (1966). Self-Transcendence as a Human Phenomenon. *Journal of Humanistic Psychology*, 6(2), 97-106. <https://doi.org/10.1177/002216786600600201>
- Frankl, V. E. (1985). Logos, Paradox, and the Search for Meaning. En M. J. Mahoney & A. Freeman (Eds.), *Cognition and Psychotherapy* (pp. 259-275). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-7562-3_10
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38. <https://doi.org/10.1177/160940690200100203>
- Glenda, H. E. (2011). Complexity and the Dynamics of Organizational Change. En P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey, *The Sage Handbook of Complexity and Management* (pp. 317-332). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446201084.n19>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones: Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*. Arpa.
- LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 837-857. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00179.x>
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (1. ed). Icaria.

- Mingers, J. (1989). An introduction to autopoiesis—Implications and applications. *Systems Practice*, 2(2), 159-180. <https://doi.org/10.1007/BF01059497>
- Ongori, H. (2007). *A review of the literature on employee turnover*. 6.
- Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Sanford, C. (2017). *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. Hachette UK.
- Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., & McKinney, S. (2005). *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, tools and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* (1º). JOSSEY-BASS.
- Smith, K., & Biley, F. (1997). Understanding grounded theory: Principles and evaluation. *Qualitative Data Analysis*, 4(3):17-30.
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>

Anexos

1. Guion de referencia para las entrevistas individuales
 - ¿Qué entiendes por bienestar y/o por felicidad?
 - Háblame de ti y de lo que significa *Impact Hub Donostia* para ti.
 - ¿Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades de la cooperativa como modelo empresarial?
 - ¿Crees que *Impact Hub Donostia* es un espacio (no físico) habitable?
 - ¿Cómo son las relaciones en *Impact Hub Donostia*? ¿Qué me dirías sobre las relaciones de poder en *Impact Hub Donostia*?
 - ¿Qué crees que hace especial a esta organización?
2. Cuestionario «Háblame de tu tribu»
 - ¿Qué entiendes por cuidar y ser cuidada por las personas que formáis parte de la cooperativa de *Impact Hub Donostia*? Si te resulta más fácil, pon ejemplos.
 - ¿Cómo de importantes crees que son estos cuidados para llevar a cabo el propósito de la cooperativa? ¿por qué?
 - ¿Qué valores crees que definen mejor a *la tribu* de *Impact Hub Donostia* y su razón de ser? Nombra un máximo de tres.
 - ¿Te sientes identificada con los valores anteriores? (indicar del 1 al 5, siendo 1=muy poco y 5=mucho).
 - ¿Qué influencia crees que tienen tus acciones y tu compromiso en el resto de las personas que forman parte de la cooperativa?
 - ¿Hay algo —en cualquier ámbito— que te gustaría que fuera diferente dentro de *tu tribu*? Recuerda, pensamiento libre.