

Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan

Alfonso Estragó¹

Resumen

La democracia económica expresa la aspiración de equiparar en el plano económico-organizacional las conquistas políticas obtenidas por varias sociedades modernas desde los tiempos de la Ilustración. En relación a esta idea, el artículo plantea tres objetivos. En primer término, se propone demarcar y revalorizar la gestión de las organizaciones como una dimensión adicional para la democracia económica. El análisis se apoya en dos tipos de reseñas: por un lado, aquellas que tratan sobre la cuestión de la separación entre propiedad y gestión; por otro lado, las que refieren a las diferentes experiencias reales de control democrático, tanto clásicas como de origen más reciente. En segundo lugar, el artículo desarrolla una clasificación que permite el mapeo esquemático de las principales configuraciones de democracia económica. Finalmente, se ofrece una caracterización de la *organización horizontal*, un tipo ideal que maximiza el trato democrático e igualitario a todas las personas que encuentran en ella tanto la principal fuente de sustento material, como un esencial espacio de realización personal.

Palabras clave: democracia económica, gestión, organización horizontal

Horizontal organizations: old aspirations and management ideas that are renewed

Abstract

Economic democracy represents the desire to equate at the economic-organizational level the political conquests obtained by several modern societies since Enlightenment's times. In relation to this idea, the article aims to three objectives. First, it proposes the demarcation and revaluation of an

Fecha de recepción 30/10/2019 – Fecha de aprobación 03/12/2019

¹ Lic. en Economía, becario de doctorado. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
E-mail : alfonso.estrago@gmail.com

additional dimension for economic democracy: the management of organizations. This analysis is based on two types of reviews: on the one hand, those that deal with the question of the separation between ownership and management; on the other hand, those that recount different real experiences of democratic control, both classical and with more recent impulse. Second, the article develops a classification that allows the schematic mapping of economic democracy's main configurations. Finally, a characterization for horizontal organization is offered, an ideal type that maximizes the democratic and equal treatment for people who obtain their main source of material support, as well as an essential space for personal fulfillment, from it.

Keywords: economic democracy, management, horizontal organization

Introducción

Es posible caracterizar a la democracia económica² -reconociendo sus antecedentes en narraciones de los siglos XVI y XVII de Tomás Moro y Francis Bacon-, como deseos sociales y aspiraciones de la humanidad, que, lejos de haber permanecido en estado teórico, presentan desde el S. XIX auténticas realizaciones prácticas que continúan perdurando y renovándose en la actualidad.

En este sentido, el filósofo y economista inglés John Stuart Mill, observando la pujante experiencia de las asociaciones obreras de producción (cooperativas de trabajo) francesas, en 1852 expresaba:

Si la humanidad continúa progresando, la forma de asociación que es de esperar predomine en definitiva no es la que existe entre un capitalista que actúa como jefe y un obrero que no tiene ni voz ni voto en la dirección, sino la asociación de los mismos trabajadores en condiciones de igualdad, *poseyendo colectivamente el capital* con el que realizan sus operaciones y trabajando bajo la dirección de personas que ellos mismos nombran y destituyen. (citado por Olivera, 1995, pp. 26 y 27, cursivas agregadas)

Este anhelo de equiparar en el plano económico-organizacional las conquistas conseguidas en el campo político continúa repercutiendo en el presente. Muestra de ello son los planteos del politólogo contemporáneo Robert Dahl (1985) cuando afirma que:

² Existen diversas acepciones para este concepto (ver por ejemplo Johannisova y Wolf, 2012 y Sekerák, 2012). El presente artículo focalizará en la democracia económica en las organizaciones, desde la perspectiva de los trabajadores que en ellas se desempeñan.

[las] diferencias en [la distribución de] la *propiedad* y el *control* de las empresas (...) están profundamente implicadas en [la explicación de] muchos tipos de desigualdades (...). Considero que resulta difícil cuestionar la hipótesis de que una sociedad con mayor igualdad en la *propiedad* y el *control* de las empresas producirá una igualdad [política] profundamente superior (1985, pp. 5 y 6) [la cursiva es nuestra]

Resulta de interés reparar en la importancia que estos pensadores – de diferentes épocas y disciplinas sociales – otorgan a la propiedad como medio para lograr la igualdad (política y económica) entre las personas. En este aspecto, el mecanismo resaltado es la capacidad de la posesión igualitaria (del capital de las empresas) para extender esa característica hacia el control de las organizaciones. Dicho de otro modo, estas perspectivas consideran que existe una equivalencia directa entre: a) ser copropietario de una organización en condiciones de igualdad frente a los demás copropietarios; y b) contar con la misma cuota de poder formal para controlar a la organización. Por lo tanto, la democracia económica aparece como un concepto unidimensional: asegurar la igualdad en la copropiedad de las organizaciones es condición necesaria y suficiente para alcanzar su control –o antes bien, su gestión– en condiciones democráticas e igualitarias³.

El presente artículo apunta a tres objetivos. En primer término, se propone demarcar y revalorizar una dimensión adicional para la democracia económica: la gestión de las organizaciones. En este aspecto, resulta muy corriente confundir a la propiedad de una organización con la capacidad de (controlarla y) gestionarla, otorgando equivalencia (casi) perfecta entre ambos conceptos. Por ello, a partir de breves reseñas acerca de las principales obras sobre la temática, y de variadas experiencias reales de control democrático, se espera poder evidenciar a la gestión como una dimensión delimitada y diferenciada de la propiedad. En segundo término, sobre esta base el artículo desarrolla una clasificación que permite el mapeo esquemático de las principales configuraciones de democracia económica. Finalmente, el trabajo ofrece una caracterización de la organización horizontal, un tipo ideal que maximiza el trato democrático e igualitario a todas las personas que encuentran en ella tanto la principal

³ Por ejemplo, Gregory Dow (2018), reconocido estudioso del cooperativismo de trabajo, define a la empresa gestionada por sus trabajadores (Labor Managed Firm) como una empresa en donde los trabajadores poseen los derechos de control de última instancia, en cuanto a la capacidad de contratar y despedir a la alta dirección (p. 65). Dow establece así la equivalencia directa de gestionar (*manage*) una organización, con la capacidad para nombrar o destituir a sus principales directivos y gerentes. Por lo tanto – siguiendo esta perspectiva –, a fin de permitir que los trabajadores controlen (o gestionen) la organización en condiciones de igualdad y democracia, alcanza con asegurar la copropiedad igualitaria.

fuente de sustento material, como un esencial espacio de realización personal.

En la sección 1 se determina el alcance y significado del concepto gestión. La sección 2 proporciona los fundamentos para considerar a la gestión como una dimensión separada y diferenciada de la propiedad. En la sección 3 se presenta al espacio propiedad-gestión, herramienta que permitirá el mapeo de las diversas manifestaciones de democracia económica existentes. La sección 4 y 5 se abocan a consolidar reseñas de las principales experiencias de democracia económica, tanto clásicas como de impulso más reciente. La sección 6 representa, en el esquema propiedad-gestión desarrollado en la sección 3, los casos reseñados en las secciones anteriores. Finalmente, la sección 7, apoyándose en los desarrollos precedentes, presenta a las organizaciones horizontales, y propone una lista de rasgos básicos que permitan demarcarlas.

1. Cuestión fundamental: ¿qué es la gestión?

En el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2019) se define “gestionar” como el acto de “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. En este sentido, Mintzberg (1979, p. 2) establece que el emprendimiento de toda actividad organizada origina dos requerimientos, tan fundamentales como opuestos entre sí: la división del trabajo (en las tareas varias que deben llevarse a cabo) y la coordinación (entre las tareas previamente divididas). Por su parte, Puranam, Alexy y Reitzig (2014, pp. 7 y 8) amplían esta perspectiva al considerar que dichos requerimientos se desdoblán en dos subproblemas: mientras que la división del trabajo implica por un lado la división de tareas, y por otro lado la asignación de esas tareas, las cuestiones relativas a la compensación y la provisión de información representan las partes constitutivas del problema de la integración de los esfuerzos (coordinación). De esta forma, la tabla 1 sintetiza los cuatro problemas que toda organización debe resolver, a fin de poder funcionar, sobrevivir y desarrollarse.

Con estos elementos, es posible definir a la gestión organizacional como: un sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas, que permite seleccionar e implementar alguna forma específica de resolución simultánea a los cuatro problemas del funcionamiento organizacional.

Tabla 1. Los problemas del funcionamiento organizacional agrupados a partir de los requerimientos de toda actividad organizada

<p>División de tareas</p> <p>Descomponer los objetivos de la organización en tareas y subtareas, mediante la elaboración consciente de cadenas de medios a fines.</p> <p>Asignación de tareas</p> <p>Asociar la responsabilidad de ejecución de las tareas previamente definidas a individuos o grupos de individuos.</p>	<p>División del trabajo</p>
<p>Provisión de compensaciones</p> <p>Adjudicar recompensas (monetarias y no monetarias), a fin de motivar la cooperación de los miembros de la organización.</p> <p>Provisión de información</p> <p>Asegurar la entrega en tiempo y forma de la información necesaria para que los individuos interactuantes puedan anticipar sus comportamientos mutuos de forma coordinada.</p>	<p>Integración del esfuerzo (cooperación y coordinación)</p>

Fuente: elaboración propia en base a Puranam, Alexy y Reitzig (2014)

La definición pone de relieve que la gestión organizacional se encuentra constituida por muchas más actividades que aquellas reservadas a quienes simplemente detentan la propiedad; consiste en todo el sistema de decisiones, que va desde la enunciación de lineamientos estratégicos básicos hasta su completa materialización en la realidad. Este conjunto de actividades requiere mucho más que el mero nombramiento de los altos directivos, o el control periódico – y muchas veces pasivo – de su actuación.

2. La gestión como dimensión separada de la propiedad

La cuestión de la escisión entre propiedad y gestión no resulta novedosa, pues comenzó a manifestarse a comienzos del s. XX, “conforme la vertiginosa consolidación de las grandes organizaciones fue requiriendo - cada vez más- los servicios de una nueva clase profesional: los administradores (Drucker, 1984, pp. 3 a 7). La publicación en el año 1932 del controversial estudio de Bearle y Means acerca de la gran dispersión en

la propiedad del capital de las corporaciones estadounidenses –y de cómo ello representa una oportunidad para que los administradores, sin poseer la propiedad *de iure*, adquieran buena parte del control de facto–, terminó por instalar la temática en el mundo de los estudios organizacionales.

En este sentido, Mintzberg (1981) se pregunta si: “¿La propiedad de una organización constituye la capacidad de controlar su comportamiento?”, a lo cual responde “no necesariamente” (p. 37).” Existen varios factores organizacionales que influyen en el resultado final de este planteo, entre los que se encuentran:

- el grado de concentración/dispersión de la propiedad (esto es, si hay pocos o muchos propietarios con un alto o bajo grado de concentración de las acciones),
- el grado de interés/apatía de los propietarios (esto es, su voluntad de movilizar energías para ejercer el poder que se les otorga *de iure*) y
- los medios reales con los que los propietarios cuentan para interpelar las decisiones de los administradores (sobre todo, conocimiento pormenorizado de las cuestiones estratégicas, tácticas y operativas cotidianas).

El autor plantea que con una sorprendente regularidad estos desafíos se constituyen en murallas infranqueables para que los propietarios asuman el poder real de sus organizaciones. En consecuencia, surge el sistema cerrado, una configuración de relaciones de poder donde los administradores – a partir de su papel dominante en la gestión de la organización – se arrojan gran parte del control efectivo, confinando a los propietarios legales a un rol pasivo y secundario (pp. 334 y 335).

Este desenlace anómalo no se limita a las clásicas corporaciones; antes bien, se manifiesta como un rasgo muy típico de las organizaciones con base democrática, tal como se desprende de la obra de Michels (1979), originalmente publicada en 1911. En efecto, según esta perspectiva los *propietarios* (miembros) eligen democráticamente a sus autoridades, quienes al constituirse en los encargados de la gestión trastocan la misión colectiva, convirtiéndola en los hechos en un sistema cerrado para beneficio propio (Mintzberg, 1981, p. 349). Por su parte, Meister (1974) refina este planteo para el caso de las organizaciones democráticas dedicadas a fines económicos (asociaciones y cooperativas), estableciendo un modelo de cuatro fases en donde el poder del management crece conforme aumenta la importancia de la dimensión económica-mercantil: hacia la última de estas fases, incluso el Consejo de Administración carece de la capacidad de dar seguimiento y realizar un control eficaz.

En definitiva, existen referencias teóricas que brindan sustento a la hipótesis de que la propiedad no siempre es el factor más importante en el proceso de control del comportamiento de una organización (Spear, 2004,

p. 26), y que –en ese sentido– la gestión se constituye en una variable nítidamente delimitada y diferenciada, que es posible analizar por separado.

3. Propuesta de una tipología sobre la democracia económica en las organizaciones

Una vez dilucidada la diferenciación existente entre propiedad y gestión, surge la posibilidad de elaborar un esquema clasificatorio para las organizaciones de acuerdo al tipo de democracia económica que se adopte. En este sentido, se proponen tres variables:

- Democratización de la propiedad (perspectiva humanista).
- Democratización de la propiedad (perspectiva laboral).
- Democratización de la gestión.

Tabla 2. Esquema de clasificación basado en las categorías democratización humanística y democratización laboral de la propiedad

		Democratización humanística de la propiedad	
		SÍ (una persona, un voto)	NO (capital aportado pondera voto de cada persona)
Democratiz. laboral de la propiedad	SÍ 50% o más en los trabajad.	Cooperativas de trabajo Cooperativas híbridas de Mondragón (a)	Sociedades laborales (b). Sociedades de profesionales. Algunas ESOP (c).
	NO menos del 50% en los trabajad.	Coops. tradicionales (consumo, crédito, agrícola, etc.). Mutuales, asociaciones y entidades de la economía social (excepto coops. de trabajo) (d)	Empresa capitalista convencional Fundaciones

Fuente: elaboración propia en base a casos desarrollados por Altuna Gabilondo (2008) (a); Fajardo García (2014) (b); experiencias citadas en el punto 4 del texto (c) y Vuotto (2003) (d).

Las dos primeras variables constituyen un desdoblamiento de la forma en la que puede democratizarse la propiedad: desde una perspectiva humanista y desde una perspectiva laboral. El primer caso considera si la asamblea de propietarios se basa, o no, en una democracia de personas, esto es, si el órgano representativo de la voluntad societaria se maneja de acuerdo al principio de “una persona, un voto”, con independencia de los capitales (o recursos financieros) aportados por cada una. En cuanto a la segunda variable, si en una organización se evalúa la democratización de la propiedad desde una perspectiva laboral, se toma en consideración el porcentaje del capital social que se encuentra en manos de sus trabajadores, fijándose al 50% como línea divisoria funcional. De esta manera, entre más cerca del 100%, más laboralmente democratizada estará una organización (y entre más cerca del 0%, menos)⁴.

A partir de estas primeras definiciones resulta posible realizar un cruce de categorías para obtener un esquema inicial de clasificación de la democracia económica organizacional (con sus referentes empíricos), tal como se muestra en la Tabla 2.

Respecto a la democratización de la gestión, es posible recurrir a los planteos de Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017) como base para establecer las categorías de esta variable, de acuerdo con lo siguiente:

- *Sin democratización de la gestión*: para que la gestión de una organización presente algún nivel de democratización, es condición *sine qua non* que el nivel operativo⁵ se encuentre completamente descentralizado (alcanzando el grado de autodeterminación en la escala de poder participativo) esto es, que los *managers* no posean ningún tipo de prerrogativa decisoria sobre el ordenamiento y ejecución de las tareas individuales que conforman el trabajo de un equipo/grupo/área.

⁴ El espíritu de este tipo de democratización es que una mayoría significativa de la propiedad se encuentre equitativamente distribuida entre el conjunto de los trabajadores, tal que el poder *de iure* de cada uno sea (o presente una tendencia a ser) el mismo. Naturalmente, podrían darse casos en donde un reducido grupo de trabajadores se apropie de un número de acciones significativamente mayor que el resto del conjunto. De acentuarse esta situación, la democratización laboral de la propiedad se desnaturalizaría, al alejarse de la noción de equidad.

⁵ El trabajo de Lee y Edmondson (2017) brinda elementos para sugerir que el núcleo del ámbito operativo consiste en la ejecución de las tareas individuales. Adicionalmente, siguiendo al enfoque Socio-Técnico (ver sección 4 debajo), el presente trabajo considera como parte de esta esfera al ordenamiento interrelacionado de las tareas individuales correspondientes a un determinado equipo/grupo/área (consistente, por ejemplo, en la fijación de secuencias y calendarios de tareas).

Cuando los *managers* cuenten con algún poder o influencia formal para modificar o desautorizar decisiones operativas tomadas por los trabajadores rasos, la gestión organizacional será considerada como no democratizada, existiendo matices para estos casos (por ejemplo, si la escala de poder participativo alcanza el grado de co-decisión para cuestiones operativas, como podría ser el caso de algunos círculos de calidad fomentados por el sistema Lean)⁶.

- *Gestión incrementalmente democratizada*: Por un lado, la gestión operativa se descentraliza por completo, alcanzando la autodeterminación en la escala de poder participativo. Esto implica que los *managers* no intervienen en la especificación acerca del ordenamiento y ejecución de las tareas a nivel equipo/grupo/área, no sólo por decisión propia; adicionalmente, la configuración ya no les otorga el poder formal para hacerlo. Por otro lado, los *managers* continúan ejerciendo influencia decisiva en los ámbitos tácticos y estratégicos⁷, si bien para el primero de estos niveles puede incrementarse paulatinamente el grado en la escala de participación, pasando por la co-decisión y llegando hasta la autodeterminación. Mientras más avanzada se encuentre esta descentralización táctica, más se aproximará la gestión organizacional hacia la democratización radical.
- *Gestión radicalmente democratizada*: para que una organización alcance esta categoría de democratización en su gestión, además de haber eliminado las relaciones de autoridad de los niveles organizacionales anteriores (es decir, los ámbitos operativos y tácticos ostentan el grado de autodeterminación en la escala de poder participativo), debe existir al menos la co-decisión para la esfera estratégica. La máxima radicalización en la gestión tiene lugar cuando los tres niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico) proceden de manera autodeterminada, sin necesidad de apoyarse en *managers* tradicionales.

⁶ Busck, Knudsen y Lind (2010) definen a la participación como la entrega de poder de decisión desde empleadores hacia trabajadores. Este constructo se compone de diferentes niveles de intensidad, que a su vez se encuentran conformados por dos sub-variables: el poder participativo y el alcance o nivel abarcado por dicha participación. De esta manera, el poder participativo presenta tres categorías: informativo-consultivo, co-decisión (decisión conjunta entre trabajadores y *managers*) y *autodeterminación* (los trabajadores, tanto en cuestiones individuales como grupales, deciden autónomamente sin posibilidad de que intervengan *managers*); por su parte, el alcance varía entre decisiones tomadas a los niveles operativo, táctico y estratégico.

⁷ De los dominios de autoridad con los que trabajan Lee y Edmondson (2017) se consideran como parte del ámbito táctico al establecimiento de objetivos grupales o de área, la evaluación de *performance*, contrataciones y despidos y la asignación de recursos y de personal; por su parte la esfera estratégica se considera conformada por: diseño de la estructura organizacional y elaboración de pautas estratégicas

De esta forma, es posible combinar las tres categorías de esta variable dentro de cada uno de los cuatro cruces presentados en la Tabla 2, lo que da lugar al esquema que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Categorías de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión.

		Democratización humanística de la propiedad					
		si			no		
Democratización laboral de la propiedad	si						
	no						

	Gestión <i>no democratizada</i>
	Gestión <i>incrementalmente democratizada</i>
	Gestión <i>radicalmente democratizada</i>

Fuente: elaboración propia

A partir de la combinación de estas tres variables, es posible construir doce categorías para clasificar la democracia económica de las organizaciones, de acuerdo al perfil de propiedad (perspectivas humanísticas y laborales) y la gestión que asuma cada una.

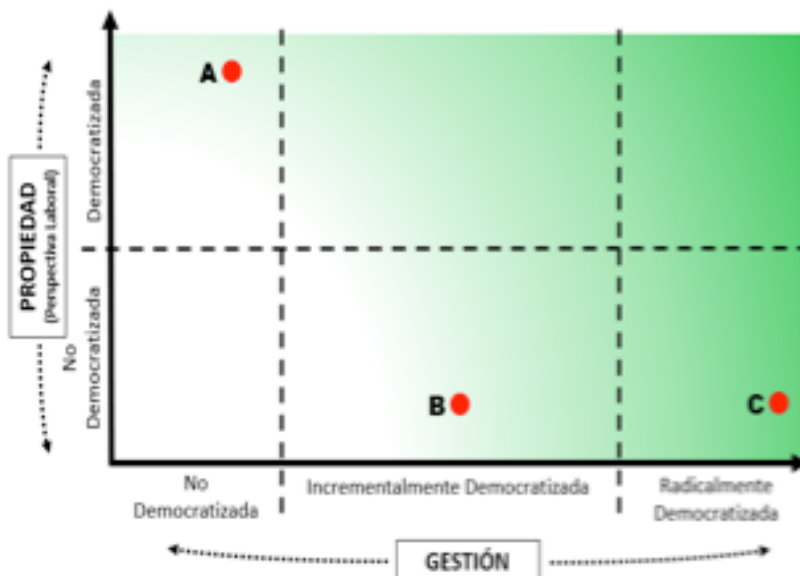
Asimismo, los cruces de variables pueden plantearse en pares, como se refleja en la Tabla 2 con el par *democratización humanística* vs. *democratización laboral* de la propiedad. En este sentido, se presentan además las siguientes alternativas: *democratización humanística* vs. *democratización de la gestión* y *democratización laboral* vs. *democratización de la gestión*.

Destacamos la importancia de este último cruce (que siempre aplica sobre el mismo colectivo social: los trabajadores de la organización) del cual surgen las siguientes configuraciones de interés teórico-práctico:

- I. Organizaciones donde la propiedad se detenta de forma democrática (por parte de quienes trabajan en ella), al mismo tiempo que la administración de dicha propiedad se concreta a partir de una gestión basada en jerarquías formalizadas (es decir, con bases no democráticas).
- II. Organizaciones donde la propiedad no se encuentra estructurada democráticamente (desde una perspectiva laboral), si bien la gestión se materializa en base a dinámicas decisorias que se encuentran: a) *incrementalmente democratizadas*, o b) *radicalmente democratizadas*.

Por lo tanto, es posible elaborar un esquema clasificatorio de acuerdo a las categorías *no democratizada* y *democratizada* para la variable democratización de la propiedad (perspectiva laboral), y *no democratizada*, *incrementalmente democratizada*, *radicalmente democratizada* para la variable democratización de la gestión, según se presenta en la figura I.

Figura I. Esquema clasificatorio de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión de la organización



Fuente: elaboración propia

El cuadrante A corresponde al esquema descrito en I, mientras que los cuadrantes B (gestión incrementalmente democratizada) y C (gestión radicalmente democratizada) se corresponden con lo descrito en el esquema anterior.

4. Las experiencias clásicas de la democracia económica

Desde mediados del siglo XIX, tal como se refleja en la cita de Stuart Mill precedente, la cooperativa de producción (figura equivalente a la cooperativa de trabajo) se ha constituido en el más destacado ejemplo de aplicación de la democracia económica al campo organizacional. Este tipo de cooperativa ha representado un fundamental impulso democratizador en el ámbito de la propiedad, mientras que en lo relativo a la gestión, por lo general ha adoptado una clásica estructura de tendencias mecanicistas⁸ y burocráticas⁹. Esto implica que, salvo para la designación del Consejo de Administración (órgano equivalente al directorio), el sistema de toma de decisiones interrelacionadas (la gestión), encargado de materializar el funcionamiento organizacional cotidiano, se lleva a la práctica sobre la base de relaciones jerárquicas, esto es, no democráticas¹⁰. Por lo tanto, en términos de la Figura 1, muchas de las cooperativas de trabajo estarían representadas en las proximidades del cuadrante A, esto es propiedad

⁸ El enfoque mecanicista propone la aplicación de un conjunto de principios que, desde diferentes ángulos, fueron enunciados por clásicos autores de la Administración (principalmente Taylor, Fayol y Weber). Entre ellos se encuentran la unidad de mando, la separación entre concepción y ejecución, división funcional del trabajo, la separación entre trabajo directo e indirecto, estrictas definiciones de esferas de actuación, entre otros. De esta manera, se espera alcanzar un funcionamiento maquinal de la gestión organizacional, que brinde claras relaciones de autoridad, regularidad, confiabilidad y previsibilidad en la ejecución del trabajo (Morgan, 2006).

⁹ Por ejemplo, diversos estudios como el de Whyte y Whyte (1991), Greenwood y González (1989), Kashmir (1996) y Altuna y Urteaga (2014) dejan entrever que la gestión de las cooperativas del Grupo Mondragón – considerado como el conglomerado de cooperativas de trabajo más exitoso de la historia – en su mayor parte suelen adscribirse a este enfoque de gestión

¹⁰ En efecto, la revisión de estudios empíricos realizada por Morales Gutiérrez (2004) revela que en las empresas de trabajo asociado es la alta gerencia (y no la Asamblea ni el Consejo de Administración) quien suele ostentar la abrumadora proporción de la influencia en decisiones concernientes a la estructura organizativa, los métodos de trabajo y el funcionamiento diario de la organización. Por otro lado, para el caso de las empresas recuperadas en Argentina, varios autores confirman la presencia dominante de estructuras de gestión que replican – aunque de una manera más suavizada – clásicos formatos de división del trabajo, con sus correspondientes relaciones jerárquicas de autoridad (Atzeni y Ghigliani, 2007; Fajn y Rebón, 2005; Huter, 2012; Perbellini, 2016; Ruggeri, 2010). Lo mismo parece suceder con las cooperativas de trabajo uruguayas, tal como lo refleja el estudio de Milnitsky (1992).

democratizada (perspectiva laboral) junto con gestión dentro del sector correspondiente a no democratizada.¹¹

Por otra parte, desde mediados del siglo XX, en el terreno de la gestión han surgido varias experiencias organizacionales que al desafiar la validez universal de los principios clásicos, en más de un caso han sustentado el inicio de diversas ramas o escuelas de pensamiento de la administración. En este sentido, las configuraciones orgánicas de Burns y Stalker (1961) o el Lean de las automotrices japonesas (Adler, 1993; Womack, Jonesy Roos, 2007) representan apenas una muestra.

Un caso paradigmático en apogeo durante las décadas de 1970 y 1980 es el de la Escuela Socio-técnica (ST), surgida durante la posguerra a partir de la observación directa de equipos autónomos de trabajo que nacieron espontáneamente en las las minas de carbón británicas (Trist y Bamforth, 1951). Posteriormente, diversos autores (Emery y Thorsrud, 1976; o Cummings, 1978), apoyados en constructos de la Teoría General de Sistemas, fueron consolidando la conceptualización de las organizaciones como la interacción entre dos subsistemas: el técnico y el social.

En este sentido, el logro de mayores niveles de productividad, satisfacción y calidad en los ámbitos laborales requiere la búsqueda de la optimización conjunta de ambos subsistemas. Ello se consigue a partir de la instauración de equipos autónomos, lo que implica que el método de organización del trabajo es modificado desde el típico sistema taylorista de tareas atomizadas y repetitivas, hacia otro en que grupos de trabajadores sin supervisores intercambian tareas y toman conjuntamente la responsabilidad por la organización, coordinación y seguimiento de todo un ciclo operativo. Por lo tanto, y tal como se representa en la Figura 2, la gestión democrática propuesta por la escuela ST ha de desarrollarse únicamente en los ámbitos operativos, es decir, en todo lo relativo al entorno de trabajo más inmediato (Trist, 1981) mientras se mantienen las estructuras jerárquicas y el funcionamiento esencialmente autocrático para el resto de la organización. Esto implica que en términos de la Figura 1, el modelo ST se clasifique dentro de la región de propiedad no democratizada y de gestión incrementalmente democratizada (aunque probablemente

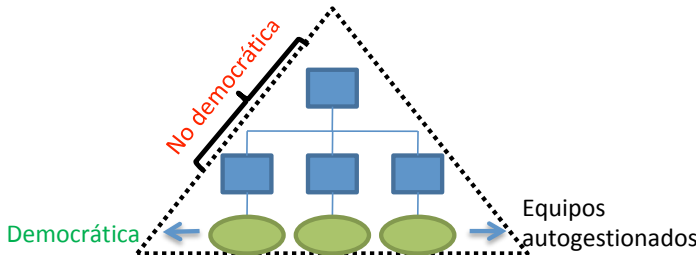
¹¹ Aunque a partir de la capacidad con la que cuenta el conjunto de los trabajadores para destituir a la alta gerencia, presentan una tendencia hacia una menor burocratización que la típica organización de propiedad no democratizada (ver por ejemplo el análisis de Alves et al. (2012) sobre las cooperativas de trabajo uruguayas), por lo que en términos de la figura 1 se presumen más hacia la derecha (de gestión más democratizada) que éstas últimas.

quede a la izquierda del cuadrante B por limitarse únicamente al ámbito operativo)¹².

Por su lado, y como ejemplo concreto de aplicación de la Teoría Y, Douglas McGregor (1960) estudió y promocionó los planes Scanlon, en honor a Joseph Scanlon, un gremialista y trabajador metalúrgico estadounidense. A fines de los años 30, basándose en sus conocimientos de contabilidad, Scanlon creó los programas de *gainsharing*, donde a partir de la gestión conjunta entre *management* y trabajadores se comparten los costos ahorrados y las eficiencias logradas. El arreglo institucional central de este tipo de programas es el *comité de producción*, compuesto por representantes de ambas partes, que aprueba de manera conjunta las propuestas.

Según Scanlon, la clave del buen funcionamiento del programa se encuentra en una actitud de sincera colaboración entre las partes, con total transparencia de los números. Ello se complementa con la creación de indicadores visibles que orienten a los trabajadores acerca de la marcha del plan, y de los logros de su propia *performance*.

Figura 2. Estructura y gestión de una organización sociotécnica



Fuente: elaboración propia

¹² Un caso histórico en el que se introdujo el modelo ST en una cooperativa de trabajo se dio durante la década de 1980 en la fábrica de lavavajillas de la cooperativa Fagor (ubicada en la localidad de Vergara, País Vasco), perteneciente al Grupo Mondragón, que funcionó en base a equipos autónomos de trabajo (Whyte y Whyte, 1991, pp. 122 y 123).

El programa se aplicó por primera vez en 1939 en la metalúrgica Empire Steel, logrando un notable éxito y evitando la quiebra de la empresa¹³. El propio McGregor relata otro caso el cual los trabajadores convencieron al *management* de ofrecer productos a precios que inicialmente resultaban muy bajos, dado el nivel histórico de los costos (pp. 112-113). Wren (2009) por su parte documenta 117 organizaciones que aplicaron planes Scanlon hasta 2009, la gran mayoría con destacables resultados.

McGregor presenta a los planes Scanlon como nítidos ejemplos de las condiciones organizacionales que crean confianza, transparencia y oportunidades de participación lo que conlleva el desarrollo de la creatividad colectiva de los trabajadores, permitiendo así un aprovechamiento integral de sus capacidades. Ello sucede inclusive con personas de condición humilde y que realizan trabajos repetitivos (son mucho más que “un par de manos”, p. 113). De este modo, la organización se beneficia con el círculo virtuoso de colaboración que se crea entre trabajadores e ingenieros, quienes respetan mutuamente los conocimientos y capacidades que tiene cada uno (p. 117).

Por su parte, el modelo de *codeterminación* surgido en algunos países como Alemania o Austria, comenzó a aplicarse en la industria del acero durante la década de 1950, para luego extenderse hacia otros sectores a partir de requerimientos legales promulgados durante la década de 1970 para compañías con más de 2.000 empleados (Addison y Schnabel, 2009). Consiste en la capacidad legal de los empleados para elegir hasta la mitad de los integrantes del directorio de la organización. De esta forma, los trabajadores (tomados en su conjunto) cuentan con una importante capacidad de influir en la política general de la organización y en la designación de ejecutivos, como si fuesen propietarios. Sin embargo, como ya fuera observado por Mintzberg (1981, p. 555), esta situación no modifica sustancialmente la modalidad de gestión, que se mantiene cercana a las prácticas tradicionales.

Otra de las alternativas institucionales tendientes hacia la democracia económica, que ya lleva casi medio siglo de implementación, es el programa estadounidense de fomento de la propiedad de acciones por parte de los empleados (ESOP, *Employee Stock Ownership Programme*), iniciado en gran escala a partir la promulgación de importantes normativas legales durante la década de 1970 (Blasi; Kruse y Freeman, 2017). En la actualidad, existen aproximadamente 6.460 compañías estadounidenses promotoras de

¹³ Wren relata un ejemplo concreto de este caso. Un determinado y crucial paso del proceso productivo de acero presentaba importantes dificultades, que generaba una tasa de desperdicio del 60%. La empresa contrató a un consultor, que no logró resolver el problema. Cuando se implementó el programa de colaboración, los trabajadores encontraron la causa del inconveniente y lograron resolverla, generando significativos aumentos de eficiencia y ahorro de costos (p. 23).

programas ESOP, que involucran a más de 10 millones de trabajadores activos (NCEO, 2019). Sin embargo, en la gran mayoría de los casos el porcentaje de la propiedad en manos de empleados activos es minoritario, oscilando entre el 5% y el 25% (Blasi; Kruse y Freeman, 2017).

Lejos de agotarse en estos ejemplos, la revisión de la literatura especializada permite obtener manifestaciones contemporáneas de democracia económica, que en muchos casos aún continúan vigentes y llegan a explorar límites poco frecuentados en cuanto a la democratización de la gestión organizacional. A continuación, se desarrollarán breves referencias sobre algunas de ellas, para luego en la sección 6 representarlas en el espacio *propiedad (perspectiva laboral) – gestión*.

5. Experiencias contemporáneas de democracia económica

Esta sección presenta un relevamiento de experiencias de democracia económica, destacadas por la literatura especializada de las últimas décadas. Se las han agrupado en dos grandes conjuntos: las de tipo “única” y las “sistematizadas”. En el primer grupo se cuentan los casos que – si bien presentan ciertos elementos en común con las demás experiencias – lograron una fórmula propia de democracia económica, aunque sin buscar la extensión sistematizada hacia otras organizaciones. En la Tabla 4 se clasifican los principales rasgos de estas experiencias individuales, en cuanto al nivel de descentralización (democratización) de su gestión, en base a los esquemas propuestos por Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017).

Por su parte, el segundo conjunto de experiencias consta de auténticos movimientos democratizadores, que procuran la activa divulgación de probadas metodologías a fin de impulsar la transformación (o “reinención”) de las organizaciones en general. En esta sección se describirán las principales características de cuatro de ellas: Sociocracia, Organizaciones Circulares, Holocracia y NER (Nuevo Estilo de Relaciones).

Tabla 4. Democratización de la gestión en experiencias “únicas”

Casos	Esferas de descentralización			Fuentes
	Operativa	Táctica	Estratégica	
Semco	Completa auto-determinación	Mínima (informativo-consultivo)	Ninguna	Semler (1996); Kuiken (2017)
Sun Hydraulics	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Ninguna	Kaftan y Barnes (1991); Laloux (2014); Getz y Carney (2015)
Morningstar	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Ninguna	Hamel, Breen (2007); Hamel (2011); Laloux (2014); Lee y Edmondson (2017)
AES	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Mínima (informativo consultivo)	Bakke (2005) ; Laloux (2014)
W.L. Gore	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Mínima (informativo consultivo)	Shipper y Manz (1992); Hamel y Breen (2007); Shipper, Manz y Stewart (2013); Laloux (2014); Getz y Carney (2015); www.gore.com (2019)

Casos	Esferas de descentralización			Fuentes
	Operativa	Táctica	Estratégica	
Johnsonville Sausage	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Baja (informativo consultivo)	Stayer (1990); Peters (1993) Honold (1996) www.johsonville.com (2019)
FAVI	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Baja (informativo consultivo)	Gilbert, Raulet Crozet y Teglborg (2013); Laloux (2014); Getz y Carney (2015)
Valve	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Parcial (codecisión)	Birkinshaw (2014); Puranam (2014); Foss y Dobrajska (2015); Lee y Edmondson (2017)
Buurtzorg	Completa auto-determinación	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Laloux (2014); Kuiken (2017)

Fuente: elaboración propia en base a Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017)

- Sociocracia¹⁴

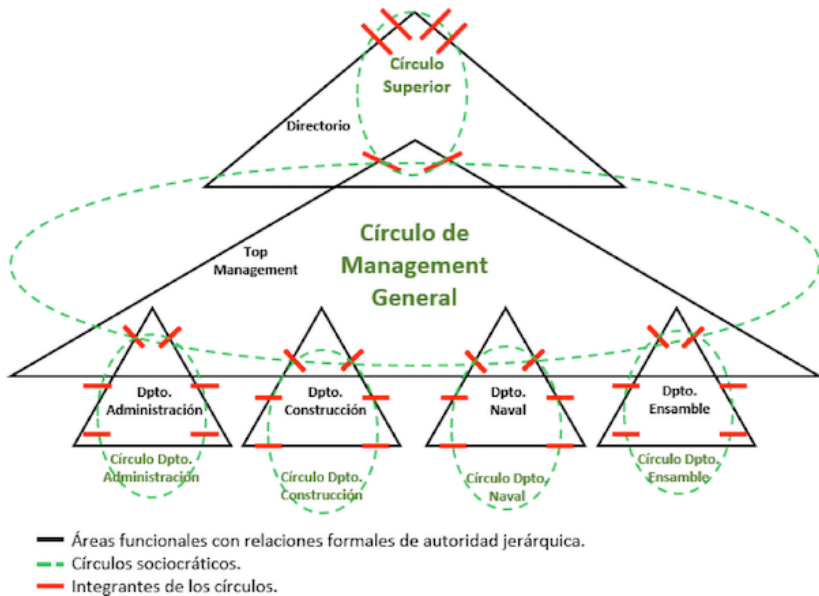
Diseño organizacional ideado e implementado desde 1970 por el empresario holandés Gerard Endenburg, a partir de su formación escolar de origen cuáquero. La sociocracia es un esquema que combina democracias con jerarquías, ya que se basa en círculos semiautónomos conformados usualmente por las personas que componen un área funcional. Dentro de estos círculos existen dos roles clave: el líder funcional, que es designado jerárquicamente, y el nexos representante, que

¹⁴ Fuentes: Romme (1996), Buck y Endenburg (2010) y The Sociocracy Group (2019).

es elegido democráticamente. Ambos pasan a formar parte de un círculo jerárquicamente superior, lo que asegura un doble vínculo (uno jerárquico y otro democrático) para el círculo inferior.

La Figura 3 representa el esquema de una empresa sociocrática donde se aprecia la superposición entre la clásica estructura piramidal y los círculos doblemente vinculados. La función principal de éstos últimos es la de llevar adelante cada cuatro o seis semanas las reuniones de lineamientos (*policy meetings*) que, mediante un rígido formato de funcionamiento, establecen las principales guías y reglas de cómo los trabajadores que conforman el círculo llevarán adelante su misión.

Figura 3: Estructura sociocrática de una empresa



Fuente: elaboración propia en base a Romme (1996) y Buck y Endenburg (2010).

Por ejemplo, si se trata del círculo perteneciente al departamento de producción, se deciden sobre lineamientos generales de la división del trabajo.

En estos ámbitos circulares, las decisiones no se adoptan por mayoría clásica, sino que se utiliza un tipo especial de democracia llamada *consent* (consentimiento), un viejo principio cuáquero adaptado por Endenburg al mundo empresarial. *Consent* no es sinónimo directo de consenso, en el sentido de unanimidad rígida respecto de cuál es el mejor de todos los cursos de acción. Antes bien, se relaciona con alcanzar un estado de mínima aceptación grupal para actuar, sin que ello implique que todos los decisores consideren óptima a la alternativa elegida, o como la de mayor preferencia para todos. Desde otro ángulo, *consent* implica unanimidad en la *no objeción* o *no rechazo* de una alternativa de acción. No es necesario que todos digan *sí*, es suficiente con que nadie diga *no*. La negación debe ser una objeción robustamente argumentada, que en caso de surgir, estimula la búsqueda grupal de soluciones creativas que permitan sortear la objeción. En este aspecto, el *consent* suele demandar tiempo y esfuerzo de debate, aunque una vez alcanzado el acuerdo, agiliza sustancialmente la implementación de las soluciones (y reduce los riesgos de bloqueos ocultos por parte de los disconformes).

Una vez establecidos los lineamientos generales, el trabajo cotidiano retoma la dinámica autocrática, en donde *managers* y supervisores (los líderes funcionales de los círculos) deciden sobre la asignación del flujo de trabajo y los recursos (aunque siempre ateniéndose a lo acordado durante las reuniones de lineamientos). De esta forma, se establece un estilo de gestión donde se combinan las decisiones democráticas y autocráticas, con ámbitos claramente delimitados para cada una. Por otra parte, la *sociocracia* impulsa tanto programas de participación en los beneficios cuanto de propiedad accionaria por parte de trabajadores.

Este esquema organizacional continúa aplicándose en la PyME holandesa donde originalmente surgió (*Endenburg Elektrotechniek*, de aproximadamente 150 empleados) y se ha expandido hacia una gran variedad de organizaciones (compuestas por hasta 1.800 personas), de diversas actividades y formas alrededor del mundo

- Organización circular¹⁵

Diseño planteado por el analista organizacional Russell Ackoff, aplicado en algunas unidades productivas de multinacionales como Alcoa, Kodak o Metlife durante la década de 1980. Al igual que la *sociocracia*, consiste en un mix de estructuras jerárquicas con espacios democráticos. En efecto, cada miembro con autoridad (CEO, *managers*, supervisores) tiene un directorio propio, compuesto por sus subordinados y su jefe inmediato (si lo tuviera). Durante las reuniones de los diversos directorios es posible que también

¹⁵ Fuente: Ackoff (1994)

participen miembros o *managers* de otras áreas, inclusive clientes o proveedores; todo depende del tipo de presencia requerida según la decisión que deba tomarse. Por lo general, los subordinados constituyen el grupo mas numeroso; sin embargo, las decisiones se adoptan por *consent* (al igual que en la sociocracia), no por mayoría.

Dentro de este esquema, los directorios determinan democráticamente (por *consent*) las cuestiones normativas, esto es, aquellas relacionadas con las reglas generales que deben observarse para tomar las decisiones (sería el equivalente al poder legislativo de una democracia moderna). Por su parte, los *managers* son los que efectivamente resuelven, dentro del marco normativo establecido por los directorios, respecto de las cuestiones ejecutivas cotidianas (por lo tanto, son el equivalente al poder ejecutivo). En este caso, el directorio puede definir que el departamento precise la contratación de un miembro adicional que posea formación en ingeniería. El *manager* es quien decide cual es el ingeniero que ocupará el puesto. Otros ejemplos del alcance decisorio de los directorios en las organizaciones circulares son: remoción del sistema de fichaje para los operarios, evaluación del desempeño de un *manager*, decisión de removerlo (lo que implica su traslado a otro puesto, pero no su despido) o de aceptar uno nuevo. Respecto de este último punto, Ackoff señala que en su experiencia han sido escasas las situaciones de remoción de un *manager*, pues las evaluaciones de performance por parte de sus subordinados implican críticas constructivas que en general llevan a mejoras en las relaciones.

En definitiva, los directorios con mayoría de subordinados tienen la potestad de tomar definiciones acerca de las *reglas para la decisión* que guíen las prerrogativas decisorias de los *managers*; siempre que el departamento disponga de los recursos para ello, y que no afecte el funcionamiento de otras áreas (en cuyo caso, deberán convocarse reuniones con las áreas afectadas para definir – por *consent* – de manera conjunta).

- Holocracia¹⁶

Esquema de gestión que, a las ideas centrales de la sociocracia, agrega algunas adaptaciones específicas. Fue desarrollado e impulsado por el empresario informático estadounidense Brian Robertson, y actualmente es utilizado por centenares de organizaciones alrededor del mundo, en su mayoría pertenecientes al sector TIC (Tecnología de la Información y Comunicación).

¹⁶ Fuentes: Robertson (2015), Bernstein et al. (2016), Hamel y Zanini (2016), Lee y Edmondson (2017) y Holacracy.org (2019)

Una de sus características distintivas es la de encontrarse basado en una constitución escrita, que establece las reglas de redistribución de la autoridad con rígidos e impersonales procesos para definir roles y sus respectivas esferas de influencia. Estas reglas deben prevalecer sobre cualquier persona que las adopte, evocando de esta forma las reglas burocráticas weberianas. Sin embargo, antes que establecer un sistema de procesos y procedimientos que prescriba al detalle la totalidad del trabajo organizacional, este conjunto de normativas se enfoca en la estricta regulación de ciertas dinámicas decisorias consideradas clave.

La unidad básica de la organización holocrática es el rol. A su vez, un grupo de roles conforma un círculo, que consiste en un conjunto de tareas que presentan un objetivo en común. Al igual que en la sociocracia, los círculos tienen libertad para auto-organizarse, con el límite de alcance e influencia que haya sido determinado por el círculo superior al que pertenece (con esta disposición se busca alinear los objetivos de los círculos inferiores con los de la organización).

Asimismo, los círculos presentan un doble vínculo con su círculo superior. El rol denominado *Nexo Líder* (Lead Link) es designado jerárquicamente y posee varias de las prerrogativas atribuidas a los jefes de las burocracias (aunque no todas): asignar personas, recursos y proyectos a los roles, establecer estrategias y prioridades operativas del círculo, definir métricas, entre otras. En contraposición, los Lead Link no pueden despedir trabajadores (aunque si pueden remover a alguien de un rol), ni determinar compensación, o imponer directivas a cada persona sobre cómo hacer mejor su trabajo. Tampoco tienen la potestad de crear nuevos roles. El segundo vínculo es el *Rep Link*, elegido democráticamente por los integrantes de un círculo para realizar funciones de representación que canalicen las tensiones hacia el círculo superior.

Los círculos llevan adelante las *reuniones de gobernanza* (*governance meetings*), en que a partir de una dinámica de funcionamiento marcadamente estructurada se definen de manera democrática los roles, sus objetivos, responsabilidades y alcances. La regla de decisión democrática utilizada, al igual que en la sociocracia, no es la mayoría simple, sino la unanimidad de no rechazo, estilo *consent*, en donde no se presenten objeciones (robustamente) argumentadas. (Robertson, 2015).

En definitiva, la holocracia es un enfoque de perspectiva esencialmente arriba-abajo (*top-down*), dado que el círculo ubicado en la cúspide de la pirámide, denominado círculo de anclaje (*anchor circle*), tiene como Lead Link al CEO de la organización. Este círculo es el que se encarga de la creación del círculo inmediatamente inferior, que a su vez detenta una influencia fundamental en la conformación de los círculos subsiguientes. Por su parte, las reuniones de gobernanza, al crear los roles (es decir, al determinar cómo se implementa la división del trabajo), procuran

constituirse en un contrapeso democrático. No obstante, son los Lead Link los encargados de designar a quiénes ocuparán cada uno de los roles, salvo: el de Rep Link, el de secretario de reuniones (que se encarga de llevar las minutas) y el de facilitador (una especie de vigía del estricto proceso de funcionamiento de las reuniones, que no participa activamente de las decisiones), que se eligen democráticamente por *consent*.

- NER (Nuevo Estilo de Relaciones)¹⁷

El Nuevo Estilo de Relaciones (NER) es un estilo de gestión de las organizaciones (y de su vínculo con el entorno) que ha sido aplicado en unas 100 organizaciones de hasta 3.000 personas, con presencia en variados sectores económicos y bajo distintas estructuras jurídicas de la propiedad (sociedades comerciales, cooperativas, asociaciones, fundaciones). Su epicentro se encuentra en el País Vasco español, contando además con extensiones hacia diversos medios culturales como Brasil, India, Sudáfrica o México. Su creador, impulsor y principal exponente es el empresario Koldo Saratxaga, quien a partir de su recorrido profesional por diferentes entornos organizacionales – incluyendo el Grupo Mondragón – logró concebir un conjunto de ideas que, condensadas en la práctica, constituyen una de las más enérgicas y comprensivas aplicaciones de los principios democráticos a la gestión de las organizaciones.

La práctica del NER toma como guía a cinco conceptos fundamentales (confianza, libertad, transparencia, generosidad y compromiso) que sirven de soporte a medidas concretas como:

- La eliminación de todo tipo de controles y de relaciones formales de autoridad jerárquica.
- El fomento a la transparencia de la información económico-financiera (inclusive la referida a los salarios de cada miembro, o a la rentabilidad de cada producto y de la organización toda).
- La constitución de equipos autogestionados que eligen democráticamente a su propio líder (quien asume labores coordinativas con los demás equipos de la organización), establecen su propio flujo de trabajo y fijan sus propias metas de desarrollo y producción.
- La configuración de esquemas salariales más equitativos (por lo general elevando los salarios más bajos) que reduzcan la distancia intra-organizacional entre quienes más y quienes menos ganan.
- El reparto de una significativa porción de los beneficios entre los trabajadores.

¹⁷ Fuentes: Saratxaga (2007), Salcedo y Saratxaga (2010), García (2010), y K2K Emocionando (2012, 2013, 2014, 2015 y 2016).

- No-despidos de trabajadores por causas económicas.

Para lograr que los objetivos de los equipos autogestionados de base queden alineados con las necesidades y objetivos de la organización, se crean dos equipos adicionales: el equipo de compromiso (EC), y el equipo de pilotaje (EP). Ambos se conforman (usualmente) por los líderes de los respectivos equipos de base (quienes no reciben remuneración extra por la función). El EC se reúne con una periodicidad alta (por ejemplo, una vez por semana) para coordinar en detalle el flujo de trabajo más inmediato, mientras que el EP sesiona con una frecuencia más espaciada (una vez cada quincena, o cada mes) y apunta hacia los objetivos de mediano y largo plazo. Este último en particular se constituye en un foro crucial para que los diferentes equipos autogestionados de base se estimulen mutuamente, generando una dinámica positiva que los lleve a establecer metas desafiantes, mayores niveles de eficiencia operativa y en definitiva el éxito empresarial. Para ello el NER considera fundamental otorgar a las personas absoluta confianza y libertad de decisión, permitiendo que se *apropien psicológicamente* de la organización (Pierce, Kostova y Dirks, 2001), pues sólo al sentirla colectivamente suya los trabajadores podrán expresar suficiente energía motivacional para auto-imponerse retos difíciles que beneficien a su empresa.

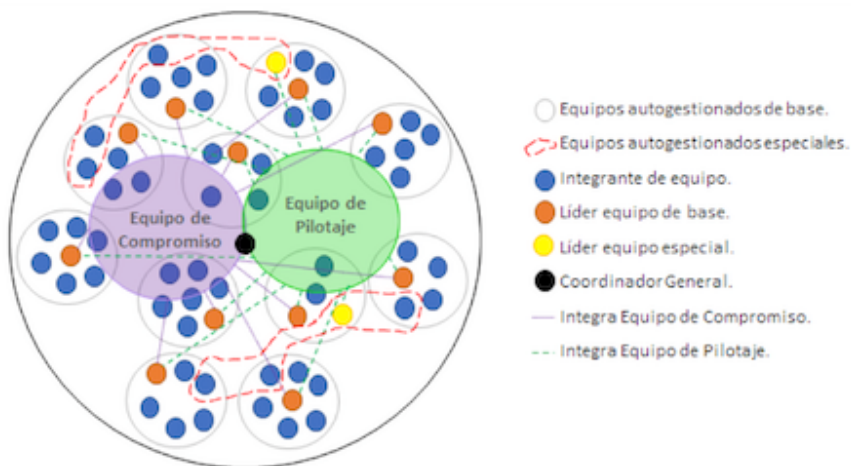
En todos los equipos las decisiones se adoptan democráticamente a partir de una dinámica similar a la del *consent* sociocrático, buscando lograr la unanimidad del no rechazo. En ese sentido, otro rasgo saliente del NER es el proceso de toma de decisiones estratégicas o de alto impacto (es decir, que tengan un largo alcance y afecten a todos los equipos de la organización). En este caso, se recurre a las asambleas, donde todas las personas de la organización votan secretamente. Como regla general, para que una decisión de estas características sea adoptada debe obtener más de un 90% de adhesión (esto es, se busca tender hacia la unanimidad). Ejemplo de decisiones trascendentales de esta índole son el adoptar el estilo NER (o continuar ejerciéndolo si ya se lo ha adoptado), incrementar temporalmente las horas de trabajo a fin de hacer frente a un pedido de cliente que pueda abrir buenas oportunidades a futuro, decidir colectivamente acerca de una inversión de alto impacto, avalar los planes estratégicos (denominados PIO, Plan de Ideas y Objetivos) propuestos por el EP (pues son los que marcarán las exigencias y esfuerzos que los equipos de base deberán afrontar para alcanzar los objetivos de la organización), configuración de la misión la organización, etc.

Adicionalmente, las organizaciones que practican activamente el estilo NER han conformado la asociación NER Group, que, entre otros logros, ha aplicado durante la extensa crisis económica española (2008-2013) un programa de reubicaciones en donde aquellos que no se veían muy afectados recibían temporalmente a trabajadores de organizaciones que

coyunturalmente no contaban con suficiente trabajo para todas sus personas. De esta forma, durante el mencionado período en NER Group no se despidieron trabajadores por causas económicas (mientras que la tasa de desempleo española saltó del 8% al 26%).

Por otra parte, varias de estas empresas impulsan proyectos conjuntos destinados a beneficiar a la sociedad en general, a partir del aporte del 2,5% de los beneficios y el 2% del tiempo de los trabajadores. A la fecha, llevan implementados más de un centenar de proyectos sociales en diversos países.

Figura 4. Configuración organizacional del NER



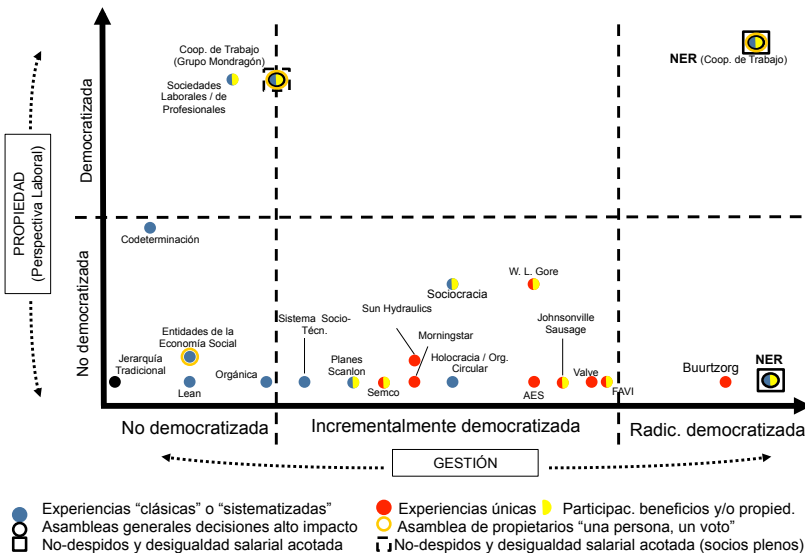
Fuente: elaboración propia

La Figura 4 permite apreciar en la configuración del NER la presencia de equipos especiales (estructurados transversalmente a los equipos de base), y la existencia de un coordinador general. Este último es elegido democráticamente como líder del EP (refrendado en asamblea) y cumple funciones de representación hacia afuera de la organización, de comunicación y de seguimiento estratégico de las actividades de los equipos o de la organización en general.

6. Representación en el espacio Propiedad (perspectiva laboral) - Gestión

En el espacio Propiedad (Perspectiva Laboral) – Gestión se representan los casos de democracia económica reseñados en las secciones anteriores (Figura 5). Se resalta a) la adopción de una perspectiva humanística en la democratización de la propiedad (una persona-un voto) y b) los rasgos institucionales de relevancia en la demarcación de las organizaciones horizontales: participación de los trabajadores en los beneficios y/o la propiedad, realización de asambleas de/con trabajadores para la toma de decisiones con alto impacto y adhesión al principio de no-despidos por causas económicas.

Figura 5. Espacio propiedad-gestión de casos de democracia económica



Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse partiendo de las organizaciones con jerarquía tradicional (propiedad laboral y gestión no-democratizada), la mayoría de

los casos reseñados se ubican de forma escalonada a lo largo del eje horizontal. La posición algo más alejada del origen de los modelos Lean y *orgánico* refleja una cada vez mayor descentralización y/o adhesión a prácticas de *management* participativo (como los círculos de calidad); no obstante, si bien presentan elementos no ortodoxos, estas configuraciones de gestión se enmarcarían todavía dentro de las prácticas más tradicionales. Por su parte, la mayoría de las cooperativas de trabajo (ejemplo, las pertenecientes al Grupo Mondragón) se ubicarían en el sector superior de la región *democratizada* del eje *propiedad*, aunque, al apoyarse mayoritariamente en una gestión cotidiana que conserva fuertes rasgos jerárquicos (en lo relativo a esta dimensión), no alcanzarían a abandonar el terreno no-democrático. Algo similar sucedería con la mayoría de las entidades de la economía social.

Continuando el avance sobre el eje horizontal, e ingresando en el terreno de las innovaciones democráticas para la gestión, se encontrarían las organizaciones con sistemas socio-técnicos, que a partir de la instauración de equipos autónomos de trabajo otorgan, solamente para los ámbitos operativos, amplias prerrogativas decisorias a los trabajadores. No obstante, las jerarquías tradicionales se mantienen intactas más allá de los equipos autónomos, tomando a su cargo las decisiones administrativas y estratégicas.

A continuación, con varias características similares a los planes Scanlon promocionados por McGregor, se encontraría el caso individual de la organización brasileña Semco, que a partir de la creación de comités conjuntos entre directivos y representantes de trabajadores permitió que estos últimos pudieran ejercer una destacable influencia en cuestiones normalmente reservadas para los mandos medios (control de gastos, decisiones sobre individuos a ser cesanteados por causas económicas, innovaciones de productos, etc.). Otro rasgo destacable es la posibilidad para los trabajadores de participar en los beneficios de la empresa. Sin embargo, se mantuvo una marcada diferenciación con los directivos (sobre todo los de alto nivel), teniendo el modelo de gestión claros límites para las intervenciones de los trabajadores.

Por su lado, las organizaciones estadounidenses Sun Hydraulics y Morningstar se adentran algo más en el espectro de la autogestión, al incorporar dinámicas decisorias explícitas que permiten que cualquier miembro de la organización tenga posibilidades de iniciar un proceso decisorio de alto impacto (siempre que cuente con avales de una suficiente cantidad de colegas), contando además la primera con un programa ESOP (aunque acotado a alguno de sus miembros).

Seguidamente se posicionarían los modelos que, en cuanto a la gestión, presentan similares principios de funcionamiento, al combinar jerarquías con democracias (y con procedimientos altamente formalizados que de

manera concluyente señalan los ámbitos de aplicación de unas y otras): sociocracia, holocracia y organización circular. Por su parte, la sociocracia se despega en sentido vertical de los otros dos modelos, al brindarle a los trabajadores la posibilidad explícita (según Endenburg *Elektrotechnik*, su caso insignia) de tomar parte de los beneficios y adquirir cierto nivel de participación en la propiedad mediante compra de acciones.

Aproximándose a los estilos de gestión más radicales, aparecen los casos estadounidenses AES, Johnsonville Sausage, Valve y W. L. Gore, que presentan una amplia descentralización, aunque, o bien manteniendo unos pocos niveles de jerarquía formal (AES, Johnsonville Sausage y W. L. Gore) que se encargan de cuestiones relacionadas con lo estratégico, o bien sin jerarquías formales aunque con fuertes dinámicas de *camarillas* que establecen marcadas desigualdades de facto en la distribución del poder (Valve). Adicionalmente, Johnsonville y W.L. Gore presentan programas de participación en los beneficios, contando los trabajadores de esta última, además, con la posibilidad de acceder a la propiedad de la empresa mediante la compra de acciones. Valve, en cambio, otorga generosos bonos para los participantes de proyectos exitosos.

A continuación, en el límite con el terreno más radical respecto a la democracia en la gestión, se encontraría el caso de la francesa FAVI, que si bien conserva un mínimo de jerarquía formal, otorga amplia libertad de autogestión a las *mini factorías*, basándose en la confianza hacia los trabajadores para eliminar todo tipo de controles. Asimismo, aunque en un nivel modesto, la firma permite que los trabajadores participen de los beneficios económicos.

Luego, adentrándose en la gestión radicalmente democratizada, la holandesa Buurtzorg representa el ejemplo de una organización de gran tamaño que ha descentralizado todas las decisiones operativas y administrativas en los equipos autogestionados que atienden las demandas de cada *barrio* en el que tienen presencia, haciéndolos participar también de algunas decisiones estratégicas.

Al final del espectro, el estilo NER se constituye en el caso más radical de democratización de la gestión organizacional, dado que los trabajadores ejercen – mediante dinámicas democráticas directas o casi directas – influencia determinante en todos los niveles (operativo, táctico, estratégico, e inclusive gobernanza). Adicionalmente, este estilo presenta rasgos que acentúan la institucionalización de una horizontalidad en el trato a las personas que participan activamente del devenir organizacional: significativa participación en los excedentes económicos, decisiones de alto impacto mediante asambleas, desigualdades salariales acotadas y no-despidos por causas económicas.

Finalmente, al constituirse el NER en una experiencia sistematizada que se ha extendido a varios tipos de organizaciones, comprende tanto casos

cuya propiedad *de iure* se presenta *no-democratizada* (empresas comerciales al uso o fundaciones), como cooperativas en donde el conjunto de los trabajadores abarca la totalidad de la propiedad legal. Para estos últimos casos, la ubicación en la figura 7 se desplaza hacia el sector noreste del espectro.

7. Conclusión: hacia una demarcación de las organizaciones horizontales

Uno de los principales y más antiguos fundamentos de la noción de justicia es la idea que *los iguales deben ser tratados con igualdad*. Si se acepta como iguales a todas las personas que en una organización tienen, tanto su principal fuente de sustento material como un esencial espacio de realización (en el sentido de Maslow, 1991), se deduce que un trato igualitario implicaría que: a) todas las personas ostenten el mismo poder formal para participar de la gestión de la organización, tanto en lo operativo, lo táctico como en las decisiones estratégicas o de alto impacto; b) todas las personas participen de una porción significativa de los beneficios generados por el trabajo conjunto; c) exista una distancia salarial acotada entre quienes más y quienes menos ganan; d) todas las personas poseen el mismo derecho de mantener el empleo en la organización si así lo decidieran.

En base a las definiciones utilizadas y los casos de democracia económica reseñados, se propone caracterizar a la organización horizontal como un tipo ideal que presenta los siguientes rasgos:

- I. Relaciones formales de autoridad jerárquica que se eliminan por completo de todos los niveles, asumiendo los propios trabajadores – en pie de igualdad formal – las tareas de gestión (gestión radicalmente democrática); este rasgo se corresponde con el punto a) precedente.
- II. Colectivo de trabajadores que asume un rol protagónico en la toma de las decisiones estratégicas o de alto impacto, por ejemplo, a través de asambleas; este rasgo se corresponde con el punto a) precedente.
- III. Una porción significativa de los beneficios que es apropiada por los trabajadores; este rasgo se corresponde con el punto b) precedente.
- IV. Equidad en la distribución de la riqueza generada, con distancias salariales acotadas entre quienes más y quienes menos ganan; este rasgo se corresponde con el punto c) precedente.
- V. No existencia de despidos por causas económicas, lo cual refleja una situación de igualdad en el mantenimiento del empleo dentro de la organización; este rasgo se corresponde con el punto d) precedente.

De esta forma, las organizaciones horizontales parten desde la base proporcionada por los rasgos I y II, estableciendo así el marco para el desenvolvimiento de una gestión democrática que genere la motivación, los

espacios de libertad y las oportunidades para la realización de los trabajadores. Sobre esta plataforma, los rasgos III, IV y V incorporan la equidad en el disfrute de los beneficios materiales que se derivarían de una gestión eficaz y eficiente (esto es, apropiación equitativa del valor agregado y estabilidad en el empleo). Por lo tanto, los rasgos de este tipo de organizaciones producen estabilidad, eficacia y eficiencia en su funcionamiento, ya que la motivación del colectivo de trabajadores queda alineada con una gestión democrática que priorice y fortalezca el bienestar de la organización (que, en definitiva, es la fuente de realización, rentabilidad y estabilidad laboral de todos los miembros).

Adicionalmente, resulta de interés señalar que la *horizontalidad* no implica que los trabajadores deban detentar la propiedad *de iure*, como condición *sine qua non* (si bien dicha característica podría generar un efecto refuerzo en la configuración organizacional). De acuerdo con la literatura revisada, es posible establecer arreglos institucionales exitosos en donde el conjunto de los trabajadores – sin contar con título de propiedad alguno – gestione democráticamente, se apropie equitativamente del valor agregado y acceda a la estabilidad laboral en condiciones de igualdad, lo cual los convierte en propietarios de facto (e implica que la propiedad, en los hechos, se encuentra democratizada). Desde otra perspectiva, las características presentadas indican que las organizaciones horizontales constituyen entidades cuya gestión se encuentra radicalmente democratizada, erigiéndose los trabajadores en propietarios – *de iure* o *de facto* – que en condiciones de igualdad comparten el valor agregado y la estabilidad en el empleo.

En definitiva, siendo la organización horizontal un tipo ideal que proporciona una guía hacia la materialización de la máxima democracia económica, una organización real puede aproximarse en todos o en sólo algunos de sus rasgos. En este sentido, el estilo NER se constituye en la configuración que mayor grado de horizontalidad parece haber alcanzado.

En este punto, es posible identificar interrogantes adicionales de interés acerca de la horizontalidad de las organizaciones:

a. Para las situaciones en las que la propiedad se encuentra democratizada solamente de facto: ¿qué diferencias producen los casos en donde los trabajadores tienen la posibilidad de convertirse en propietarios *de iure* (por ejemplo, mediante un programa de adquisición de acciones de la organización), de aquellos casos en donde no existe tal posibilidad?

b. ¿Resulta relevante diferenciar los casos de organizaciones que, de manera sostenida, llevan adelante actividades para beneficio de la sociedad en general?

c. La lista de rasgos de horizontalidad desplegada previamente incluye algunas definiciones cuya instrumentación presenta desafíos. Por ejemplo: ¿a partir de qué nivel la apropiación de los beneficios debería considerarse

significativa? ¿Cómo establecer cuándo una distribución salarial es equitativa?

Más allá de estos debates pendientes, la argumentación hasta aquí desarrollada pretende esclarecer que, si bien la gestión radicalmente democratizada se erige en condición necesaria para la demarcación de las organizaciones horizontales, no constituye condición suficiente, pues el fin ético de la horizontalización debería tender hacia la maximización del trato igualitario (en la participación en la gestión, pero también en el acceso a la seguridad laboral y a los frutos del trabajo en común) para el conjunto de individuos que, en una organización determinada, encuentran tanto su principal fuente de sustento material como su primordial espacio de realización personal.

Referencias

Ackoff, R. (1994). *The democractic corporation*. New York: Oxford University Press.

Addison, J. y Schnabel, C. (2009). Worker directors: A german product that didn't export? *Estudos do GEMF* (Universidade da Coimbra) n° 2, 1-33.

Adler, P. (1993). "The 'learning bureaucracy': New United Motor Manufacturing incorporated". En Staw, B. y Cummings, L. (eds.), *Research in organizational Behavior* 15, 111-194. Greenwich: JAI Press.

Altuna Gabilondo, L. (Ed.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Escoriaza: LANKI.

Altuna, R. y Urteaga, E. (2014). La cooperativa Fagor Ederlan: El "lean manufacturing" como modelo de gestión. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 29-64.

Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007). Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina. *Work, Employment and Society*, 21(4), 653-671.

Alves, G., Burdín, G., Carrasco, P., Dean, A., y Rius, A. (2012). Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y empresas convencionales: nueva evidencia para Uruguay. *Serie Documentos de Trabajo/ FCEA-IE*, DT14/12, 2-59.

Bakke, D. (2005). *Joy at Work: A CEO's Revolutionary Approach to Fun on the Job*. Pearson Venture Group.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. y Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7), 8.

Birkinshaw, J. (2014). What lessons should we learn from Valve's innovative management model. *Journal of Organizational Design*, 3(2), 8-9.

Blasi, J., Kruse, D. y Freeman, R. (2017). Having a Stake: Evidence and Implications for Broad-based Employee Stock Ownership and Profit Sharing.

Busck, O., Knudsen, H., y Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*. 31(3), 285-305.

Buck, J. y Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Rotterdam: Sociocratic Center.

Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation* (third edition). London: Tavistock Publishing.

Cummings, T. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.

Dahl, R. (1985). *A preface to economic democracy*. Los Angeles: University of California, Berkeley.

Dahl, R. (2001). A right to workplace democracy? Response to Robert Mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.

Dow, G. (2018). The theory of the labor-managed firm: past, present and future. *Annals of public and cooperative economics*. 89(1), 65-86.

Drucker, P. (1984). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S.A.

Emery, F. y Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

Fajn, G. y Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, 28, 15.

Fajardo García, G. (2014). La sociedad laboral como sociedad controlada por sus trabajadores, ante la reforma de su régimen jurídico. Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, CIRIEC, XV Edición.

Foss, N. y Dobrajaska, M. (2015). *Valve's way. Wayward, visionary or vogueish?* *Journal of Organizational Design*, 4(2), 12-15.

García, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K Emocionando.

Getz, I. y Carney, B. (2015). *Freedom Inc. How corporate liberation unleashes employee potential and business performance*. Somme Valley House.

Gilbert, P., Raulet Crozet, N. y Teglborg, A. (2013). *Work organisation and innovation - Case study: FAVI, France*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Greenwood, D. y González, J. L. (Eds.). (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Assen: Van Gorcum.

Hamel, G. y Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. y Zanini, M. (2016). *Top-Down Solutions like Holacracy won't fix bureaucracy*. *Harvard Business Review*.

Hamel, G. (2011). *First, let's fire all the managers*. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.

Holacracy.org (2019). Sitio oficial Holacracy. Recuperado de <https://www.holacracy.org>

Huter, E. (2012). *¿Qué autonomía es posible en una empresa recuperada?: Reflexiones en torno a la organización productiva y del trabajo en la Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Jacques, E. (1989). *The requisite organization*. Arlington: Cason Hall & Co..

Johanisova, N. y Wolf, S. (2012). *Economic democracy: A path for the future?* *Futures*, 44(6), 562-570.

K2K Emocionando (2012). *Experiencias NER 2011*. Bilbao: K2K Emocionando.

K2K Emocionando (2013). *Experiencias NER 2012*. Bilbao: K2K Emocionando.

K2K Emocionando (2014). *Experiencias NER 2013*. Bilbao: K2K Emocionando.

- K2K Emocionando (2015). *Experiencias NER 2014*. Bilbao: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2016). *Experiencias NER 2015*. Bilbao: K2K Emocionando.
- Kashmir, S. (1996). *The myth of Mondragon. Cooperatives, politics and working class life in a Basque town*. New York: State University of New York Press.
- Kuiken, B. (2017). *The last manager. A plea for freedom, equality and entrepreneurship*. Zaltbommel: Haystack Publishing.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Bruselas: Nelson Parker.
- Lee, M. y Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Mayer, R. (2001). Robert Dahl and the right to workplace democracy. *The Review of Politics*, 63(2), 221-247.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Milnitsky, S. (1992). Los problemas de gestión en las cooperativas de producción. *Cuadernos de Educación Cooperativa No 4*. FCPU.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Morales Gutiérrez, C. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 99-122.
- Morgan G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- NCEO, National Center for Employee Ownership (2019). Employee ownership by the numbers. Recuperado de <https://www.nceo.org>

Olivera, J. (1995). Teoría económica y sistema cooperativo. *Realidad Económica*, 131, 25-36.

Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. New York: Oxford University Press.

PCGamer.com (2018). Ex-Valve employee describes ruthless internal politics at 'self-organizing' companies.

Perbellini, M. (2016). Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho*, 1(2), 62-77.

Pierce, J., Kostova, T. y Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Puranam, P. (2014). Managing without authority: Notes on the romance and reality of boss-less firms. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2495910

Puranam, P., Alexy, O. y Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.

Real Academia Española (2018). *Diccionario de la lengua española* (Edición del Tricentenario). Consultado en <http://dle.rae.es>

Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.

Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75.

Ruggeri, A., Polti, N. y Antivero, J. (2010). Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras.

Salcedo J. y Saratxaga, K. (2010). *El éxito fue la confianza*. Bilbao: K2K Emocionando.

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Prentice Hall.

Sekerák, M. (2012). Ideological sources of the economic democracy and its historical development. *Journal of Interdisciplinary Research* 2(2), 81-90.

- Semler, R. (1996). *Radical: el éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Shipper, F. y Manz, C. (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.
- Shipper, F., Manz, C. y Stewart, G. (2013). WL Gore & Associates: developing global teams to meet 21st century challenges. *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, 178-189.
- Spear, R. (2004). El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 11-30.
- The Sociocracy Group (2019). Sitio oficial The Sociocracy Group. Recuperado de <http://thesociocracygroup.com/about-us/>
- TheVerge.com (2019). Valve lays off 13 employees, reportedly slashing VR hardware division.
- Trist, E. y Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. Occasional paper 2.
- Vuotto, M. (Ed.) (2003). *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Altamira, Buenos Aires.
- Whyte, W. y Whyte, K. (1991). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Ithaca: Cornell University Press.
- W. L. Gore & Associates (2019). Sitio Oficial. Recuperado de www.gore.com
- Womack, J., Jones, D. y Roos, D. (2007 [1990]). *The machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Vuotto, M. (Ed.) (2003). *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Altamira, Buenos Aires.
- Wren, D. (2009). Joseph N. Scanlon: the man and the plan. *Journal of Management History*.