

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO

TESIS

**La diversidad en los estilos de gestión de las
PyMEs del software en Argentina**

Tradición, agilidad, democracia y horizontalidad

Doctorando: **Alfonso Manuel Estragó**

Directora de Tesis: **Mirta Haydée Vuotto**

Miembros del Tribunal de Tesis: Jorge Washington Barrientos, María Eugenia Castelao, Estevam Dimas de Oliveira

Fecha de defensa de la Tesis: 7 de diciembre de 2021

“Ella está en el horizonte -dice Fernando Birri-. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.

¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.”

Eduardo Galeano, Ventana sobre la utopía.

*A mis hijos, Casiel y Gael. A Laura, mi esposa y gran compañera.
Gracias por tanto amor; y por tanta paciencia, comprensión y sustento
espiritual durante esta maravillosa aventura doctoral.*

*A mis padres, por mostrarme con el ejemplo el valor de la perseverancia y el
espíritu de autosuperación.*

AGRADECIMIENTOS

En el año 2016 me fue otorgada una Beca de Investigación de Doctorado por la Universidad de Buenos Aires para desarrollar el proyecto que permitió la realización de esta tesis. Desde el año 2006, mis actividades se inscribieron en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo — IADCOM, Facultad de Ciencias Económicas— para iniciarme en ese año como becario de investigación de Estímulo y continuar luego en sucesivos proyectos de investigación UBACyT. Por ello expreso mi reconocimiento a las autoridades y docentes del Doctorado de la Universidad de Buenos Aires, como a los responsables de los programas de desarrollo científico de esta universidad por hacer posible la realización de mis estudios de doctorado y confiar en que la investigación realizada en ese contexto pueda producir resultados para la sociedad, cuyo esfuerzo sostiene estas actividades.

Deseo agradecer a Mirta Vuotto, consejera de estudios y directora de la tesis, por la oportunidad de iniciarme en el estimulante y motivador mundo de la investigación, primero como becario de grado y luego como becario doctoral. También agradezco a mis compañeras del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, en especial a Griselda Verbeke, por haber compartido conmigo su reflexión y sus opiniones a lo largo del recorrido intelectual —por momentos solitario— que culmina con la realización de este trabajo de tesis.

Un agradecimiento muy sentido para mi entrañable amiga Marina Villanes, quien desde hace años conoce, aconseja y apoya, a través de un acompañamiento emotivo y entusiasta, mis “caminatas” y frecuentes tropiezos detrás de la utopía.

Por último, agradezco en especial a las organizaciones del sector software de Argentina que permitieron concretar con su aporte esta investigación doctoral, en un contexto absolutamente excepcional como el que atravesó el país a partir de marzo de 2020. En particular a sus hombres y mujeres que de manera paciente, generosa y desinteresada prestaron su valioso tiempo para transmitirme sus diversas, aunque invariablemente exitosas prácticas de gestión, desde una postura colaborativa hacia un prójimo que circunstancialmente necesitaba de su apoyo. A todos y todas les agradezco por confiar y aportar vuestras experiencias y conocimientos en favor del avance científico y social del país.

Alfonso Manuel Estragó
Buenos Aires, julio de 2021

RESUMEN

La presente investigación doctoral se centra en la exploración y relevamiento de los diversos estilos de gestión observables en PyMEs del sector software de Argentina, a fin de profundizar la comprensión de aquellos que se basan en dinámicas más participativas, democratizadas u horizontalizadas; esto es, con una mayor distribución del poder para la toma de decisiones.

El objetivo general consistió en indagar sobre la potencialidad de las configuraciones organizacionales con esquemas decisorios más horizontales, participativos o democráticos para lograr un funcionamiento estable y eficaz.

Dicho objetivo pudo alcanzarse sobre la base de dos pilares investigativos: la revisión documental de una amplia gama de fuentes disciplinares (provenientes de la Administración, la Economía y la Ciencia Política), y un trabajo de campo en el que se entrevistaron interlocutores competentes de 17 organizaciones de la industria del software en Argentina.

Como primer resultado, se configuró un esquema teórico lógicamente integrado, del que se deriva una explicación para la viabilidad y sustentabilidad temporal observadas en configuraciones organizacionales con gestión horizontal.

En segundo término, a partir del trabajo de campo —de naturaleza mixta— se obtuvo información cualitativa codificable que, mediante su transformación hacia categorías ordinales, proporcionó el insumo necesario para la construcción de una escala sumatoria, estadísticamente validada, que provee referencias mensurables para el concepto de “horizontalidad de la gestión”.

Con ello, fue posible mapear a las empresas argentinas de software relevadas en el espacio biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”, lo que a su vez develó una constelación de cinco perfiles de horizontalidad que ilustraron los rasgos de gestión más representativos que los diversos dominios decisorios de las organizaciones estudiadas presentaron. Finalmente, como resultado de este análisis, fue posible discernir que la cooperativa de trabajo y la horizontalidad de la gestión son nociones entrelazadas, aunque no necesariamente equivalentes; al respecto pueden darse casos cuyo esquema de gestión se encuentre lo suficientemente próximo a las configuraciones tradicionales como para generar desde una perspectiva teórica una dinámica de “disonancia cooperativa”.

Palabras clave: gestión, horizontalidad, democracia económica, industria del software.

ABSTRACT

This doctoral research focuses on the exploration and survey of the diverse management styles observable in Argentine SMEs within the software industry, in order to deepen the understanding of those styles which are based on more participatory, democratized or horizontalized dynamics; that is, with a greater distribution of decision-making power.

The general objective centers on the examination of the potential displayed by organizational configurations with more horizontal, participatory or democratic decision-making schemes — for the Argentine software sector—, in order to achieve a stable and efficient functioning.

This objective could be achieved on the basis of two investigative pillars: the documentary review, encompassing a wide range of disciplinary sources (Management, Economics and Political Science), and a field research in which interviews to prominent members from 17 Argentine software organizations were conducted.

As a first result, a logically integrated theoretical scheme was obtained, from which a robust explanation for the viability and temporal sustainability observed in organizational configurations with horizontal management is derived.

Secondly, from a mixed-nature field work, codifiable qualitative information was obtained, which —through its transformation into ordinal categories— dispensed the necessary input for the construction of a statistically validated summation scale that provides measurable references for the concept of “management horizontality”.

Thereof, it was possible to map the surveyed Argentine software companies into the biaxial space "Property (Labor Viewpoint) - Management", which in turn revealed a constellation of five horizontality profiles. These profiles illustrated the most representative management traits present on the various decision-making domains belonging to the studied organizations. Finally, as a derivation of this analysis, it was possible to discern that worker cooperative and management horizontality are intertwined, though not (necessarily) equivalent, notions. In this regard, there may be cases where the management scheme is close enough to the traditional configurations, so as to generate —at least theoretically— a dynamics of “cooperative dissonance”.

Keywords: management, horizontality, economic democracy, software industry.

ÍNDICE

| | |
|--|-------------|
| RESUMEN | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÍNDICE | iii |
| LISTADO DE FIGURAS..... | viii |
| LISTADO DE CUADROS..... | ix |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| La ubicuidad de las organizaciones y la gestión como esencia de su unicidad y vitalidad | 1 |
| Presentación del tema..... | 2 |
| La democracia económica como constructo guía | 3 |
| Justificación y motivación | 4 |
| De la democracia económica hacia la gestión horizontal | 5 |
| Planteo de las preguntas problematizantes..... | 5 |
| Objetivos de la investigación..... | 6 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos Específicos | 6 |
| Aportes a realizar | 7 |
| Estructura de la tesis | 7 |
| PARTE I - ESTADO DEL ARTE Contribuciones teóricas y experiencias concretas sobre democracia económica | 10 |
| CAPÍTULO I - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CIENCIA POLÍTICA..... | 11 |
| 1.1 Sobre el concepto de democracia y sus dilemas..... | 11 |
| 1.2 Democracia económica: el puente entre lo político, lo económico y lo organizacional..... | 14 |
| 1.3 La democracia económica como derecho político inalienable | 15 |
| CAPÍTULO 2 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DE LOS AUTORES CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.. | 20 |
| 2.1 Los principios de la Administración Científica: Frederic W. Taylor | 20 |
| 2.2 Sobre los tipos ideales de dominación: Max Weber | 22 |
| 2.3 Los principios del management: Henri Fayol | 23 |
| 2.4 La responsabilidad colectiva en la organización: Mary Parker Follett | 24 |
| 2.5 El reconocimiento de las necesidades sociales de los trabajadores: Elton Mayo | 28 |
| 2.6 Decisiones con racionalidad limitada y especialización vertical: Herbert Simon..... | 29 |
| 2.7 La autorrealización como peldaño superior de la motivación: Abraham Maslow | 31 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.8 | Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor..... | 33 |
| 2.9 | Organizaciones orgánicas: Burns y Stalker..... | 35 |
| 2.10 | Alta gerencia y equipos autogestionados a nivel operativo: Peter Drucker..... | 37 |
| 2.11 | Las configuraciones y el Poder en las organizaciones: Henry Mintzberg..... | 40 |
| 2.11.1 | La estructura de las organizaciones..... | 40 |
| 2.11.2 | El poder en las organizaciones..... | 43 |
| 2.12 | Visión organizacional sistémica y compartida: Peter Senge..... | 48 |
| 2.13 | Lean Management, la “burocracia que aprende”: Womack et al y Adler..... | 51 |
| 2.14 | La organización circular: Russell Ackoff..... | 54 |
| 2.15 | El futuro del management: Gary Hamel..... | 55 |
| CAPÍTULO 3 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE CIERTOS ENFOQUES COMPLEMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN..... | | 58 |
| 3.1 | La democracia económica y la gestión..... | 58 |
| 3.2 | Explicando el funcionamiento virtuoso de la democracia económica..... | 62 |
| 3.2.1 | Isaac Getz y Brian Carney..... | 62 |
| 3.2.2 | Frederic Laloux..... | 63 |
| 3.2.2.1. | Pilar I: Autogestión..... | 64 |
| 3.2.2.2. | Pilar II: Propósito evolutivo..... | 66 |
| 3.2.2.3. | Pilar III: Integridad..... | 67 |
| 3.2.2.4. | Conclusión..... | 69 |
| 3.2.3 | Otros aportes..... | 70 |
| 3.3 | Límites al funcionamiento de la democracia económica..... | 72 |
| CAPÍTULO 4 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA..... | | 75 |
| 4.1 | Las cooperativas de trabajo desde la óptica de los economistas clásicos..... | 75 |
| 4.2 | Enfoque neoclásico: Teoría de la firma y consagración de la empresa tradicional..... | 78 |
| 4.3 | Enfoques económicos alternativos para la democracia económica..... | 80 |
| 4.3.1 | Sobre las cooperativas de trabajo..... | 80 |
| 4.3.2 | Sobre arreglos institucionales que potencian la democracia económica..... | 83 |
| 4.3.2.1. | Elinor Ostrom..... | 83 |
| 4.3.2.2. | Samuel Bowles y Herbert Gintis..... | 87 |
| 4.3.2.3. | David Ellerman..... | 88 |
| 4.3.2.4. | Harvey Leibenstein..... | 89 |
| CAPÍTULO 5 - EXPERIENCIAS CONCRETAS I: LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO..... | | 93 |
| 5.1 | Los principios filosóficos..... | 93 |

| | | |
|---|--|------------|
| 5.2 | El funcionamiento de una cooperativa de trabajo..... | 97 |
| 5.2.1 | Los órganos societarios | 97 |
| 5.2.1.1. | Asamblea de socios | 98 |
| 5.2.1.2. | Consejo de Administración..... | 98 |
| 5.2.1.3. | Sindicatura..... | 99 |
| 5.2.1.4. | Gerencias y actividades operativas | 99 |
| 5.2.1.5. | Consejo de Dirección | 99 |
| 5.2.1.6. | Consejo Social..... | 99 |
| 5.2.1.7. | Órganos de superestructura..... | 100 |
| 5.2.2 | El reparto de la riqueza generada | 100 |
| CAPÍTULO 6 - EXPERIENCIAS CONCRETAS II: EL PARADIGMA SOCIO-TÉCNICO Y SU DERIVACIÓN HACIA LAS METODOLOGÍAS ÁGILES | | 104 |
| 6.1 | Ideas de base..... | 104 |
| 6.2 | Funcionamiento de las organizaciones Socio-Técnicas..... | 106 |
| 6.2.1 | Rediseño del trabajo..... | 106 |
| 6.2.2 | Comparación con el <i>Lean Manufacturing</i> | 107 |
| 6.2.3 | El alcance del funcionamiento democrático | 109 |
| 6.3 | Metodologías ágiles: derivación Socio-Técnica hacia la ingeniería del software | 110 |
| CAPÍTULO 7 - EXPERIENCIAS CONCRETAS III: EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER) | | 113 |
| 7.1 | Ideas de base..... | 113 |
| 7.1.1 | La naturaleza humana y su potencial..... | 113 |
| 7.1.2 | Valores cardinales | 115 |
| 7.1.3 | Principios de funcionamiento del NER | 115 |
| 7.1.3.1. | Equipos autogestionados (no jefes) | 115 |
| 7.1.3.2. | No control..... | 116 |
| 7.1.3.3. | No despidos (por causas económicas) | 116 |
| 7.1.3.4. | Ofrecer oportunidades | 117 |
| 7.1.3.5. | Conceptos económicos compartidos | 117 |
| 7.1.3.6. | Comunicación | 118 |
| 7.1.3.7. | Organizaciones basadas en las personas..... | 118 |
| 7.2 | El funcionamiento del NER..... | 119 |
| 7.2.1 | Equipos autogestionados de base..... | 119 |
| 7.2.2 | Equipo de Compromiso | 120 |
| 7.2.3 | Equipo de Pilotaje..... | 122 |

| | | |
|--|---|------------|
| 7.2.4 | La asamblea como complemento de las dinámicas horizontales | 123 |
| 7.2.5 | Rasgos adicionales del funcionamiento NER..... | 123 |
| PARTE II – MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA | | 127 |
| CAPÍTULO 8 - MARCO TEÓRICO | | 128 |
| 8.1 | Cuestión fundamental: ¿qué es la gestión? | 128 |
| 8.2 | La gestión como dimensión separada de la propiedad..... | 129 |
| 8.3 | De la democracia económica a la “horizontalidad de la gestión”: propuesta para una tipología..... | 130 |
| 8.4 | Representación en el espacio Propiedad (Plano Laboral) - Gestión | 134 |
| CAPÍTULO 9 - METODOLOGÍA | | 139 |
| 9.1 | Antecedentes de investigación sobre horizontalidad en la gestión..... | 139 |
| 9.2 | Presentación y alcance de la investigación de campo | 140 |
| 9.3 | Diseño de la investigación | 140 |
| 9.3.1 | Tipo de estudio | 141 |
| 9.3.2 | Unidad de análisis y unidad de observación | 142 |
| 9.3.3 | Variables e indicadores | 142 |
| 9.3.4 | Muestra | 146 |
| 9.3.5 | Técnicas de recolección..... | 147 |
| 9.4 | Desarrollo de la investigación | 148 |
| 9.4.1 | Revisión bibliográfica..... | 148 |
| 9.4.2 | Investigación de campo..... | 149 |
| 9.4.2.1. | Procedimientos para la conformación de la muestra | 150 |
| 9.4.2.2. | Recolección de datos: efectos de la pandemia COVID-19..... | 152 |
| 9.4.2.3. | Codificación y tabulación de los datos obtenidos | 152 |
| 9.4.2.4. | Análisis de los datos | 153 |
| PARTE III – RESULTADOS, ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN | | 155 |
| CAPÍTULO 10 - RESULTADOS | | 156 |
| 10.1 | Investigación bibliográfica..... | 156 |
| 10.1.1 | Clasificación de las referencias bibliográficas | 156 |
| 10.1.2 | La horizontalidad de la gestión según la Administración, la Ciencia Política y la Economía | 157 |
| 10.1.3 | Explicando la viabilidad sustentable de la gestión horizontal..... | 157 |
| 10.1.4 | Los dominios decisorios de la gestión horizontal..... | 166 |
| 10.1.5 | Las metodologías ágiles como ejemplo concreto de la gestión (operativa) horizontalizada | 167 |

| | | |
|--|---|------------|
| 10.2 | Investigación de campo..... | 167 |
| 10.2.1 | Descripción de la muestra | 168 |
| 10.2.2 | Codificación de entrevistas y forma de exhibir los resultados recuperados..... | 171 |
| 10.2.3 | Nuevas dimensiones (subvariables) identificadas durante las entrevistas..... | 171 |
| 10.2.4 | Medición de la horizontalidad de la gestión | 172 |
| CAPÍTULO 11 - ANÁLISIS Y DISCUSIÓN | | 177 |
| 11.1 | Principales hallazgos de la investigación..... | 177 |
| 11.1.1 | Explicación para la viabilidad sustentable de la gestión horizontal | 177 |
| 11.1.2 | Identificación de dominios decisorios y dimensiones contextuales no explícitamente delimitados en estudios previos sobre gestión horizontal | 180 |
| 11.1.3 | Construcción y validación de una escala de horizontalidad de la gestión | 180 |
| 11.1.4 | Relación entre cooperativas de trabajo y horizontalidad: la gestión como dimensión adicional de la democracia económica | 181 |
| 11.1.5 | La diversidad de estilos de gestión del sector software en Argentina..... | 183 |
| 11.1.5.1. | Los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión..... | 183 |
| 11.1.5.2. | Correlación entre perfiles de horizontalidad, antigüedad y tamaño | 187 |
| 11.2 | Respuestas a las preguntas de investigación | 188 |
| CAPÍTULO 12 - CONCLUSIÓN | | 193 |
| 12.1 | Respuestas que aporta la tesis..... | 193 |
| 12.2 | Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones..... | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 197 |
| ANEXO I: Evolución histórica y situación actual del Cooperativismo de Trabajo | | 215 |
| ANEXO II: Evolución histórica del paradigma Socio-Técnico | | 237 |
| ANEXO III: Evolución histórica y actualidad del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)..... | | 248 |
| ANEXO IV: Otras experiencias contemporáneas con gestión horizontal..... | | 252 |
| ANEXO V: Cuestionario de entrevistas | | 267 |
| ANEXO VI: Dualidad y disonancia en la gestión de las cooperativas de trabajo | | 269 |
| ANEXO VII: Ejemplos de codificación de segmentos textuales de diversas entrevistas, su transformación en valores ordinales de variable + dimensión, y del parafraseo utilizado para exposición..... | | 273 |
| ANEXO VIII. Puntuaciones ordinales y paráfrasis representativas para los perfiles de gestión de las organizaciones estudiadas | | 277 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Estructura de la Tesis..... | 9 |
| Figura 2. Órganos societarios de una cooperativa de trabajo típica..... | 98 |
| Figura 3. Distribución de la riqueza en cooperativas de trabajo de Mondragón..... | 101 |
| Figura 4. Estructura y gestión de una organización Socio-Técnica..... | 110 |
| Figura 5. Principios de funcionamiento del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)..... | 119 |
| Figura 6. Configuración organizacional del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)..... | 122 |
| Figura 7. Clasificación de las organizaciones de acuerdo con el perfil de democratización de la propiedad y horizontalidad de la gestión..... | 134 |
| Figura 8. Ubicación de casos reseñados en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión..... | 136 |
| Figura 9 (a). Resumen de principales argumentos (en respaldo, intermedio y en disenso) relacionados con una mayor horizontalidad de la gestión, de autores clásicos de la Administración (1911-1961). 159 | |
| Figura 9 (b). Resumen de principales argumentos (en respaldo, intermedio y en disenso) relacionados con una mayor horizontalidad de la gestión, de autores clásicos de la Administración (1962-2007). 160 | |
| Figura 10. Red de bloques conceptuales (agrupados en torno a los ejes Autorrealización, Objetivos, Capacidades y Monitoreo) que explican la viabilidad sustentable de la gestión horizontal..... | 163 |
| Figura 11. Clasificación de las unidades de observación (entrevistados/as)..... | 170 |
| Figura 12. Representación gráfica de las organizaciones de la muestra en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión..... | 176 |
| Figura 13. Representación gráfica del área de combinaciones no factibles (en rojo) de las variables Propiedad (Plano Laboral) y Gestión..... | 182 |
| Figura 14. Representación de los perfiles de gestión para las organizaciones de la muestra en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión..... | 184 |
| Figura 15. Representación gráfica de los promedios de tamaño y antigüedad (en desvíos estándar respecto del promedio general) para los diversos perfiles de gestión..... | 188 |
| Figura 16. Estructura sociocrática de una empresa real..... | 263 |
| Figura 17. Estructura “dualista” en forma de “reloj de arena” que muestra el pasaje desde dinámicas democráticas hacia espacios no democráticos..... | 270 |

LISTADO DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1. Los cuatro problemas del funcionamiento organizacional | 59 |
| Cuadro 2. Combinaciones "Poder Participativo - Alcance" que determinan la Intensidad de la participación en las decisiones | 60 |
| Cuadro 3. Fragmentaciones invisibles provocadas por la especialización de tareas, al pasar a organizaciones con múltiples integrantes | 91 |
| Cuadro 4. Democracia económica de las organizaciones: planos humanístico y laboral | 131 |
| Cuadro 5. Clasificación de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión | 133 |
| Cuadro 6. Variables para caracterizar la horizontalidad de la gestión y la democratización de la propiedad de las organizaciones estudiadas | 144 |
| Cuadro 7. Clasificación de las referencias bibliográficas analizadas..... | 156 |
| Cuadro 8. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores no tradicionales de la Administración respecto a una mayor horizontalidad de la gestión | 158 |
| Cuadro 9. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores seleccionados de la Ciencia Política respecto a la democracia económica y sus variantes..... | 161 |
| Cuadro 10. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores seleccionados de la Economía respecto a la democracia económica y sus variantes | 162 |
| Cuadro 11. Dominios decisorios identificados en estudios de casos de gestión horizontal..... | 166 |
| Cuadro 12. Medidas descriptivas de las organizaciones que conforman la muestra | 168 |
| Cuadro 13. Tipo de producto/servicio principal de las organizaciones que conforman la muestra... .. | 168 |
| Cuadro 14. Mercado principal en el que operan las organizaciones estudiadas | 169 |
| Cuadro 15. Tipo societario de las organizaciones estudiadas | 169 |
| Cuadro 16. Nuevas dimensiones que caracterizan la horizontalidad de la gestión identificadas durante el trabajo de campo..... | 172 |
| Cuadro 17. Valores ordinales de las dimensiones (subvariables) de la horizontalidad de la gestión, cuya suma ponderada permite obtener un Puntaje Ordinal Normalizado, para cada unidad de análisis de la muestra..... | 174 |
| Cuadro 18. Salidas del "Análisis de Fiabilidad" de SPSS 25.0, para validación de escala de medición del constructo horizontalidad de la gestión | 175 |
| Cuadro 19. Resumen de los principales rasgos de horizontalidad de la gestión, de las empresas argentinas de software relevadas en la muestra..... | 192 |
| Cuadro 20. Evolución experimentada por 10 organizaciones durante los 2 primeros años de adopción del NER..... | 250 |

INTRODUCCIÓN

La ubicuidad de las organizaciones y la gestión como esencia de su unicidad y vitalidad

La presencia de organizaciones, concebidas como unidades deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, constituye uno de los rasgos característicos y destacados de la modernidad (Etzioni, 1975).

Herbert Simon (1991) ilustra la importancia de las organizaciones en todas las dimensiones de la vida contemporánea con una alegoría en la que se apoyará la presentación del tema de esta tesis. El autor describe la llegada de un mítico visitante proveniente de otro mundo del espacio exterior, que mientras se aproxima a nuestro planeta, observa el panorama a través de un telescopio con capacidad de develar las estructuras económico-sociales. Las organizaciones se revelarían como superficies de color verde sólido con tenues contornos interiores que denotan áreas, departamentos o equipos, mientras que las transacciones de mercado se mostrarían como líneas rojas que conectan organizaciones entre sí, estableciendo una red de vínculos en los espacios entre ellas. Casi sin importar la región o continente por el que el visitante se estuviese aproximando hacia la tierra, ciertamente la mayor parte de la superficie por debajo suyo se encontraría cubierta de verde, pues la gran mayoría de los habitantes observados serían miembros de alguna organización; el verde organizacional sería la característica dominante del paisaje. La imaginaria entidad extra planetaria permitiría describir la escena a los suyos como de “grandes superficies verdes interconectadas con líneas rojas”; sería improbable que hablase de “una vasta red de líneas rojas que interconectan puntos verdes”. Simon ilustra esta perspectiva mediante la pregunta que haría el imaginario ser exterior al enterarse de que “economía de mercado” es la denominación asignada al sistema económico-social observado: “¿No sería más apropiado llamarla 'Economía Organizacional?'”.

Apropiándonos de estas imágenes metafóricas que ilustran la universalidad de las organizaciones, podríamos variar ligeramente el relato de Simon y suponer que a medida que se acerca, el visitante también distingue sutiles líneas azules de diversa intensidad que interconectan a los miembros de las organizaciones. A través de ellas y en ambos sentidos, descubre constantes y perdurables impulsos de energía que desencadenan en los miembros una serie de movimientos, acciones e interacciones en apariencia incomprensibles para un observador. No obstante, del conjunto de escenas de gestión, que se replican perdurablemente,

proviene desde las superficies verdes una inconfundible manifestación de propósito y vitalidad que refleja un distintivo resplandor para cada organización: los estilos de gestión.

Si recorriese visualmente este panorama de brillos de gestión, el visitante exterior concluiría en que la inmensa mayoría se asemeja bastante; pareciera haberse consolidado un patrón bien establecido a pesar de alguna variación mínimamente distinguible. Entre diversos océanos de ejemplares prototípicos, emergen ocasionalmente algunos islotes de puntos que reflejan ondulaciones luminosas diferentes —cooperativas, empresas de gestión liberada, organizaciones *Teal*— y generan sentimientos de atracción e incertidumbre sobre el por qué y el cómo de tales manifestaciones organizacionales peculiares.

Tales sentimientos fueron compartidos por el autor de esta tesis, cuando observó con las herramientas provistas por la investigación el complejo de empresas de software de Argentina sobre las que se basa este trabajo.

Presentación del tema

La industria del software en Argentina representa un sector relevante en el desarrollo nacional, compuesto por más de 5.000 organizaciones en las que hacia 2020 trabajaban 111.000 personas (32% más que una década antes) en empleos de alta calificación. Sus exportaciones durante dicho año rondaron los 1.800 millones de dólares, colocándose entre los principales complejos exportadores del país (INDEC, 2020, 2021; López y Ramos, 2018; OPSSI, 2021).

Este sector cuenta con una notoria diversidad en cuanto a tipos societarios (empresas tradicionales, *partnerships* o cooperativas), y en especial en cuanto a los estilos de gestión que podrían derivarse de ellos (Barletta et al., 2013; Hatum, 2017; Revista Mercado, 2020; Zanotti, 2016). De esta manera, el conglomerado del software argentino se erige en un singular campo de investigación organizacional para explorar e indagar acerca de muy diversos “destellos” de gestión pertenecientes a empresas que conviven y se interrelacionan.

La presente investigación, cuya referencia empírica la constituyen las PyMEs del sector software de Argentina, se propone explorar y profundizar la comprensión de los diversos estilos de gestión organizacional, especialmente aquellos para los que todavía existen limitadas referencias teóricas. Se trata de los estilos basados en un funcionamiento más participativo, democratizado u horizontal, con una mayor y más vasta distribución del poder para la toma de decisiones.

A fin indagar estos variados “brillos” de gestión y para alcanzar un conocimiento de mayor profundidad se torna imprescindible una extensión de los enfoques teóricos a utilizarse para incorporar a la plataforma con base en la Administración concepciones menos convencionales —en lo que a estudios organizacionales respecta—, como la democracia económica.

La democracia económica como constructo guía

El estudio de los procesos de democratización de la vida económica representa una asignatura que surge prácticamente al compás de la primera revolución industrial. Diversas disciplinas, como la Economía o la Ciencia Política, han realizado desde entonces valiosos aportes en este sentido, enfocados primordialmente en cuestiones político-jurídicas (democratización de la estructura de la propiedad) y económicas (participación equitativa en el valor agregado y los beneficios empresariales).

En este sentido, las distintas formas de participación democrática en los ámbitos económicos presentan una amplia variedad, si bien coinciden en un denominador común de base: la transformación de las relaciones de poder existentes, en las que se verifica un significativo incremento de las prerrogativas decisorias de grupos de interés (*stakeholders*) diferentes al factor capital. Existe, pues, en la literatura especializada una multiplicidad de definiciones para este constructo, que comprenden las siguientes caracterizaciones (Albrecht, 1983; Christie, 1984; Dahl, 1985; Johannisova y Wolf, 2012; Lane, 1985; Sekerák, 2012):

- Un sistema de chequeos y contrapesos sobre el poder económico, y el apoyo del derecho de los ciudadanos a la activa participación en las esferas económicas, sin importar el estatus social, raza, género, etc.
- La transferencia de los derechos de toma de decisiones sobre asuntos económicos, desde minorías hacia las mayorías.
- Redistribución de la riqueza y acceso igualitario a oportunidades y condiciones económicas, junto con la igualdad en el acceso al control de los procesos de producción económica.
- Arreglo institucional que implica un significativo desplazamiento de poder desde el capital hacia el trabajo.
- Forma igualitaria de la estructura político-económica, en la que priman iniciativas serias de democratización de las esferas económicas, incluyendo los lugares de trabajo.

- Sistema de empresas económicas de propiedad colectiva, gobernadas democráticamente por las personas que trabajan en ellas, participando tanto en los beneficios como en las pérdidas económicas.
- El cumplimiento de la promesa democrática general: que las personas tengan derecho a participar en toda decisión que les afecte de forma directa.

De manera complementaria, la presente tesis se propone contribuir a la comprensión de una dimensión adicional poco analizada, que configura una parte constitutiva esencial de todo proceso de democratización económica: la gestión hacia el interior de las organizaciones. En este aspecto, y sin soslayar las contribuciones de otros campos del conocimiento, la Administración se erige en la disciplina científica principal en cuanto a la exploración y análisis de las potencialidades que las dinámicas democráticas aplicadas a la gestión organizacional pueden alcanzar.

Justificación y motivación

La gestión democrática, también conocida como “democracia en el trabajo” (Emery y Thorsrud, 1976) se define como la dinámica por la cual el poder de las decisiones organizacionales se transfiere primordialmente hacia los trabajadores (Busck et al, 2010). Es posible fundamentar el interés por el logro de mayores y más sustentables niveles de democracia en la gestión desde cuatro perspectivas: moral, social, humanística y económica.

La primera de ellas sostiene que, si la democracia se justifica para gobernar al Estado, también debe justificarse para gobernar las empresas económicas. En efecto, así como los ciudadanos están obligados a sujetarse a las reglas civiles del Estado, los trabajadores deben acatar las normativas e indicaciones de las organizaciones en donde se desempeñan, por lo cual deberían poder ejercer en ellas derechos democráticos (Dahl, 1985). En segundo término, desde un punto de vista social existen referencias que sugieren la reducción del clásico antagonismo entre trabajo y capital, creando una mayor confianza mutua (Gustavsen, 2007; Levin, 2006), y más legitimidad en la implementación de las decisiones. Respecto de la dimensión humanística, la democracia en la gestión implica trabajos con menor estrés psicológico, menos alienantes y más satisfactorios (Foley y Polanyi, 2006; Hamel y Breen, 2007; Karasek, 1979; Laloux, 2014). En cuanto al argumento económico, existen varios estudios sobre experiencias de modelos de gestión democrática en que el desempeño organizacional, relacionado con variables como productividad y rentabilidad, mejora significativamente (Casadesus-Masanell y Mitchel, 2006;

García Valdivieso, 2010; K2K Emocionando, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016; Marquet, 2013; Saratxaga, 2007; Salcedo y Saratxaga, 2010; Semler, 1999).

En definitiva, el indagar más profundamente acerca del alcance de las configuraciones organizacionales democráticas no sólo se justifica desde lo moral; también representa una motivación académica asociada con sus promisorios resultados para las dimensiones social, humanística, y particularmente económica.

De la democracia económica hacia la gestión horizontal

Tomando a la gestión de las organizaciones como el concepto central de la presente investigación y aplicando la noción de democracia económica, se obtiene el constructo de “gestión horizontal”, que representa el conjunto de procesos de participación colectiva en, o democratización de las decisiones organizacionales. Asimismo, se hablará de “horizontalidad de la gestión” para referirse al alcance o nivel de inserción del mencionado constructo en las dinámicas decisorias de las organizaciones. El Marco Teórico, en el capítulo 8, analiza in extenso la derivación y desarrollo de estas nociones, sobre las que se apoyan las preguntas problematizantes que guiarán a la investigación.

Planteo de las preguntas problematizantes

Si bien se reconoce la existencia de tipologías organizacionales más flexibles y descentralizadas (Burns y Stalker, 1961; Mintzberg, 1979) que podrían relacionarse con las configuraciones organizacionales más horizontales, existe consenso en que ellas sólo se justifican para organizaciones que operen en entornos más volátiles y cambiantes (Morgan, 2006; Rivas Tovar, 2002). Para el resto de los casos, los enfoques teóricos más reconocidos de la Administración consideran a la configuración jerárquica como la estructura de gestión más eficaz y eficiente para “lograr que las cosas se hagan” (Jaques, 1989).

Inclusive, la cooperativa de trabajo, presentada como la principal alternativa de organización gestionada democráticamente (Defourny, 1992; Dow, 2018), suele mostrar una dinámica democrática encapsulada en el ámbito de la gobernanza, la delimitación estratégica y el nombramiento de directivos, apoyando en configuraciones jerárquicas al resto de su funcionamiento organizacional (Estragó, 2021).

No obstante, han surgido en los últimos tiempos experiencias que desafían estas nociones

establecidas, pues sugieren que las dinámicas de gestión participativas y horizontales permiten alcanzar un funcionamiento organizacional estable y eficaz en cualquier entorno o contexto (García Valdivieso, 2010; Getz y Carney, 2015; Laloux, 2014; Marquet, 2013; Saratxaga, 2007; Semler, 1999).

A partir de estos planteos, se formulan las siguientes preguntas problematizantes:

¿Qué elementos conceptuales explican la viabilidad sustentable de configuraciones organizacionales basadas en una gestión horizontal? (¿qué hace que no degenere en caos y anarquía?).

¿Cuáles son las características que asemejan y diferencian a los diversos esquemas de gestión horizontal?

¿Es posible valerse de dichas características para elaborar una escala de horizontalidad de la gestión?

¿Existen similitudes y diferencias entre la gestión horizontal y las configuraciones organizacionales de propiedad democratizada, como las cooperativas de trabajo?

¿Cómo se caracterizan las PyMEs argentinas del software (tanto cooperativas de trabajo como empresas tradicionales) en cuanto a la configuración organizacional que adoptan, y en cuanto a su horizontalidad de la gestión?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Indagar sobre la potencialidad de las configuraciones organizacionales con esquemas decisorios más horizontales en el sector del software de Argentina, para alcanzar un funcionamiento estable y eficaz.

Objetivos Específicos

Definir un esquema teórico que identifique y precise los ejes conceptuales para explicar la viabilidad sustentable de configuraciones organizacionales con gestión horizontal.

Elaborar escalas de horizontalidad de la gestión que ayuden a establecer referencias de mensurabilidad para el concepto.

Realizar un estudio de campo que describa los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión, para un conjunto de organizaciones (cooperativas y no cooperativas) pertenecientes al sector del software de Argentina.

Aportes a realizar

Inspirada en descripciones empíricas de organizaciones cuyos trabajadores las gestionan horizontalmente de manera exitosa, la presente tesis se propone realizar dos tipos de contribuciones:

- a) Originadas a partir de la revisión en profundidad de la literatura especializada:
 - Identificación y caracterización de las variables que permiten configurar un esquema organizacional con gestión horizontal, cuyo funcionamiento se muestre estable y eficaz.
 - Descripción de la interrelación sistémica entre dichas variables.
 - Planteo de la relación existente entre la gestión horizontal y configuraciones organizacionales de propiedad democratizada, como las cooperativas de trabajo.
 - Elaboración de un esquema clasificatorio para las diversas configuraciones organizacionales con gestión horizontal.
- b) Originadas en la investigación de campo:
 - Planteo de los dominios decisorios que dan forma a la horizontalidad de la gestión.
 - Derivación de una escala ordinal para la horizontalidad de la gestión de las organizaciones, que permita realizar comparaciones.
 - Caracterización de las PyMEs argentinas de software en cuanto a sus diversos esquemas de horizontalidad de la gestión.

Estructura de la tesis

Además de este apartado introductorio, la presente tesis está estructurada en doce capítulos divididos en tres partes, complementados por ocho anexos.

El Estado del Arte (Parte I) abarca los primeros siete capítulos, divididos en dos grupos. Tomando a la democracia económica como constructo guía, el primer grupo (capítulos 1 a 4) se enfoca en las principales contribuciones teóricas realizadas por la Ciencia Política (capítulo

1), referentes clásicos de la Administración (capítulo 2), autores heterodoxos de la Administración (capítulo 3) y referentes del campo de la Economía (capítulo 4). El segundo grupo de apartados (capítulos 5 a 7) presenta una detallada descripción de tres sistemas de experiencias concretas de democracia económica en el ámbito organizacional: las Cooperativas de Trabajo (capítulo 5), el paradigma Sociotécnico (capítulo 6) y el NER-Nuevo Estilo de Relaciones (capítulo 7).

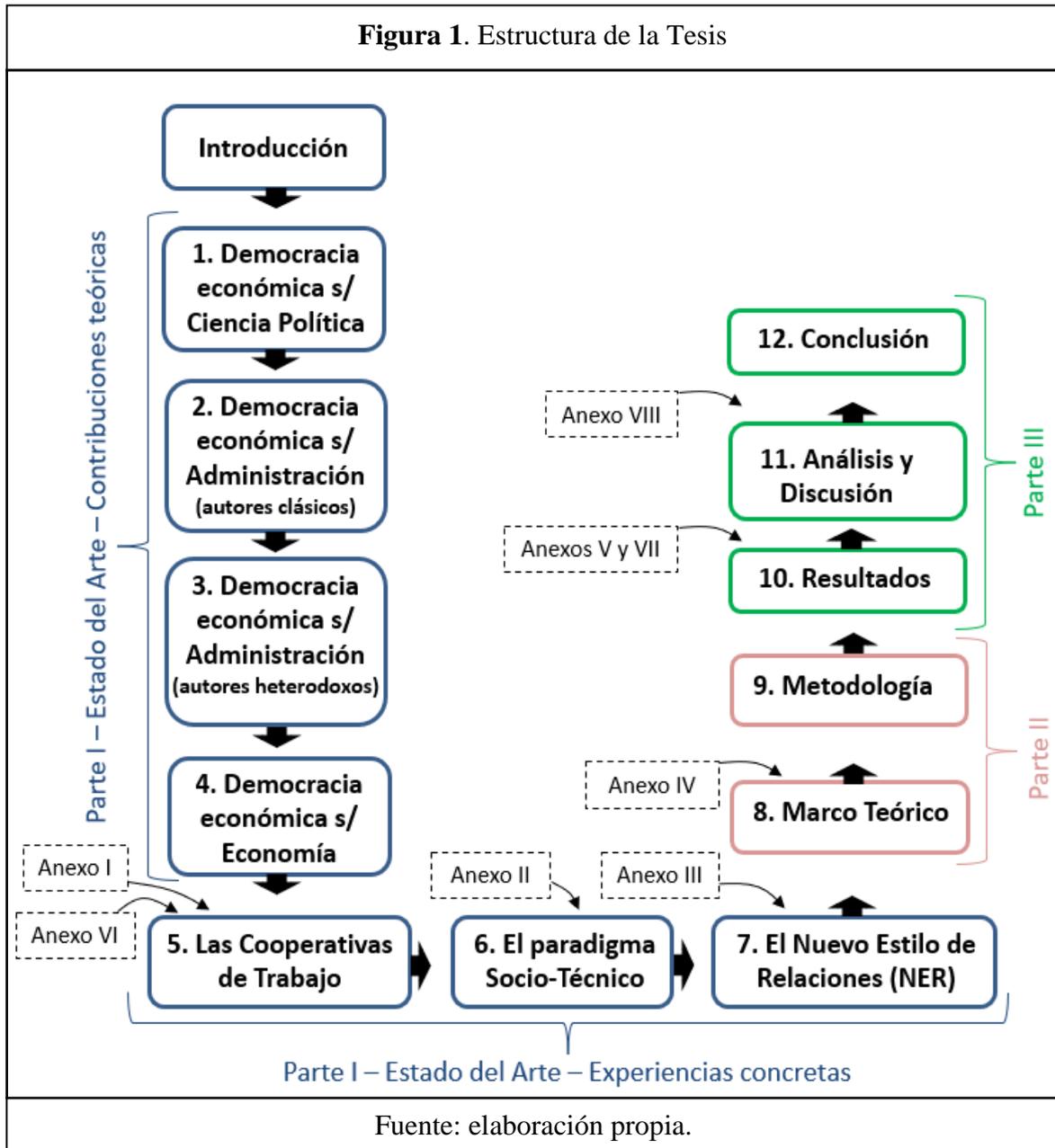
A continuación, la Parte II presenta al Marco Teórico (capítulo 8) en el que se elabora un esquema clasificatorio para las diversas configuraciones organizacionales con horizontalidad de la gestión, y la Metodología (capítulo 9) utilizada en los procesos de investigación.

Finalmente, la Parte III despliega los resultados obtenidos (capítulo 10), su análisis y discusión (capítulo 11), para llegar finalmente a una serie de conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones (capítulo 12).

Estos capítulos se complementan con los siguientes anexos: evolución histórica del cooperativismo de trabajo (Anexo I), evolución histórica del paradigma Socio-Técnico (Anexo II), evolución histórica del NER-Nuevo Estilo de Relaciones (Anexo III), breves reseñas de experiencias de gestión horizontal (Anexo IV), cuestionario utilizado en el relevamiento de campo (Anexo V), planteo del problema de la Disonancia Cooperativa (Anexo VI), ejemplos de codificación y recuperación de segmentos clave de entrevistas (Anexo VII) y puntuaciones ordinales junto con paráfrasis representativas de los perfiles de gestión hallados en el estudio de campo (Anexo VIII).

La estructura comentada se representa mediante la Figura 1 a continuación:

Figura 1. Estructura de la Tesis



Fuente: elaboración propia.

PARTE I - ESTADO DEL ARTE

Contribuciones teóricas y experiencias concretas sobre democracia económica

CAPÍTULO 1: Contribuciones teóricas desde la perspectiva de la Ciencia Política

**CAPÍTULO 2: Contribuciones teóricas desde la perspectiva de autores clásicos de la
Administración**

**CAPÍTULO 3: Contribuciones teóricas desde la perspectiva de ciertos enfoques
complementarios de la Administración**

CAPÍTULO 4: Contribuciones teóricas desde la perspectiva de la Economía

CAPÍTULO 5: Experiencias Concretas I: Las Cooperativas de Trabajo

CAPÍTULO 6: Experiencias Concretas II: El paradigma Socio-Técnico

CAPÍTULO 7: Experiencias Concretas III: El Nuevo Estilo de Relaciones (NER)

CAPÍTULO I - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CIENCIA POLÍTICA

Introducción

A fin de profundizar en el análisis de la democracia económica resulta conveniente comenzar por una concisa revisión de la implicancia y representación del primer término del constructo —la democracia— para desde allí concebir el vínculo hacia el mundo de la actividad económica en general, y de la gestión organizacional en particular. En este sentido se torna ineludible acudir a los referentes de la Ciencia Política que han señalado interesantes conexiones entre ambos universos académicos.

1.1 Sobre el concepto de democracia y sus dilemas

Más allá de la bien conocida etimología del término democracia (del griego *demos*: pueblo, y *kratos*: gobierno), según el politólogo Robert Dahl, este ideal de “gobierno del pueblo” debe superar varias cuestiones de compleja resolución antes de poder plasmarse en la realidad. En este sentido, para dar forma a cualquier sistema de gobierno popular deberán brindarse respuestas concretas a, entre otras, preguntas como las siguientes (Dahl, 2004):

- a) ¿Cuál es la unidad de asociación adecuada para la que la democracia debería establecerse? ¿Una ciudad, un país, una organización, una empresa comercial? ¿Todas?
- b) ¿Qué personas deberían constituir el *demos*? Si se constituye por un subconjunto de la población, ¿Qué tan pequeño puede ser para que siga en pie la democracia?
- c) ¿Democracia directa o representativa?
- d) ¿Deberían prevalecer siempre las mayorías, o en ocasiones las minorías deberían estar facultadas para bloquear decisiones?
- e) ¿La democracia es realmente mejor que las autocracias (monarquía o dictadura), la aristocracia (el gobierno de los mejores, propuesto originalmente por Platón), o la oligarquía (gobierno de unos pocos)?

Las respuestas a estas cuestiones pueden ser variadas, y a lo largo de la historia han dado lugar a diferentes regímenes sociales que desde una óptica contemporánea difícilmente serían

considerados democráticos¹. Más aún, algunos de estos planteos todavía representan problemáticas de muy difícil resolución. En especial, el propio Dahl (1994) dedica un análisis completo a los asuntos formulados por las preguntas a) y c), ya que existiría un conflicto irresoluble entre tamaño, nivel y calidad de la participación, y la efectividad de un sistema democrático.

En efecto, por un lado, imponer un límite al tamaño de la unidad presenta la ventaja para los ciudadanos de contar con la posibilidad de participar directamente de toda decisión conjunta, o bien de ejercer una influencia directa sobre los representantes. Sin embargo, esta configuración se enfrenta a la fundamental desventaja de que ciertos problemas de gran alcance excederán largamente la capacidad del gobierno para afrontarlos de manera efectiva.

Por lo tanto, aumentar el tamaño de la unidad democrática genera una mayor capacidad para resolver problemas de gran escala, a expensas de reducir drásticamente las oportunidades de influencia y participación del ciudadano individual. Este intercambio forzoso, *trade-off*, entre participación democrática y efectividad para resolver problemas ha sido y continúa siendo el gran dilema de la democracia, según Dahl.

La solución aparente a este problema de escalabilidad del sistema democrático consistiría en la representación, o el gobierno representativo, lo que el filósofo inglés James Mill (padre del economista John Stuart Mill) catalogó a principios del s. XIX como “el gran descubrimiento de los tiempos modernos” (citado en Dahl, 2004, p. 16).

Autores clásicos como Montesquieu y Jean Jacques Rousseau rechazaban de plano toda idea de gobierno representativo, pues “en el instante en que el pueblo consiente en ser representado, ya no es libre, ya no existe” (citado en Dahl, 2004, p. 30). En este sentido Robert Michels, uno de los estudiosos más citados del fenómeno democrático, pareció afirmar esta perspectiva con su obra originalmente publicada en 1911. A partir de la observación de varias organizaciones de la Alemania de fines del s. XIX y principios del XX, en particular partidos políticos y sindicatos de filiación socialista, desarrolla la “Ley de hierro de la oligarquía”. Al considerar que la organización en gran escala (de las masas) es el único medio de llevar adelante la voluntad colectiva, resulta inevitable la necesidad de una burocracia organizada

¹ El debate clásico en torno a esta formulación suele centrarse en el hecho planteado por la existencia de esclavos y las diversas proscripciones impuestas a las mujeres en la antigua Atenas, considerada como la cuna de la democracia occidental. Al interrogarse sobre su carácter real como democracia, Dahl brinda una estimación del *demos* ateniense de aproximadamente entre diez y quince por ciento de la población. Al respecto, también se pueden mencionar ejemplos occidentales prácticamente contemporáneos, como la desprotección a la hora del voto para muchos sufragistas afrodescendientes hasta 1965 en EEUU, o la imposibilidad de sufragar para las mujeres suizas hasta 1971.

jerárquicamente para funcionar de manera ágil en cuanto a la acción y las decisiones estratégicas. Esto traerá la concentración del poder en la cumbre organizacional como un ineludible precio inicial a pagar, que en definitiva llevará hacia algo peor: la dominación de los elegidos sobre los electores (Michels, 1979).

En efecto, el mal funcionamiento de la democracia tiene su origen en la complejidad de todo gran sistema social, que inexorablemente requiere del servicio a tiempo completo de una elite dirigente que, en representación de las bases, es la encargada de tomar las decisiones para llevar adelante el programa de acción propuesto por la organización. Sin embargo, desde el momento de su conformación, las elites políticas pasan a tener intereses de grupo diferentes a los de quienes representan, lo que lleva hacia una dinámica oligárquica en la cual la casta dirigente comienza, en los hechos, a preocuparse más por su propia situación de bienestar, prestigio y poder, que por los objetivos democráticos que se proclaman en nombre del bienestar general. Esta dinámica resulta luego muy difícil de romper, pues los líderes cuentan con grandes recursos y ventajas por sobre otros miembros que intenten cambiar las cosas, por ejemplo:

- Más información, mayor acceso a los recursos comunes de la organización y más habilidades para la política y la oratoria.
- Excusas para excluir a las masas de muchas decisiones de importancia, como el argumento de que “no conocen ni han seguido de cerca el asunto por el que se decide”.
- Acceso a los órganos de comunicación de la organización a fin de adoptar métodos represivos contra las críticas, con el argumento de que todo cuestionamiento a la dirigencia lleva a la faccionalización y al fortalecimiento del enemigo.
- Un elemento clave: la muy baja participación de las bases en las reuniones partidarias les impide acceder a información fundamental para poder desafiar las decisiones de la elite dirigente.

En definitiva, para Michels la democracia necesariamente estará constituida por un núcleo oligárquico, pues requiere de grandes organizaciones para llevar a cabo sus cometidos, lo que obliga a tener que delegar en una elite de representantes la toma de decisiones. De esta forma, “quien dice organización, dice oligarquía”.

Más allá de los dilemas irresueltos, Dahl (2004) considera a la democracia como la mejor alternativa, pues no se trata solo de un sistema político o de un mecanismo para la toma de decisiones colectivas: es también un sistema de derechos fundamentales e inalienables para todos los ciudadanos sin excepción. Esto implica que el núcleo de toda democracia está

constituido por un sistema de valores colectivos, que impedirían que cualquier mayoría pudiese cercenar las libertades fundamentales de las minorías.

En este sentido, el mencionado autor suscribe a un planteo original e inspirador a la vez: el de la extensión de los valores y principios democráticos al campo económico. Siguiendo al filósofo John Dewey, Dahl sostiene que uno de los rasgos más importantes de una democracia debería consistir en el derecho de los trabajadores a participar directamente en el control de las empresas que los emplean. En este aspecto radica el vínculo entre el mundo político y el mundo de la actividad económica de las organizaciones, que analizaremos en los siguientes apartados.

1.2 Democracia económica: el puente entre lo político, lo económico y lo organizacional

Un clásico trabajo que permite profundizar el análisis de la democracia económica desde una perspectiva política es la obra de la británica Carole Pateman *Participation and Democratic Theory* (1970). El argumento central de su texto sostiene que, de comenzar por la democratización de los diversos microcosmos donde interactúan los ciudadanos, sobre todo las organizaciones en donde transcurren muchas horas diarias de la vida, éstos podrán ir adquiriendo las prácticas y habilidades para lograr una democracia más participativa y de mayor calidad. La autora señala que esta idea se remonta al s. XVIII con Jean Jacques Rousseau, quien afirmaba que al participar de forma directa en la toma de decisiones comunitarias, las personas se educan para distinguir lo egoísta de lo colectivo, mejorando así su calidad psicológica y sus actitudes. El filósofo y economista John Stuart Mill representó otra importante voz en el mismo sentido, en el s. XIX, y con la novedad de la incorporación al análisis de las entonces recientes y muy exitosas organizaciones cooperativas (ver Anexo I). A comienzos del s. XX, la autora refiere al politólogo y cooperativista G.D.H. Cole y extiende los razonamientos de J.J Rousseau y J.S. Mill al proponer al ámbito organizacional como la esfera ideal para el aprendizaje del ejercicio de la democracia. Apoyándose en esta histórica línea argumental, Pateman cuestiona el funcionamiento jerárquico observado en la gran mayoría de las organizaciones.

Considera paradójico que la democracia como sistema político se desarrolle en un mundo dominado por organizaciones cuyo rasgo más saliente consiste en su estructura de autoridad, que presenta paralelismos con la oligarquía o la dictadura. Citando a G.D.H. Cole, Pateman sostiene que la estructura jerárquica de las organizaciones, como característica con la que los trabajadores se encuentran en su vida laboral, entrena a las personas para la servidumbre y no para el ejercicio de la democracia.

Pateman se apoya en la afirmación de Argyris acerca de que las organizaciones jerárquicas no satisfacen las necesidades de autoestima y autoconfianza de las personas. Esto no sólo es extensivo a las bases ya que según este análisis los *managers* deben por su lado ocultar sus sentimientos, imposibilitando el desarrollo de la confianza entre las personas, lo cual incrementa las rigideces y frustraciones junto con la reducción de la eficiencia y la capacidad de tomar riesgos. Por ello, las personas en las organizaciones en general no pueden desplegar todas sus capacidades. De esta forma, la autora sostiene que la vida laboral diaria dentro de las organizaciones termina atrofiando las habilidades de democracia participativa de las personas, aunque también podría potenciarlas si la estructura de relaciones jerárquicas diese lugar a formas genuinamente más horizontales.

Por último, cabe destacar la reflexión de Pateman, basada en los diferentes estudios empíricos de Blumberg que analizan el efecto de la participación democrática en la eficiencia organizacional. En este sentido, concluye que no existen estudios de relevancia en toda la literatura que muestren efectos negativos y que resulta difícil hallar una regularidad empírica tan constante como esta, en las ciencias sociales. Esta consistencia de resultados aún se mantiene hasta el presente (ver capítulos 3 y 4).

En síntesis, a partir de esta obra de Pateman resulta posible condensar los consistentes vínculos que existen entre ciertos planteos fundamentales de la Ciencia Política y las indagaciones filosóficas acerca de la gestión más participativa y democrática en las organizaciones.

En esta dirección, el apartado siguiente analizará uno de los trabajos que más lejos ha llegado respecto a la profundización de dicho vínculo.

1.3 La democracia económica como derecho político inalienable

La obra de Robert Dahl *A preface to Economic Democracy* (1985) representa un sugerente abordaje sobre el nexo que existe entre lo político y lo económico-organizacional. Al igual que Pateman, su planteo gira en torno a la paradoja que representa el hecho de que la mayoría de los ciudadanos en las democracias modernas sean al mismo tiempo empleados de organizaciones autoritarias. Desde esta perspectiva, Dahl afirma que “si la democracia se justifica para gobernar el Estado, entonces también debe justificarse para gobernar las empresas económicas” (p. 111).

La estrategia de respaldo para esta postura se sustenta en el llamado “argumento del caso paralelo”: para Dahl, los trabajadores son los equivalentes morales a los residentes de un país; quienes sin embargo, por alguna razón, no consiguen hacer cumplir el derecho a la igualdad

política en el trabajo que moralmente poseen como individuos (Mayer, 2001). La premisa de partida indica que, por estar obligados a sujetarse a sus reglas, los trabajadores deberían poder ejercer derechos democráticos en las organizaciones donde se desempeñan y el trabajo de Dahl consiste en demostrar que la naturaleza de dicha sujeción es similar a la que tienen los ciudadanos con las unidades políticas en las que habitan, ya que daría validez al reclamo moral de mayor participación democrática en esas organizaciones. Al respecto, Dahl se apoya en la estructura argumental utilizada en la Ciencia Política para justificar el gobierno democrático (Mayer, 2001):

- a) asumir la obligación moral de tratar con igualdad a todos los iguales;
- b) analizar si los miembros de un determinado agrupamiento son realmente iguales en todos los aspectos de relevancia;
- c) en caso de que sea posible validar dicha igualdad, a todos los integrantes del agrupamiento les debería corresponder la misma ración de poder.

El punto b), clave en esta estructura lógica, brinda sustento a una de las objeciones más relevantes hacia la democracia económica: la intrínseca no-igualdad de los diferentes roles laborales, ya que trabajadores y directivos no estarían igual de calificados para decidir los destinos y las estrategias de las organizaciones (argumento que apoyan diversos autores de la Administración, por ejemplo Jaques, 1989). A fin de rechazar estas objeciones, Dahl refiere a estudios empíricos (Thomas y Logan, 1982, para el caso Mondragón) que indican que a menudo las calificaciones no se corresponden con las competencias de los directivos². Mayer (2001) refuerza esta posición al reconocer que incluso los ciudadanos ordinarios estarían todavía menos calificados para tomar parte de las modernas democracias representativas, ya que los trabajadores en general conocen mucho más sobre los asuntos de sus respectivas organizaciones que lo que el ciudadano medio conoce sobre los asuntos del Estado.

Seguidamente, Dahl analiza el cuestionamiento nodal hacia este esquema de caso paralelo: ¿los trabajadores realmente están obligados a obedecer a las estructuras jerárquicas de las organizaciones? El gobierno democrático se justificaría en el caso del Estado, porque éste cuenta con el monopolio de la fuerza para obligar a los ciudadanos a cumplir sus normas. Sin embargo, las organizaciones, en el caso extremo, sólo podrían despedir a los trabajadores que

² Un ejemplo de interés en este sentido proviene de la descripción del propio F.W. Taylor, quien en su Principios de Administración Científica indicaba que “quien escribe [refiriéndose a sí mismo cuando trabajó como capataz] (...) había caído en la cuenta de que a pesar de ser el capataz del taller, los conocimientos y habilidades combinados de los trabajadores que estaban a su cargo eran al menos diez veces superiores a los suyos” (ver capítulo 2).

no obedezcan, o, lo que sería equivalente, los trabajadores podrían “votar con sus pies” y dejar las organizaciones para las que trabajan si no les complace seguir sus directivas. De esta forma, la obediencia hacia la jerarquía organizacional resultaría una cuestión meramente “voluntaria”. No obstante estas afirmaciones, el autor sostiene que al igual que el Estado, las típicas jerarquías organizacionales también cuentan con una considerable capacidad de aplicar sanciones severas, dado que el despido es un ejercicio de poder con consecuencias irreversibles ya que les quita a los trabajadores su medio fundamental de supervivencia. Ante ello, al igual que para los ciudadanos que deben buscar un nuevo Estado en donde habitar —por no querer acatar alguna de sus normas—, conseguir un nuevo empleo suele tener costos muy altos para los trabajadores. Frega et al. (2019) concuerdan con esta visión al afirmar que, si bien los empleados pueden dejar un trabajo específico, les resulta poco factible eludir la esfera del empleo jerárquico, dado que el autoempleo es una opción muy estrecha a partir de los requerimientos de escala y de capitales que muchas actividades económicas exigen.

En consecuencia, las organizaciones también pueden verse como un sistema político en donde existen relaciones de poder, y de cumplirse las condiciones a) y b) precedentes, corresponde según Dahl insistir en que la relación entre gobernantes y gobernados debe ser democrática, al igual que en el Estado. Adicionalmente, hace frente a una razón de peso utilizada muy frecuentemente para desestimar a la democracia económica: los derechos de propiedad. ¿Se viola el derecho de los dueños a manejar su propiedad como mejor les parezca, dentro del límite de la legalidad? Desde la perspectiva del autor, el gobierno democrático de las organizaciones no lo hace, pues no son los trabajadores la propiedad del dueño de la organización, sino sus activos. Dicho de otra forma, ser el propietario de los activos de una organización no implica en sí mismo el poder de dirigir el trabajo de los demás. A lo sumo, la propiedad da derecho a impedir que determinadas personas entren en contacto con el activo, y a vetar usos propuestos por otros.

Esto implica que, desde la perspectiva de Dahl, los derechos democráticos y los derechos de propiedad pueden coexistir al interior de las organizaciones, sin necesidad de que medie una relación jerárquica entre ambos, pues el uno se refiere al poder sobre las personas y el otro al poder sobre las cosas. De esta manera, los dueños pueden mantener (y rentabilizar) su propiedad, al mismo tiempo que los trabajadores mantienen su voz y su voto para las decisiones conjuntas.

En definitiva, no resulta sencillo mantener el argumento de que la democratización en el trabajo implique una expropiación. Poder manejar la propiedad como uno quiera no puede suponer el

manejo de las personas y de su comportamiento según lo que uno quiera. Desde la perspectiva del autor, el poder sobre las personas es un asunto moral de orden primordial, que resulta innegociable en términos de valores democráticos fundamentales, y que se encuentra en abierta contraposición a la prevalencia absoluta de la propiedad privada.

Para continuar con las alternativas de este debate, Mayer (2001) incorpora un análisis panorámico de la corriente libertaria, que a grandes rasgos argumenta que, dentro de una supuesta posición de igualdad absoluta, trabajadores y propietarios negocian libremente las condiciones de contratación. En este marco, lo que en realidad estaría ocurriendo es que los trabajadores “venden” libremente su derecho a voz y voto a los propietarios de las organizaciones, a cambio de un salario. Sin embargo, con este criterio, los trabajadores deberían tener la “libertad” hasta para auto-esclavizarse, pues según la corriente libertaria todo es propiedad, y los derechos inalienables son sólo obstáculos ilegítimos a la libre empresa. Desde esta óptica, aceptar un trabajo es lo mismo que unirse a un club de *bowling*.

Si en cambio se acepta la premisa de que —a partir de la adscripción a un conjunto de valores democráticos— existen derechos fundamentales inalienables, el camino para intentar derribar la argumentación de Dahl sobre la validez moral de la democracia económica no se encuentra según Mayer en la cosmovisión libertaria. Lo que a su criterio debería analizarse son las “opciones de entrada” en lugar de las “opciones de salida” (p. 235). En este sentido, reconoce que si la sujeción de un trabajador a una organización fuese obligatoria, el planteo de Dahl tendría validez plena. Por el contrario, si la membresía a una organización fuese opcional, sus premisas fundamentales caerían. En esa dirección, el autor retoma una parte del sendero libertario al afirmar que las organizaciones negocian con sus trabajadores las condiciones de membresía, entre las cuales se encuentran la imposibilidad de voz y voto. La previsible objeción —que reconoce— consiste en que los trabajadores no son en realidad libres e iguales en esta negociación, pues —a diferencia de los propietarios— por lo general están desposeídos de propiedades y de capital que les permitan sobrevivir por un tiempo sin tener que emplearse³. Por ello, el autor finalmente cede al planteo de que existe una adscripción efectiva del trabajo

³ Esta cuestión ya había sido ampliamente reconocida por Adam Smith: “Es fácil prever cuál de las dos partes normalmente tendrá ventaja en la disputa, forzando a la otra a atenerse a sus términos. (...) Un terrateniente, un granjero, un propietario manufacturero o un comerciante, sin tener que emplear a ningún trabajador generalmente podría vivir un año o dos a partir de las existencias que tenga ya acumuladas. Muchos trabajadores no podrían subsistir por una semana, pocos podrían subsistir por un mes, y difícilmente alguno por un año, sin emplearse. En el largo plazo, el trabajador puede ser tan necesario para su empleador como su empleador a él; pero la necesidad no es tan inmediata.” (*Inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*, 1937, Libro 1, cap. 8, traducción propia).

hacia el capital, en esencia similar a la que los ciudadanos tienen con el Estado, pues la capacidad de elegir entre diferentes empleadores es sólo aparente y hueca.

La diferencia en el planteo de Mayer radica en la proposición de una resolución diferente para esta injusticia. Según su perspectiva, la solución no está en tornar obligatoria a la democracia en el trabajo. Más bien, el Estado debería reforzar sus mecanismos de redistribución de la propiedad y la riqueza, mediante generosas transferencias hacia los más desposeídos. De esta forma los trabajadores serían mucho más libres y no se verían obligados a aceptar ofertas de trabajo desventajosas bajo la presión de la necesidad.

Más allá de los medios propuestos por uno u otro autor como solución, la cuestión central sobre la que existe un acuerdo aparente es que al trabajar para una organización que lo emplea, el trabajador se encuentra sometido a una relación de poder.

Dada esta situación, los planteos analizados permiten suponer que, desde un punto de vista ético, remediar la falta de acceso democrático de los trabajadores al poder de las organizaciones permitiría desplegar un manto de justicia sobre las relaciones laborales en las organizaciones en particular, además de fortalecer la igualdad del sistema político en general. En efecto, al reducirse las desigualdades que se originan en la propiedad y el control de las organizaciones, se fortalece la democracia y su sistema de valores, ya que la desigualdad en la distribución de los recursos económicos es en sí misma un factor que atenta contra la real igualdad política (Dahl, 1985).

CAPÍTULO 2 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DE LOS AUTORES CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Introducción

El presente capítulo realiza una sucinta revisión de las obras clásicas en las que se funda la Administración, para enfatizar en aquellos abordajes que —de manera tangencial o completa— indagan sobre los diversos elementos que conforman la democracia económica en el plano de la gestión.

2.1 Los principios de la Administración Científica: Frederic W. Taylor

Considerado uno de los trabajos fundacionales de la Ciencia de la Administración, *The Principles of Scientific Management* (1911) de Taylor, transmite la expectativa del autor de haber descubierto una fórmula para resolver el inexpugnable antagonismo entre los intereses de empleadores y trabajadores: aplicar métodos de control y estudios de movimientos —*task management*— que permitirían significativos aumentos de eficiencia laboral y ganancias; pero sobre todo mayores salarios, más prosperidad y menos pobreza para la clase proletaria. Aunque esta perspectiva se constituyó en una de las principales explicaciones de la multiplicación en la productividad laboral por un factor cercano a ocho, entre las décadas de 1890 y 1970 (Gordon, 2014), el término *taylorismo* —en general— está asociado a una connotación negativa. Posiblemente, una de las bases para esta valoración resulta de la profunda convicción de Taylor respecto a las perniciosas e innatas características de las personas pertenecientes a la clase proletaria, y del consecuente encuadre deshumanizante que propuso para procurar resolverlas.

Su visión de la natural tendencia obrera al holgazaneo (Taylor, 1911, p. 9) se expresa en la típica postura de considerar al trabajador como una entidad con aptitudes inferiores, incapaz de comprender la ciencia que gobierna su propio trabajo⁴. Por ello consideraba que esa miopía natural les impedía a los trabajadores, por ejemplo, apreciar los beneficios materiales de

⁴ Es muy explícito en esto (p. 31) cuando califica como “estúpido” al trabajador dedicado a las labores físicas.

atenerse a los incentivos por pieza producida, arrojando una incontenible presión social sobre los individuos que decidiesen colaborar, lo que la mayoría de las veces terminaba sabotando los esfuerzos por incrementar la productividad. Taylor consideraba a los factores sociales en un segundo plano, por estimar que en el fondo lo que más desean los trabajadores es el incremento de sus salarios: “La ambición personal siempre ha sido y se mantendrá como un incentivo más poderoso para el esfuerzo laboral que el deseo por el bienestar general” (p. 50).

Tal concepción sobre la naturaleza humana en general, y las capacidades de los trabajadores en particular, torna imposible de imaginar a la “administración científica” de Taylor intentando explorar alternativas orientadas hacia la democracia económica, o cercanas a una configuración organizacional más participativa en la toma de decisiones. El total rechazo hacia métodos que implicasen más libertad y apelasen a “la mejor iniciativa” de los trabajadores, era tildado de “viejo” (p. 13) bajo el supuesto de que “los trabajadores nunca entregarán lo mejor de sí”.

Sin embargo, resulta de interés comprobar como el propio Taylor, seguramente sin proponérselo, admite de forma indirecta la existencia de un gran potencial latente sin poder aprovechar en los grupos de trabajadores que conforman las organizaciones:

“quien escribe [refiriéndose a sí mismo cuando trabajó como capataz] (...) había caído en la cuenta de que a pesar de ser el capataz del taller, los conocimientos y habilidades combinados de los trabajadores que estaban a su cargo eran al menos diez veces superior a los suyos” (Taylor, 1911 p. 28).

Al poner de manifiesto el importante acervo de conocimientos tácitos en manos de los trabajadores, la afirmación de Taylor adquiere relevancia si se recuerda que, además de desempeñarse como superior jerárquico, era ingeniero. Fue el creador de un esquema metodológico destinado a quitarle a los trabajadores al menos una buena parte de su capacidad de regular —como grupo social— los ritmos y condiciones de trabajo. Como él se encarga de aclarar, dicho esquema no fue una formulación enteramente nueva, sino el reacomodamiento de ideas anteriores en una nueva perspectiva. Dado el avance tecnológico y la disponibilidad de las mejores herramientas, al descomponer toda tarea en una serie de movimientos elementales y aplicarles las “leyes científicas” (o más bien, las leyes de la mecánica), se podía deducir la mejor forma de hacer un trabajo. De esta forma, el *management* pasaba a encargarse de la realización del análisis para descomponer los trabajos en tareas y movimientos; la asignación del personal adecuado; la coordinación de todo el esquema; y la ejecución de un férreo control a fin de que se cumpliera con lo diagramado. Por ello, los trabajadores quedaban

completamente despojados de toda iniciativa y posibilidad de participación en la toma de decisiones.

2.2 Sobre los tipos ideales de dominación: Max Weber

Desde la perspectiva de la Administración, la obra *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (1984, publicada originalmente en 1922) representa un complemento de la obra de Taylor, principalmente al considerar como uno de los tres tipos “puros” (ideales) de dominación el racional legal. La legitimidad (creencia de la validez) de este tipo de dominación, para guiar el comportamiento de los individuos de una organización, descansa en la convicción de la adecuada lógica racional de los ordenamientos de autoridad legalmente estatuidos. Más allá de que esta racionalidad pueda obedecer a la consecución de fines (por ejemplo, maximización de la rentabilidad empresarial) o de valores (por ejemplo, promoción del comercio justo), una vez establecida fija un férreo ordenamiento impersonal y objetivo, legalmente codificado, y basado en la lógica y la razón.

A partir de esta concepción, se establece una rigurosa jerarquía administrativa en la que el individuo puesto a la cabeza, en tanto ordena y manda, lo hace obedeciendo a su vez a dicho ordenamiento impersonal. Por su parte, los funcionarios que toman directivas del superior lo hacen no por interés propio, sino en atención al ordenamiento legal impersonal; y sólo están obligados a la obediencia dentro de una competencia rigurosamente delimitada. De esta forma, Weber concibe al orden burocrático. La burocracia crea un ordenamiento de reglas objetivas que se deducen del seguimiento de los fines y/o valores de la organización. Esta racionalidad deductiva otorga a los funcionarios los ámbitos de competencia, con sus respectivas atribuciones de poder y medios para actuar. El esquema se complementa con otros elementos, como una rigurosa jerarquía administrativa, un sistema de calificación profesional que justifica nombramientos, establecimiento de una perspectiva de carrera de ascensos y sometimiento a una severa vigilancia y disciplina. Weber considera a la burocracia como la forma racional y técnicamente más perfeccionada para legitimar la dominación, ya que permite alcanzar los objetivos de manera óptima. Esta superioridad se basa en el saber profesional especializado: hablar de dominación burocrática es hablar de dominación gracias al saber, sin la fricción de las emociones y las cuestiones personales (odio, pasión, amor, entusiasmo): *sine ira et studio* (p. 179).

En definitiva, Weber asume como óptimo —al igual que Taylor— un esquema conceptual que concibe a las personas como meros engranajes de la maquinaria organizacional. En

conformidad con esta deshumanizante perspectiva, desarrolla un encuadre analítico riguroso y jerárquico destinado a eliminar, o al menos mitigar al máximo, los efectos irremediamente perniciosos de las emociones. Luego, no queda lugar para las iniciativas o la participación democrática en las decisiones, pues éstas vienen radicalmente deducidas por la lógica racional, o terminarán de ser definidas por los superiores jerárquicos en virtud de su más elevado saber profesional.

2.3 Los principios del management: Henri Fayol

De las tres obras consideradas como fundacionales para la ciencia administrativa, *Administración Industrial y General* de Henri Fayol (1961, publicada originalmente en 1916) representa un sutil apartamiento de la perspectiva netamente mecanicista de Taylor y Weber. Por su condición de cientista y su recorrido laboral de casi sesenta años en una misma compañía minera, Fayol experimentó la Administración en todas sus etapas y “desde adentro” para condensar su experiencia en catorce principios. El autor aclaró que los mismos no pretendían asumir el papel de leyes universales invariantes de rígida aplicación, sino que debían ser adaptados a cada circunstancia, ya que no hay dos situaciones iguales.

De los catorce principios (entre los que se encuentran la jerarquía, la unidad de mando, la disciplina o el orden, que conforman la esencia del típico ordenamiento burocrático) resulta de interés analizar la significación de algunos, a fin de posicionarlos en perspectiva respecto de los elementos que suelen dar forma a la participación y la democracia económica en las organizaciones. En cuanto al primero, la división del trabajo —previamente ponderado por Adam Smith e implícitamente consagrado por Taylor—, si bien presenta la reconocida ventaja de lograr centrar la atención y el esfuerzo de los trabajadores, el autor advierte que no debe ser sobre-utilizado pues “tiene límites que la experiencia y el sentido de medida enseñan a no franquear” (Fayol, p. 25). El segundo principio, Autoridad y Responsabilidad, se refiere tanto a la capacidad legal como a la de liderazgo e iniciativa para tomar decisiones. Fayol advierte que esta autoridad para decidir “no se concibe (...) sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder”. Son las dos caras de una misma moneda, pues “la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable”, y muchas veces el miedo a la responsabilidad paraliza iniciativas y destruye buenas cualidades (Fayol, pp. 25 y 26). En el principio séptimo, remuneración justa, se descarta la participación de los trabajadores en los beneficios como un método óptimo, dado que “es imposible determinar la parte que corresponde a la actividad o habilidad (...) de un obrero sobre el resultado final de

una gran empresa” (Fayol, p. 34). Respecto del noveno principio, jerarquía, se plantean situaciones en las que la comunicación jerárquica resulta perjudicial. El autor afirma que debe preferirse la comunicación directa entre dos individuos pertenecientes a diferentes áreas organizacionales que precisen cooperar entre sí. Además, esta comunicación debe hacerse cara a cara de forma oral, pues genera entendimientos mucho mejores, antes que de manera escrita (principio catorce). Luego plantea un escenario ambivalente al afirmar que “es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad; es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa”. Finalmente, prolonga esta ambivalencia al asegurar que:

“cuando un agente [debe] elegir entre (...) procedimientos y no le es posible solicitar la opinión de su jefe, debe tener el coraje necesario y sentirse con la suficiente libertad de acción para adoptar aquel que el interés general exija” (Fayol, p. 40).

Queda así implícito que es posible confiar en los subordinados para la toma de decisiones importantes. Finalmente, el interesante principio trece —iniciativa— se refiere a la posibilidad de concebir una idea, ejecutarla y tomar acciones para asegurar su éxito. Fayol califica a esta “libertad de proponer y (...) ejecutar” como “uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana”, que vale para “todos los niveles de la escala social” (Fayol, p. 43), es decir, también para los trabajadores. Por ello, el autor recomienda a los jefes “tener la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio”, en pos de fomentar la iniciativa de sus subordinados (Fayol, p. 44).

En conclusión, la propuesta de gestión de Fayol abre el camino hacia pequeñas perspectivas humanizadoras y de fomento a la participación obrera en la toma de decisiones, que según su experiencia redundan en beneficios tanto para la organización como para sus trabajadores. Estas perspectivas serán plenamente desarrolladas por algunos enfoques organizacionales posteriores, más afines a la participación.

2.4 La responsabilidad colectiva en la organización: Mary Parker Follett

Considerando la época de su aparición y desarrollo, el pensamiento de Mary Parker Follett resulta pionero y revelador por haber sido forjado a partir de una larga y fructífera experiencia como trabajadora social a principios del s. XX en barrios populares de Boston, EEUU. Su aplicación permitió construir interesantes dinámicas comunitarias en centros vecinales conformados por agrupaciones autogestionadas. La atención del entonces presidente Theodore Roosevelt sobre la experiencia le permitieron a la autora adentrarse en los círculos empresarios

como consultora organizacional, algo muy difícil para una mujer en aquellos años. De este modo sus ideas quedaron plasmadas en una serie de conferencias durante los años 1920 que los académicos Lyndall Urwick y Henry Metcalf rescataron del olvido a través de la compilación *Dynamic Administration* (1940).

La piedra angular de sus formulaciones se encuentra en la relación existente entre el conflicto y la diversidad humana. Para la autora el conflicto no es algo ni bueno ni malo en sí mismo, pues consiste en la expresión de intereses diferentes en un contexto de diversidad. Al igual que la diversidad, el conflicto es inevitable aunque si pudiese ser canalizado por andariveles constructivos, sería posible aprovechar las capacidades y el poder que siempre yace latente en toda diversidad.

En efecto, existen tres formas de abordar los conflictos: la dominación (de una parte por sobre las demás), el compromiso y la integración. El compromiso suele ser el camino más utilizado, e implica que cada una de las partes deba ceder algo. Sin embargo, es una solución que tiene sus límites, pues no crea ni inventa nada nuevo, trabaja con lo que ya existe. Si en cambio se lograra la integración, el conflicto se tornaría creativo y llevaría al progreso. En este caso el eje de resolución no se hallaría en las concesiones, sino en descubrir formas creativas para satisfacer las demandas de todas las partes. Se inventan alternativas que en un principio no estaban o resultaban muy difíciles de imaginar.

Entonces, el primer paso para integrar es la transparencia. Para Parker Follett esto significa mostrar los egoísmos de las partes como realmente son y dejar en claro las diferencias, pues resulta imposible integrar nuestras perspectivas si no conocemos cuáles son. A partir de este primer paso es posible pasar a la siguiente etapa: la construcción de confianza y mutuo respeto entre las partes.

En este punto, la autora se apoya en las ideas de la psicología gestáltica para conjeturar que con frecuencia las respuestas a los conflictos siguen un patrón que en Teoría de Sistemas se reconocería actualmente como *feedback* circular. Esto significa que en las relaciones sociales (y en las organizaciones) es el comportamiento de cada parte el que ayuda a crear las circunstancias a las que ella responde. Esto puede escalar el conflicto y provocar la obstaculización de la integración, o, por el contrario, puede inaugurar un círculo virtuoso en que la transparencia y la confianza obtienen como respuesta mayor transparencia y más confianza.

El siguiente paso de esta construcción analítica es la valoración de los elementos constitutivos de los sistemas sociales, las personas, como seres humanos —lo cual no implica redundancia, dado el auge taylorista del momento—. Por consiguiente, la autora repara en que los trabajadores son entidades con sus propios deseos, intereses, valías, habilidades, sentimientos y objetivos. En este sentido, el deseo de autogobernar la propia vida es uno de los sentimientos más fundamentales de todo ser humano: “A la gente no le gusta que se les ordene, ni siquiera tomarse unas vacaciones” (Parker Follett pp. 61-62). Por ello, no duda en afirmar ante auditorios de empresarios y *managers* de la época que “ninguna persona debería dar órdenes a otra” (Parker Follett p. 59), sino que ambas deberían acordar tomar las “órdenes” que “manda” la situación. Esto es, ambas partes deben encontrar lo que la situación pide que se obedezca; y aquí es donde juega su idea de integración. De lograrla, se allanaría el camino hacia otro elemento nodal en la visión de la autora: la práctica de la responsabilidad por parte de los trabajadores rasos que termina creando orgullo por su propio trabajo. Para la autora, el principal problema que debe resolver la Administración en las organizaciones es lograr que cada miembro, incluso los trabajadores, sientan responsabilidad colectiva por el todo organizacional, y no meramente por su función. Esta idea se resume en las expresiones contrapuestas “ser responsable por el todo funcional”, frente a “ser responsable por nuestra función en el todo” (Parker Follett, p. 80).

La clave para la resolución del dilema radica en entender a la organización como una colección de comunidades locales, cuyo desarrollo, tanto en lo individual como en lo grupal, se maximiza cuando se les concede la posibilidad de autogestionarse en el máximo nivel que sea posible. Por ello, la responsabilidad colectiva empieza por la responsabilidad de los grupos locales, y continúa con las relaciones interdepartamentales.

El logro de un propósito común entre trabajadores y empleadores permite a la autora responder sobre los elementos que permiten suponer que las decisiones tomadas de esta forma serán beneficiosas para los objetivos de la organización. Un primer elemento sugerido es la posibilidad de dar participación a los trabajadores en los beneficios, ya que con un interés (*stake*) adicional en el negocio se refuerza la responsabilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, el análisis parece dar más importancia a los “intereses” inmateriales: tomar los deseos, aspiraciones, propósitos y valías individuales de los trabajadores como un activo, de forma tal que puedan encontrar un lugar dentro de los objetivos generales de las organizaciones en las que trabajan. Se llegaría así a la situación en que, al identificarse el interés de cada miembro con los del grupo, los impulsos “egoístas” implicarían “generosidad” para con los otros. En los conflictos eventuales en este proceso, la transparencia resulta fundamental para alcanzar la

integración, ya que si los trabajadores tuvieran real idea del para qué de las cosas, se obtendría mucho más de ellos.

Una vez que Parker Follet explica las razones que hacen posible obtener responsabilidad y decisiones juiciosas para la organización por parte de los trabajadores —lo que permite tratarlos como *partners*—, profundiza en su línea argumental para afirmar que también poseen muchas capacidades gerenciales que deben ser aprovechadas. Por lo tanto, la Administración debe dar espacios para que tanto estas capacidades, como las experiencias de los trabajadores, puedan aplicarse.

Por otra parte, la responsabilidad en una situación determinada es el resultado de la interrelación de experiencias, y por ello es muy difícil fijarla en una sola persona. Como ejemplo, si la calidad de una pieza es mala, ¿se debe al trabajador, al diseño, a la calidad del material, o a todo? Por consiguiente, la responsabilidad es un fenómeno plural, entrelazado, sinérgico. De allí, se deduce que el método de gestión debe ser la conferencia —en el sentido de reunir a representantes de la organización para tratar asuntos importantes de su competencia—. Este método permite unir las capacidades gerenciales de los trabajadores con la de los ejecutivos, a fin de tender hacia una gestión conjunta.

En este ámbito, Parker Follett asume una posición de gran cercanía a la de varios esquemas de democracia económica de la actualidad, pues afirma que la autoridad para la toma de una decisión debe ir hacia donde radica el conocimiento y la experiencia, independientemente de la posición formal de la persona. Esto implica que la coordinación en las organizaciones —que por naturaleza funciona mejor como un proceso autogobernado— debe empezar desde abajo, es decir, desde el nivel más bajo posible.

Desde su perspectiva, el poder para tomar decisiones no es una “sustancia” que viene en cantidades limitadas, o que alguien necesariamente pierde para dárselo a otro. Es posible hallar métodos de gestión para que no resulte en un juego de suma cero, sino que expanda la capacidad de poder de todo el sistema. Luego, la función del *management* debe ser la de buscar formas para dar más poder a los trabajadores, de modo tal que el poder total de la organización, de todos sus miembros, se pueda incrementar. Esto a su vez aumenta la pulsión de vida y el desarrollo humano de los trabajadores.

Finalmente, corresponde referir a la contribución visionaria de la autora también en el campo del liderazgo ya que sostenía que líder no es quien tome todas las decisiones, sino alguien que es capaz de organizar la experiencia del grupo, hacerla revelar, y ayudar a que sus integrantes

se desarrollen. De esta forma, las experiencias de un grupo con miembros de diversas capacidades pueden transformarse en poder. Parker Follett también introdujo la idea del liderazgo situacional en las organizaciones al considerar que diferentes situaciones requieren distinto tipo de cualidades y de conocimientos, y la persona con ese conocimiento tiende a convertirse en el líder del momento. La autoridad, antes que un fenómeno puramente formal y fijado de antemano, se legitima a partir de la interrelación de las experiencias colectivas de un grupo.

Las concepciones vertidas por Parker Follett en su corto e intenso paso por el mundo del análisis organizacional adelantaron el pensamiento varias décadas, en algunos casos. Su idea central de integración le permitió concebir un esquema de gestión de “poder con” (en lugar de “poder por sobre”, Parker Follett p. 101) en que los trabajadores que reciben trato humanizado, transparencia, confianza, oportunidad de participar en beneficios, tomar decisiones, y sentir orgullo por su trabajo, responden con responsabilidad y decisiones juiciosas que benefician a todos los miembros de la organización. A ello también se agrega el carácter pionero en la utilización del enfoque sistémico para el análisis de situaciones sociales en las organizaciones (“el todo no se determina sólo por sus partes constituyentes, sino por las relaciones entre ellas”, Parker Follett p. 195).

En síntesis, aunque las propuestas precedentes están a muy poca distancia de plantear esquemas enteramente democráticos y refieren explícitamente a la idea de “Democracia Industrial” como un ideal hacia el cual se debería tender (Parker Follett p. 174), afirman también: la creencia “en la autoridad, la del tipo adecuado. No creo en la elección democrática de jefes” (Parker Follett p. 67).

2.5 El reconocimiento de las necesidades sociales de los trabajadores: Elton Mayo

Si las teorías de Parker Follett hubiesen contado con el adecuado nivel de reconocimiento inicial, posiblemente los renombrados experimentos de Hawthorne hubiesen resultado poco reconocidos. Concebido durante los años 1920 y 1930 como un proyecto para descubrir los efectos en la productividad laboral de variables relacionadas con el confort (Mayo, 1945), dichos experimentos arribaron a conclusiones algo inesperadas, teniendo en cuenta el prisma conceptual mecanicista dominante en la época.

En este sentido, un mérito indiscutible de los trabajos de Mayo es haber consolidado de manera definitiva la idea de que el incentivo financiero no es el único que motiva a los trabajadores; la mayoría de las veces tampoco es el más importante. Los grupos humanos que componen a las

organizaciones no son “hordas de individuos, cada uno actuando por interés propio, cada uno luchando con su vecino por los escasos recursos para la supervivencia” (Mayo, p. 59), sino que tienen necesidad de sentir pertenencia a un grupo social (lo que brinda sensación de seguridad). Es muy frecuente que los trabajadores se comporten de manera leal a su grupo, y en este aspecto Mayo sugiere lo que considera la tarea principal del *management*: lograr que esa lealtad al grupo sea lo más coincidente posible con la lealtad a la organización, de forma tal de obtener una cooperación completa y sincera por parte de los trabajadores. Sin haber precisado el camino que debía recorrerse a fin de alinear lealtades grupales con objetivos organizacionales, poder esclarecer la existencia de este asunto nodal significó un avance, pues su resolución se constituye en el pilar fundamental de los esquemas organizacionales con participación y democracia económica.

2.6 Decisiones con racionalidad limitada y especialización vertical: Herbert Simon

Una de las preocupaciones centrales de Simon consistió en guiar a la Administración hacia la consolidación como disciplina con estatus científico. Su punto de partida se apoyó en la crítica al tradicional y sobresimplificado modelo de decisión racional utilizado (aún hoy en día) por la microeconomía.

En efecto, existen importantes diferencias entre el “hombre económico” y el “hombre administrativo”, basadas en las limitaciones a la racionalidad pura de los individuos en las organizaciones (1982). Dichas limitaciones vienen dadas principalmente por los valores que afectan a las finalidades que asumen los trabajadores (por ejemplo, si la lealtad se presenta con móviles personales o está ligada sólo a su departamento, pueden tomar decisiones contrarias a los objetivos de la organización), y por sus restringidos conocimientos y capacidades computacionales (racionalidad limitada). Luego, el comportamiento del mundo real nunca alcanza la racionalidad objetiva propuesta por la microeconomía: no es factible anticipar todas las consecuencias de cada elección, ni prefigurar todos los posibles comportamientos alternativos.

Por otra parte, el esquema de firma maximizadora utilizado en Economía —totalmente operada por un único *entrepreneur*— resulta demasiado abreviado para explicar el real comportamiento de las organizaciones, pues la toma de decisiones no se limita a la formulación de una finalidad general, e inclusive los trabajadores del nivel operativo más bajo tendrán siempre un margen para tomar decisiones propias. En efecto, el proceso decisorio también está presente durante las sucesivas etapas de elección de las diferentes alternativas que llevan las finalidades de alto nivel

al campo de la acción. Por lo tanto, la tarea de “decidir” se extiende por todo el entramado organizacional. En esta dinámica, la organización le va quitando al individuo una parte de la total autonomía decisoria que plantea la microeconomía neoclásica, y se la sustituye por un proceso administrativo de toma de decisiones que: le especifica el alcance general y naturaleza de sus deberes, establece quién tendrá poder de tomar decisiones que afecten al individuo, y demarca límites a su facultad para elegir.

Por consiguiente, las organizaciones crean una jerarquía, en donde las decisiones de un nivel administrativo dado proporcionan el “medio ambiente” para las decisiones más concretas del siguiente nivel inferior. De esta forma, la teoría administrativa estudia la construcción de las redes de decisiones que conectan los aspectos generales de los niveles elevados con las particularizaciones ejecutivas.

En este punto, el análisis de Simon, a partir de su noción de especialización vertical, deja en claro por qué perspectivas ligadas a la participación y la democracia económica no tendrían cabida en su marco conceptual. En efecto, la especialización vertical priva a los trabajadores de su autonomía decisoria, sometiéndolos a la autoridad de los supervisores del nivel jerárquico superior. Según Simon, existen tres razones lógicas para justificar este arreglo institucional:

- Es la mejor forma de lograr coordinación, ya que la especialización horizontal — originada en la división del trabajo— requiere alguna manera de mantener alineadas las actividades de todos los miembros. Complementariamente, las líneas formales de autoridad son útiles para poner fin a conflictos donde los acuerdos entre pares son imposibles.
- Brinda un marco de responsabilidad, es decir una autoridad ante quien dar cuenta de las acciones.
- Cultiva la pericia, ya que, así como la especialización horizontal desarrolla más habilidad y destreza para una tarea, la especialización vertical permite más eficiencia en la toma de decisiones.

Esta trilogía de responsabilidad, especialización (pericia) y coordinación refuerzan la tendencia a centralizar las funciones decisorias. Sin embargo, el autor reconoce que como contracara existen dos fuerzas que operan en sentido inverso. En primer lugar, gran parte de la información relevante surge repentinamente en el momento de la decisión, y es advertida sólo por los trabajadores del nivel operativo. En segundo lugar, el exceso de separación entre decisión y

acción incrementa el tiempo y los costos de transmitir la información. Por lo tanto, no debe abusarse de la especialización⁵, tanto horizontal como vertical.

2.7 La autorrealización como peldaño superior de la motivación: Abraham Maslow

El gran impacto que el aporte de un psicólogo tuvo en la Administración, significó un definitivo despegue en cuanto a la manera de enfocar el análisis del componente fundamental de las organizaciones: las personas. En efecto, partiendo de la perspectiva taylorista que asume a las personas (sobre todo a los operarios de niveles inferiores) como meras extensiones de las máquinas a quienes la “administración científica” debe aplicar leyes de la mecánica y ofrecer motivaciones de orden elemental, la propuesta de Maslow (1991) abre camino hacia las antípodas: en realidad, las personas (todas) también tienen motivaciones de alto nivel, y poseen capacidades variadas y asombrosas que la vida en sociedad (y en las organizaciones) suele cercenar.

Su planteo, originalmente publicado en 1943, se basa en la perspectiva holística-sistémica surgida a partir de la corriente gestáltica, que considera a las personas como un todo integrado y organizado⁶. En este marco, las personas poseen necesidades y deseos que pueden ser agrupados en peldaños de una escalera ordenada jerárquicamente. En cuanto un grupo de necesidades se satisface, de inmediato afloran otras de un orden superior, aunque cada nivel de la jerarquía no necesariamente debe ser satisfecho en un 100%. La jerarquía propuesta por Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (hambre, sed, libido).
- Necesidades de seguridad, tanto en lo físico como en lo relativo al ordenamiento cognitivo del mundo.
- Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia.
- Necesidad de autoestima.
- Necesidad de autorrealización.

Partiendo de las necesidades inferiores (alimento por ejemplo) compartidas con todos los seres vivos, el autor establece que cuanto más elevadas, más específicamente humanas son dichas

⁵ Como ejemplo, Simon menciona el caso de intentar enhebrar una aguja entre dos personas (una sostiene la hebra, la otra la aguja), vs. la alternativa más ventajosa: que lo haga un mismo sistema nervioso (p. 225).

⁶ Ello en contraposición y como crítica al conductismo, que pretende aislar a cada impulso de los demás, asumiendo un enfoque atomístico (1991, p. LI).

necesidades; y también, más fáciles son de postergar o directamente suprimir en el corto y mediano plazo, aunque hacerlo suele llevar a consecuencias patológicas.

En ese sentido, Maslow cree que la tendencia hacia un estado psicológico saludable —en el cual las necesidades superiores se encuentran relativamente satisfechas— está ineludiblemente vinculada a la atracción por lo novedoso, lo misterioso, lo caótico y la experimentación con lo desconocido (que se toman como desafíos agradables). Esto se debe a una condición innata de los seres humanos que la vida en sociedad suele atrofiar luego. En consecuencia, la monotonía en lo cotidiano y la rutina en el trabajo terminan por enfermar a personas inteligentes y capaces, causándoles “inanición intelectual” (Maslow, p. 36). De aquí se desprende que las sociedades más sanas serían aquellas que permiten a sus habitantes poder manifestar sus capacidades y fines más altos; en otras palabras, las que brindan espacio para la autorrealización.

Maslow define a la autorrealización como el uso y aprovechamiento total del talento, las capacidades, las virtudes y las potencialidades que a una persona le permiten vivir una plena humanidad. Esto no se logra sólo por medio del intelecto y la racionalidad (como postulaba Aristóteles con la *eudaimonia*), sino que requiere de una plena emocionalidad.

En este esquema, se rechaza la visión que supone a la naturaleza humana como inherentemente oscura, egoísta (o hasta maliciosa y cruel) y cuyos impulsos deben frenarse constantemente⁷. Por el contrario, el autor sostiene que debe fomentarse la natural tendencia hacia la concreción de las aspiraciones del más alto nivel, lo cual llevaría hacia una sociedad con personas que, al autorrealizarse, cultivarían el buen carácter. De esta forma, al identificarse con una sociedad en donde le es posible expresar una plena humanidad propia, la persona autorrealizada trasciende la dicotomía “yo-ellos”, pues al sintetizarse en un “nosotros” el individualismo implica al mismo tiempo altruismo.

Los aspectos fundamentales de la autorrealización son la autodeterminación, esto es, la capacidad de tomar decisiones propias, y —a partir de allí— la capacidad de expresar la creatividad personal. Respecto del primer aspecto, Maslow sostiene que el sentirse irremediabilmente determinado por los demás lleva hacia un estado de enfermedad psicológica. En cuanto a la creatividad, el autor sostiene que todas las personas sin excepción son creativas, lo que implica capacidad para la espontaneidad y lo no estructurado. Por consiguiente, puede

⁷ En este punto el autor dirige sus críticas al esquema freudiano, que según su apreciación considera a las personas como “animales” con necesidades instintivas profundamente primitivas, egoístas, codiciosas y hostiles (representados por el “ello”), cuya represión es causa principal de varias patologías psíquicas (Maslow, p. 254).

haber zapateros, carpinteros y administrativos creativos, que por esa condición son más capaces de romper estereotipos, de explorar sin temor a lo desconocido, y por lo tanto de descubrir.

En definitiva, el aporte de Maslow resulta de trascendencia para consolidar una base de sustento a los modelos de gestión participativa y democrática. En primer lugar, porque desafía abiertamente la arraigada convicción en la naturaleza irremediablemente egoísta, avara, traicionera e individualista del ser humano, muy difundida en Economía y en buena parte de los escritos fundacionales de la Administración. En segundo lugar, porque el planteo pone en evidencia las amplias capacidades (sobre todo de creatividad) que permanecen adormecidas en la gran mayoría, pero que ante adecuadas motivaciones y espacios de libertad podrían despertar. Finalmente, el análisis de Maslow logra especificar un modelo que muestra la multidimensionalidad de la motivación humana. En particular, resulta de gran interés la noción de autorrealización como idea directriz de un proceso de desarrollo integral de la personalidad, que en definitiva redundaría en la liberación de ingentes energías motivacionales posibles de ser aprovechadas por las organizaciones.

2.8 Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor

La referencia a las necesidades de distinta naturaleza que según Maslow motivan el comportamiento de las personas en las organizaciones posibilita a McGregor concebir la renombrada dicotomía “Teoría X -Teoría Y”, que representa dos perspectivas de gestión contrapuestas. Según la perspectiva predominante, designada como “Teoría X”, a las personas en general les disgusta el trabajo, y hacen todo lo posible por huir de él. Por tanto, resulta indispensable que el *management* apele a medidas destinadas a coaccionar y controlar. Asimismo, resulta inútil cualquier tipo de programa tendiente a motivar la participación en la toma de decisiones, pues la gente por naturaleza prefiere evitar las responsabilidades, y ser dirigida en vez.

Según McGregor, los clásicos principios de Administración sólo pueden derivarse a partir de estos supuestos sobre la naturaleza humana. Sin embargo, su implementación lleva hacia el desaprovechamiento del enorme potencial existente en las personas. En efecto, la mayoría de los trabajadores siente indiferencia por los objetivos organizacionales, y suele acomodar su desempeño hacia el tipo “apenas con lo justo”, junto con muy ingeniosas estrategias defensivas para burlar cualquier sistema de control impuesto por el *management*. (McGregor pp. 22-23).

Por otro lado, la pretensión de mejorar este cuadro a partir de mayores beneficios materiales (buenos salarios, premios, vacaciones, etc.) no tiene mayor impacto ya que los beneficios se

disfrutan fuera del trabajo —siendo el trabajo el “castigo” que se paga como precio para obtenerlos—. De esto se infiere que las personas quieren realizar sólo lo mínimo de lo que conciben como “castigo”. El planteo no implica que los incentivos económicos posean escasa influencia: hasta un cierto nivel son muy importantes. Pasado dicho nivel, toman mayor relevancia las necesidades más elevadas ligadas a la autorrealización de las personas, aunque en los trabajos tradicionales existen muy pocas oportunidades de poder satisfacerlas.

Por consiguiente, la “Teoría Y” es una postura gerencial que pregona la necesidad de que las organizaciones brinden a sus trabajadores mayores espacios para tomar decisiones (aunque sin alcanzar una completa gestión democrática). Los supuestos en los que se basan sus preceptos son:

- El trabajo, bajo ciertas circunstancias, puede ser fuente de satisfacciones.
- Si los trabajadores se comprometen realmente con un objetivo, no hace falta controlar: se autogestionan.
- El grado de compromiso con los objetivos depende más de la autorrealización que se obtenga por alcanzarlos.
- La mayoría de los trabajadores aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad.
- La imaginación y la creatividad para buscar soluciones está amplia, y no estrechamente distribuida en la población.

McGregor reconoce que si bien —en principio— los trabajadores pueden dar la impresión de preferir la subordinación a una autoridad que les brinde “seguridad infantil”, a la larga esta relación de dependencia en personas adultas provoca frustración y confiere sensación de injusticia. Por ello, en el mediano plazo la independencia de poder valerse y tomar decisiones propias es muy satisfactoria, aunque sea también desafiante y a veces asuste (McGregor, p. 26). Como corolario, el paso fundamental hacia una exitosa aplicación de la Teoría Y es el logro de la “integración”, esto es, una situación en la que los miembros puedan percibir que alcanzan sus propios objetivos de una mejor manera si dirigen sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Ello requiere de un transparente y sincero esfuerzo multilateral, a fin de inventar soluciones que integren (idea presente en Parker Follett): por un lado objetivos organizacionales y por otro las aspiraciones de autorrealización de todos los miembros (y no sólo de algunos).

Como ejemplo concreto de aplicación de la Teoría Y, McGregor estudió y promocionó los llamados “planes Scanlon”⁸ según los que 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 (Wren, 2009).

El programa se aplicó por primera vez en 1939 en la metalúrgica Empire Steel, logrando un notable éxito y salvando a la empresa de la quiebra⁹. El propio McGregor relata un caso en donde los trabajadores convencieron al *management* de ofertar productos a precios que inicialmente resultaban muy bajos, dado el nivel histórico de los costos. 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 vivos ejemplos de condiciones organizacionales que crean confianza, transparencia y oportunidades de participación y conllevan 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”, McGregor 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.

2.9 Organizaciones orgánicas: Burns y Stalker

A partir de un estudio realizado durante los primeros años de la posguerra (originalmente publicado en 1961), Burns y Stalker acuñaron y popularizaron el término “orgánicas” para designar a las organizaciones que adoptan relaciones de autoridad menos jerárquicas a las propugnadas por la Administración clásica (que denominaron “mecanicista”). En las organizaciones orgánicas, si bien se mantienen las estructuras jerárquicas, existen ciertos rasgos

⁸ Creados 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*”, que a partir de la gestión conjunta entre *management* y trabajadores 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.

⁹ 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.

que se orientan hacia la democracia económica: gran descentralización de las decisiones, que con frecuencia se consensuan; trabajos, tareas y atribuciones que se redefinen constantemente a partir de las interacciones de los miembros, que se apoyan en fluidas comunicaciones horizontales y verticales de naturaleza desestructurada.

La perspectiva de Burns y Stalker que más ha trascendido es la referida al tipo de estructura de las organizaciones, que varía en función del nivel de dinamicidad ambiental: entre más cambiantes sean las condiciones tecnológicas y comerciales, más “orgánica” será la configuración observada. Esta noción se encuentra muy difundida en la Administración (ver por ejemplo, Rivas Tovar, 2002). Sin embargo, no se trata del único factor que determina el nivel de “organicidad” de una firma, ya que los autores dejaron muy en claro que las configuraciones estructurales también dependen de otras dos variables (Burns y Stalker, p. 209):

- El nivel de apego, defensa o mejora del estatus y el poder que manifiesten los individuos más influyentes de la organización.
- El nivel de compromiso mostrado por el CEO para implementar los cambios organizacionales que la situación requiera.

De esta manera, una sorprendente conclusión a la que llegan los autores es que la mayoría de los establecimientos analizados, cuyos ámbitos tecnológicos se habían tornado muy dinámicos¹⁰, no terminaron adoptando el tipo de estructura orgánica esperada (p. XI). La explicación se encuentra en conflictos relacionados con cuestiones de estatus y poder, desatados en varias de las organizaciones observadas. En otras palabras, fueron las resistencias al cambio encabezadas por individuos con poder (CEO y *managers*) lo que explicó por qué muchas de las empresas analizadas no se tornaron orgánicas, a pesar de la dinamización del contexto tecnológico. Burns y Stalker no vacilan en calificar a este tipo de comportamiento organizacional como “patológico” (Burns y Stalker, p. 237). De hecho, en el prólogo a la segunda edición de la obra, uno de los autores se declara “(...) impresionado por el extraordinario *gap* existente entre la lucidez, inteligencia y competencia técnica de los trabajadores, y la naturaleza pesada, torpe, primitiva y subestimadora de las estructuras administrativas con las que dirigen sus esfuerzos” (Burns y Stalker, p. XXII). Los aspectos más destacados que se desprenden de la obra —poco advertida en escritos de Administración

¹⁰ Se trataba de establecimientos escoceses e ingleses que durante la segunda guerra mundial proveían productos electrónicos de naturaleza bélica (radares, equipos de comunicación de larga distancia, etc.) al gobierno británico, y que luego de su finalización debieron adaptarse, principalmente a la fabricación de radios y equipos de TV.

posteriores— es que son primordiales para entender las decisiones acerca de las estructuras organizacionales las cuestiones políticas o de estatus relacionadas con el ejercicio del poder, y no solo los temas de eficiencia. Son problemáticas que no se manifiestan de manera directa o consciente, sino que lo hacen a través de directivas o discusiones sobre decisiones relacionadas con la estructura de la organización (Burns y Stalker, p. 6). Para ellas siempre se invocan razones de eficiencia e interés general (Burns y Stalker, p. 145).

Asimismo, resulta de interés señalar ciertos rasgos de funcionamiento —vinculados con la democracia económica—, que se encontraron en aquellos casos en que las configuraciones orgánicas lograron vencer las resistencias y asentarse. En primer lugar, se documentaron ejemplos cualitativos de ideas innovadoras provenientes de trabajadores de más bajo nivel que incrementaron significativamente la performance organizacional¹¹. En segundo lugar, los autores no observaron parálisis decisorias causadas por la falta de consenso (temida por Simon, entre otros), que solamente una autoridad bien definida podría solucionar. En efecto, el estudio relata casos en que ante la aparición de disputas, las reuniones de los involucrados se resolvían sin necesidad de recurrir a la autoridad: “se resuelven por sí solas, de manera lógica” (Burns y Stalker, p. 91). Finalmente los autores señalan que, ante el vacío dejado por la falta de estructura formal, los criterios generales para la toma de numerosas decisiones surgen de las creencias compartidas acerca de los valores y objetivos de la organización.

2.10 Alta gerencia y equipos autogestionados a nivel operativo: Peter Drucker

El autor ha constituido uno de los más conocidos exponentes del auge experimentado por la Administración durante la segunda mitad del siglo XX. Su pensamiento constituye un aporte relevante a los principios de la praxis administrativa moderna. Algunos de sus planteos también han contribuido a robustecer la lógica en favor de ciertas prácticas organizacionales enlazadas con la participación y la democracia económica.

Para Drucker (1984), ninguna organización es un fin en sí misma y por derecho propio, pues se trata de órganos sociales cuyo centro de gravedad se encuentra en los clientes, y complementariamente basan su existencia en el cometido final que representan para la sociedad. En este sentido, inclusive las empresas comerciales no asumen a la maximización de la rentabilidad como el propósito último; más bien se trata solo de un factor limitativo. La definición de aquella misión social que cada organización debe asumir es exclusiva

¹¹ En fábrica de instrumentales eléctricos (Burns y Stalker, p. 88), y en fábrica de artículos electrónicos para el hogar (Burns y Stalker, p. 166).

responsabilidad de la alta dirección, a quien corresponde profundizar sobre el propósito general con preguntas como: ¿qué es nuestra empresa?

Para el autor, los trabajadores no forman parte del proceso de especificación del propósito organizacional, pues ellos tienen sus propios objetivos que no se definen por la organización, ni en la organización. Sin embargo, en consonancia con la escuela Socio-Técnica (ver capítulo 6), Drucker considera posible brindarles oportunidades para que diseñen los modos de ejecutar las tareas de su entorno más inmediato. Con ello se puede fomentar la autorrealización, lo cual conlleva la liberación de energías motivacionales que permitirán movilizar conocimientos y experiencias en el área en donde los trabajadores son los expertos; más aún si consideramos que en la actualidad la gran mayoría de los trabajadores de todos los niveles de la organización tienen aptitudes para tomar decisiones propias.

Los resultados que provienen de los casos estudiados¹² se describen como excelentes; no obstante, se consideraron como excepcionales o derivados de la urgencia. En consecuencia, una vez superados los circunstanciales contratiempos, estos logros simplemente “fueron olvidados” (Drucker, p. 189), aunque se agrega:

“Ahora se vuelven a redescubrir los mismos principios, y siempre que se prueban, funcionan (...) Durante mucho tiempo hemos *sabido* qué debíamos hacer. Que ahora se lo proclame como un [nuevo] descubrimiento es un tanto irónico, pero inofensivo mientras se lo lleve a la práctica” (Drucker, p. 190, cursiva original).

Este particular estilo de argumentación requiriendo que deje de proclamarse “la invención de la rueda”, en términos de la ya comprobada eficacia de los equipos autogestionados, no implica un llamado de conversión total hacia la democracia económica, pues no se aboga por asambleas ni elecciones, y son los *managers* quienes deben delimitar los equipos. A su turno, estos equipos de trabajo se autogobiernan y asumen algunas prerrogativas gerenciales respecto a las tareas de impacto local.

Drucker analiza también la ventaja de trabajar por equipos en lugar de recurrir a un diseño funcional. Éste último da mucha claridad en cuanto a la tarea, pero poca en cuanto al trabajo de todo el conjunto; además, no suele ser receptivo de las innovaciones, dado que sólo busca hacer

¹² El autor describe casos de implementación exitosa de equipos autónomos de trabajadores en el fabricante de productos ópticos Zeiss y en IBM, entre fines del s. XIX y primeras décadas del s. XX, tanto para la organización de tareas, el planeamiento de la producción, como para el diseño de maquinarias y productos. Menciona además ejemplos en fábricas automotrices o aviones durante la Segunda Guerra Mundial en EEUU (que no se llevaron adelante por convicción, sino como último recurso ante la escasez de ingenieros y gerentes).

un poco mejor lo que ya hace. La organización por equipos, en cambio, resulta mucho más flexible pues sigue la máxima “misión fija - tareas cambiantes”, en donde todos los miembros conocen el trabajo del conjunto, y se sienten responsables por él. Como contrapartida, impone importantes exigencias de responsabilidad y autodisciplina, cuestión que los trabajadores pueden afrontar si se crea el ambiente adecuado, pues el entorno es lo que más determina la forma en que la gente responde: las mismas personas reaccionan muy distinto en diferentes circunstancias. Aunque como desventaja, se menciona que la configuración por equipos presenta limitaciones en cuanto a su tamaño, el propio Drucker brinda ejemplos de aplicación exitosa en contextos de fabricación masiva, como los ya mencionados casos de IBM o de empresas automotrices.

¿Cómo se explica entonces la resistencia a aprender de estos ejemplos exitosos? Para Drucker, los *managers* se oponen porque entienden que el autogobierno de los trabajadores por un lado implica socavar su autoridad, y por otro les exige más competencia y responsabilidad frente a sus subordinados.

Finalmente, apoyándose en ejemplos de empresas japonesas, el autor pondera positivamente la toma de decisiones por consenso: si bien su práctica insume mucho tiempo, en contrapartida se actúa luego con gran celeridad. Por otro lado, las discrepancias que afloran al procurarse este tipo de decisiones suelen estimular la imaginación en la búsqueda de nuevas soluciones (aspecto que remite a la idea de “integración” de Parker Follett). La imaginación, aunque no es tan abundante, tampoco es tan escasa como se presume, y puede desarrollarse (en lugar de atrofiarse) cuanto más se la ejercite.

En contraste, la perspectiva occidental prioriza la rapidez en la toma de una decisión, lo que posteriormente requiere considerables inversiones de tiempo y esfuerzo para convencer a los demás sobre su eficacia. Según Drucker, en el mejor de los casos esta estrategia obtiene indiferencia; a menudo directamente produce hostilidad y sabotaje. Por ello, el autor considera fundamental que todo aquel que tenga alguna relación con las consecuencias de una decisión, participe responsablemente en su discusión aunque no avanza con esta proposición, y afirma que en última instancia la jerarquía es necesaria, dado que —en definitiva— alguien debe adoptar una decisión para que la organización no se convierta en un club de interminables debates.

En conclusión, los trabajadores no tienen lugar para aportar a la definición del propósito organizacional, pues la alta dirección es la que posee la panorámica suficiente para resolver el

tipo de cuestiones que atañen a toda la organización. En cambio, respecto de las cuestiones operativas más próximas al entorno local de cada equipo, el pensamiento de Drucker promueve un esquema participativo que en algunos aspectos tiende hacia los modelos de gestión democrática, al rescatar los atributos beneficiosos de las decisiones consensuadas, y del fomento de la autorrealización de todos los miembros.

2.11 Las configuraciones y el Poder en las organizaciones: Henry Mintzberg

Este autor se ha configurado en uno de los principales exponentes académicos de la Administración contemporánea. En relación con la democracia económica resulta de interés indagar dos de sus tratados más difundidos. El primero, *The Structuring of Organizations* (1979) sintetiza categorías de análisis que resultan de utilidad para estudiar los efectos que las diferentes configuraciones participativas y democráticas tienen sobre la estructura organizacional. El segundo, *Power in and around organizations* (1981) analiza las consecuencias que los diferentes esquemas de distribución del poder tienen sobre el funcionamiento organizacional, además de indagar sobre los efectos que ciertos tipos de democracia económica producen en las organizaciones.

2.11.1 La estructura de las organizaciones

El punto de partida del análisis de Mintzberg sobre las estructuras de las organizaciones (1979) es que toda labor humana organizada requiere de dos grandes actividades, opuestas entre sí: la división del trabajo en las diferentes tareas, y la coordinación de estas tareas para lograr los objetivos de la organización. Las estructuras que adoptan las organizaciones representan las distintas formas de dividir el trabajo y de coordinarlo.

La elección entre las diversas formas de dividir el trabajo y de coordinarlo representan decisiones. Mintzberg define a la decisión como un compromiso (de tiempo y recursos) para con una acción. Los procesos decisorios en las organizaciones suelen ser complejos, y a grandes rasgos presentan tres niveles:

- Nivel operativo: que consiste en las decisiones altamente rutinarias, automatizadas y predeterminadas.
- Nivel administrativo: dentro del cual se distinguen dos subniveles; las decisiones coordinativas (que guían y coordinan las decisiones operativas hacia adentro de cada área o equipo), y las decisiones de excepción (relativas a situaciones no rutinarias, de

alta elaboración, carácter ad-hoc, y que suelen implicar coordinación con otras áreas o equipos).

- Nivel estratégico: conformado por aquellas decisiones de excepción que presentan un impacto mucho más significativo que el nivel administrativo, en cuanto a su alcance espacial y temporal en la organización.

Según el autor, existen nueve parámetros de diseño que en combinación con cinco mecanismos de coordinación¹³, permiten dar forma a las estructuras organizacionales. A continuación, se reseñan brevemente los efectos que los principales parámetros establecidos por Mintzberg tienen sobre dichas estructuras organizacionales¹⁴.

- Especialización horizontal o vertical. La horizontal consiste en la descomposición de un trabajo en tareas o movimientos simples (tal como lo propusiera Taylor), mientras que la vertical separa la administración de un trabajo de su ejecución. Las organizaciones que se apoyan en altos niveles de especialización horizontal —ante la perspectiva tan estrecha que se impone a los trabajadores— presentan también importantes requerimientos de especialización vertical (esto es, *managers* que coordinen) que inciden en la motivación y los sentimientos de los trabajadores. Por ello, el autor establece que la des-especialización (enriquecimiento) horizontal y vertical de las tareas se justifica si las ganancias en motivación y productividad son mayores que las pérdidas por menor especialización. Como ejemplo de que el balance de esta ecuación puede resultar positivo, se citan ejemplos de organizaciones que exitosamente implementaron el paradigma Socio-Técnico (p. 77, nota al pie), una de las históricas variantes de democracia económica que será analizada en el capítulo 6.
- Agrupamiento en unidades: pueden ser por mercados o por funciones. Con el primer criterio, se aglutinan actividades de acuerdo con fines, esto es, conforme a las características fundamentales de los objetivos que se persiguen o los clientes a los que se sirven. El enfoque funcional, en cambio, se centra en medios, esto es, agrupa de acuerdo con los procesos utilizados para producir.

Este último presenta como gran ventaja la posibilidad de profundizar en la especialización de las tareas, aunque hace perder de vista el panorama general de la organización. Adicionalmente, las performances de las áreas funcionales suelen ser complejas de medir, y ante problemas de coordinación requieren la atención de jerarquías que se encuentran

¹³ Ellos son: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, de habilidades y de resultados.

¹⁴ Se analizan tres de los nueve parámetros propuestos por el autor.

alejadas de los acontecimientos. En comparación, el agrupamiento por mercados genera unidades autocontenidas que abarcan la interdependencia esencial del trabajo organizacional. Esto permite que la atención de los miembros se focalice en totalidades integradas (mercados, clientes), aumentando su identificación con ellos, y posibilitando una medición más directa de la performance grupal. Como desventaja, según Mintzberg este criterio conlleva la congregación de diferentes especialistas que necesariamente reportarán a un jefe generalista con el cual ningún miembro se sentirá identificado. Además, sucede a menudo que los agrupamientos por mercados funcionan mejor con tamaños reducidos (dado que requieren frecuente ajuste mutuo para coordinar), por lo que suelen estar imposibilitados de aprovechar economías de escala; grandes bienes de capital, costosos y que no rinden si la unidad que los utiliza es pequeña.

- Mecanismos de enlace: en particular, resulta de interés para la presente investigación reseñar a dos de ellos. Por un lado, los grupos de trabajo transitorios o permanentes (*task forces*), conformados por comités de representantes de diversos equipos o áreas cuyo fin radica en la consecución de una tarea —o la resolución de un problema— de carácter excepcional (y que resulta transversal a todos los sectores involucrados). Por otro lado, la estructura matricial: configuración basada en la combinación de un *manager* encargado de una determinada función con otro que supervisa un determinado segmento de mercado, contando ambos —en teoría— con un mismo nivel de autoridad formal.

A partir de estos parámetros de diseño, y en combinación con los cinco mecanismos de coordinación, Mintzberg esquematiza cinco tipos ideales de estructuras organizacionales¹⁵, de las cuales reseñaremos brevemente las dos principales: burocracia mecánica y adhocracia.

De acuerdo con el autor, las burocracias tienen un conflicto irreconciliable: lo que es bueno para el sistema técnico (la producción), es malo para el sistema social. Intentar introducir medidas que apunten a “lo social” (la autorrealización de las personas), como enriquecimiento de tareas o gestión participativa y democrática, no resuelve este dilema de base. Asimismo, los arreglos burocráticos fomentan el funcionalismo extremo, lo cual dificulta la coordinación, la medición de los aportes al todo organizacional y multiplica el trabajo destinado al control que no agrega valor. Estas falencias fomentan una lógica de creación de “imperios privados” donde áreas y jefes compiten por tener más personal, presupuesto y salario. Por otra parte, a pesar de que Mintzberg afirma que la burocracia suele ser el arreglo estructural más efectivo y eficiente

¹⁵ Estructura Simple, Burocracia Mecánica, Forma Divisional, Burocracia Profesional y Adhocracia.

para la mayoría de los ambientes (salvo los dinámicos y complejos), también se reconoce que en realidad todas las organizaciones están sujetas a cambios permanentes. En este sentido, la configuración burocrática presenta lentitud para procesar las novedades que generan los cambios, ya que siempre deben aguardarse las decisiones relevantes de un *management* que está muy arriba y sin contacto con la situación a evaluar.

La adhocracia, por su parte, es la configuración ideal (solamente) para ambientes dinámicos y complejos. Recurre a estructuras matriciales y todo tipo de mecanismos de enlace que buscan aprovechar lo mejor del funcionalismo y del enfoque por mercados. Se basa en equipos multidisciplinares que a partir del ajuste mutuo derivan el poder decisorio hacia los expertos situacionales. Sin embargo, pretender proyectarla en ambientes estables, según Mintzberg, produce ineficiencias respecto a la burocracia. Esta presunción se basa en que miembros y *managers* a menudo se encuentran confundidos de a quien reportar, y a quien “tener que impresionar”. Por otro lado, la adhocracia crea un sistema de adversariedad entre los diversos equipos que pugnan por ganar poder en los diferentes proyectos organizacionales. Finalmente, se critica el costo de la excesiva comunicación que se precisa para tomar decisiones, si bien se admite —tal cual lo notara Drucker (1984)— que luego la ejecución de dichas decisiones es mucho más expeditiva.

En conclusión, para Mintzberg las estructuras más “liberadas” y que se aproximan a la democracia económica, como la adhocracia, son eficientes para lo extraordinario pero contraproducentes a la hora de llevar a cabo lo estandarizable.

2.11.2 El poder en las organizaciones

En esta obra Mintzberg (1981) analiza en profundidad la cuestión del poder¹⁶ en las organizaciones, elaborando esquemas que representan su distribución entre los diferentes actores, además de indagar acerca de las principales variables que afectan a dichos esquemas.

Según este autor, el CEO (y no el dueño-gerente) es la figura típica que a nivel individual detenta más poder, y suele contar con una importante capacidad de redefinir los objetivos organizacionales, a pesar de que la propiedad (representada en la mayoría de las organizaciones por el directorio o equivalentes) sea la que legalmente tenga la potestad de hacer y deshacer cualquier tipo de decisión.

¹⁶ Que se define como la capacidad de afectar las acciones y los resultados de la organización. El autor aclara que esta definición adoptada apunta a los resultados efectivos que puedan lograrse; más allá del poder que se tenga, lo que importa es el grado en el que efectivamente se lo utilice.

En los hechos los directores (o equivalentes) suelen contar con pocos medios prácticos para plasmar su poder en la realidad, particularmente en aquellas organizaciones en donde la propiedad es difusa (muchos accionistas con bajo porcentaje cada uno, y poca capacidad de coordinación entre ellos) y/o pasiva. Ciertamente, los miembros del directorio suelen carecer de conocimiento suficientemente detallado para objetar tanto las estrategias como las decisiones del día a día llevadas a cabo por los miembros de la organización. Durante las reuniones es común que no se atrevan a preguntar para no lucir como idiotas. En estas circunstancias, el poder real de los propietarios reside en la capacidad de nombrar y remover a un administrador que actúe en su nombre: el CEO. También pueden realizar una cuidadosa revisión de las decisiones más importantes en situaciones puntuales, aunque siempre se encontrarán en desventaja respecto del *management*.

Por lo tanto, en el mundo corporativo real la búsqueda de la eficiencia y la maximización del beneficio son restricciones antes que el propósito último, pues se optimizan otros objetivos sistémicos: el control (en el sentido de capacidad para controlar el ambiente en el que se desenvuelve la organización), y sobre todo el crecimiento (medido en ventas y/o cantidad de personal a cargo), que según Mintzberg (en concordancia con autores como Chandler y J. K. Galbraith) sería el objetivo natural de los *managers*. De esta forma, un nivel de ganancia razonable es tomado como un mero factor limitativo en la búsqueda de la maximización del crecimiento, que conlleva a más salarios, más prestigio y más poder: “entre más grande el charco, mayor el tamaño de la rana” (p. 276).

Entonces, ¿una alternativa sería nombrar a alguno de los directores como administrador a tiempo completo? Mintzberg —en línea con el clásico análisis de Michels (1979) ya visto— no la considera una solución estable, pues en los hechos este director sería cooptado por la situación y se transformaría en el CEO. Ya no sería un miembro más del directorio, sino un representante que repentinamente se encontraría con una gran cuota de poder que lo transformaría en alguien diferente. Por lo tanto, la situación regresaría al punto de partida.

De esta forma, surge una de las configuraciones de poder más habituales: el Sistema Cerrado¹⁷. Esta configuración consiste en una propiedad difusa y desorganizada, tendiente hacia una actitud pasiva, que da origen a un sistema que se sirve a sí mismo. En efecto, el CEO y algunos *managers* se hacen del suficiente poder para fijar al crecimiento como el objetivo primario, con todo lo demás —incluyendo a la rentabilidad— asumiendo el papel de factores limitativos

¹⁷ Otras configuraciones modelizadas por el autor son: la Autocracia, la configuración Misionaria, la Meritocracia y la Arena Política, entre varias.

(dado que es necesario un mínimo de eficiencia y de rentabilidad para crecer). Esta reorientación en el objetivo organizacional, denominada “*empire building*” (edificación de imperios personales), reconoce su origen en el problema de la separación entre propiedad y control (estudiado en profundidad por Berle y Means, 1933), y se consolida como una dinámica que beneficia principalmente a los administradores de la alta jerarquía.

Otra de las configuraciones propuestas por Mintzberg es la Misionaria, en donde la identificación de los miembros con los objetivos organizacionales es tan significativa que se obtienen de su parte altos niveles de contribuciones psíquicas y emocionales. Según el autor, la variable fundamental para la consolidación de este esquema de poder es la ideología. En este sentido, se supone una escala de identificación ideológica en la cual el nivel más fuerte es la “identificación natural”: cuando los miembros de la organización se identifican espontáneamente con sus objetivos y permiten que éstos afecten su comportamiento. Según el autor, entre más alta la identificación, menor es la necesidad de controlar el comportamiento de los trabajadores, pues al compartirse preferencias y objetivos para la organización es posible permitirles que tomen sus propias decisiones.

En cuanto al liderazgo, siguiendo al autor McClelland, Mintzberg sostiene que en la configuración Misionaria se atiende a las necesidades de participación activa de los miembros, empoderándolos en lugar de tornarlos sumisos. Este liderazgo no se basa en nociones del tipo “hagan esto porque soy el más fuerte y el que más sabe”, o “porque estoy a cargo”, sino en ideas rectoras como “estos son los objetivos comunes, que realmente sentimos nuestros y los compartimos, esto es lo que hay que hacer para lograrlos; ustedes son fuertes y capaces, y lo pueden lograr” (p. 374). De esta manera, las dinámicas organizacionales comparten un sentido de destino común, y el trabajo de coordinación es asumido por la mayoría de los individuos, como un equipo de críquet o hockey que trabaja espontáneamente en el objetivo de ganar. Por tanto, adoptando las categorías conceptuales utilizadas en el texto sobre estructuras organizacionales, Mintzberg establece que en las configuraciones del tipo Misionaria, a partir del papel fundamental que juega el ideario compartido, la coordinación se da por “estandarización de normas y creencias”. Ergo, el autor considera que esta configuración brinda el entorno más fértil para el florecimiento de la participación y la gestión democrática, pues es la que permite el máximo nivel de descentralización en la toma de decisiones.

Como contrapartida, las organizaciones apoyadas en este tipo de configuración presentan un límite a su tamaño máximo, dado que el contacto personal es crucial para mantener el sentido, la cohesividad y la identificación con el ideario. Por lo tanto, la mejor estrategia parece consistir

en expandirse mediante la formación de enclaves autónomos vinculados por el ideario común, eventualmente compartiendo recursos o proyectos conjuntos. Una vez que un enclave supere un determinado tamaño considerado crítico, se divide como una ameba para generar dos organizaciones ligadas, mas relativamente independientes entre sí (Mintzberg menciona a los *kibutzim* israelíes como ejemplo).

Continuando con esta línea argumental, resulta de interés reparar en lo que el autor denomina como entidades Cuasi-Misionarias. Se tratan de organizaciones que no se espera que asuman una configuración Misionaria, pero que en los hechos la terminan adoptando a partir del surgimiento de un robusto ideario-guía, que lleva a realizar una misión ordinaria de una forma muy distinta. Mintzberg menciona como ejemplo a la empresa japonesa, que por esa época (fines de los 70 y principios de los 80) estaba deslumbrando a todo occidente, incluyendo a los académicos de la Administración.

Finalmente, en esta obra Mintzberg realiza un extenso análisis de la democracia económica en las organizaciones. En este sentido, existen dos tipos de implementación: la democracia representativa y la democracia participativa. La primera, relacionada con la elección de los miembros del directorio, es una democracia indirecta enfocada en las cuestiones relativas a la gobernanza organizacional. La segunda representa el involucramiento directo en la toma de decisiones internas de la organización.

Como ejemplo de la democracia representativa, Mintzberg analiza los casos de la Codeterminación¹⁸ alemana y de la cooperativa de trabajo yugoslava durante la era socialista. Para ambos observa que la dinámica laboral de los trabajadores no cambia sustancialmente. Por un lado, los temas técnicos y financieros se siguen dejando enteramente en manos del *management*, mientras que la gestión de temas más afines a las condiciones laborales (escalas salariales, seguridad e higiene, vacaciones, etc.) recae en representantes que responden de forma más directa a los operarios rasos. Por otro lado, los estudios revisados concluyen que este esquema no genera un mayor nivel de creatividad en el trabajo, ni otorga más poder al trabajador ordinario: luego de su implementación la división del trabajo entre los que deciden y los que hacen continuó igual que siempre. La explicación de por qué el trabajador ordinario siente que

¹⁸ Este modelo organizacional, 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 trabajadores para elegir hasta la mitad de los integrantes del directorio de la organización. De esta forma, el conjunto de los empleados cuenta con una importante capacidad de influir en la política general de la organización y en la designación de ejecutivos, como si fuesen propietarios.

su dinámica laboral no se modifica a pesar de su poder para designar democráticamente a los directores, se encuentra en que la influencia de dicho representante que vota se halla muy alejada del ámbito de trabajo diario, pues existe una gruesa capa burocrática que intermedia entre ambos. A este panorama se agrega el hecho de que un trabajador que mediante el voto es designado como director o consejero a tiempo completo, pierde identidad como trabajador y se torna en un *manager*. Estas dificultades no se salvan si el trabajador se desempeña como directivo a tiempo parcial, pues recordemos que para Mintzberg los directores con esta condición no cuentan con el tiempo, los conocimientos ni la destreza práctica para poder desafiar las decisiones del *management*.

En consecuencia, desde la perspectiva de este autor la democracia representativa resulta inconducente para democratizar la gestión del trabajo diario. Ello explica por qué los estudios relevados, acerca de organizaciones con democracia representativa, detectaron la presencia de apatía y desinterés en los trabajadores, quienes no valoran su “privilegio” democrático (p. 558).

En cuanto a la democracia participativa, Mintzberg es categórico y sostiene que no resulta posible lograr altos niveles de gestión democrática a gran escala, debido a que los trabajadores no profesionalizados dedicados a las tareas rutinarias y repetitivas carecen de la capacidad de autogestionarse, y por lo tanto precisan de administradores e ingenieros profesionales que les dirijan y les indiquen lo que debe hacerse.

En definitiva, este estudio de Mintzberg acerca del poder en las organizaciones aporta nociones de gran interés. Por un lado, queda claro que entre menos concentrada y más dispersa se encuentre la propiedad de una organización, menos poder tienen los propietarios como grupo. Por lo tanto, la propiedad de una organización no necesariamente implica el poder para controlar los principales rasgos de su comportamiento. En relación con esta idea, mientras que en el tradicional análisis neoclásico se visualiza a la eficiencia y a la maximización del beneficio como el gran objetivo organizacional, el autor sostiene que ello sólo representa una restricción, pues el verdadero objetivo suele ser el crecimiento *per se*, que termina beneficiando más a los *managers* como grupo. Ciertamente, también los mandos medios están incluidos en esta lógica, pues su objetivo —además de escalar en la jerarquía— pasa por incrementar el tamaño de la unidad que deban administrar, medido como presupuesto y trabajadores a cargo (entre más arriba consigan llegar, y mayores unidades consigan administrar, más poder, satisfacción laboral y autorrealización lograrán). Por su parte los trabajadores rasos (que constituyen el grupo mayoritario de miembros de la organización) no pueden esperar gran satisfacción de sus trabajos rutinarios, además de las necesidades básicas de alimento y seguridad. Esta situación

no mejorará con la introducción de prácticas democráticas en la gestión —más allá de que resulte una postura altamente defendible desde el punto de vista ético—, pues se trata de un esquema poco práctico y que conlleva insalvables ineficiencias. Por un lado, para Mintzberg la democratización del poder en las organizaciones tiende a llevarlas hacia una configuración más parecida a la Arena Política (altamente autodestructiva) que hacia la configuración Misionaria. Si aún logran posicionarse más cerca de esta última, como en el caso de las cooperativas, en muchas de las organizaciones democráticas todavía quedarían por resolver los típicos problemas surgidos de la propiedad dispersa, que suelen desembocar en la degeneración hacia un Sistema Cerrado en beneficio de una elite dirigente (Michels, 1979).

Por lo tanto, Mintzberg concluye que las organizaciones con democracia económica no suelen ser capaces de elaborar productos tan buenos y baratos al final de la línea de montaje. También sostiene que en caso de poder aplicarse, sería viable sólo en ámbitos profesionales.

2.12 Visión organizacional sistémica y compartida: Peter Senge

El trabajo de Senge, *La quinta disciplina* (originalmente publicado en 1990) representa un aporte —de gran repercusión— para el análisis del *management* estratégico desde una óptica sistémica.

El autor identifica algunos hechos estilizados, catalogados como “barreras para el aprendizaje” organizacional, que reflejan típicos síndromes de mal funcionamiento en las configuraciones burocráticas tradicionales. Entre ellos se cuentan:

- “Yo soy mi puesto”: patología organizacional que manifiesta situaciones frecuentes en que las personas suelen verse como insignificantes partículas de un sistema sobre el que no poseen influencia. Por consiguiente, surge el reflejo defensivo de limitar la responsabilidad al puesto laboral de cada uno, sin comprometerse por los resultados que se deriven de las interacciones entre todas las partes del sistema. Una habitual expresión de este síndrome reside en las situaciones de búsqueda de culpables externos.
- Desplazamiento de la carga: circunstancias organizacionales que generan una disociación espacial y/o temporal entre la toma de una decisión y la plena experimentación de sus consecuencias. Denuncia falta de visión, tanto sistémica como de largo plazo.
- Mito del “equipo administrativo”: referido a la típica concentración de directivos, usualmente etiquetada como “equipo”, que se supone conseguirá la tan necesaria visión multifuncional y sistémica. El autor sostiene que en raras ocasiones funciona como se espera, pues en

realidad a la mayoría de los ejecutivos les importa más implicarse en la defensa de territorios, evitando todo lo que pueda dejarlos mal parados, mientras se finge respaldo a la estrategia colectiva.

En esta línea, Senge identifica otras costumbres y características disfuncionales muy presentes en las organizaciones convencionales, como por ejemplo: “[hacer] mérito significa hacer lo que desea el jefe” (Senge, p. 234), “la jerarquía está en las antípodas del diálogo [franco y abierto]” (Senge, p. 308, citando conversaciones con el autor David Bohm), o cuando admite que los programas de decisiones participativas y/o democráticas suelen sabotarse porque amenazan la tradicional distribución del poder¹⁹ (Senge, pp. 130 y 131).

En esta perspectiva, el autor considera importante distinguir dos conceptos que suelen confundirse: acatamiento y compromiso. Acatar significa “seguir la corriente” de la visión organizacional, lo cual puede asumirse desde una postura formal (ímpetu de nivel medio) — cuando se hace lo que se espera—, o desde una postura genuina (ímpetu de alto nivel) —cuando las personas hacen más de lo previsto—. Asimismo, es muy común que el grado de acatamiento tienda hacia un nivel bajo, con una performance que es solo la necesaria para conservar el empleo, cuando no la apatía o la más abierta desobediencia.

En contraposición al acatamiento —que en definitiva implica el seguimiento de una visión que no es propia, a fin de complacer a los jefes—, las personas comprometidas alcanzan logros impensados y a priori “imposibles”, pues al apropiarse de una visión con la que realmente se identifican —y contando con la libertad para llevarla cabo— alcanzan un estado de eficacia superior y gran energía motivacional.

Apoyado en estas perspectivas, Senge define a las organizaciones “inteligentes” (ágiles para el aprendizaje) como aquellas que logran dominar cinco “disciplinas”, esto es, variables cualitativas cuyo control posibilita la superación de los síndromes organizacionales y el logro de una exitosa gestión de la estrategia.

En primer término, la disciplina “Dominio Personal”²⁰ se relaciona con el propósito y la visión formulados a nivel íntimo y personal. El propósito señala el “por qué” general, la razón última de existencia por la que se hacen las cosas; implica siempre una idea abstracta. La visión, en

¹⁹ Específicamente, el autor cita estudios que dan cuenta de abandonos de programas relativamente exitosos de “círculos de calidad”, debido a factores sistémicos limitantes como directivos cuya meta implícita es mantener el control unilateral, o sindicalistas a los que les interesa mantener actitudes rivales con la gerencia.

²⁰ El análisis enfocará en tres de las cinco disciplinas: Dominio Personal, Visión Compartida y Pensamiento Sistémico (además el autor desarrolla Modelos Mentales y Aprendizaje en Equipo).

cambio, es una idea concreta que se desea por su valor intrínseco y no por su posición en relación con otras cosas. Ambas generan entusiasmo auténtico en las personas.

La extensión al ámbito colectivo de la primera disciplina confluye en la “Visión Compartida”, que Senge define como “una fuerza en el corazón de la gente (...) de impresionante poder”. Expresado de forma directa, esta disciplina representa respuestas a la pregunta “¿Qué queremos crear?”. De esta forma, las personas de una organización consiguen crear imágenes comunes que brindan coherencia a sus actividades dispares, vinculándolas en una aspiración conjunta. Resulta menester que esta visión compartida no se origine en una persona o grupo, para luego imponerse a los demás; de lo contrario nunca se logrará el compromiso, sino a lo sumo un mero acatamiento (Senge, pp. 260 y 261).

Se llega así al Pensamiento Sistémico, disciplina nodal en el planteo de Senge, ya que es la que permite ver totalidades en lugar de partes. Comenzando con el dominio de las disciplinas del ámbito individual (Dominio Personal y Modelos Mentales), junto con las correspondientes al ámbito colectivo (Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo), se amalgama una perspectiva holística y sistémica que posibilita “ver los árboles sin dejar de ver el bosque” (Senge, p. 164). En efecto, al brindar una respuesta comunitaria a la pregunta: “¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conduce a la visión?”, se crean estrellas orientadoras tanto para la toma de decisiones del día a día, como para el aprendizaje individual y colectivo (Senge, p. 284).

En conclusión, además de resaltar las limitaciones de las configuraciones jerárquicas, el autor aporta categorías de análisis que resultan de interés para la investigación, teniendo en cuenta que la piedra angular que sostiene al buen funcionamiento de las organizaciones en general (y de las que adoptan esquemas de democracia económica en particular) se encuentra en el proceso de “apropiación psicológica” por parte de las personas que trabajan en ella (ver capítulo 3), tal que digan y sientan: la organización “es nuestra” (Senge, p. 264). Se crea así una identidad común en donde la visión organizacional se transforma en una prolongación de las visiones personales de los miembros. Como había observado Maslow, se llega a un estado de autorrealización e integración entre el yo, el nosotros y el trabajo en la organización, lo que genera un estímulo importante para experimentar, tomar riesgos, superar fracasos y asumir la visión de largo plazo.

2.13 Lean Management, la “burocracia que aprende”: Womack et al y Adler

A fines de los años 70 tomó visibilidad, particularmente en la industria automotriz, un fenómeno que venía incubándose desde los primeros años de la posguerra: el sistema productivo japonés, con el *Toyota Production System* como nave insignia. En efecto, el “toyotismo” significó una auténtica revolución que desplazó al “fordismo” dominante hasta ese momento. Ante el asombro occidental por el indetenible avance japonés, el MIT (Massachusetts Institute of Technology) financió una investigación de cinco años destinada a develar el enigma de tal éxito productivo. Los resultados del estudio dieron origen a la obra *The Machine that changed the world*, de los investigadores Womack, Jones y Ross (originalmente publicado en 1990), en donde se acuñó el término “lean” (“magro” o “austero” en inglés). Por su parte, Adler (1992) estudió el caso de la fábrica californiana NUMMI (un *joint-venture* entre General Motors y Toyota) que le permitió observar de cerca el funcionamiento del *Lean*.

Womack et al. (2007), desde la perspectiva de la industria automotriz, consideran que desde la revolución industrial surgieron tres métodos de producción: el artesanal, la producción en masa, y el *Lean*.

El método artesanal, predominante desde el s. XIX hasta la primera década del s. XX, consiste en: trabajadores altamente calificados que realizan gran variedad de tareas; herramientas simples y flexibles; trabajando en un producto a la vez, adaptado al pedido del consumidor individual. De esta forma, en la producción artesanal un mayor volumen no suele llevar a economías de escala, pues el requerimiento de factores productivos aumenta proporcionalmente a la cuantía fabricada; en consecuencia, los costos por unidad no muestran descensos significativos conforme se incrementa la actividad productiva.

Por su lado, la producción en masa tiene las siguientes características: trabajadores con poca calificación, en puestos individuales que realizan tareas repetitivas; máquinas y herramientas de gran porte, muy caras y de propósito específico; productos altamente estandarizados y fabricación en volúmenes masivos.

Debido a los elevados costos fijos, este método presenta importantes economías de escala que se aprovechan plenamente cuando el flujo de producción es continuo. Asimismo, debido a la complejidad y especificidad de las máquinas y herramientas, los cambios de diseño se presentan muy onerosos y por consiguiente la variedad de los productos resulta escasa.

Sin embargo, el mayor impacto de la introducción de este método productivo proviene de la vertiente humanística al constatar que la alta división del trabajo, con tareas de “ciclo corto” producen hastío, alienación y elevados niveles de ausentismo.

Finalmente, el sistema *Lean* logra combinar las ventajas de los sistemas artesanal y de producción masiva a partir de las siguientes innovaciones organizacionales:

- conformación de equipos de cinco a siete trabajadores;
- trabajadores que realizan una mayor variedad de tareas antes asignadas a especialistas (mantenimiento, reparaciones básicas y control de calidad);
- trabajadores entrenados en habilidades múltiples (polivalentes) y capaces de realizar todas las tareas bajo la responsabilidad de su equipo;
- trabajadores que a partir de los “círculos de calidad” influyen en la forma de realizar sus tareas, proponiendo sugerencias para la consecución de la “mejora continua” (*kaizen*), en colaboración con los ingenieros industriales.

El *Lean* también promueve un fuerte apego a la estandarización de los procesos, aunque —a diferencia del taylorismo— los trabajadores rascos son incentivados a participar en la definición de dicha estandarización. Otra práctica destacada es la toma de decisiones por consenso (*ringi sho* o *nemawashi*), considerando tantas opiniones como sea posible, un distintivo elemento de la cultura japonesa ya notado por Drucker.

Asimismo, el *Lean* se distingue por la adopción de un enfoque relacional diferente respecto del estereotipo estadounidense: la organización asume un vínculo de confianza con perspectiva de largo plazo para con sus principales *stakeholders*. De esta manera —tomando como ejemplo al caso Toyota—, se genera una integración de la empresa con sus proveedores más directos, no haciéndolos competir entre sí (como dicta el modelo occidental), sino fomentando relaciones cooperativas donde se comparten conocimientos de forma transparente, se intercambia personal clave, se coordinan mutuos desarrollos, para finalmente compartir las mejoras de eficiencia con niveles de rentabilidad razonable para todas las partes. En esta perspectiva también se incluyen a las relaciones con los clientes y con los trabajadores, al asumir un compromiso de no despidos (al menos en lo inmediato) por causas económicas circunstanciales.

Estos cambios organizativos se combinan con mejoras tecnológicas, tanto en la automatización como en las máquinas y herramientas utilizadas, a fin de tornarlas más flexibles y de dotarlas con propósitos múltiples. Se perfila así una organización en condiciones de sobrellevar la

colosal presión que implica el funcionamiento del renombrado sistema “justo a tiempo” (*kanban*), en el cual los diversos, entrelazados y complejos procesos productivos funcionan con un mínimo de recursos ociosos de reserva (*buffers*). La incansable persecución de este fino equilibrio visibiliza las fallas, que se asumen, a partir del *Lean*, como una oportunidad para buscar sus razones hasta la raíz (los cinco “por qué”), a fin de evitar que vuelvan a suceder. De esta manera se brindan oportunidades concretas para la aplicación del *kaizen* (mejora continua).

En el contexto de la industria automotriz, Womack et al. documentan notables incrementos en productividad, calidad y variedad a partir de la aplicación del *Lean*. Por caso, hacia 1990 los fabricantes estadounidenses precisaban un 20% de su tiempo para la rectificación de errores acumulados en los productos al final de la línea, contra un registro cercano a cero en Toyota.

Para Adler (1992), el *Lean* es una “burocracia que aprende”, ya que por un lado el trabajo nunca deja de estandarizarse (y la estandarización brinda una plataforma común sobre la cual realizar los análisis), y por otro la práctica de un *kaizen* participativo permite un constante cuestionamiento y mejoramiento de las bases adoptadas.

Si bien el autor en un principio se ilusiona con un “taylorismo implementado democráticamente”, que al mismo tiempo permite notables mejoras productivas y de la moral humana (Adler, p. 5), más adelante reconoce que en el *Lean* la autonomía no existe, ni siquiera a nivel de equipos (Adler, p. 72). En efecto, aunque el *kaizen* fomente la participación y el consenso, las decisiones de estandarización las definen el *management* y los ingenieros (Womack et al, p. 301).

La crucial participación de los trabajadores se fomenta en primera instancia a partir de premios individuales por sugerencias realizadas, aunque su valor es más bien simbólico. Por ello, se documentan expresiones de frustración y cinismo al percibirse que los segundos que se ahorren para la consecución de un determinado proceso productivo significan millones que terminan en las arcas del empleador (Adler, 1992). En rigor, los principales premios para quienes colaboran con el sistema vienen por el lado de los favoritismos a la hora de designar líderes de equipo, o de incorporar trabajadores a proyectos de mejora que fomenten la autorrealización. De estas experiencias ambivalentes surgen tanto registros de quejas por la fuerte presión laboral, como de orgullo y satisfacción provenientes de trabajadores que lideran proyectos especiales (Adler, pp. 32, 33, 36, 38 y 49).

En conclusión, si bien el *Lean* brinda espacios para una mayor escucha a los trabajadores respecto de la tradicional organización burocrática y taylorista —junto con oportunidades de

participar en proyectos especiales que satisfacen ciertas necesidades de autorrealización de miembros seleccionados—, presenta pocos de los elementos característicos de la democracia económica, y su naturaleza es eminentemente jerárquica.

2.14 *La organización circular: Russell Ackoff*

Este multifacético autor —que al inicio de su carrera se erigió en un reconocido pionero de la Investigación Operativa, más tarde se adentró en la aplicación de la Teoría de Sistemas al espacio organizacional, para finalmente (luego de haber tomado contacto con el referente Socio-Técnico Fred Emery²¹) constituirse en un vehemente crítico de la organización burocrática tradicional— condensó en su obra *The democratic corporation* (1994) un modelo que combina la gestión democrática con las típicas estructuras jerárquicas.

Para Ackoff, la mayoría de las organizaciones —al contrario de lo que sucede en las democracias occidentales modernas— suele estructurarse hacia adentro como un sistema soviético dictatorial, cuyo real objetivo es el incremento de la calidad de vida de los ejecutivos: la rentabilidad es sólo un requerimiento, pero no el propósito central como suele declararse (Ackoff, pp. X, 11 y 28).

Para la construcción de su propuesta alternativa, el autor replantea a las organizaciones como sistemas sociales, formados por subsistemas menores, que a su vez conforman otros sistemas sociales de mayor envergadura. Los diversos sistemas y subsistemas deben empoderarse mutuamente si pretenden conseguir sus respectivos propósitos. En este sentido, el único camino para alcanzar un estado de consecución de los múltiples e interrelacionados objetivos es la adopción de un sistema democrático.

En concreto, para permitir un pleno desarrollo de los componentes de los diversos sistemas sociales, deben brindarse oportunidades a las personas para que tomen decisiones a fin de que cultiven sus propias competencias y habilidades. Esto implica la adopción del “principio de participación”: todos los afectados por una decisión deben tomar parte en su definición y ejecución. En sí mismo, el hecho de poder tomar decisiones ya representa para las personas una fuente de satisfacción y de autorrealización que las lleva hacia el desarrollo, entendiendo a este último como el avance en la capacidad de satisfacer legítimos deseos y necesidades, propias y de los demás.

²¹ Fueron coautores de la obra *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events*, publicada en 1972, que trata acerca de los sistemas sociales.

Sobre estas concepciones Ackoff erige su modelo de “organización circular”, un esquema que combina democracias con jerarquías (ver Anexo IV). En conclusión, para Ackoff la democracia y la eficiencia económica son dimensiones que están cada vez más interconectadas. Por lo tanto, la principal razón por la que las configuraciones democráticas —como las organizaciones circulares— tienen dificultades para difundirse y prosperar es el bloqueo (o el liso y llano sabotaje) por parte de los *managers*, sobre todo en estratos medios y bajos de la pirámide. Asimismo, el autor también considera que el sistema educativo en general, y las más renombradas escuelas de negocios en particular, son corresponsables de esta obstrucción, pues educan a los futuros ejecutivos para la competencia y la lucha por el poder, antes que para la cooperación y el desarrollo.

2.15 El futuro del management: Gary Hamel

Desde la consagración de su teoría de las “competencias básicas” (*core competencies*, en coautoría con Prahalad) en la década del 90, Hamel se ha consolidado como una influyente figura de la Administración moderna. Durante el presente siglo, su pensamiento fue convergiendo hacia el análisis de modelos de gestión más liberadores y democráticos, por lo que actualmente Hamel puede considerarse como uno de los más fervientes críticos de la burocracia. Esto queda de manifiesto en su obra (escrita junto al periodista de negocios Bill Breen) *The future of Management* (2007), y en varios artículos posteriores.

En dicha obra, los autores comienzan planteando que la burocracia, no obstante ser deplorada, es un recurso de los *managers* por valorar las cualidades que (supuestamente) se logran sólo a partir de ella: estabilidad, disciplina, control y precisión. Al ser inevitable, se intentan alternativas para paliar sus efectos alienantes. De esta forma, los empleados pasan a ser llamados “asociados”, las pirámides se achatan, se “descentraliza” y se “empodera”, pero al final del día son los *managers* —a partir de la premisa “papá sabe lo que es mejor” — quienes siempre tienen la última palabra (Hamel y Breen pp. 17 y 43). Pareciera entonces que la Administración moderna ha llegado al “fin de la historia”, acerca de la mejor respuesta para el problema de cómo organizar el esfuerzo humano conjunto aunque, se trata apenas de un modesto “pico local” que se encuentra muy lejos del “Everest” de las posibilidades (Hamel y Breen pp. 11 y 12).

La base de esta presunción se encuentra en que las diversas variantes de las burocracias conllevan ingentes derroches de capacidad humana. Ciertamente, las encuestas de satisfacción laboral confirman año tras año que pocas personas en las organizaciones se sienten realmente

motivadas y apasionadas por su trabajo²². Más bien, la gran mayoría se muestra apática, indiferente, y como máximo asume actitudes de obediencia y diligencia para no quedar desempleada. Se trata de un significativo desperdicio de energía motivacional humana, que implica el desaprovechamiento de la creatividad que en mayor o menor medida poseen todas las personas. En este aspecto los autores siguen los preceptos base de Maslow y otros, cuando sostienen que la aparente falta de inventiva en el trabajo obedece al hecho de que las organizaciones no ofrecen oportunidades para que las personas puedan usar una mínima fracción de todo su potencial.

Estas circunstancias no mejorarán si se insiste con el mismo enfoque burocrático, pues la iniciativa, la creatividad y la pasión no pueden comandarse a partir de una circular del CEO. Más aún, se critica el trato infantil que las clásicas estructuras jerárquicas dispensan a sus trabajadores, lo cual agrava el panorama. Por lo tanto, la propuesta para concebir el “futuro del *management*” pasa por dejar de lado los preceptos ortodoxos y “liberar al espíritu humano” en el trabajo (Hamel y Breen, p. 77). Concretamente se trata de permitir que los trabajadores se autogestionen en libertad. A pesar de que el saber convencional afirma que más libertad implica menos disciplina (y más caos), los autores aseveran que el control y la disciplina son innecesarios —o más bien, contraproducentes— si los trabajadores son responsables por los resultados; hay acceso transparente a información en tiempo real, que es comprendida por todos; los trabajadores tienen poder de decisión sobre todas las variables clave del proceso y los resultados obtenidos se correlacionan con la compensación y el reconocimiento, tanto en lo individual como en lo grupal. Asimismo, el complemento que consolida la firmeza de este esquema se encuentra en la construcción participativa de un propósito organizacional que trascienda el mero “valor para el accionista”, que sea genuinamente apropiado por todos, y que a partir de ideales dinamice actitudes tendientes a la “entrega de corazón” por parte de las personas (Hamel y Breen, pp. 45 y 105).

Con este marco, se erigen las condiciones para favorecer los naturales impulsos creativos que se encuentran confinados con la burocracia, dado que la creación está en la naturaleza de las personas y a través de la creatividad, las personas afirman su humanidad y su individualidad.

Con esta línea argumental, Hamel y Breen convocan al fin del “apartheid creativo” en las organizaciones: la innovación no es sólo para los que trabajan en el laboratorio, también deben

²² Los autores se basan en estudios de satisfacción laboral realizados por la multinacional Tower Perrin (hoy Willis Tower Watson) durante 2005 en 16 países, y señalan que sólo el 14% de los trabajadores se muestran altamente comprometidos con la organización donde trabajan; por lo que el 86% restante “da menos de sí mismo de lo que podría” (p. 41).

brindarse oportunidades a los que trabajan en el taller, la oficina y todas las personas en general. A mayor diversidad, más se potencia la capacidad del sistema, y la originalidad del conjunto.

En definitiva, para los autores la burocracia está muy lejos de ser el sistema más eficiente, ya que presenta muchos costos ocultos, pocas veces captados por la contabilidad²³. A estos costos habría que agregar las características situaciones en las cuales el *management* toma un problema sólo cuando se vuelve grave, y ya es costoso de resolver. Si en cambio los problemas se pudiesen abordar ni bien aparecen, con personas dotadas de libertad para actuar, el problema y sus costos derivados no crecerían desmedidamente; ni tampoco habría que preocuparse por el control y la disciplina, pues la presión de los pares logra mucha más lealtad que la burocracia.

No obstante, para Hamel y Breen el camino hacia un nuevo *management* es largo y sinuoso, pues aquellos que tienen intereses en el viejo sistema —y son quienes ocupan las posiciones de poder— no se constituirán en los entusiastas impulsores del cambio. A los ejecutivos de las automotrices estadounidenses les llevó veinte años asimilar que la clave del éxito de Toyota se encuentra en la mayor confianza y libertad depositada en las capacidades de sus trabajadores rasos.

Por último, conviene destacar que los autores no sostienen que la eliminación de la burocracia implica la desaparición de las jerarquías. Ciertamente, éstas últimas no se desvanecen; antes bien, se transfiguran, tornándose naturales y dinámicas. En este escenario cobra alta relevancia una idea sobre liderazgo originalmente propuesta por Mary Parker Follett: líder no es quien emite directivas, sino quien logra hacer poderosos a los demás.

²³ Se trata de costos surgidos del cumplimiento a desgano de órdenes que los trabajadores no quieren llevar a cabo; costos de *reporting*, auditorías y supervisión para mantener gente focalizada en tareas tediosas; costos de realizar trámites de aprobación de acciones que los trabajadores ya saben que deben llevarse a cabo; costo de oportunidad del esfuerzo que los trabajadores desmotivados deciden no aportar; costo de oportunidad por falta de libertad para innovar, etc.

CAPÍTULO 3 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE CIERTOS ENFOQUES COMPLEMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Introducción

Además de la variedad de aportes que el análisis de algunas obras clásicas permite rescatar, existen estudios contemporáneos que desde la perspectiva de la Administración analizan y esquematizan diversas dimensiones relacionadas con la democracia económica. Dichos trabajos han sido agrupados en tres apartados: el primero referido a la indagación sobre el vínculo sinérgico entre democracia económica y gestión de las organizaciones. El segundo para mencionar la variada gama de enfoques que argumentan en favor del buen funcionamiento y sustentabilidad de la democracia económica. Finalmente, en el tercero para considerar los principales desafíos y limitaciones que supone la implementación de las herramientas de gestión democrática.

3.1 La democracia económica y la gestión

Puranam, Alexy y Reitzig (2014) delimitan elementos teóricos relevantes para el análisis en profundidad de los vínculos entre democracia económica y gestión de las organizaciones. Apoyándose en nociones desarrolladas por Mintzberg (1979), los autores establecen que el emprendimiento de toda actividad organizada origina dos requerimientos: la división del trabajo (en las tareas varias que deben llevarse a cabo) y la coordinación (entre las tareas previamente divididas). A su vez, dichos requerimientos se expresan en dos problemas: 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). El Cuadro 1 debajo sintetiza los cuatro problemas que toda organización debe decidir cómo resolver, a fin de poder funcionar, sobrevivir y desarrollarse.

| Cuadro 1. Los cuatro problemas del funcionamiento organizacional | |
|--|---|
| <p>División de Tareas Descomponer los objetivos de la organización en tareas y subtareas, mediante la elaboración consciente de cadenas de medios a fines.</p> | <p>DIVISIÓN DEL TRABAJO</p> |
| <p>Asignación de Tareas Asociar la responsabilidad de ejecución de las tareas previamente definidas a individuos o grupos de individuos.</p> | |
| <p>Provisión de compensaciones Adjudicar recompensas (monetarias y no monetarias), a fin de motivar la cooperación de los miembros de la organización.</p> | <p>INTEGRACIÓN DEL ESFUERZO (Cooperación y Coordinación)</p> |
| <p>Provisión de información 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>Fuente: elaboración propia en base a Puranam, Alexy y Reitzig (2014)</p> | |

Así, mientras que las organizaciones convencionales suelen conceder el poder para decidir cómo resolver los problemas a un grupo de miembros elegidos (CEO y *managers*), según los autores —en contraposición—, los modelos alternativos de organización y gestión²⁴ se caracterizan por la promoción de diferentes, novedosas y participativas formas de resolver estos cuatro problemas, a diferencia de las tradicionales soluciones que las estructuras convencionales suelen adoptar.

A modo de ejemplo se menciona el caso de la firma estadounidense “Valve” (ver Anexo IV), que al otorgar libertad a los miembros para autoseleccionarse en los puestos y tareas que consideren más convenientes, se apoya en la autogestión para dar solución al problema de la asignación de tareas. A su vez, al constituir un entramado sistémico de soluciones, esta determinación repercute en la forma en que han de resolverse los tres problemas restantes (continuando con el ejemplo propuesto, la eficacia en autoselección de puestos y tareas requerirá de un sistema de provisión de información —y posiblemente, de un sistema de compensaciones—distinto al propuesto por enfoques tradicionales).

Siguiendo esta línea argumental, el análisis de Busck, Knudsen y Lind (2010) indaga acerca de la noción de participación, a la que definen como la trasmisión de poder de decisión desde

²⁴ En una importante aclaración de términos, los autores distinguen “*organization*” (la organización como entidad-sustantivo), de “*organizing*” (“organización”, en el sentido de la acción y efecto de organizar actividades de manera coordinada). En este trabajo, se adoptará el término “gestión” como equivalente de la segunda de estas acepciones.

autogestionadas” (*self-managing organizations*) como aquellas organizaciones en que la autoridad decisoria se descentraliza en todos sus niveles administrativos. En concreto, esto implica que las organizaciones autogestionadas:

- como condición necesaria disponen una completa descentralización del trabajo operativo en la base de la pirámide;
- realizan una descentralización parcial o total en los dominios de autoridad como el establecimiento de objetivos grupales o de área; la evaluación de performance, contrataciones y cesantías; la asignación de recursos y de personal; el diseño de la estructura organizacional y la elaboración de pautas estratégicas.

Con este esquema, los autores buscan distinguir los casos de descentralización radical (las organizaciones autogestionadas), de aquellas experiencias que apuntan a incrementar la participación de los trabajadores en algunos enclaves de la gestión, aunque manteniendo intactas a las jerarquías tradicionales en la mayor parte de los sectores (experiencias incrementales)²⁵.

Cabe aclarar que para Lee y Edmondson la idea de descentralizar no supone la equiparación absoluta del grado de autoridad formal que posee cada individuo. En efecto, desde su perspectiva, inclusive en las organizaciones autogestionadas con descentralización radical subsisten figuras y roles jerárquicamente superiores, que ceden o comparten una porción significativa de su autoridad de decisión, mas conservan otro tanto para sí mismos²⁶.

En definitiva, la revisión de los artículos contemporáneos precedentes permite sugerir que la adopción de la democracia económica, en alguna de sus diferentes formas, produce impactos significativos en las dinámicas decisorias que hacen a la gestión organizacional. El trabajo de Puranam, Alexy y Reitzig (2014) plantea que dicho impacto podría reflejarse en la implantación de maneras participativas y horizontales para resolver los cuatro problemas nodales de la gestión (división de tareas, asignación de tareas, provisión de compensaciones y provisión de información). Por su lado, Busck, Knudsen y Lind (2010), al desarrollar la noción de intensidad de la participación, proponen una escala bidimensional que evalúa el poder en las decisiones

²⁵ Como ejemplos, mencionan a las organizaciones “orgánicas” (Burns y Stalker, 1961) y el “empowerment” (ver nota 31 debajo).

²⁶ Un ejemplo es la Holocracia (ver Anexo IV), en donde existen *quasi-managers* que si bien no pueden definir la división del trabajo de su área funcional, ni emitir directivas sobre cómo deben ejecutarse las tareas de los subordinados, ni despedir (aunque sí pueden desplazar a alguien de un determinado puesto laboral), todavía conservan capacidades decisorias típicas, como definir quién hace cada tarea, cuáles son los objetivos o cómo se asignan los recursos financieros.

efectivamente otorgado al conjunto de los trabajadores. Finalmente, Lee y Edmondson (2017) ofrecen una definición de organización autogestionada, que se basa en el grado y tipo de descentralización efectivamente implementada en los diferentes dominios de autoridad decisoria.

3.2 Explicando el funcionamiento virtuoso de la democracia económica

El presente apartado indaga sobre los principales argumentos provenientes de corrientes alternativas al *mainstream* de la Administración que explicarían el desenvolvimiento exitoso y sustentable de las configuraciones organizacionales más democráticas. En este aspecto, los trabajos más destacados de los últimos años han sido el de Getz y Carney (2015, originalmente publicado en 2009) y el de Laloux (2014).

3.2.1 Isaac Getz y Brian Carney

Los autores comienzan su obra *Freedom Inc.* rescatando los logros de la burocracia como eficaz sistema económico-social que permite la concreción del trabajo organizado; no obstante, señalan que desde hace tiempo viene mostrando sus limitaciones y sus costos. En este sentido, el enfoque convencional suele admitir su restringida capacidad para la innovación, rescatando en cambio su aptitud para “hacer las cosas”, manteniendo los costos a raya. Sin embargo, Getz y Carney sostienen que en este último aspecto la performance de la burocracia es apenas mediocre, dado que suele presentar diversos costos ocultos generalmente ignorados por la contabilidad estándar. Por un lado, genera significativos niveles de apatía, lo que induce a cometer errores y perder clientes. Esto a su vez conlleva estrés negativo, que desemboca en todo tipo de manifestaciones psicósomáticas (enfermedades), denotando un alto costo en sufrimiento humano, salud y ausentismo. Adicionalmente, deben contabilizarse los costos de establecer voluminosas estructuras de papeleo para controlar al típico 3% deshonesto, criminalizando y desmotivando al 97% restante.

En contraposición a las organizaciones “cómo” (las burocracias), los autores señalan que en las organizaciones “por qué” (las organizaciones “liberadas”) toda actividad asumida centra su motivación en la respuesta porque satisface a los clientes y a la misión de la organización (Getz y Carney, 2015, p. 15). Por lo tanto, el “cómo” es libre, y sujeto a innovación permanente. De esta forma, se eliminan los típicos “*apartheids* de innovación”, en que una clase de I+D muestra enormes dificultades para escuchar todo lo que los trabajadores tienen para aportar al respecto. Sin embargo, no debe pensarse a las organizaciones “por qué” como anarquías en un sentido estricto, pues poseen una disciplina, que se logra a partir del compromiso asumido por personas

motivadas, que se sienten dueñas de la organización y de sus objetivos. No obstante, Getz y Carney no soslayan que el sentido de responsabilidad en las personas requiere de un proceso madurativo, pues la libertad en un principio también asusta. Este necesario tiempo de maduración se explica por los largos períodos de encierro en las “jaulas de hierro” de la burocracia; se trata de una auténtica transformación cultural que requiere de compromiso y constancia por parte de los líderes.

En este aspecto, la piedra angular del proceso tiene lugar cuando los trabajadores deciden si les interesa la misión de la organización, aceptándola, y eventualmente apropiándose de ella (es imposible forzarlos ya que lo hacen sólo si quieren). A partir de allí, la clave para el logro de performances destacadas se encuentra en brindar libertad y en tratar a todos como iguales, pues esto condiciona la forma en que la gente responde. De esta manera, las personas adquieren el “por qué” para tomar sus propias decisiones, convirtiéndose de allí en más en los motores que empujan a la organización hacia la conquista de la misión.

En conclusión, sin dejar de reconocer que las organizaciones “cómo” (burocráticas) presentan logros aceptables y probados en el tiempo, los autores sostienen que la transformación cultural hacia organizaciones “por qué” (liberadas) auguran resultados importantes y sustentables, no sólo en lo económico, sino también en lo humanístico y lo socio-ambiental.

Entonces, ¿qué es lo que previene a las actuales organizaciones de migrar hacia un estilo “liberado”? Getz y Carney se dirigen hacia la responsabilidad del *management* en general, al señalar que muchas de las compañías “liberadas” reciben visitas de ejecutivos admiradores²⁷, que van como peregrinos a una capilla. Sin embargo, después de admirar el funcionamiento y los resultados de estas culturas liberadas, no quieren aplicar nada de ello en sus respectivas organizaciones.

3.2.2 Frederic Laloux

El autor de *Reinventing Organizations* (2014) inicia su análisis ponderando a las organizaciones modernas, como vehículos de colaboración humana que lograron cambios significativos en los últimos doscientos años. Sin embargo, contrapone la sensación de vacío y miseria de la gran mayoría de las personas que trabajan en ellas, tanto debajo como arriba de la pirámide. A pesar de los innegables éxitos, resulta cada vez más evidente la necesidad de cambiar la manera de hacer las cosas y la pregunta radica en cómo hacerlo más allá de la pirámide. Dado que, sin ella el caos parecería la única alternativa —aún el más progresista de los paradigmas

²⁷ Por ejemplo W. L. Gore, Sun Hydraulics o FAVI. Ver reseña de estos y otros casos en el Anexo IV.

organizacionales vigentes (el verde) recurre a ella²⁸—, Laloux propone como nuevo paradigma al “Teal”²⁹.

Basándose en el estudio de diversos casos de organizaciones que en mayor o menor grado incluyen la democracia económica en la gestión, Laloux establece los tres pilares de las organizaciones Teal: autogestión, propósito evolutivo e integridad.

3.2.2.1. Pilar I: Autogestión

El autor sostiene que la molécula fundamental del primero de los principios debe hallar su base más firme en los equipos, antes que en el individuo. En este sentido, las organizaciones Teal se conforman por equipos autogestionados que, además de ocuparse de las típicas labores operativas, asumen la responsabilidad conjunta por aquellas tareas coordinativas tradicionalmente reservada a los jefes: establecer prioridades y objetivos, analizar problemas, confeccionar planes, evaluación de performance individual y grupal, responsabilidad por resultado económico (u objetivos medibles), toma de decisiones difíciles, etc. Adicionalmente, suelen tomar a su cargo algunas funciones de soporte (por ejemplo, reclutamiento y planificación estratégica). A partir de las observaciones realizadas en las organizaciones relevadas, el autor concluye que semejante esfuerzo adicional por parte de los trabajadores es posible a partir de la motivación que generan la libertad y la posibilidad de autorrealización (en el sentido de Maslow), lo cual convoca energías vitales imposibles de obtener por configuraciones organizacionales cimentadas sobre “jaulas de hierro” weberianas.

Respecto al mecanismo de toma de decisiones grupales en los equipos, resulta de importancia destacar que no suele apoyarse en la democracia de mayorías simples, sino en procesos similares al *consent* sociocrático (ver Anexo IV), que buscan la integración de distintas

²⁸ Laloux clasifica a las organizaciones según una escala de colores que representa las principales características de funcionamiento, lo que a su vez indica un “paradigma” (y un nivel de evolución). Comienza por las organizaciones “rojas”, que son impulsivas y cortoplacistas, cuyo ejemplo más representativo en la actualidad es el crimen organizado (mafias, carteles, etc.). A continuación, las organizaciones “ámbar” ponderan la estabilidad, los procesos y las jerarquías, siendo el ejército, la iglesia y la clásica burocracia (weberiana) estatal sus casos más característicos. Le siguen las organizaciones “naranjas”, encarnadas por las multinacionales más exitosas de nuestros días (Coca Cola, Nike, IBM, etc.), con notables capacidades en cuanto a innovación y efectividad para cumplir objetivos y crear riqueza, aunque a costa de la sobrevaloración de principios que a la larga se tornan destructivos: materialismo, desigualdad, meritocracia excluyente (cualquiera puede comenzar muy abajo y llegar alto subiendo por la escalera del éxito, aunque la lógica del sistema hace que muy pocos realmente lo logren). Las organizaciones “verdes” (las cooperativas de trabajo y las empresas que “empoderan” a sus empleados a través de “líderes sirvientes”), por su parte, buscan menguar el vacío humanístico creado por las jerarquías meritocráticas y la obsesión por los resultados materiales a como dé lugar, apoyándose en la noción de “la gran familia”; que sin embargo no representan una alternativa real al “paradigma naranja”, pues la falta de resultados económicos las lleva hacia recurrentes crisis, que las obligan a tener que “volver a pensar en la eficiencia”. Finalmente, se encuentran las organizaciones “Teal”.

²⁹ “Verde-azulado”, o color “esmeralda” en inglés.

perspectivas antes que la imposición de alguna en particular. Ello no implica la desaparición de los conflictos, que son esperables en todo ámbito con personas diversas y empoderadas, y de los cuales surgen valiosos aprendizajes grupales que fortalecen la confianza, la resiliencia y el sentido de comunidad.

Otro factor de importancia que destaca el autor es que las jerarquías, lejos de desaparecer, se transforman y dinamizan. En efecto, la horizontalización del poder decisorio genera jerarquías situacionales, donde los liderazgos naturales de algunos miembros del grupo ganan reconocimiento del resto en base a determinados saberes, experiencias y habilidades. Ello permite que los equipos autogestionados puedan, en determinadas circunstancias, recurrir a otros dos procesos de toma de decisiones: la delegación a la inversa (*reverse* o *backward delegation*) y el proceso de consultas (*advise process*). El primero indica que toda función de soporte (personal, presupuesto, control de calidad, provisión de materias primas, etc.) es tomada por los equipos, salvo aquellas en las que los equipos explícitamente soliciten la ayuda de expertos, a quienes pueden consultar o delegar. El proceso de consultas refiere a la situación en la cual una única persona (previa concesión del equipo al que pertenece) puede liderar la iniciativa e implementación de una decisión de alto impacto organizacional, sin importar el rol que normalmente desempeñe; siempre y cuando haya realizado suficientes consultas con los expertos en la temática a decidir (ingenieros, contadores, expertos en personal, líderes con experiencia, etc.) y con los equipos que se vean afectados. Este proceso decisorio, “antinatural” a simple vista³⁰, suele presentar un buen funcionamiento debido a que: a) generalmente, quien inicia el proceso decisorio se verá afectado por la decisión que se tome; b) la persona que lleve adelante la decisión deberá luego rendir cuentas ante sus pares. De esta forma, cualquiera puede iniciar un proceso decisorio sin que sea arbitrariamente frenado por la jerarquía formal.

Laloux subraya que la mencionada serie de procesos de toma grupal de decisiones (relativos al *consent*, *advise process*, *backward delegation* o jerarquías naturales) permiten superar las dificultades planteadas por los procesos de consenso estricto. En efecto, esta clase de consensos requieren que las decisiones grupales se adecuen de manera estricta a los deseos de todos los participantes, lo cual, casi siempre, resulta en una quimera que arrastra al grupo hacia la temida parálisis decisoria. Los mecanismos propuestos, en cambio, se muestran superadores en el sentido de no requerir un consenso estricto para pasar a la acción, al mismo tiempo que todos

³⁰ Que, sin embargo, presenta algunas similitudes con el *ringi sho*, proceso decisorio por consenso característico de varias empresas japonesas, tal como fuera notado por autores como Drucker (1984) o Womack et al. (2007).

(potencialmente) tienen voz en la decisión (sobre todo si se ven afectados por ella), aunque sin caer en el extremo de contar con ilimitados poderes de bloqueo.

Como refuerzo a esta dinámica, los equipos autogestionados precisan de la transparencia, esto es, que toda la información pueda circular libremente (inclusive, la financiera y la relativa a los salarios de todos los miembros). Ello facilita la emulación y la presión de los pares, que son mecanismos mucho más efectivos que la jerarquía a la hora de regular el sistema: si alguien holgazanea, los demás se lo harán sentir.

Más allá de sus cualidades, la autogestión no resulta una empresa sencilla, pues se basa en una curva de aprendizaje que requiere de tiempo, perseverancia y tolerancia a las frustraciones iniciales. Se trata de un proceso muy demandante, que no sólo implica libertad en la búsqueda grupal del éxito y la autorrealización, sino que además supone: enfrentar malas noticias, no disponer de jefes detrás de los cuales esconderse y transferirles el caso, o tener que decidir sobre *trade-offs* difíciles. No obstante estas dificultades, que constantemente se renuevan, la amplia mayoría de los equipos logra sobreponerse al cabo de un laborioso proceso madurativo. Para que la autogestión sea aceptada con entusiasmo, debe lograrse la apropiación psicológica a partir de la construcción conjunta de un claro propósito para la organización, cuestión que tiende el puente hacia el segundo pilar del paradigma Teal.

3.2.2.2. Pilar II: Propósito evolutivo

Un primer paso hacia la creación de un propósito organizacional con el cual todos los miembros se sientan realmente identificados consiste en el descarte de los clásicos supuestos sobre la naturaleza humana en el trabajo, que implican convicciones como que las personas son naturalmente holgazanas, si no se las vigila, no trabajan bien; la motivación más importante es siempre el dinero; el interés propio siempre se encuentra por sobre el de la organización; las personas son más eficientes si hacen trabajos simples y repetitivos; la mayoría de los trabajadores son incapaces de tomar buenas decisiones para la organización (sólo los jefes lo hacen bien); la mayoría de los trabajadores huyen de las responsabilidades, por lo que precisan que se les dirija; los trabajadores son intercambiables, como piezas de una máquina.

Laloux señala que, si estos supuestos fuesen acertados, difícilmente alguien daría confianza a los trabajadores para que se hagan cargo del propósito organizacional. En contraposición, la perspectiva Teal, basándose en los aportes previos de Maslow y McGregor, asume que las personas son creativas, confiables, y capaces de tomar decisiones importantes; quieren cumplir con sus responsabilidades públicamente asumidas; desean usar sus talentos y habilidades para

contribuir positivamente a la organización y al mundo; son falibles, pero capaces y deseosas de aprender; son únicas y diversas. Al considerar este otro conjunto de supuestos según Laloux, lo tonto es insistir con controles y jerarquías que desmoralizan.

Por consiguiente, para que las personas se apropien de la misión de la organización, resulta fundamental que se les otorgue confianza para que participen en la búsqueda de respuestas colectivas a preguntas fundamentales como: “adónde vamos, o qué queremos contribuir socialmente”. De este proceso de introspección organizacional surge el denominado “propósito evolutivo”, que una vez visualizado y colectivamente apropiado, genera las energías necesarias para producir el resto de las actividades: desarrollo de estrategia, elaboración de presupuestos, establecimiento de objetivos, desarrollo de productos, ejecución de labores operativas, etc. De esta manera, surge un llamado que otorga un sentido a las acciones de las personas; el miedo a ser devorado por la competencia ya no es la guía principal. Por consiguiente, si las personas se apropian de un propósito con sentido, y cuentan con herramientas y poder decisorio, no necesitan controles ni presiones de jefes para trabajar intensamente y lograr objetivos. Esto no significa que las personas no precisen saber si lo están haciendo bien o no. Por ello, las organizaciones Teal suelen crear sistemas para medir la performance de los equipos de manera pública, lo cual genera una presión entre los pares que lleva a la emulación.

En relación con este aspecto, Laloux dedica un análisis específico al tema de las compensaciones materiales, criticando las diferencias salariales del paradigma dominante por encontrarse muy desfasadas y sin correspondencia con una lógica meritocrática razonable. Por otra parte, muchas personas en las organizaciones querrían y podrían aportar mucho más, pero el sistema no se los permite, ya que las pirámides desempoderan artificialmente a los roles de la parte inferior. Por ello, las organizaciones Teal desarrollan un sistema de salarios auto-establecidos, público, transparente, y validado por colegas, lo cual asegura su buen funcionamiento. De esta manera, se garantiza una paga ecuánime y considerada como justa, teniendo así las motivaciones extrínsecas razonablemente satisfechas, lo cual permite focalizar en las motivaciones intrínsecas: la autorrealización a través del propósito evolutivo.

3.2.2.3. Pilar III: Integridad

Finalmente, el pilar de la integridad se vincula con el ámbito intuitivo, emocional y espiritual de las personas, que generalmente suele no ser bien admitido en el tradicional mundo del trabajo. El autor sostiene que en los ámbitos laborales modernos se requiere una máscara de profesionalidad y (falsa) seguridad, que consagre a la racionalidad por sobre todo lo demás. En

las organizaciones Teal, en cambio, al no ser necesaria la represión de esta parte del ser, nuevas energías productivas y creativas consiguen aflorar. En concreto, este cambio de perspectiva implica, por un lado, deshacerse definitivamente de la ilusión del control total y de la capacidad de predecirlo todo. Con un propósito evolutivo como guía, se tornan innecesarias las estrategias y los planes exhaustivamente elaborados. Por otro lado, implica que las personas en general, y los líderes en particular, deben aprender a mostrarse vulnerables en determinados momentos, lo cual, paradójicamente, no debilita, sino que fortalece a partir del afianzamiento de los lazos de empatía con el resto de las personas. Un segundo elemento relacionado es que, mientras la pirámide tradicional asume una relación padre-infante, el paradigma Teal consagra las relaciones adulto-adulto, al considerar a los trabajadores como seres responsables, capaces de cumplir con sus compromisos y de tomar decisiones propias.

Otro aspecto destacado por Laloux se refiere a las dinámicas autogestionadas del paradigma Teal, donde las personas no desperdician energías en procurar promociones escasas que fomentan el recelo, junto con la adulación obsecuente a los superiores, y la visión de los pares como adversarios contra quienes se disputan las promociones. Se resalta también la inevitable diversidad humana, cualidad que lleva a que las personas asuman distintas visiones de cómo resolver problemas, y, por tanto, al surgimiento del conflicto y los desacuerdos. Sin embargo, el enfoque Teal apunta al desarrollo de prácticas culturales que promuevan la resolución sin hostilidad descontrolada.

Otra dimensión singular a la que el autor le dedica una reflexión es la del poder. Sostiene que las organizaciones tradicionales lo consideran como un recurso escaso, de suma cero (lo que alguien gana es necesariamente lo que otro ha perdido) y sujeto a luchas internas por asirse de él. Inclusive, el renombrado movimiento del “*empowerment*”³¹ (empoderamiento) en realidad implica que alguien de arriba debe “generosamente” permitir que le quiten poder a fin de cedérselo a los de abajo. En este sentido, Laloux afirma que la desigual distribución del poder formal en el origen genera de manera inevitable resentimiento, resignación y falta de motivación, tal como lo revelan una y otra vez las sucesivas encuestas de satisfacción del mundo laboral moderno³². En cambio, en las organizaciones Teal todos están empoderados de origen, a partir del diseño organizacional; no resulta necesario que alguien, a partir de una distribución

³¹ El *empowerment* fue un movimiento surgido en el contexto de fusiones y racionalizaciones corporativas de la década de 1980, que -impulsado más por cuestiones utilitaristas que humanísticas- tenía como premisa la entrega de un mayor poder decisorio a los trabajadores rasos, con el objetivo de aprovechar sus iniciativas e incrementar la motivación. Los trabajos de Wilkinson (1998) y Argyris (1998) representan interesantes reseñas críticas al respecto.

³² Ver nota 22.

desigual de origen, actúe con generosidad para ceder poder a alguien más, ya que nadie comienza “desempoderado”. Esto no significa que se busque un igualitarismo absoluto en el poder de cada miembro sino que lo que procuran las organizaciones Teal es que cada trabajador desarrolle su “mejor y más completa versión” de sí mismo. De esta manera, surgen jerarquías espontáneas y naturales, basadas en habilidades, talentos, *expertise*, reconocimiento, etc.; que presentan un carácter dinámico e informal, y que se construyen desde la base.

Complementariamente, la interconexión de todos los miembros que cooperan en libertad, hace que cuanto más poderoso sea cada uno, más poderoso hace a los demás. Al existir un propósito y un sentido organizacional, cuanto más poder tenga alguien para lograrlo, más oportunidades abrirá a los demás para que se empoderen y realicen sus respectivas contribuciones. De esta forma, se concreta una paradoja en el sentido que a cada momento los miembros de una organización pueden detentar diferentes niveles de poder, pero todos cuentan con el poder que buscan, quieren y necesitan para actuar en sus respectivas áreas de trabajo. Por lo tanto, en las organizaciones Teal todos los miembros son “poderosos”, ya que siempre parten desde un pie de igualdad.

3.2.2.4. Conclusión

Cuando se trata de plantear los aspectos necesarios para que una organización pueda transformarse hacia el paradigma Teal, Laloux no duda en afirmar que una condición *sine qua non* es que los dueños, o al menos el CEO, tengan una “visión Teal” de la realidad organizacional, de manera tal que permitan su aplicación. Luego, el tamaño, industria o ámbito cultural resultan cuestiones secundarias.

En síntesis, Laloux señala como base de los destacados resultados económicos, humanísticos y sociales de las organizaciones Teal a la posibilidad de construir colectivamente un propósito organizacional con el cual las personas se identifiquen; la creación de una configuración que multiplica el poder de cada miembro; la proliferación de situaciones que producen vivencias diversas, y generan aprendizaje constante; el aprovechamiento de los talentos múltiples de las personas; la reducción de energías desperdiciadas en causas individualistas; la reducción de energías en chequeos, controles y *compliance*; la libre circulación de la información sin retenciones ni distorsiones; la mayor capacidad sensorial de todas las personas a los cambios que puedan afectar a la misión organizacional en común, para actuar más rápido; la eliminación de cuello de botella decisorios (jefes) y trabajadores capaces de asumir una multitud de roles y

responsabilidades (incluyendo las de los *managers* tradicionales), basados en talentos, intereses y necesidades de la organización.

3.2.3 Otros aportes

Junto con los estudios de Getz y Carney, y Laloux, existe una gran variedad de autores que, desde diferentes ángulos, han contribuido a consolidar los argumentos acerca de los beneficios y la sustentabilidad del funcionamiento organizacional democrático y participativo. En este sentido, se destaca la investigación realizada por Delarue, Hootegem, Procter y BurrIDGE et al. (2008), que consolida los resultados de 31 artículos que indagan empíricamente los efectos de los equipos autogestionados en organizaciones de diversos sectores y ubicaciones geográficas (en países desarrollados). La conclusión es que la relación entre presencia de estos equipos y performance organizacional es positiva en la mayoría de los casos (24 de 31), no encontrándose ningún estudio que indique una relación negativa.

Como soporte adicional a esta formulación, puede mencionarse el clásico trabajo empírico de Karasek (1979), quien plantea que al requerirse más de las capacidades intelectuales y de las decisiones de los trabajadores, la sensación de empoderamiento para resolver situaciones y su motivación concomitante se elevan significativamente. El autor sostiene que las exigencias laborales no generan estrés negativo, con su consecuente síndrome de agotamiento mental, *per se* sino que las que lo producen son las limitaciones en el poder decisorio (latitud en las decisiones). De esta forma, si el nivel de demanda (exigencia) de las situaciones que se presentan en un determinado trabajo es alto, pero es correspondido por un alto nivel de latitud decisoria (espacio de libertad para decidir) que permita la resolución de dichas situaciones, buena parte del estrés negativo se reconvierte en satisfacción laboral.

Por su parte, el planteo del aprendizaje de ciclo doble³³ de Argyris (1977) apunta hacia un argumento adicional para explicar el buen funcionamiento de las organizaciones participativas y democráticas. Según este autor, las organizaciones tradicionales suelen eludir la resolución de problemas trascendentales, ya que encararlos implica habitualmente la abierta confrontación con ideas fuertemente arraigadas en la alta gerencia. Por consiguiente, se genera una tendencia a ocultar las dificultades durante el máximo tiempo posible, pues dicha confrontación debe ser, en general, impulsada por personas con menor poder jerárquico, situación que ocasiona temor

³³ La metáfora del “aprendizaje de ciclo único” (*single loop learning*) puede representarse como un termostato que decide si hace calor o frío en base a una temperatura objetivo predefinida, mientras que el “aprendizaje de ciclo doble” (*double loop learning*), equivale a un termostato con capacidad de cuestionarse a sí mismo si la temperatura preestablecida como objetivo es realmente la más conveniente para la situación. Argyris sostiene que las organizaciones suelen adoptar sólo el primer tipo de aprendizaje (que es mucho más limitado), pero no el segundo.

a represalias formales e informales. En definitiva, al no poder hablar sobre los errores y lo que funciona mal, resulta muy difícil que la organización aprenda de ellos. A esta situación, se le agregan los costos propios de demorar indefinidamente la resolución del problema. Pero si este panorama es tan oscuro, ¿por qué las organizaciones sobreviven y en última instancia son efectivas? Básicamente, porque todos hacen lo mismo. Como corolario, se deduce que la desigual distribución del poder dificulta el diálogo franco y transparente sobre lo que puede andar mal. Así, la configuración jerárquica origina un paradójico cuadro, donde las decisiones tomadas más arriba —que resultan las de mayor impacto organizacional— son las más desinformadas de lo que sucede abajo, y las que menos pueden cuestionarse (Puranam, Alexy y Reitzig, 2014). En las configuraciones de gestión más participativa y democrática, en cambio, el temor a las represalias del *management*, si bien puede no desaparecer totalmente, disminuye en forma considerable³⁴, facilitando el aprendizaje de ciclo doble.

Otro aporte de interés proviene de un conjunto de autores que han desarrollado el concepto de apropiación psicológica (AP), definido como el estado en que las personas, más allá de si existe posesión legal, sienten una conexión entre el objeto psicológicamente poseído y el ser, considerando a ese objeto como una extensión del ser (Pierce, Kostova y Dirks, 2001). Asimismo, se hipotetizan como manifestaciones de la AP en las organizaciones: el control del objeto, el conocimiento e información del objeto y la inversión del ser en el objeto. Diversos testeos empíricos que brindan soporte a la existencia y los beneficios de la AP ponen de relieve que si los trabajadores sienten que tienen control sobre su trabajo, los efectos negativos producidos por tecnologías rutinarias disminuyen de manera significativa. Adicionalmente, cuando la identificación personal se integra con el objetivo de la organización, los sentimientos de apropiación por ese objetivo generan comportamientos no prescritos en los roles de los trabajadores, que se muestran más dispuestos a solicitar rendición de cuentas a otros miembros que afecten al objeto apropiado (Pierce, O’driscoll y Coghlan, 2004; Van Dyne y Pierce, 2004; Avey, Avolio, Crossley y Luthans, 2009; Dawkins, 2017). Por consiguiente, el marco de referencia se mueve desde la perspectiva del “qué gano con este esfuerzo”, hacia la de “este esfuerzo es una expresión de lo que yo soy” (Avey et al, 2009). Complementariamente, Pierce y Jussila (2010) y Henssen, Voordeckers, Lambrechts y Koironen (2014) introducen y validan

³⁴ Un ejemplo cualitativo en este sentido puede consultarse en K2K Emocionando (2014), compendio de casos de organizaciones vascas que adoptaron el estilo de gestión horizontal NER (Nuevo Estilo de Relaciones), a ser analizado en el capítulo 7. En particular, el capítulo I de dicha obra presenta la reseña de una PyME, en donde - luego de un tiempo de exitosa implementación del nuevo estilo de gestión- empleados que siempre habían mostrado una aparente sintonía con el propietario, lograron sobreponerse al temor para cuestionarlo con una crudeza inusitada, aunque en última instancia, constructiva y beneficiosa para la organización.

la noción de “apropiación psicológica colectiva”, que a nivel de grupo genera nociones de “nosotros” y “nuestro” respecto del objeto poseído.

Relacionado con la AP, la noción de “control concertado” (*concertive control*) introducida por Barker (1993), establece que la capacidad de influir y controlar el comportamiento de los miembros de una organización a través del monitoreo horizontal mutuo es mucho más poderosa que la “jaula de hierro” weberiana. Para ello, la transparencia y la motivación juegan un rol transcendental, ya que a partir de la discusión pública acerca del comportamiento de alguien — que puede ser iniciada por cualquier miembro—, y las reglas previamente consensuadas, los pares de un equipo autogestionado pueden controlarse y solicitar rendición de cuentas entre sí. El control transparente y de pública visibilidad, con marcadas consecuencias sobre la reputación, se constituye en una poderosa fuerza social que guía el comportamiento de los miembros hacia el objetivo comúnmente definido.

Esta formulación, que funciona a partir de normas sociales que visibilizan y sancionan a quienes pretendan aprovecharse de los frutos del trabajo grupal sin aportar los esfuerzos correspondientes, resulta de gran relevancia a la hora de disminuir la posibilidad de sostenidas posturas intransigentes, en contextos de decisiones grupales consensuadas. Esto es, las consecuencias negativas sobre la reputación de un miembro que toma posiciones poco razonables impulsan a muchos a desistir de ello, facilitando así los consensos (Puranam, Alexy y Reitzig, 2014).

3.3 Límites al funcionamiento de la democracia económica

Aún con las ventajas que parecen derivarse de la transformación de las organizaciones hacia paradigmas más cercanos a la democracia económica, la literatura especializada no deja de señalar limitaciones y desafíos para su implementación.

En efecto, su reto más importante parece residir en la escalabilidad, dado que la relación cara a cara, de difícil implementación generalizada en organizaciones de gran tamaño, resulta

fundamental para un estilo de funcionamiento que tiene como base a la confianza entre las personas³⁵ (Puranam, Alexy y Reitzig, 2014; Dunbar, 2014³⁶).

Otra serie de desafíos deriva de situaciones disfuncionales surgidas en contextos de decisiones grupales, conocidas como la “paradoja de Abilene” (Harvey, 1974) y el *groupthink* o “pensamiento grupal” (Harvey, Novicevic, Buckley y Halbesleben, 2004). En efecto, aunque no se trata de una cuestión exclusiva de las configuraciones democráticas y horizontales, ciertos problemas de comunicación de diversa naturaleza pueden ocasionar que los miembros de un grupo no puedan —o estimen muy riesgoso— comunicar públicamente y con transparencia sus verdaderas convicciones y preferencias de acción. De esta forma, se embarcan en actividades colectivas que contradicen frontalmente lo que el grupo realmente quiere y desea lograr. El origen de estas paradojas se encontraría en los temores de los miembros por confrontar críticamente a los consensos grupales, que a la luz pública se muestran sólidos, so pena de despido (en ámbitos jerárquicos) o de ostracismo (en ámbitos más horizontales y democráticos). En este sentido, se proponen soluciones consistentes en mecanismos de comunicación y de roles grupales que faciliten dicha confrontación de un modo constructivo, tornándola lo menos riesgosa y disfuncional posible (Harvey, 1974; McAvoy y Butler, 2009).

En otro orden, un conjunto de autores señala que, no obstante el apoyo en general que la hipótesis de una mayor eficiencia de los equipos autogestionados en el ámbito laboral más próximo recibe de la literatura empírica, aún queda por resolver el problema de la coordinación que el esfuerzo de los diferentes equipos precisa para lograr efectos totales positivos desde el punto de vista global del sistema (Cummings, 1978; Ingvaldsen, 2013). Al respecto, Ingvaldsen y Rolfsen (2012) exploran dos posibles mecanismos de coordinación a partir del estudio empírico de una firma industrial noruega que funciona en base a equipos autogestionados: voceros grupales rotativos y liderazgo grupal compartido y especializado. Su conclusión es que ambos mecanismos presentan importantes dificultades para lograr un nivel óptimo de

³⁵ La “hipótesis del cerebro social”, del antropólogo y biólogo Robin Dunbar, transita en este sentido, pues sostiene que en base al tamaño del lóbulo frontal (relacionado con las aptitudes sociales y conductuales), los humanos contarían con una capacidad “computacional” y cognitiva para manejar un promedio de 150 relaciones sociales activas y frecuentes. Este “número de Dunbar” es el que suele observarse en las sociedades de pequeña escala, en el tamaño de las listas de contactos de Facebook, o en el tamaño de unidades productivas de organizaciones “planas” como W.L. Gore.

³⁶ Dunbar refiere a capas de relaciones jerárquicamente inclusivas, donde cada una -aproximadamente- triplica a la siguiente. El tamaño de 5 integrantes -el mismo que el de la capa de relaciones de base- luce como el ideal para equipos autogestionados que se enfocan colectivamente en el cumplimiento de un objetivo común, y precisan de autogestión, coordinación y debate. En cuanto al límite óptimo de unidades productivas de 150 individuos, este autor señala que es posible extenderlo hasta el alcance de dos capas posteriores, de 500 y 1500 relaciones, que se considera como la máxima capacidad que tienen las personas para asignarles nombres a las caras.

coordinación entre equipos *vis à vis* de mecanismos de coordinación jerárquicos, ya que por un lado producen sensación de reuniones largas e ineficaces debido a la falta de compromiso con los problemas y desafíos allí planteados (los equipos no “se adueñan” de ellos, produciéndose entonces una parálisis decisoria). Por otro lado, los equipos autogestionados priorizan lo que es mejor para sí mismos, sin reparar si ello también representa lo mejor para la organización en su conjunto (por ejemplo, anteponer “por comodidad” determinadas órdenes por sobre otras, utilizar determinadas máquinas antes que otras más convenientes, generar sobre-stocks cuando se prioriza minimizar el cambio de tareas y/o de maquinarias, etc.). Por ello, estos autores concluyen que las ganancias en productividad y eficiencia económica a nivel de equipos, en apariencia confirmada por estudios diversos, se disipa cuando dichos equipos deben coordinar sus acciones en pos de un logro eficiente de los objetivos organizacionales globales.

Finalmente, varios de los autores relevados en esta investigación (Drucker, 1984; Senge, 2010; Ackoff, 1994; Emery y Thorsrud, 1976) señalan que la principal resistencia a implementar estilos de gestión tendientes o cercanos a la democracia económica proviene del propio *management*, en particular, aunque no únicamente, de los mandos medios. En este sentido, Getz y Carney (2015) afirman que, si los directivos ofrecen libertad con una mano para luego quitarla con la otra, las consecuencias resultan peores que si las personas no tuviesen expectativas de libertad. Laloux (2014), por su parte, estima que el 50% de los altos directivos de configuraciones burocráticas, luego devenidas en organizaciones Teal, terminan por marcharse, debido a que “no pueden jugar a ser Dios” (p. 176).

CAPÍTULO 4 - CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA

Introducción

La Economía fue una de las primeras disciplinas en abordar un análisis en profundidad sobre las cooperativas de trabajo, una de las principales manifestaciones de la democracia económica (ver capítulo 5). Con el establecimiento del *mainstream* neoclásico a lo largo del s. XX, este tipo organizacional fue relegado de los análisis, al considerársele antinatural e impracticable. Sin embargo, a partir de la consolidación de corrientes alternativas al pensamiento ortodoxo, como la Economía Institucional, es posible rescatar valiosos aportes que permiten complementar a las contribuciones de la Administración, ayudando a cerrar el círculo explicativo sobre las variables que viabilizan un esquema organizacional más democrático y con autogestión.

La primera sección estará dedicada a los economistas clásicos del s. XIX y sus reflexiones acerca de las cooperativas de trabajo. A continuación, se reseña el pensamiento neoclásico, que a través de la teoría de la firma asume una perspectiva de superioridad de la empresa tradicional. Finalmente el tercer apartado selecciona las principales contribuciones económicas no ortodoxas, tanto en lo que respecta a las cooperativas de trabajo en particular, como a la importancia general que las instituciones representan en la consolidación de arreglos organizacionales más democráticos.

4.1 Las cooperativas de trabajo desde la óptica de los economistas clásicos

John Stuart Mill (1806-1873), considerado como el último de los economistas clásicos, fue un temprano y entusiasta observador económico del despegue del cooperativismo. Mill quedó particularmente impactado por el desarrollo de las asociaciones obreras de producción francesas, y por el avance de los primeros años de la cooperativa de Rochdale en Inglaterra, de forma tal que a partir de la tercera edición de *Principios de Economía Política* de 1852 incluyó un capítulo sobre la temática. En la obra se expresaba con el porvenir de la participación obrera en la propiedad, la gestión y los beneficios al expresar que:

“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).

Desde una perspectiva teórica, Mill consideraba que el cooperativismo de trabajo traería un considerable aumento de la productividad de las empresas, a partir de la motivación que se manifestaría en los trabajadores, sobre todo en relación al alienante sistema de trabajo asalariado que reinaba en la época. Para el autor era imposible exagerar la importancia de ese beneficio material, que sin embargo era nada en comparación con el progreso moral que lo acompañaría. En efecto, esperaba que la lucha de clases con intereses opuestos daría paso a una rivalidad amistosa entre cooperadores (Olivera, 1995). Por su parte, Pateman (1970) complementa el análisis, al señalar que para el economista escocés la elevación moral de la ciudadanía trabajadora sería consecuencia de la educación ciudadana para el ejercicio democrático, la que se obtendría a través de la cogestión empresarial. Ello se basaría en que el interés colectivo por la gestión organizacional fomentaría y desarrollaría ciertas cualidades personales de los trabajadores, necesarias para el ejercicio de las actividades públicas. De esta forma, para Mill no existía ámbito más fértil para estimular en los individuos las prácticas democráticas y el interés por las cuestiones comunitarias que las asociaciones obreras de producción.

Otro economista que mostró un singular interés por la temática fue Leon Walras (1834-1910), considerado como uno de los más importantes contribuyentes de la teoría económica moderna. En efecto, durante un tramo de su vida Walras tuvo un activo papel en el movimiento cooperativo francés, llegando a presidir una caja de crédito destinada al fomento de cooperativas de trabajo. Partiendo de su inquebrantable convicción de que socialismo y liberalismo son términos que no se excluyen en absoluto, Walras sostenía que las cooperativas son entidades que naturalmente se identifican con la esfera de la libertad económica y el éxito definitivo de la iniciativa individual. Ello se debe a que el régimen del salariado degrada la moral y la condición física y material del trabajador. En cambio, el cooperativismo de trabajo, al convertir a todos los proletarios en capitalistas, lleva la democracia al mecanismo de la

producción (Olivera, 1995), permitiendo así que los trabajadores tomen a su cargo la gestión de la empresa (Lambert, 1970).

Finalmente, resulta de interés mencionar brevemente el papel que el pensamiento marxista le asignó a las cooperativas de trabajo. Según Marx:

“[...] estaba reservado a la Economía política del trabajo el alcanzar un triunfo más completo todavía sobre la Economía política de la propiedad. Nos referimos al movimiento cooperativo, y, sobre todo, a las fábricas cooperativas creadas, sin apoyo alguno, por la iniciativa de algunas ‘manos’ audaces. Es imposible exagerar la importancia de estos grandes experimentos sociales que han mostrado con hechos, no con simples argumentos, que la producción en gran escala y al nivel de las exigencias de la ciencia moderna, puede prescindir de la clase de los patronos, que utiliza el trabajo de la clase de las ‘manos’; han mostrado también que no es necesario a la producción que los instrumentos de trabajo estén monopolizados como instrumentos de dominación y de explotación contra el trabajador mismo; y han mostrado, por fin, que lo mismo que el trabajo esclavo, lo mismo que el trabajo siervo, el trabajo asalariado no es sino una forma transitoria inferior, destinada a desaparecer ante el trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría. Robert Owen fue quien sembró en Inglaterra las semillas del sistema cooperativo; los experimentos realizados por los obreros en el continente no fueron de hecho más que las consecuencias prácticas de las teorías, no descubiertas, sino proclamadas en voz alta en 1848” (Marx, 1864).

En varias ocasiones, Marx se manifestó a favor de las cooperativas de trabajo, sosteniendo que su expansión generalizada desembocaría en el advenimiento de un nuevo modo de producción. Inclusive llegó a sostener que terminarían por suplantarse a las empresas capitalistas tradicionales, pues ellas son la demostración cabal de que el capitalista que dirige es un agente “superfluo”, es decir, que su figura no es necesaria para que la producción pueda ser exitosamente gestionada (Jossa, 2005). Sin embargo, para la doctrina marxista esto no significaba asumir a las cooperativas de trabajo como un fin en sí mismo, pues aún conservan algunos de los principales defectos del capitalismo, en particular la naturaleza anárquica de la producción. Por ello, debían ser tomadas como un sistema económico de transición hacia el verdadero comunismo.

4.2 Enfoque neoclásico: Teoría de la firma y consagración de la empresa tradicional

Desde la perspectiva del paradigma neoclásico, la Economía es la disciplina encargada del estudio de aquellos procesos que permiten resolver los problemas de coordinación entre agentes, a la hora de producir y distribuir riqueza. En este sentido, se consagra al mecanismo de precios (o “mecanismo de mercado”) como el mecanismo de coordinación que transmite la información necesaria de la manera más dinámica y eficiente, a fin de alinear los incentivos de innumerables agentes, que persiguen la satisfacción de su propio interés, hacia el máximo nivel de bienestar social (Hayek, 1945). La pregunta que surge es la siguiente: si el mercado y sus señales de precios resultan tan eficientes para incentivar y coordinar, ¿por qué son tan necesarias las organizaciones? (Coase, 1937). Su ubicuidad y omnipresencia (Simon, 1991) estaría denunciando la insuficiencia del mercado como único o, siquiera, primordial mecanismo de coordinación de las actividades económicas.

El economista que intenta sortear esta notoria laguna teórica del ideario neoclásico es Oliver Williamson (1980, 1991, 2002, 2007). El autor afirma que las operaciones económicas intra-firma son, en última instancia, de una misma naturaleza que la de cualquier transacción de mercado; esto es, las organizaciones (firmas) son nexos de contratos, en algún punto similar a los contratos celebrados en los mercados. En otras palabras, mercado y firmas (organizaciones) son modos (estructuras de gobernanza) polares de organizar las transacciones económicas. En función de las características que presenten cada una de estas transacciones, será más conveniente asignarlas a uno u otro modo de gobernanza.

En términos generales, a mayor especificidad de los activos³⁷, y mayor nivel de incertidumbre respecto de posibles contingencias que imposibiliten el cumplimiento de los contratos, más conveniente será que la transacción se internalice y se lleve a cabo dentro de la firma, antes que en el mercado. De esta forma, las transacciones repetitivas, estandarizadas y con muchos oferentes y demandantes presentan bajos costos de consumación, por lo que resulta conveniente realizarlas vía mercado. En cambio, para aquellas transacciones que conlleven una alta dependencia bilateral (en la que ambas partes de un contrato sufrirán importantes perjuicios en caso de incumplimiento), las jerarquías (organizaciones), al economizar en costos de transacción, representan la estructura de gobernanza más eficiente.

³⁷ Que se define como el grado de dificultad que un determinado activo presenta a la hora de ser reasignado a usos alternativos, sin incurrir en costos de transacción significativos. Por ejemplo, una voluminosa maquinaria industrial especialmente diseñada para una determinada fábrica recién construida presenta una especificidad mucho mayor que una *commodity* (petróleo por ejemplo) que puede reasignarse a usos alternativos sin grandes costos.

Basado en este planteo de la especificidad de los activos y sus consecuentes costos de transacción, Williamson sostiene que las configuraciones organizacionales de naturaleza democrática (tomando como ejemplo a las cooperativas de trabajo) presentan bajos incentivos para la acumulación de capital, y resultan, por lo tanto, ineficientes. En efecto, el control de las organizaciones por parte de los trabajadores produce incentivos para que éstos aprovechen en su favor las contingencias no anticipadas en los contratos, en perjuicio de los propietarios de los activos específicos (el capital de la empresa). Como los dueños anticipan esta situación, se negarán a que los trabajadores puedan acceder a los activos de su propiedad (más aún, ni siquiera estarán dispuestos a darlos en alquiler), a menos que éstos se pongan bajo su mando según una estructura de autoridad jerárquica. De esta forma, la tradicional empresa capitalista (y jerárquica) se erige en el tipo de organización más eficiente, dado que presenta la fórmula institucional que minimiza los costos de transacción, esto es, el riesgo de perjuicios por alta especificidad de las grandes inversiones en capital³⁸.

Por su parte, Alchian y Demsetz (1972) argumentaron que, en el marco del trabajo de equipos horizontales, resulta muy difícil y costosa la medición de las productividades individuales que permitan la imputación de fracciones del producto global, en consonancia con el esfuerzo individual de cada miembro. Luego, cada trabajador tiene incentivos para trabajar menos a costa de los demás (*shirking* o *free-riding*), dado que la disminución de su esfuerzo laboral no vendría aparejada con una disminución proporcional en su remuneración. De la misma manera, la participación común en los beneficios no produce que cada trabajador, debido a un aumento en su productividad laboral, obtenga un proporcional aumento en su remuneración, pues debe compartir el fruto de ese aumento con todo el equipo de trabajo. Descartando como impracticable la posibilidad del control horizontal, los autores concluyen que un supervisor de equipo (monitor central) resulta indispensable. Sin embargo, el sistema de supervisión sería eficiente sólo si el supervisor al mismo tiempo fuese el “reclamante del residual” (esto es, el que posea el derecho de propiedad sobre los excedentes generados por el equipo de trabajo). De esta manera, a fin de lograr el máximo esfuerzo laboral, estos autores consideran a la empresa capitalista tradicional como la más eficiente estructura de derechos de propiedad.

Otra barrera para la proliferación de las cooperativas de trabajo, planteada desde lo teórico por autores como Meade (1972), señala al respecto que en un contexto de incertidumbre no se

³⁸ Llegados a este punto, la alternativa consistiría en que los trabajadores comprasen los activos específicos. Sin embargo, ante la falta de recursos de éstos, sumado a la ineficiencia de los mercados de crédito, la puesta en práctica de esta posibilidad se torna difícil (ver debajo).

pueden encontrar fórmulas institucionales que concilien la autogestión con la eficiencia en el sentido de Pareto. En efecto, tanto la posesión de los activos de la empresa por parte de sus trabajadores como la no transferibilidad de los derechos de posesión de las ganancias acumuladas implican, para individuos con una aversión al riesgo, una diversificación ineficiente de sus portafolios. La solución en este caso sería aceptar la toma de participación externa en la cooperativa, sin embargo, como un poder de control debería estar asociado a esta participación, el principio de autogestión, en lo que respecta al control de la propiedad legal, desaparece.

Por su parte, Jensen y Meckling (1979), siguen la línea de pensamiento de la literatura de *public choice* ortodoxa al remarcar el problema de la formación de preferencias colectivas cuando las preferencias individuales de los trabajadores no son idénticas. Sin embargo, Benham y Keefe (1997) señalan que la solución a este dilema está en la aplicación de medidas que aumenten el grado de homogeneización del grupo de personas que forman parte de una organización cooperativa, la cual es apoyado por Dow (2018).

Finalmente, un planteo adicional basado en el supuesto (típicamente neoclásico) de trabajadores que asumen comportamientos maximizadores desde lo individual es la teoría de la degeneración de la democracia. Inicialmente enunciada por el matrimonio Webb-Potter (ver Anexo I) y formalizada matemáticamente por Ben-Ner (1984), a menos que existan estrictas legislaciones que lo impidan, el postulado ha encontrado cierta concordancia con algunos casos reales, como las cooperativas de Mondragón a partir de los años 90 del siglo pasado, las cooperativas madereras del noroeste de Estados Unidos (Craig y Pencavel, 1992) y las cooperativas de trabajo uruguayas en ciertas circunstancias (Dean, 2014).

4.3 Enfoques económicos alternativos para la democracia económica

4.3.1 Sobre las cooperativas de trabajo

En general, los esfuerzos de los economistas no-ortodoxos por analizar y entender el funcionamiento y las consecuencias de la democracia económica tuvieron a la cooperativa de trabajo clásica como el arreglo organizacional predilecto. El primer modelo teórico en este sentido se apoyó sobre bases neoclásicas, augurándoles así un oscuro destino. Comenzó con la proposición de Ward (1958), para luego ser expandida por Domar (1966) y Vanek (1970). Esta línea de pensamiento supone a las cooperativas de trabajo con un único objetivo: maximizar el ratio “beneficios / socio trabajador”. Por lo tanto, desde este punto de vista, una situación donde la dotación de trabajadores deba aumentarse (por ejemplo) 10% a fin de lograr un incremento porcentual menor en los beneficios (por ejemplo, un 5%) no sería emprendida por una

cooperativa (porque si bien el beneficio total se incrementaría, el beneficio por trabajador disminuiría), repercutiendo negativamente en el empleo y la producción. Este comportamiento, catalogado como “perverso”, no ha logrado encontrar sustento empírico; antes bien, la evidencia ha ido en sentido contrario. Por ello, la literatura especializada de la actualidad suele descartar la idea de la maximización como objetivo único, asumiendo en su lugar que las organizaciones cooperativas otorgan gran importancia al nivel de empleo, entre otros posibles objetivos múltiples (Morales Gutiérrez, Monzón, Cháves, 2001)³⁹.

Profundizando en este sentido, Ben-Ner y Jones (1995), apoyándose en un meta análisis de estudios econométricos sobre las diversas estructuraciones internas, concluyen que la productividad muestra incrementos estadísticamente significativos para aquellos arreglos que vinculan a la participación en el control por parte de los trabajadores (que los autores definen como la capacidad de elegir a la mayoría de los representantes del directorio) con la participación en los beneficios económicos. De esta forma, la cooperativa de trabajo se constituye en la configuración organizacional más prometedora, dado que integra a trabajadores y propietarios en un mismo conjunto de sujetos, suprimiendo así los típicos choques de interés que suelen protagonizar estos dos grupos sociales⁴⁰. En consecuencia, las energías organizacionales se reciclan hacia la consecución de los objetivos comunes —en lugar de volcarse hacia conflictos antagonistas—, incrementándose la eficiencia y la productividad.

En suma, la mayoría de los estudios econométricos elaborados desde la década de 1970 han constatado una regularidad empírica que a esta altura se presenta consolidada: en aquellos países y sectores industriales donde existe una masa crítica de cooperativas de trabajo que hayan logrado estabilizarse en el tiempo, éstas son tanto o más productivas (más eficientes) y sobreviven más tiempo que sus homólogas capitalistas (Dow, 2018). Complementariamente, existe una aparente tendencia positiva entre la eficiencia económica de una organización y la participación de los trabajadores en los beneficios, que se da tanto en las cooperativas de trabajo como en las empresas capitalistas tradicionales que implementan programas de participación accionaria ESOP -*Employee Stock Ownership Programme*⁴¹- (Bonin, Jones y Putterman, 1993).

³⁹ Existen estudios que proveen soporte empírico a esta hipótesis, como Craig y Pencavel (1993) para cooperativas madereras estadounidenses, o Burdín y Dean (2009) para el conjunto de las cooperativas de trabajo uruguayas.

⁴⁰ Sin embargo, como se plantea en el Anexo VI y en Estragó (2021), las cooperativas de trabajo con una estructura de gestión de rasgos burocráticos no conseguirían eliminar por completo este tipo de conflictos.

⁴¹ Se tratan de programas para el fomento de la compra de acciones por parte de los respectivos empleados de las organizaciones, iniciado en gran escala en Estados Unidos a partir de la promulgación de importantes normativas legales durante la década de 1970. En la actualidad, existen aproximadamente 6.460 compañías estadounidenses promotoras de programas ESOP, que involucran a más de 10 millones de trabajadores activos (NCEO, 2019). En

Sobreviene entonces la inevitable pregunta acerca de si las configuraciones organizacionales democráticas, como las cooperativas de trabajo, resultan tan eficientes y demuestran tanta resiliencia, ¿por qué resulta tan marginal su presencia en el actual sistema capitalista?

En este sentido, Paul Samuelson planteó en 1957 la posibilidad de contratación reversible, esto es, la posibilidad de que tanto el capital contrate al trabajo (lo que habitualmente sucede), como que el trabajo contrate al capital. En este contexto de teórica igualdad de ambas formas institucionales de contratación, y dado que la realidad exhibe un claro predominio de la primera sobre la segunda, existiría entonces —desde una óptica darwinista— decisiva evidencia para proclamar la superioridad de la empresa capitalista tradicional (Morales Gutiérrez, Monzón y Cháves, 2001). Sin embargo, esta postura evolucionista *naive* no gozaría de amplio crédito ni aún entre la mayoría de los biólogos, ya que existen comprobadas circunstancias en donde el mecanismo de evolución no necesariamente selecciona al más eficiente; de allí que afirmar que un tipo de organización resulta “la más apta” simplemente porque es mayoría numérica implica una tautología de supervivencia del más apto (Hodgson, 1994) y por ello deben procurarse explicaciones más consistentes.

En este aspecto, una de las hipótesis más difundidas sugiere que los trabajadores, al provenir en general de estratos sociales medios o bajos, no cuentan con la riqueza personal suficiente para llevar a cabo ingentes compras de materiales y equipos para establecer cooperativas de trabajo, u otro tipo de empresas de propiedad democrática. Si los mercados de crédito funcionasen libres de imperfecciones, anticiparían el funcionamiento más eficiente de las cooperativas de trabajo y estarían dispuestos a prestar a los trabajadores el capital necesario. Sin embargo, la ineficiencia de aquéllos se encuentra ampliamente documentada en la literatura económica (Dow, 2018).

Adicionalmente, la hipótesis del “problema del horizonte” (Vanek, 1970; Dow y Putterman 1996; Dow, 2018) sostiene que muchas cooperativas de trabajo, especialmente las que tienen la mayoría de su capital bajo la forma de fondos inalienables, presentan una tendencia a estar crónicamente sub-invertidas, ya que todo recurso volcado a la entidad pasa a ser propiedad de la cooperativa, y —por lo tanto— de carácter no recuperable desde una perspectiva individual. En consecuencia, los trabajadores mostrarán reticencia a financiar proyectos con beneficios debido a que existe el riesgo de que ellos no puedan recibir en el futuro los frutos de la inversión en caso de dejar la cooperativa. No obstante, Defourny (1983) y Ellerman (1997) muestran que

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 et al, 2017).

este problema puede solucionarse con la implementación de un esquema institucional de acumulación de capital basado en cuentas individuales a nombre de cada trabajador, como el adoptado en el Grupo Mondragón (ver capítulo 5).

A la luz de investigaciones realizadas durante varias décadas, la literatura económica especializada parece sugerir que las cooperativas de trabajo son minoría, no por su inherente ineficiencia, sino por su muy baja tasa de natalidad en relación con sus homólogas capitalistas. Una vez nacidas, la evidencia empírica suele mostrar una evaluación favorable a las cooperativas en cuanto a supervivencia, nivel de productividad y capacidad de mantener los niveles de empleo. Sin embargo, al presentar las empresas capitalistas un alto nivel de natalidad (y también de mortalidad), su número es abrumadoramente mayoritario (Burdín y Dean, 2008; Dow, 2018) por lo que la principal razón para el bajo nivel de fecundidad de cooperativas de trabajo se encontraría en la dificultad para acumular capital (sea por la falta de riqueza personal de los trabajadores junto con la imperfección de los mercados de crédito, o por el “problema del horizonte”).

4.3.2 Sobre arreglos institucionales que potencian la democracia económica

4.3.2.1. Elinor Ostrom

Durante las últimas décadas, el campo de la Economía Institucional ha desarrollado destacados aportes de interés para la comprensión del desarrollo de estructuras económicas horizontales y autogobernadas. En este sentido, el análisis de Elinor Ostrom, premio Nobel en 2009⁴², resulta de primordial relevancia. Ostrom (2005) define a las instituciones como las prescripciones del comportamiento que permiten ordenar y estructurar todo tipo de interacciones sociales con tendencia a la repetición, en esferas tan diversas como la familia, el vecindario, los mercados o las organizaciones. Existe un gran número de variables que afecta a la forma definitiva que adquiere un determinado conjunto de instituciones⁴³, haciendo imposible el logro de un modelo general, único y simplificado, para explicar el comportamiento humano. En este sentido, el esquema racional-egoísta, en el que se basan la mayoría de los análisis de la Economía y la Administración, es sólo uno de los posibles modelos de comportamiento.

⁴² Compartido con Oliver Williamson, siendo la primera mujer en obtener esta distinción en el campo de la Economía.

⁴³ A modo de ejemplo, la autora menciona: homogeneidad de los participantes, las posiciones de cada uno en la situación social analizada (lo que pueden o tienen permitido hacer), los resultados probables de cada curso de acción, el control que se puede tener sobre el vínculo acción-resultados, información disponible para cada participante, costos y recompensas extrínsecas (materiales) de cada acción, costos y recompensas intrínsecas (alegría, vergüenza, arrepentimiento, culpa), si las situaciones son repetitivas o no, etc.

En términos generales, el principal aporte de la autora se sitúa en torno a la resolución de los dilemas sociales, definidos como situaciones sociales en donde un grupo de personas se enfrenta a tentaciones para actuar individualmente de acuerdo con un determinado curso de acción A, aunque todos estarían mejor si lograsen acordar en tomar otro curso de acción B, de naturaleza más cooperativa.

El dilema social concreto al que Ostrom dedicó su trabajo académico es la “tragedia de los bienes comunes” (*tragedy of the commons*). Esta situación se materializa si, al hacer uso de un recurso de posesión común, cada persona considera que, al estar guiados por la lógica del comportamiento “*free ride*”⁴⁴, ningún miembro se mostrará dispuesto a realizar esfuerzos cooperativos de conservación, por lo que la adopción de una actitud egoísta y depredadora representa la respuesta más racional. De esta manera, a partir de la voracidad individualista del accionar de los usuarios, el recurso en común sufre prolongados problemas de sustentabilidad, hasta ser finalmente destruido⁴⁵.

En consecuencia, la Economía Institucional debe procurar configuraciones que hagan del comportamiento *free ride* una estrategia poco atractiva. Caso contrario, aquellos miembros que estén dispuestos a asumir un curso de acción cooperativo para realizar aportes a la sustentabilidad, se sentirán estafados y humillados por quienes no realizan contribución alguna y de todas formas usufructúan del recurso en común, lo que terminará por desanimarlos en continuar con la actitud colaborativa. En efecto, una regularidad observada en varios experimentos que recrean situaciones de dilema social es que muchos que en un principio prefieren cooperar, pero luego tienen malas experiencias al ser traicionados por algunos *free riders* (que “se salen con la suya” y no son castigados por ello) cambian sus preferencias por soluciones no cooperativas, allanando así el camino hacia la “tragedia de los comunes”.

Una primer e importante conclusión de este análisis consiste en que la mayoría de las personas no es propensa a asumir una postura racional-egoísta en todas las situaciones; antes bien su comportamiento es variable y depende del contexto sistémico. En otros términos, aunque existen personas que ignoran los derechos y sentimientos de los demás y otras que son altruistas, la mayoría es gente regular capaz de ambas cosas, según el marco institucional en el que se desenvuelva. Se entiende que a fin de fomentar los comportamientos cooperativos, los “cooperadores condicionales” (ver debajo el análisis de Bowles y Gintis) precisan de un marco

⁴⁴ El comportamiento “*free ride*” (“paseo gratis”), se refiere a las situaciones en donde un individuo utiliza un bien común sin aportar ningún tipo de esfuerzo (monetario, laboral, etc.) para mantenerlo.

⁴⁵ Como ejemplos de recursos de uso común, la autora menciona: bosques, sistemas de riego para racionamiento de agua, sistemas de bombeo de napas acuáticas, caladeros para la pesca, entre otros.

institucional apoyado en normativas que desalienten la lógica racional-egoísta, y sus consecuentes conductas *free ride*. Por consiguiente, las instituciones se constituyen en una herramienta fundamental para lograr la superación de los dilemas sociales (aunque, también es cierto que las malas instituciones pueden empeorar la situación). ¿De qué manera se crean las instituciones robustas que favorecen los comportamientos cooperativos? La clave se encuentra en la instauración de la confianza y la reciprocidad positiva (Ostrom y Walker, 2003); esto significa que la persona, cuando se beneficia por una actitud cooperativa de un semejante, también responda cooperativamente cuando su colaboración sea requerida⁴⁶. Un primer elemento nodal que señala Ostrom en ese sentido es la comunicación entre miembros, especialmente la comunicación cara a cara. Siguiendo estudios antropológicos, la autora repara en que este tipo de comunicación es mucho más vívido, al contener elementos connotivos (expresión, postura, tono de voz, gestos faciales y corporales, etc.) que generan una densidad comunicativa más intensa que el mero mensaje. A través de la comunicación cara a cara, las personas construyen confianza mutua, piedra angular de los acuerdos necesarios que permiten consolidar las instituciones; entre mayor sea el impacto sensorial y emocional de este proceso, más sólidos y creíbles serán estos consensos.

Un segundo elemento presente en el análisis de la autora son las sanciones hacia los comportamientos desleales. Sabiendo que los ámbitos sociales usualmente constan de un grupo (minoritario, aunque significativo) que solamente focaliza en los pagos extrínsecos, resulta crucial que la amplia mayoría de las deslealtades hacia los consensos puedan ser detectadas y castigadas. Caso contrario, si los *free riders* “se salen con la suya” de manera frecuente, los cooperadores condicionales perderán la confianza en continuar colaborando. Complementariamente, Ostrom señala que las sanciones impuestas desde afuera del grupo que trabaja y usufructúa un recurso en común (por ejemplo, desde un organismo gubernamental), se muestran menos efectivas que las sanciones acordadas y aplicadas por los participantes mismos, ya que los castigos impuestos por una autoridad externa tienden a generar resentimiento, en lugar de culpa. Por otro lado, si existe un subgrupo que no participa de la elaboración de estos acuerdos, la construcción de confianza y reciprocidad pierde eficacia, ya que dicho subgrupo cuenta con una excusa para no actuar en consonancia con lo acordado, lo que a su vez incrementa la desconfianza entre quienes acordaron. Adicionalmente, para que los consensos sean creíbles, es necesaria la creación de sistemas de información que permitan

⁴⁶ También existe la reciprocidad negativa, que por supuesto debe desalentarse, en donde ante una agresión se responde con otra agresión de igual o mayor intensidad.

enviar “señales ruidosas” que ayuden a distinguir qué miembros son confiables, es decir, con reputación de cooperador.

Todos estos elementos apuntan hacia un factor fundamental en el éxito de la gestión sustentable de un recurso en común: el autogobierno con información transparente, por parte de todos los participantes con un interés de largo plazo en el recurso. En efecto, a lo largo de su programa de investigación, Ostrom estudió en detalle numerosos casos de recursos de propiedad común que fueron exitosamente gestionados por sus propios miembros, sin la intervención de un gobierno, sea estatal o privado. Estos ejemplos reales denotan la inconmensurable creatividad de las personas, pertenecientes a grupos sociales de muy diversas procedencias geográficas, culturales y ambientales—inclusive, muchas de ellas contaban con modestísimos recursos socio-económicos y educativos— a la hora de crear reglas para resolver sus propios desafíos de manera autogestionada.

En suma, aunque no exista una única y óptima combinación de parámetros situacionales, la autora propone una lista de elementos que incrementan notablemente la probabilidad de lograr una autogestión exitosa. Los ocho principios de Ostrom, que caracterizan a las instituciones sólidas para una gestión eficaz y eficiente de los bienes comunes son:

- Límites bien definidos de acceso al recurso común, que determina quién es miembro y tiene permitido usufructuar, y quién no lo es.
- Equivalencia proporcional entre costos (por ejemplo, de esfuerzo y/o recursos que se aporten) y beneficios recibidos. En otros términos: justicia en el reparto del trabajo, los costos soportados, y los beneficios recibidos.
- Todos los afectados por las reglas de uso del recurso son incluidos en el grupo que modifica dichas reglas.
- Quienes monitorean el cumplimiento de los consensos rinden cuentas a todos los miembros.
- Sanciones graduadas y proporcionales a las deslealtades cometidas.
- Mecanismos ágiles y de bajo costo para la resolución de conflictos entre miembros.
- El derecho a la autogestión no se ve desafiado por agentes externos.
- Instancias anidadas: si la situación lo amerita, existen múltiples capas o niveles de autogestión, a las que es posible recurrir a fin de solucionar los desafíos que afecten al recurso.

Finalmente, un aporte de valor de esta autora radica en la identificación de las reglas como un componente central del análisis institucional. Dichas reglas pueden ser clasificadas de acuerdo con varias categorías, entre las cuales se encuentran las reglas de agregación, que consisten en preceptos que establecen si el poder para tomar determinadas decisiones grupales reside en uno o en varios individuos. En este último caso, se establece además la forma en que los múltiples votos decisorios son combinados y procesados a fin de llegar a una única decisión final, cuyo cumplimiento es exigible a todo el grupo (Ostrom, 2005).

Las reglas de agregación pueden ser catalogadas como simétricas o asimétricas. En el primer caso, todos los participantes del grupo afectado por la decisión reciben el mismo trato, y por lo tanto cada miembro detenta igual cuota de poder decisorio. De esta forma la totalidad del colectivo ejerce el control conjunto de una decisión. Complementariamente, estas normas establecen la proporción del total que debe estar de acuerdo para que la decisión sea de cumplimiento forzoso, lo que puede variar desde la unanimidad hasta el “por lo menos uno” (utilizado, por ejemplo, para llamar a vehículos de emergencia pública), pasando por la mayoría simple del 50% más uno. Cuando las reglas de agregación son asimétricas, los individuos del grupo afectado reciben un trato desigual, por lo que generalmente una persona o un grupo selecto de ellas son quienes toman la decisión en nombre del resto del colectivo. De esta forma el (los) miembro(s) del grupo que detenta(n) la posición decisoria puede(n) actuar de forma autoritaria sin necesidad de obtener el acuerdo previo de los demás.

4.3.2.2. Samuel Bowles y Herbert Gintis

Bowles y Gintis (1998) comienzan por criticar el supuesto, muy utilizado en Economía, acerca de la predominancia de individuos racionales y egoístas en la conformación social, dado que se encuentra en abierta contradicción con la realidad cotidiana. Diversos estudios de opinión revelan que, a grandes rasgos, tres de cada cuatro encuestados se muestran de acuerdo con intervenciones estatales que aseguren a toda persona un mínimo de techo y comida. Sin embargo, ¿cómo es posible explicar el significativo caudal de manifestaciones contrarias a muchos de los programas públicos de ayuda, que esos mismos estudios de opinión detectan? Bowles y Gintis sostienen que la explicación no reside en el predominio social de la insensibilidad y el egoísmo, sino en que la generosidad suele ser condicional. Esto es, la mayoría de las personas, en mayor o menor medida, presenta una natural propensión a cooperar, ayudar y compartir con otros semejantes que se muestren confiables e igualmente dispuestos a hacerlo con ellos y con los demás. De forma complementaria, muchas personas también se

muestran dispuestas a castigar, aún a costo personal, a aquellos que traicionen la confianza y la generosidad que la sociedad les ofrezca.

Esto no significa que los egoístas puros, o su contracara, los altruistas puros, no existan; existen, y conforman una (no desdeñable) minoría. Lo que pretende señalar el planteo de los autores es que ni el egoísmo raso, ni el altruismo incondicional, constituyen la mejor explicación de las motivaciones de las mayorías. Antes bien, es el *homo reciprocans* (en contraposición al clásico *homo economicus*), aquel que se mueve por un fuerte sentido de generosidad condicionada a la reciprocidad y a lo considerado como justo, el tipo ideal de individuo que suele predominar en los ámbitos sociales. Por ello Bowles y Gintis sostienen que el problema del diseño institucional, en contraposición a lo considerado por la ortodoxia económica, no consiste en inducir a un mar de egoístas a interactuar, de manera tal de producir resultados agregados socialmente deseables. Se trata, en cambio, de diseñar un arreglo institucional que permita encausar motivaciones diversas, a fin de impulsar el fomento sistémico de la cooperación, al mismo tiempo que se previene que los egoístas aprovechen a los generosos.

4.3.2.3. David Ellerman

El planteamiento teórico de Ellerman (*The Democratic Firm*, 1997) se centra en la crítica al ordenamiento institucional de la tradicional empresa capitalista. Apoyándose en nociones ya formuladas por Marx, incluso por el propio Adam Smith, Ellerman sostiene que la empresa convencional se encuentra basada en un mito fundamental, que consiste en lo siguiente: cuando trabajadores y capitalistas (los dueños de los medios de producción) interactúan cooperativamente en la elaboración de bienes y servicios, el excedente residual —la parte del valor agregado que “sobra” una vez retribuidos los salarios para el factor trabajo y los intereses para el capital— forma parte de los derechos de propiedad de los dueños del capital. El autor sostiene que este excedente residual, comúnmente denominado beneficio, no constituye parte natural de los derechos de propiedad de los capitalistas, sino que éstos logran apropiárselo a partir de su mayor poder de negociación. Si, en cambio, surgiesen factores culturales y/o institucionales que permitiesen equilibrar esta desigual situación, los trabajadores podrían apropiarse de todo o parte de dicho excedente⁴⁷.

Por otra parte, Ellerman critica al enfoque económico ortodoxo que realiza una personificación poética del factor capital, siendo que existe una diferencia fundamental con el factor trabajo, que al estar encarnado por personas reales, tiene intencionalidad y responsabilidad en sus

⁴⁷ Ver nota 3.

acciones; esto es, cuentan con la capacidad de elegir de manera consciente. El factor capital, en cambio, está constituido por “cosas” que no tienen capacidad de elegir, ya que —de manera mecánica— generan relaciones de causa-efecto que se encuentran predeterminadas por las leyes de las ciencias naturales. Esta distinción entre responsabilidad (capacidad de elección consciente por parte de personas) y causalidad (de las cosas materiales) permite a Ellerman a brindar un argumento filosófico adicional, en apoyo al derecho natural de los trabajadores para tomar parte del excedente generado por las organizaciones. En efecto, dado que es posible obtener un excedente residual sólo a partir de elecciones y acciones conscientes y responsables, toda persona que contribuya en este sentido tiene derecho a apropiarse de una parte del fruto del trabajo conjunto.

Para ilustrar este aspecto, el autor resalta la siguiente ironía jurídica: si un empleador y un empleado cometen un delito, ambos serán castigados por su responsabilidad *de facto*, no pudiendo alegar el empleado que se encontraba en el marco de un contrato de trabajo con el empleador (esto es, bajo una relación jurídica que le permitía eludir la responsabilidad de sus acciones). De esta forma, ambos comparten los “frutos negativos” de sus actos conjuntos. Por el contrario, a la hora de compartir los “frutos positivos” (los beneficios económicos) del trabajo organizacional, en el marco del contrato laboral convencional, la ley y las instituciones suelen olvidar la responsabilidad conjunta que *de facto* aquí se manifiesta. Por lo tanto, empleado y empleador son considerados como socios solamente cuando existen delitos, pero no cuando se generan excedentes para repartir.

4.3.2.4. Harvey Leibenstein

Los trabajos de Leibenstein —en particular *Inside the firm: the inefficiencies of hierarchy*, (1987)— constituyen uno de los pocos y valiosos esfuerzos en tender puentes analíticos entre la microeconomía neoclásica y la teoría organizacional. Al señalar que gran parte de la vida económica ocurre dentro de las organizaciones, antes que en el mercado, considera que la microeconomía tradicional tiene poco para aportar al respecto. En este sentido, el análisis convencional adopta un enfoque de estilo “caja negra” (función de producción) que simplemente asume de manera arbitraria y sin mayores cuestionamientos, un funcionamiento interno eficiente en las organizaciones.

Para Leibenstein, en cambio, la performance interior en la mayoría de las empresas suele encontrarse significativamente alejada del óptimo paretiano, como consecuencia directa de las negativas influencias que el clásico funcionamiento jerárquico ejerce sobre la motivación de

los trabajadores. Esta dinámica interna ineficiente suele persistir por largos períodos, ya que la supervivencia no depende de un determinado nivel absoluto de eficiencia, sino del nivel relativo que exista entre las organizaciones. Asimismo, el autor señala que existen mecanismos y estructuras de mercado que protegen a empresas con desempeño subóptimo, por lo que supervivencia e ineficiencia no son términos excluyentes.

El supuesto básico del planteo de Leibenstein es que los trabajadores de una organización poseen un nivel de discrecionalidad en el esfuerzo que aportan a la organización. Esto significa que no obstante los controles y el monitoreo que la jerarquía organizacional pueda aplicar, nunca podrá forzar a los miembros a aportar todo su potencial de esfuerzo, ya que esto depende en última instancia de diversos factores motivacionales, que exceden lo meramente pecuniario. Más aún, dichos controles se constituyen en una actividad onerosa en sí misma, que, al enviar un mensaje de desconfianza, disminuye la motivación de los trabajadores, orientando la discrecionalidad en un sentido (aún más) negativo.

El autor comienza por analizar las consecuencias motivacionales de la división del trabajo en las organizaciones. El objetivo fundamental de dicho proceso reside en el aprovechamiento de la eficiencia por economías de escala generadas a partir de la especialización. Sin embargo, como consecuencia adicional no buscada, la resultante fragmentación de tareas genera también la separación de ciertos componentes “invisibles” de naturaleza motivacional que se encuentran presentes en todo trabajo humano, como la confianza, el compromiso o la identificación con la organización y sus objetivos. En efecto, si la organización estuviese compuesta por un solo individuo, que fuese propietario, gerente y empleado a la vez (situación que lo pondría a cargo de todas las tareas organizacionales), estos componentes motivacionales se encontrarían todos integrados y alineados dentro de una misma persona. Mas cuando la división del trabajo fragmenta el objetivo global en tareas especializadas, asignándolas a diferentes individuos, ocasiona en paralelo una dispersión motivacional entre los diferentes integrantes, quienes ya no estarán necesariamente identificados con la organización y sus objetivos, ni se tendrán mutua confianza de manera automática.

Por ello, la división del trabajo y la especialización generan tanto economías de escala, como deseconomías de la motivación. En consecuencia, las actividades organizacionales suponen, por un lado, la recombinación de los productos de cada tarea fragmentada y especializada en sucesivos productos reintegrados, hasta alcanzar el objetivo final. Por otro lado, también es necesario recombinar los elementos motivacionales inicialmente fragmentados por la especialización, tal que una organización conformada por diez personas, por ejemplo, en lugar

de un único dueño-gerente-empleado se comporte como si fuese una única “persona expandida”, con todos los elementos motivacionales integrados y alineados. Según el autor, las jerarquías tradicionales encaran de un modo muy deficiente esta reintegración de elementos motivacionales invisibles, lo que a su vez constituye la principal causa de la ineficiencia interna de las organizaciones (denominada como Ineficiencia X, p. 154 a 158). El Cuadro 3 a continuación da cuenta de los principales elementos motivacionales que según Leibenstein la división del trabajo desintegra:

Cuadro 3. Fragmentaciones invisibles provocadas por la especialización de tareas, al pasar a organizaciones con múltiples integrantes

| Organizaciones | |
|---------------------------------------|---|
| Con un único miembro | Con múltiples miembros |
| Motivación integrada | Motivación fragmentada |
| Identificación integrada | Identificación fragmentada |
| Confianza integrada | Confianza fragmentada |
| Compromiso integrado | Compromiso fragmentado |
| Cooperación integrada | Cooperación fragmentada |
| Información sobre objetivos integrada | Información sobre objetivos fragmentada |

Fuente: Leibenstein (1987, p.158).

Complementando el análisis, Leibenstein caracteriza a las organizaciones como un conjunto de redes relacionales y posturas actitudinales entre personas. La naturaleza que asuma este entramado de relaciones, tanto hacia adentro de los grupos, como entre los grupos y la organización, determinará el nivel de éxito que alcance la integración de los elementos motivacionales invisibles. Si el vínculo predominante en una determinada jerarquía organizacional es del tipo aislado (neutral), o directamente antagónico, los trabajadores no se sentirán motivados a realizar tareas intersticias, esto es, tareas no previamente definidas por la división del trabajo. Más aún, tampoco estarán dispuestos a realizar esfuerzos adicionales no previstos, como por ejemplo la transmisión hacia arriba de valiosa información captada por los de abajo. En cambio, si la relación preponderante es del tipo cooperativa, los trabajadores sentirán motivación por encarar cualquier clase de esfuerzo adicional que ayude a la consecución del objetivo organizacional; en otras palabras, pondrán al alcance de la organización toda su discrecionalidad en el esfuerzo (Leibenstein, p. 170). En este sentido, el autor toma a la empresa japonesa como ejemplo del tipo de organización que adopta los arreglos

institucionales necesarios para la proliferación de las relaciones cooperativas entre la organización y sus trabajadores, con elementos motivacionales como los círculos de calidad, el compromiso de estabilidad en el empleo, o el salario variable en función del cumplimiento de objetivos comunes. De esta forma, se transita desde un equilibrio de Nash antagónico, de bajo esfuerzo discrecional e ineficiente, hacia otro que es cooperativo y Pareto-óptimo, en donde organizaciones más eficientes brindan a sus trabajadores buenas condiciones laborales y oportunidades de autorrealización; y estos últimos, a su vez, ponen a disposición de la organización todas sus capacidades y esfuerzo discrecional⁴⁸.

⁴⁸ En una línea argumental similar, Cable y Fitzroy (1980), al estudiar empresas alemanas con participación laboral en diversos ámbitos de la gestión organizacional, explican el mayor esfuerzo de los trabajadores a partir del siguiente argumento: debido al antagonismo tradicional entre obreros y patrones las presiones y las sanciones informales en el interior de un grupo de trabajadores (*peer pressure*) producen una “colusión negativa”, por ejemplo contra los miembros más productivos, a fin de evitar una alza en las normas de productividad. Por el contrario, si la configuración institucional de la organización fomenta el reemplazo del antagonismo por la cooperación de todos los miembros para la realización de objetivos comunes, la dinámica social se transforma en una “colusión positiva” para el mejoramiento de la productividad, y las presiones del grupo se corresponden con las de un sistema de supervisión mutua (monitoreo horizontal) que reduce el ausentismo, castigando la pereza y el despilfarro.

CAPÍTULO 5 - EXPERIENCIAS CONCRETAS I: LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Introducción

Las cooperativas de trabajo representan una de las más antiguas manifestaciones organizacionales de democracia económica:

Una cooperativa de trabajo, también llamada cooperativa de producción, es una organización del ámbito del derecho privado cuyos trabajadores detentan la propiedad de los activos (la cual controlan democráticamente) y se reparten de forma equitativa los beneficios generados (Kaplan de Drimer y Drimer, 2017, p.300).

Estas organizaciones con un extenso recorrido histórico (ver Anexo I) tienen su origen en Francia en la década de 1830. En la actualidad el conglomerado de Mondragón (País Vasco, España) es una de las expresiones más destacadas, aunque existen otros agrupamientos de cooperativas de trabajo, como la red de cooperativas de la región de Emilia Romagna en Italia (Corcoran y Wilson, 2013; Jensen et al., 2015). Más recientemente se ha destacado en esta rama el cooperativismo de producción uruguayo (Alves et al., 2012) y el movimiento de empresas recuperadas en Argentina (Ruggeri, 2014; Ruggeri y Trincherro, 2005; Ruggeri, et al., 2011).

Debido a que la experiencia de Mondragón representa el caso más reconocido y que mayor grado de desarrollo ha alcanzado con relación a este tipo de empresas (Whyte y Whyte, 1991), será tomada como principal referencia, tanto del análisis del funcionamiento como de los alcances y las limitaciones de esta modalidad de democracia económica.

5.1 Los principios filosóficos

El funcionamiento de las cooperativas de trabajo se enmarca en los principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), basados en la experiencia de los Pioneros de Rochdale, enunciados por primera vez en el congreso de 1937, y reactualizados en 1966 y 1995. En este último caso se definieron siete principios de funcionamiento para toda cooperativa, sea de trabajo o de cualquier tipo, que serán analizados según Kaplan de Drimer y Drimer (2017).

Por su parte, la experiencia cooperativa de Mondragón ha elaborado una lista de principios propios, muchos de ellos similares a los de la ACI aunque con algunos enunciados adicionales que se ajustan a un contexto de preeminencia de cooperativas de trabajo. Los principios vigentes de la ACI adoptados en el congreso de 1995 son:

- Membresía abierta y voluntaria: las cooperativas son asociaciones abiertas a toda persona que quiera participar de su objeto social sin distinciones de género, raza, clase social, posición política o religiosa. La participación en ellas es voluntaria, lo que implica tanto libertad de entrada como de salida.
- Control democrático: en las cooperativas de base (esto es, las que no son federaciones o confederaciones) todos los socios sin excepción participan del control siguiendo la máxima de “una persona, un voto”, sin importar el capital aportado por cada una. Es decir, las cooperativas se basan en la “democracia de personas”, a diferencia de las “democracias de capital” que rigen en las empresas comerciales al uso. El órgano fundamental para la concreción material de este principio es la Asamblea de socios.
- Participación económica: el capital social de la cooperativa tiene al menos una parte que es indivisible y de propiedad común a todos los socios. En los casos en que hubiere una porción del capital suscrito a título individual de cada socio (algo que sucede con frecuencia en las cooperativas de trabajo), el interés para compensarlo debe ser limitado. Adicionalmente, los excedentes (y las pérdidas) que se generen no serán repartidos en proporción al capital aportado (como habitualmente ocurre en las empresas comerciales al uso), sino en proporción a la participación en las actividades que hagan al objeto social de la cooperativa en cuestión (esto es, en proporción a las compras realizadas en una cooperativa de consumo, en proporción a los servicios agrícolas utilizados en una cooperativa agraria, etc.)
- Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas controladas en un 100% por los asociados que participan de las actividades que hacen a su objeto social, sin ninguna clase de intromisión externa. Por lo tanto, si realizan acuerdos con otras organizaciones (incluyendo a los gobiernos), lo hacen en términos que aseguren el principio de control democrático por parte de sus miembros.
- Educación, formación e información: las cooperativas sustentan con sus propios recursos económicos actividades de educación en filosofía cooperativa y formación

técnica y profesional para sus socios. Asimismo, invierten en actividades de difusión social del ideario cooperativo.

- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas se asocian en federaciones y confederaciones a fin de aunar esfuerzos relacionados con la representación del sector, la asistencia moral y económica mutua, y el fortalecimiento del movimiento a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Compromiso con la comunidad: el agrupamiento de cooperativas no tiene como fin la constitución de cárteles ni de grupos de interés que buscan la sola maximización de intereses sectoriales, sino que incorporan una evaluación integral que tiene en cuenta el impacto económico, social y ambiental de sus actividades.

Por otra parte, los diez principios elaborados para la experiencia cooperativa de Mondragón son los siguientes (Altuna Gabilondo; 2008):

- Libre adhesión: similar al principio de membresía abierta y voluntaria de la ACI, aunque al estar enfocado en cooperativas de trabajo cuyo objetivo final consiste en la provisión de empleo estable para sus socios, toda persona que desee ingresar debe contar con requisitos básicos de idoneidad para el puesto laboral requerido; además, la apertura de dicho puesto debe enmarcarse dentro de una razonable previsibilidad de equilibrio financiero para toda la organización. En contrapartida, no se permite invocar causas económicas para justificar la expulsión ni el cesanteo de ningún trabajador, una vez admitidos como miembros.
- Organización democrática: Similar al principio de control democrático de la ACI.
- Intercooperación: este postulado es similar al principio de cooperación entre cooperativas de la ACI. Mondragón ha llevado su práctica hasta límites poco frecuentados, por ejemplo, a través de la constitución de fondos comunes conformados por los excedentes de cooperativas agrupadas, que se utilizan para apoyar a las entidades miembro que transiten problemas económico-financieros, asistir a trabajadores en situación de reubicación, realizar inversiones de manera conjunta, entre otras medidas, tal como ocurrió a gran escala durante la década del 80 del siglo pasado (ver Anexo D). Actualmente, la práctica de este principio se canaliza a través de órganos de superestructura descritos más abajo.
- Transformación social: este principio refleja el interés de las cooperativas en contribuir al desarrollo de su entorno local circundante, y podría quedar incluido dentro del ámbito

de la preocupación por la comunidad enunciada por la ACI, aunque poniendo énfasis en el territorio vasco, el principal ámbito de actuación de la experiencia.

- **Carácter universal:** este postulado, considerado parte del compromiso con la comunidad de la ACI, y complemento del principio anterior enfatiza en la solidaridad de las cooperativas de Mondragón con el cooperativismo internacional, sus objetivos de paz, justicia y desarrollo, y con todos los que impulsan la economía social y la democracia económica.
- **Educación:** similar al principio postulado por la ACI, sobre todo en lo relativo a la educación cooperativa junto con la capacitación técnica y profesional.
- **Soberanía del trabajo:** este principio es original de la experiencia cooperativa de Mondragón, ya que incorpora un punto nodal del pensamiento del fundador (José María Arizmendiarieta). Al considerarse el trabajo como el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y de las propias personas, se le asigna por un lado los derechos organizativos del proceso productivo (a diferencia de las empresas capitalistas en donde dicho rol recae en los proveedores del factor capital). Ello determina que sea el trabajo el principal acreedor en la asignación de la riqueza y los excedentes generados por la empresa. También, este principio es la base para la constitución de cooperativas híbridas que se observan en ámbito del grupo Mondragón, esto es, cooperativas de otros tipos (de consumo, de crédito, agrícolas, etc.) en donde además de los socios característicos correspondientes (consumidores, tomadores de crédito, agricultores, etc.) están los “socios de trabajo” (trabajadores de dichas cooperativas que por un lado tienen derecho a participar en la elección de al menos el 50% de los representantes de la Asamblea, y por otro lado son acreedores de una porción de los excedentes económicos).
- **Carácter instrumental y subordinado del capital:** complementando al principio anterior, se establece que el capital, lejos de considerarse un factor desdeñado, es un elemento esencial para el desarrollo empresarial, aunque subordinado al factor trabajo. Por ello, es acreedor de una remuneración justa que refleje el esfuerzo que implica su ahorro, aunque bajo la forma de un interés limitado. Una vez descontado este elemento del valor agregado por la empresa, el excedente sobrante (la rentabilidad) corresponde al factor trabajo. En las versiones de 1937 y 1966 existieron principios de la ACI referidos a este punto (el principio del “interés limitado sobre el capital”).

- Solidaridad retributiva: se refiere al ideal de baja desigualdad salarial que asumió la experiencia cooperativa de Mondragón desde sus comienzos. En los inicios se había establecido una proporción de 3 a 1 entre el salario más alto y el más bajo. Luego de los años 80 del siglo pasado, y con el ingreso al mercado global, se fueron realizando sucesivos ajustes al alza hasta llegar al actual ratio de 12 a 1, que sin embargo se aparta de los patrones vigentes en organizaciones multinacionales de similar cantidad de trabajadores⁴⁹.
- Participación en la gestión: si bien desde un punto de vista global este principio estaría implícito en el control democrático, para el caso de las cooperativas de trabajo en general y de la experiencia de Mondragón en particular, su enunciación explícita intenta destacar que el ejercicio de la democracia no se limita a la votación societaria en las Asambleas, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión en el ámbito empresarial diario.

5.2 El funcionamiento de una cooperativa de trabajo

5.2.1 Los órganos societarios

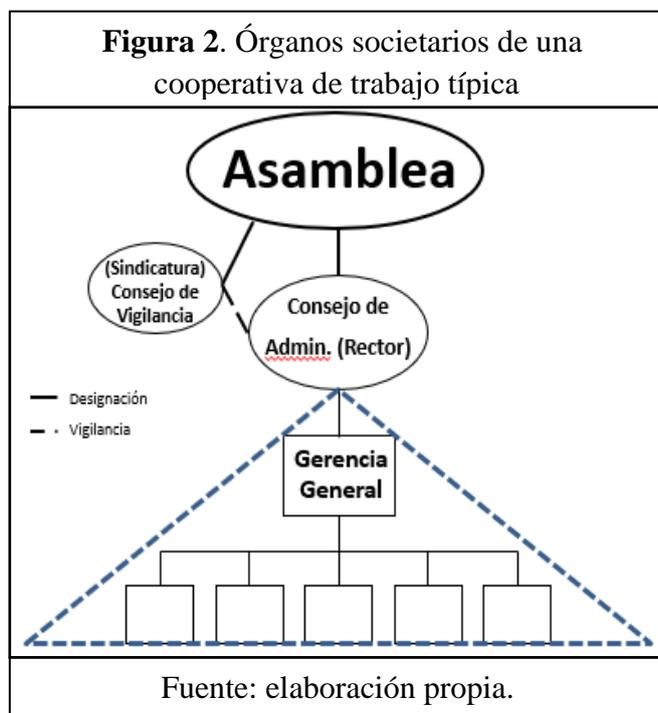
En esta sección se describirán los órganos formales que organizan el funcionamiento social de las cooperativas de trabajo. En primera instancia se comentarán aquellos que están presentes en las configuraciones estándar de las cooperativas de trabajo previstas por la mayoría de las legislaciones nacionales, tomándose como referencia a la ley 20.337 de Argentina (Cracogna, 1991). Seguidamente, se ampliará la cobertura con aquellos ámbitos societarios que tienen lugar únicamente en la experiencia cooperativa de Mondragón (Altuna Gabilondo, 2008).

La Figura 2 representa un esquema de los órganos societarios de una cooperativa de trabajo típica. Estos son: la Asamblea de socios, la Sindicatura y el Consejo de Administración, además de la estructura operativa piramidal que surge a partir de este último.

⁴⁹ No obstante, Cruz y Cardoso (2004a) notan que si bien al interior de cada cooperativa la desigualdad salarial se encuentra limitada, “debido a las diferencias de sueldos del mercado en las diversas ramas en las que actúa MCC [la corporación de cooperativas de Mondragón], la distancia entre el mayor ingreso (recibido por algunos de los ejecutivos del holding) y el menor ingreso percibido dentro del conjunto de las cooperativas alcanzaba en 1988 una diferencia de veintidós veces” (p. 8).

5.2.1.1. Asamblea de socios

La Asamblea es el órgano supremo de una cooperativa, pues es el ámbito donde se expresa la voluntad soberana de todos los socios reunidos para decidir democráticamente bajo el lema “una persona, un voto”.



Es competencia primordial e indelegable de la Asamblea la elaboración, aprobación y eventual modificación del estatuto societario y de los reglamentos internos, documentos donde los socios trabajadores asientan su voluntad conjunta de funcionamiento.

Otras funciones primordiales consisten en la designación (y revocación) de los integrantes del Consejo de Administración la Sindicatura, la aprobación de aspectos generales de los planes estratégicos de actuación, de la

planificación anual y de los balances generales elaborados por el Consejo de Administración.

Es obligatoria la realización de una Asamblea ordinaria al año, pudiéndose convocar Asambleas extraordinarias ante la petición de algún porcentaje mínimo de socios⁵⁰.

5.2.1.2. Consejo de Administración

Es el órgano societario encargado de la representación externa, el gobierno y del seguimiento periódico del desempeño de la cooperativa. Suele estar compuesto por entre 3 y 12 integrantes elegidos de entre los socios trabajadores, que tienen una duración limitada en el cargo para el que no se suele proveer una retribución específica (más allá del salario regular correspondiente al puesto de cada trabajador). Su ámbito de desempeño puede dividirse en 3 funciones básicas: función institucional, función social y seguimiento de la gestión económica.

Respecto de la función institucional, el presidente del Consejo de Administración (elegido por los integrantes de éste) es también el presidente de la cooperativa, y es por lo tanto su representante legal ante terceros. En cuanto a la función social, el Consejo de Administración

⁵⁰ Para el caso de Argentina, este porcentaje es del 10% (Ley 20.337), o menos si así lo especificara el estatuto social. Para el País Vasco, dicho umbral mínimo está en el 20% (Ley 4/1993).

es el responsable de designar y cesantear al gerente general y otros cargos directivos. Finalmente, en relación con el seguimiento de la gestión económica, el Consejo de Administración debe tener reuniones periódicas con el gerente general y los principales directivos para evaluar la marcha de la cooperativa. Además, es el responsable de la elaboración de la estrategia, de la memoria, los balances generales y de la propuesta de distribución de resultados, para ser presentados ante la Asamblea a fin de lograr su aprobación.

5.2.1.3. Sindicatura

Órgano encargado del control contable y social de los actos del Consejo de Administración. Su espíritu es el de ser un representante adicional de los socios de la cooperativa que vigile que el Consejo de Administración cumpla de buena fe con el mandato confiado por la Asamblea.

5.2.1.4. Gerencias y actividades operativas

El gerente general, designado por el Consejo de Administración, es el encargado de dirigir las operaciones diarias de la cooperativa, siguiendo este ámbito de la empresa un típico esquema de ordenamiento organizacional burocrático. Esto implica que los mismos trabajadores que durante la Asamblea toman decisiones siguiendo el principio democrático de “una persona, un voto”, se acoplan durante la gestión cotidiana a un ordenamiento weberiano, con cadenas de mando de carácter no democrático. Esta cuestión, de nodal importancia, es fuente de un tipo de conflicto que suele presentarse al interior de las cooperativas de trabajo: la Disonancia Cooperativa (Estragó, 2021), explicada en el Anexo VI.

5.2.1.5. Consejo de Dirección

Respecto de la experiencia cooperativa de Mondragón específicamente, existen órganos societarios adicionales. El primero, el Consejo de Dirección, consiste en un órgano que coordina al equipo directivo, compuesto por el gerente general y los principales ejecutivos nombrados por éste y el Consejo de Administración. Su principal tarea es la dinamización del día a día del funcionamiento de la cooperativa. Es el equivalente cooperativo al “equipo directivo” de las empresas tradicionales.

5.2.1.6. Consejo Social

Este órgano es una creación específica. Su principal función es la de brindar un ámbito adicional de participación, debido a que el Consejo de Administración suele estar compuesto por ejecutivos o trabajadores con alta calificación, el Consejo Social representa una instancia adicional para que los trabajadores raso tengan la oportunidad de participar de la gestión de la

cooperativa. Sin embargo, y a fin de que no se produzcan superposiciones con los asuntos de dirección reservados para el Consejo de Administración (Consejo Rector), el ámbito de desempeño del Consejo Social está limitado en primera instancia al tratamiento de asuntos relacionados con el entorno más inmediato de los trabajadores de planta: seguridad e higiene, sistemas de compensación, aspectos de seguridad social y actividades sociales de la cooperativa.

No obstante, el tratamiento de estos temas es a título consultivo, pues el poder último de decisión sigue en el Consejo de Administración. Este aspecto ha suscitado algunas críticas acerca de la real contribución de este órgano al funcionamiento democrático de las cooperativas de Mondragón (Kasmir, 1996; Whyte y Whyte, 1991).

5.2.1.7. Órganos de superestructura

Las cooperativas del grupo Mondragón conforman cooperativas de segundo grado (esto es, uniones de cooperativas) llamadas “agrupaciones”, que constituyen el primer eje de solidaridad inter-cooperativa. Estas agrupaciones se encargan de mucho más que las meras funciones de representación sectorial, ya que despliegan amplias y variadas políticas de puesta en común de las rentabilidades de las cooperativas miembro. De esta forma, se crean fondos comunes de recursos destinados a asistir a cooperativas en problemas, o a desarrollar emprendimientos conjuntos.

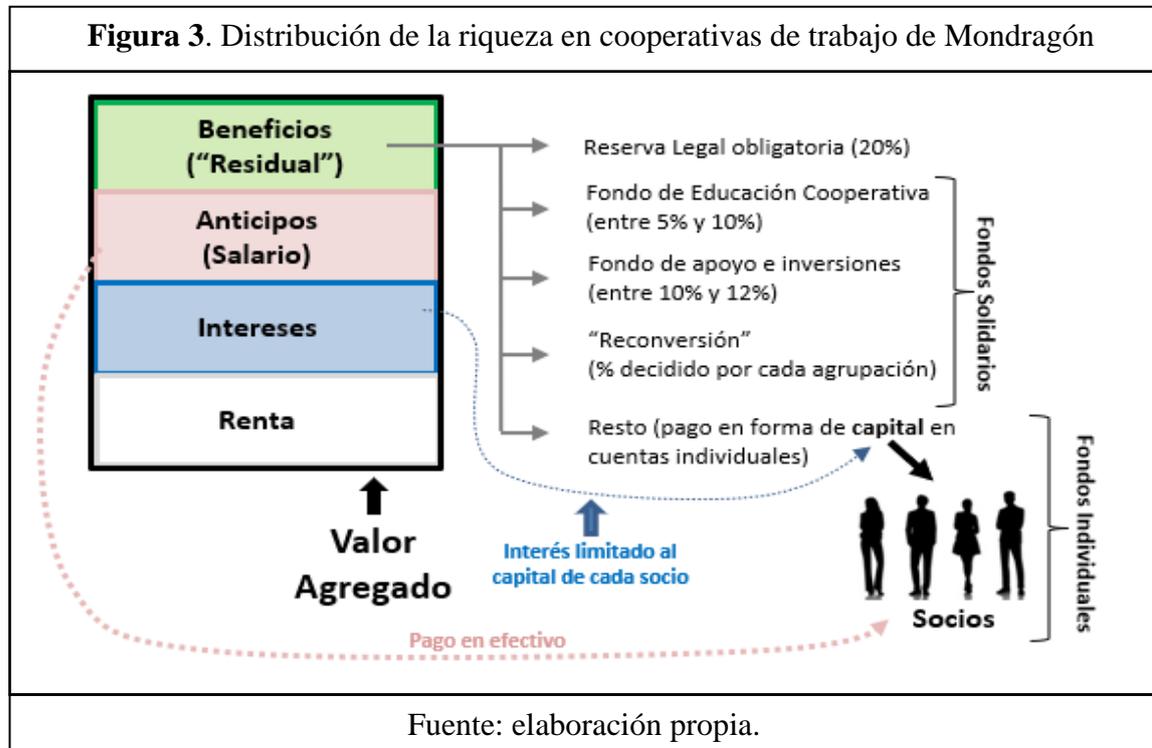
Luego, con la congregación de las agrupaciones surgen las divisiones⁵¹. Su nucleamiento llega al Congreso Cooperativo, que es el órgano que reúne las más de 100 cooperativas integrantes de la Corporación Mondragón. El Congreso Cooperativo es el responsable del manejo de fondos específicos destinados a apoyar emprendimientos de escala global, como los procesos de internacionalización en donde las cooperativas invierten en filiales en el exterior (Altuna Gabilondo, 2008).

5.2.2 El reparto de la riqueza generada

La Figura 3 ilustra la manera en que las cooperativas de trabajo (tomando como referencia a las de Mondragón) distribuyen la riqueza económica generada. Puede apreciarse que dicha riqueza está representada por el concepto de Valor Agregado económico (VA), constituido por las retribuciones a los 4 factores productivos: renta para la tierra (también llamado factor naturaleza), interés para el capital, anticipos laborales para el trabajo (el equivalente a los

⁵¹ A la fecha, dichas divisiones son Industria, Finanzas, Distribución y Conocimiento (Mondragon Corporation, 2021)

salarios en las organizaciones tradicionales) y beneficio para el factor empresarial, tomado éste último como el factor que representa a la tarea de organización y coordinación de los restantes 3 factores.



En las organizaciones capitalistas convencionales el beneficio es considerado como parte constitutiva e inseparable de los derechos de propiedad del capital. Sin embargo, para determinar el factor que cuenta con los derechos de apropiación sobre los beneficios generados por una organización, primero debería establecerse cuál de ellos asume el rol de organizador. En las cooperativas bajo análisis, dicho rol es ocupado por el trabajo, y es por lo tanto este factor el que toma posesión del "residual" disponible, una vez remunerados los intereses, rentas y salarios (Ellerman, 1997).

No existe diferencia en la forma en que se remunera al factor tierra/naturaleza en cooperativas de trabajo y empresas capitalistas. Respecto a la compensación para el factor capital (los medios de producción), en las cooperativas de trabajo (y en las cooperativas en general) las legislaciones nacionales y/o los estatutos organizacionales suelen explicitar un límite al tipo de interés adoptado, tal como lo indica la Figura 3.

Respecto a la compensación al factor trabajo, en las cooperativas bajo análisis se utiliza el concepto de anticipos laborales o similares (Altuna Gabilondo, 2008; Bausset y Feser, 2011) para delimitar aquella porción del Valor Agregado pagada como retribución al trabajo

entregado por los socios (Basañes, 2010), y que de acuerdo con normativas específicas no forma parte del beneficio⁵². La práctica más común suele ser, para tareas y condiciones de trabajo similares, la de igualar el monto de estos anticipos (pagados en efectivo, Figura 3) al salario medio de los trabajadores del entorno donde opere la cooperativa.

En cuanto al residual (los beneficios), la Figura 3 representa además la forma en que comúnmente se lo reparte en las cooperativas de Mondragón. En primera instancia, un 20% de los beneficios son exigibles para la reserva obligatoria. Dicha reserva es de propiedad indivisible (esto es, propiedad común de la cooperativa) e irrepartible. En segunda instancia, entre un 5% y un 10% de los beneficios debe destinarse a financiar actividades de educación cooperativa, conforme el principio de la ACI sobre esta materia. Seguidamente, la normativa de Mondragón solicita integraciones adicionales de hasta un 12% para destinarlos a fondos comunes cuyo fin es la asistencia a cooperativas de la red, sea porque se encuentren en problemas o porque precisen fondos para inversiones o procesos de internacionalización. Además, las agrupaciones pueden decidir si las cooperativas asociadas reconvierten todos o parte de los beneficios remanentes, esto es, si deciden colocarlos en un nuevo fondo común destinado a equiparar el nivel de rentabilidad de cada organización (Altuna Gabilondo, 2008). De quedar algún excedente repartible, éstos suelen asignarse individualmente entre los trabajadores en proporción al porcentaje que sus respectivos anticipos laborales representan respecto de la masa total de anticipos que la cooperativa paga.

Por otra parte, la particular capacidad que tienen las cooperativas de trabajo en general de repartir los beneficios entre sus trabajadores ha dado lugar a teorías que predicen la descapitalización de este tipo de empresas, dado los escasos incentivos que se supone tendrán los trabajadores en reinvertir los excedentes. Por ello, en la experiencia cooperativa de Mondragón la práctica corriente consiste en la reinversión obligatoria de los beneficios, de manera que cada socio incrementa el monto de capital depositado en su cuenta individual dentro de la propia empresa (Figura 3). De esta forma, cada trabajador “ahorra acciones” dentro de su cooperativa conforme se van acumulando las ganancias de los ejercicios anuales (por supuesto que en caso de pérdidas el monto de estas cuentas de capital disminuirá). El trabajador que desee dejar de trabajar en una cooperativa podrá, bajo ciertas condiciones, retirar el monto

⁵² Por ejemplo, para el caso argentino la Resolución Técnica n° 24 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas establece que en las cooperativas de trabajo “la contraprestación otorgada a los asociados por los servicios prestados durante el ejercicio, constituye un componente del costo del servicio prestado.”

acumulado en su cuenta de capital individual⁵³. Asimismo, cabe destacar que estas cuentas de capital individual son remuneradas con un tipo de interés de carácter limitado, según lo indicado más arriba.

Adicionalmente, conviene señalar que una exigencia para todo nuevo miembro de las cooperativas de Mondragón es la de realizar un importante aporte de capital inicial, equivalente a unos 15.000 euros. Para que ello no constituya una dificultad insalvable, se han creado programas de préstamos a medida para que todos los trabajadores aceptados como socios tengan la posibilidad de llevar a cabo sus aportes (Mondragon Corporation, 2021). Todas estas alternativas de redistribución de los beneficios entre las organizaciones integrantes, que implican un mix entre reservas legales obligatorias, fondos solidarios y fondos individualizables, representan una marca singular de la experiencia de Mondragón, y se constituyen en las fuentes de financiamiento de las superestructuras descritas.

El Anexo I presenta una reseña histórica del cooperativismo de trabajo, junto con una somera evaluación de su situación actual.

⁵³ Whyte y Whyte (1991) explican que los socios que abandonen la cooperativa antes de la edad de retiro podrán llevarse el 100% de los fondos en su cuenta, siempre que los motivos para hacerlo sean considerados como razonables por el resto de los miembros.

CAPÍTULO 6 - EXPERIENCIAS CONCRETAS II: EL PARADIGMA SOCIO- TÉCNICO Y SU DERIVACIÓN HACIA LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

Introducción

El paradigma Socio-Técnico puede considerarse como uno de los primeros movimientos heterodoxos dentro de la Administración, cuyo origen fue la observación de equipos autogestionados que surgieron en las minas de carbón inglesas de la posguerra. Si bien ha perdido protagonismo en el actual debate académico, su análisis resulta de interés, ya que dentro de una intensa historia de desarrollos teóricos y prácticos durante la segunda mitad del s. XX fue el primer avance sistemático de ideas afines a la democracia económica en el campo de la gestión organizacional.

6.1 Ideas de base

El paradigma Socio-Técnico (ST) se originó como una reacción al vasto impulso que experimentó el taylorismo en Europa durante los primeros años de la posguerra. Si bien se reconocían los incrementos de productividad, con base en el continuo fraccionamiento de tareas rígidamente estandarizadas junto con su mecanización y burocratización, se remarcaba que dichos logros llegaban a cambio de pesados gravámenes humanísticos en el ámbito laboral, como apatía, estrés, desmotivación, alienación y enfermedades psicosomáticas (Hamel y Breen, 2007; Karasek, 1979; Landsbergis et al., 1999).

En este sentido, Trist (1993) criticó por insuficientes las propuestas de autores como Mayo, que aunque procuraban un mayor bienestar laboral, mantenían intactas las estructuras tayloristas y burocráticas. En efecto, estos enfoques determinan que los ingenieros deben diseñar las organizaciones a partir de pautas tecnológicas (es decir, maximizando únicamente el subsistema técnico), para luego dejar que los costos humanos de dicho diseño sean resueltos (o más bien, defectuosamente paliados) por medidas relacionadas con mejoras en el trato a las personas y el fortalecimiento de los lazos grupales en el trabajo. Se confía así en la combinación de, por un lado, la visión de la Administración Científica que sugiere que los trabajadores se interesan

básicamente por los pagos extrínsecos y, por otro lado, en el enfoque de Relaciones Humanas que se centra sólo en determinados aspectos de la vida social del trabajo, funcionando éstos como meros atenuantes de los inevitables padecimientos físicos y mentales que la eficiencia organizacional requiere.

El paradigma ST, en cambio, desde sus inicios encontró apoyo en perspectivas humanistas más integrales, representadas por las visiones de Maslow (1991) y McGregor (1960), que sostienen que los seres humanos presentan otras necesidades además de las relativas a la seguridad física, alimentaria y afectiva. En este sentido, se reconoce a los trabajadores como personas que fervientemente desean poder plasmar sus iniciativas en todo ámbito en el que deban desempeñarse. Por lo tanto, mediante el impulso de formas participativas, fundamentalmente en las esferas operativas, el paradigma ST busca el fortalecimiento del vínculo entre la identidad individual y el deseo de una labor bien realizada, proyectando así una mayor satisfacción de las necesidades superiores. Esta dinámica redundante en el incremento de la productividad, la eficiencia y el orgullo personal por los resultados obtenidos, retroalimentando de esta forma el compromiso y el entusiasmo laboral.

Por otra parte, mientras que el taylorismo propone la existencia de una única y mejor manera de llevar adelante cada tarea (*one best method*, Taylor, 1911, p. 12), el enfoque ST contrapone la noción de alternativa organizacional (*organizational choice*), indicando con esto que, para llegar a un determinado objetivo, es posible elegir de entre muchas opciones la forma de realizar un trabajo (Trist, 1993). Este concepto se apoya en el principio de equifinalidad, surgido a partir de la Teoría General de Sistemas (TGS) de Von Bertalanffy (Morgan, 2006; Von Bertalanffy, 1968), que sugiere que en los sistemas abiertos el mismo estado final puede alcanzarse partiendo desde diferentes condiciones iniciales, y con diferentes procesos (cuando en los sistemas cerrados, las condiciones iniciales y los procesos elegidos determinan biunívocamente los resultados finales). Ello significa en concreto que las actividades organizacionales ya no deben predeterminarse de manera rígida y de acuerdo con la visión atomística de la Administración Científica de Taylor. Más bien, debe prevalecer una perspectiva sistémica en donde el *management* defina objetivos para los equipos autogestionados (EAG), y éstos definan de manera creativa la mejor forma de lograrlos, ya que a mayor nivel de autonomía, mayor compromiso.

6.2 Funcionamiento de las organizaciones Socio-Técnicas

6.2.1 Rediseño del trabajo

La mayoría de los estudiosos de este paradigma coinciden en señalar a la reducción de las varianzas como el principal objetivo del rediseño organizacional ST (Cummings, 1978; Emery y Thorsrud, 1976; Van Eijnatten, 1993), lo que comporta el logro de organizaciones con capacidad de brindar ágiles respuestas ante los imprevistos y la complejidad del ambiente.

Un aspecto nodal del planteo es la idea de que las funciones regulatorias (es decir, los controles y acciones necesarios para efectuar correcciones respecto de lo previsto) deben realizarse tan cerca de las fuentes de varianzas como sea posible. En concreto, rediseñar las organizaciones desde una óptica ST requiere del enriquecimiento de las tareas que los trabajadores toman a su cargo, ya que:

- Cada trabajador adquiere habilidades que le permiten realizar varios tipos de tareas, en lugar de concentrarse en sólo una de ellas.
- Además de las tareas productivas directas, los trabajadores incorporan bajo su órbita ciertas tareas indirectas clave como el control de calidad, la planificación de sus propias necesidades de materia prima y el mantenimiento. De esta forma, éstas pasarán a ser la responsabilidad y no la excusa de los miembros de un equipo de trabajo (Emery y Thorsrud, 1976).
- Lo anterior implica que el EAG brinda la posibilidad de formar trabajadores polivalentes y con capacidad de rotar en tareas.
- Por otra parte, supone que cada EAG puede tomar a su cargo un ciclo de tareas (*work cycle*) de larga duración, en donde es el equipo el que determina la forma y secuencia de su ejecución.

De esta forma, el trabajo a través de los EAG requiere de cada persona una variedad más amplia de toda clase de habilidades (físicas, cognitivas, intelectuales, creativas, de relacionamiento, etc.) brindando más espacios de libertad para poder ejercerlas y desarrollarlas, lo que a su vez genera mayor motivación en los trabajadores y un aumento en el nivel de eficiencia al ejecutar un ciclo de trabajo completo.

En definitiva, y comparando con el paradigma mecanicista, ello implica que en las organizaciones rediseñadas con una óptica ST (Achterbergh y Vriens, 2010):

- Lo regulatorio se integra a lo operativo, incrementándose la capacidad que tienen los trabajadores para hacer frente a la complejidad y las perturbaciones imprevistas (varianzas).
- La monotonía alienante se reduce considerablemente, pues los ciclos de tareas, tanto directas como indirectas, se hacen más largos y menos rutinarios.
- Los ámbitos operativos se conducen a partir de las decisiones democráticas tomadas por los trabajadores que integran cada EAG, pues ellos eligen el cómo llevar adelante el conjunto de tareas bajo su responsabilidad.

Adicionalmente, la versión neerlandesa del enfoque ST (ver Anexo II) pregona por un rediseño de la estructura productiva de la organización utilizando la paralelización y/o la segmentación, con el fin de lograr el mayor grado de independencia técnica posible para los diferentes grupos de tareas, ayudando así a que los efectos nocivos de las varianzas queden relativamente aislados y no se expandan por todo el sistema (Cummings, 1978). De acuerdo con Van Eijnatten y Van der Zwaan (1998) el criterio para confeccionar los grupos de procesos paralelizados y/o segmentados son similares a los utilizados por la Reingeniería de Procesos de Hammer y Champy (1993).

En definitiva, aunque todas las ramas del paradigma ST impulsan un rediseño organizacional balanceado en el sentido de cumplir con la Ley de Ashby, la versión neerlandesa se arroga la virtud de hacerlo con la mayor eficiencia (Van Eijnatten y Van der Zwaan, 1998), ya que la paralelización y la segmentación hacen que la variedad requerida sea menor. Es en este punto en donde los EAG se posicionan de manera tal que el rediseño organizacional los haga coincidir con los segmentos y/o flujos paralelizados, con el fin de enfrentar a la variabilidad remanente.

6.2.2 Comparación con el *Lean Manufacturing*

Resulta de interés contrastar la forma en que algunos de estos preceptos desarrollados por la escuela ST fueron adaptados al sistema productivo que hoy en día es considerado como el más avanzado respecto de la producción a gran escala: el *Lean Manufacturing*, o simplemente “*Lean*” (Ingvaldsen, 2013).

Presentado por sus detractores como un “neo-taylorismo”, el Lean fue introducido a occidente a partir de un estudio de automotrices japonesas (especialmente Toyota) por parte de académicos del instituto MIT (ver capítulo 2). Dicho trabajo además critica a la automotriz sueca Volvo por la implementación de un sistema productivo basado en los EAG propuestos

por el paradigma ST, el que consideraba artesanal y por lo tanto representaba una vuelta al pasado⁵⁴.

Concretamente, el *Lean* mantiene varios elementos del paradigma mecanicista como tareas de ciclo corto; líneas de montaje; estudios de movimientos (*Time Motion Studies*); estandarización de procesos y ausencia de EAG. Sin embargo, introduce algunas innovaciones muy semejantes a lo propuesto por el paradigma ST como (basado en Dankbaar, 1997; y Pruijt, 2003):

- Hacer foco en equipos de trabajadores antes que en trabajadores atomizados, si bien esto no implica autonomía como en el paradigma ST.
- Integración de tareas directas e indirectas bajo la responsabilidad de un mismo equipo (mantenimiento, calidad, compras de insumos, etc.).
- A partir de lo anterior, cobra importancia la idea de trabajadores polivalentes (que ya no están concentrados en una única tarea), lo que se refuerza con modificaciones de la disposición de las máquinas (en forma de “U” en lugar de una línea recta).
- Ambos sistemas establecen evaluaciones de desempeño (*performance feedback*) aunque el enfoque ST es grupal, mientras que en *Lean* es individual y afecta significativamente a la compensación percibida por el trabajador.
- Integración de trabajo gerencial en las tareas de los obreros, apuntando con ello a la eliminación de rigideces tayloristas que derive en mayor motivación y productividad.

Además, el *Lean* incorpora novedades propias:

- En lugar de capataces, aparece la figura del líder de equipo (*team leader*), que resulta clave en instar a que los trabajadores adopten los procesos estandarizados, que propongan innovaciones para los mismos durante las sesiones de los círculos de calidad, y en evaluar el desempeño de los miembros individuales del equipo.
- Manejo eficiente de stocks: sistemas *pull* o *just in time*.
- Quizás la novedad más acreditada: la introducción de la mejora continua a partir de los círculos de calidad⁵⁵.

⁵⁴ Sin embargo, como señalan Van Hootegeem et al. (2004, p. 777), la aplicación de elementos ST en Volvo fue un fenómeno muy puntual, observado en unas pocas plantas de Suecia.

⁵⁵ Los círculos de calidad son estructuras organizacionales paralelas, compuestas por entre 6 y 12 empleados (generalmente) rasos pertenecientes a una misma área de trabajo, que se reúnen regularmente para proponer ideas y soluciones a problemas o desafíos que les afecten (normalmente relacionados con mejoras de la calidad y productividad). Con una dedicación media de 4 horas laborales al mes, este tipo de reuniones son encabezadas por un miembro del *management*, quien tiene la última palabra respecto de la implementación de las propuestas. Los

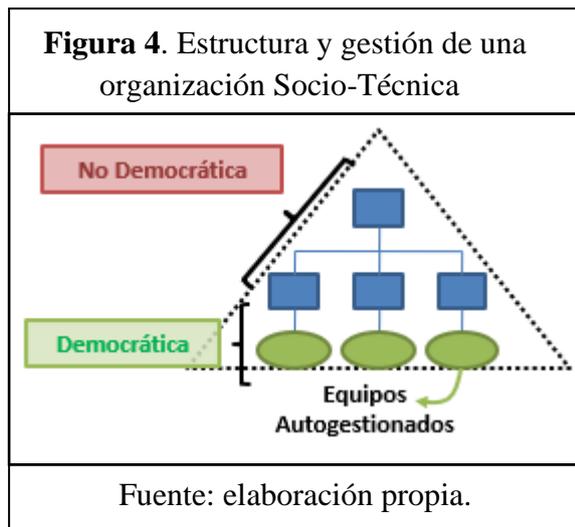
De esta forma, el *Lean* se presenta como el sistema productivo capaz de aprovechar las ventajas del sistema artesanal y del taylorismo burocrático, sin caer en sus respectivas desventajas (altos costos unitarios y rigideces). Para Adler (1992) la capacidad de establecer procesos y procedimientos estandarizados, junto con la posibilidad de mejorarlos a partir de los círculos de calidad determinan que el *Lean* pueda definirse como una burocracia que aprende. Inclusive, este autor ve auténticos rasgos de gestión democrática al analizar los círculos de calidad junto con la facultad que tiene cualquier empleado para detener por completo la producción.

Esta postura es criticada por los partidarios del paradigma ST, pues a diferencia del *Lean* no persigue la estandarización, por lo cual la autonomía de los trabajadores en el ámbito operativo cotidiano sería real y no sólo cosmética (Pruijt, 2003). No obstante, se reconoce que la introducción de círculos de calidad representa una novedad de alto valor (Dankbaar, 1997; Pruijt, 2003), ya que permiten que las ideas innovadoras de los trabajadores de cada equipo puedan luego ser difundidas por el resto de la organización (aunque esto requiere de la aprobación de autoridades jerárquicas).

6.2.3 El alcance del funcionamiento democrático

Según uno de sus principales exponentes teóricos, la misión guía del paradigma Socio-Técnico es la introducción de la democracia participativa en los ámbitos organizacionales operativos (Van Eijnatten, 1993). Por lo tanto, se implica una forma de democracia directa antes que la variante indirecta de elección de representantes, de manera tal que “la responsabilidad por la coordinación se localiza clara y firmemente con aquellos cuyos esfuerzos requieren coordinación” (Emery y Emery, citado por Van Eijnatten y Van der Zwaan, 1998, p. 308).

miembros del círculo suelen recibir reconocimientos simbólicos por su participación (que se plantea como voluntaria) y sus logros, que raramente conllevan recompensas financieras (Lawler III y Mohrman, 1985).



Sin embargo, una aclaración fundamental es que esta democracia participativa y directa propuesta por el paradigma ST ha de desarrollarse únicamente en los ámbitos operativos, es decir, en todo lo relativo al entorno de trabajo más inmediato (Trist, 1981). De esta forma, y según se aprecia en la Figura 4, para los restantes ámbitos organizacionales se mantienen las estructuras jerárquicas y el funcionamiento esencialmente autocrático.

Por ello, si bien los EAG gozan de autonomía y espacios de libertad para la toma de muchas decisiones operativas, responden jerárquicamente a los supervisores, cuyas funciones principales según Cummings (1978) y Emery y Thorsrud (1976) consisten en: ayudar al desarrollo de los miembros de un equipo en adquirir habilidades y conocimientos; delimitar área de actividad del equipo; vínculo entre el equipo y el resto de la organización; manejo de recursos financieros y materiales del equipo; establecimiento de objetivos de cantidad, calidad y plazos de entrega del equipo, que tiene alguna libertad para no aceptarlos y renegociarlos; brindar evaluación de desempeño al equipo y desarrollo de políticas generales para el EAG bajo su supervisión.

Por lo tanto, la clásica estructura piramidal se mantiene en esencia, salvo para el núcleo operativo del modelo de Mintzberg (1979) que sí funcionaría bajo una dinámica de democracia directa para la toma de decisiones referidas al trabajo cotidiano.

El Anexo II presenta una reseña histórica del surgimiento y consolidación del paradigma ST en sus diversas ramas.

6.3 Metodologías ágiles: derivación Socio-Técnica hacia la ingeniería del software

Existe una interesante derivación del paradigma ST hacia la industria del software, pues si bien la evidencia indica que ésta última no se habría inspirado de forma directa en la primera, existen innegables similitudes de enfoque, tal como reconocen algunos especialistas (ver por ejemplo Hoda y Murugesan, 2016). La ingeniería del software como disciplina experimentó un crecimiento explosivo durante las décadas del 70, 80 y 90 del siglo pasado, derivado de la generalización en el uso de sistemas de información hacia cada vez más campos y actividades, junto con el advenimiento de Internet. En este contexto, los desafíos de gestionar proyectos

informáticos cuya escala crecía geoméricamente requirieron el pasaje desde manejos artesanales hacia procesos y algoritmos más profesionalizados, inspirados en las disciplinas ingenieriles más consolidadas del momento, a fin de dar respuesta a la creciente complejidad resultante. De esta forma, se consolida el modelo de gestión en cascada (*waterfall*), un enfoque de *project management* donde la planificación lineal y secuencial hecha durante el inicio del proyecto define en gran medida todas las actividades a futuro. Esta visión no tardó en cosechar críticas, tanto por su intrínseca rigidez (falsa imagen de contar con la capacidad de planificar y predecir de antemano los cambios de contexto o los más simples detalles), como por su olvido de los aspectos humanos fundamentales en la ingeniería de sistemas de información (Abrahamsson et al., 2002; Hoda et al., 2018).

Hacia finales de los 90, comienzan a surgir autores y practicantes que de forma independiente sugieren alternativas, proceso que desemboca en la publicación del *Agile Manifesto (Manifesto for Agile Software Development, 2001)*. Esta proclama se basa en 12 principios para el logro de una mayor agilidad y flexibilidad en la construcción de software, que antes que enfocar en dimensiones ingenieriles, resaltan, en esencia, la importancia de las relaciones colaborativas frecuentes entre los diversos grupos humanos que componen a un proyecto. Uno de estos principios afirma que “Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados”.

Existen varias metodologías de construcción de software que se consideran ágiles (ver por ejemplo Abrahamsson et al, 2002), entre las cuales sobresale la *Scrum*, adoptada por más del 70% de los equipos de ingenieros seguidores de esta corriente, y por ello considerada, junto a los enfoques tradicionales como el *waterfall*, dentro del grupo de las metodologías estándar (Hoda et al., 2018). El *Scrum* no especifica una técnica en particular para el desarrollo y la implementación de software, sino que se concentra en la forma en la que los integrantes de un equipo deben funcionar. En primer lugar, dicho equipo es autoorganizado y con alto grado de autonomía, en el sentido de que es el encargado de estimar los tiempos y esfuerzos de realización del trabajo, participar (junto a representantes de usuarios y *management* superior en la determinación de lista de tareas prioritarias), definir los roles internos y su distribución entre las personas, planificar las tareas e hitos del trabajo, y señalar al *scrum master* y al *management* los requisitos necesarios para dinamizar la consecución de los objetivos del grupo. En segundo lugar, el rol de referente es asumido por un *scrum master*, quien, al contrario de las configuraciones tradicionales basadas en mandar y controlar, ya no se encarga de estimar el trabajo y asignarlo, sino que se responsabiliza por proveer un liderazgo adaptativo (Hoda y y

Murugesan, 2016), en el que se encarga de la comunicación con el *management* superior a fin de eliminar los impedimentos que dificulten el desarrollo del *Scrum*, además de impulsar la motivación del equipo. En este sentido, el *scrum master* es, antes que un jefe tradicional que emite directivas y controla, un guía-facilitador y motivador, que impulsa a los miembros del equipo a capacitarse, adquirir nuevas habilidades y tomar tareas cada vez más desafiantes, a fin de lograr polivalencia y una más amplia capacidad de respuesta grupal.

Sobre esta modificación de enfoque acerca de cómo deben relacionarse los miembros de un equipo de desarrollo de software, se agregan preceptos que van en el mismo sentido respecto al vínculo con el cliente. En efecto, las metodologías ágiles en general y el *Scrum* en particular promueven los fluidos contactos con los usuarios finales, básicamente mediante la implementación de ciclos cortos de construcción de software (*sprints*), en los que se crean funcionalidades con un valor de base que rápidamente se exhiben a los clientes. De esta manera, es posible recolectar *feedback* que mejore continuamente el producto final, obteniéndose al mismo tiempo una gran capacidad de adaptación a toda clase de cambios y eventos no planificados.

En definitiva, los impulsores del movimiento *Agile* pretenden mejorar tanto los resultados en términos de velocidad, adaptabilidad a las necesidades del cliente y calidad del producto final, como los resultados en términos humanísticos (profesionales del software más motivados por su libertad para autoorganizarse y su posibilidad de asumir nuevos y diversos desafíos en lo laboral).

CAPÍTULO 7 -

EXPERIENCIAS CONCRETAS III: EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER)

Introducción

El Nuevo Estilo de Relaciones (NER) es un estilo⁵⁶ de gestión de las organizaciones (y de su vínculo con el entorno) que representa una de las más acabadas y radicales configuraciones de democracia económica. El NER ha sido aplicado en más de 100 organizaciones de hasta 3.000 personas, que se desempeñan en variados sectores económicos y bajo distintas formas jurídicas del control 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 en Brasil, India, Sudáfrica o México.

Su creador y principal exponente es el empresario vasco Koldo Saratxaga, que a partir de su recorrido profesional por diferentes entornos organizacionales, incluyendo a las cooperativas de Mondragón, logró concebir un conjunto de ideas⁵⁷ que expresadas en la práctica constituyen una de las más eficaces y comprensivas aplicaciones de los principios democráticos a la gestión de las organizaciones.

Mientras que el presente capítulo brinda un desarrollo de los principios y prácticas del NER, el Anexo III proporciona una breve descripción de su surgimiento histórico, sus resultados y su estado actual.

7.1 Ideas de base

7.1.1 La naturaleza humana y su potencial

El punto de apoyo de la perspectiva del NER se encuentra en el cuestionamiento radical de las nociones convencionales sobre la naturaleza humana que usualmente se adoptan en Economía y Administración. Éstas suelen considerar a la amplia mayoría de las personas como esencialmente egoístas, con tendencia al comportamiento poco ético, traicioneras, holgazanas,

⁵⁶ Siguiendo a su autor, se utiliza este término, en lugar de “modelo”.

⁵⁷ Al tomarlas por separado muchas de ellas encuentran sustento en diversos referentes de la literatura académica de la Administración.

apáticas y desinteresadas en el trabajo, por lo cual precisan de un control permanente a fin de evitar que sus acciones perjudiquen a la organización. En consonancia con autores como Maslow (1991) y Ostrom (2005), el enfoque del NER supone que una gran mayoría de las personas puede asumir actitudes diametralmente opuestas y ser generosas, confiables, promotoras de las conductas éticas, ágiles y enérgicas, apasionadas por el trabajo; sin requerir algún tipo de control. En este sentido, considera que para una misma situación no existen absolutos inamovibles, pues todo depende de las características del entorno sistémico. En particular, la clave de la cuestión se encuentra en el tipo, o estilo, de relaciones que se hayan implantado entre las personas en un determinado contexto organizacional, pues son dichas relaciones las que dinamizan, o frustran, la construcción de los tipos de participación y convivencia necesarias para el aprovechamiento integral del enorme potencial humano que reside en los integrantes de una organización (Saratxaga, 2007).

Un primer elemento de este potencial se encuentra en los anhelos, deseos e ilusiones de autorrealización que forman parte del núcleo central de la naturaleza de las personas (Maslow, 1991), y que representan una inconmensurable fuente de energía motivacional. Ello se complementa con un segundo gran componente: la diversidad humana, reflejada en el hecho de que, entre 7.600 millones de personas, no hay dos que sean iguales.

Respecto al primer elemento Saratxaga (2007) sostiene que una vez que los trabajadores se sienten razonablemente pagados, la motivación que experimenten pasa a depender básicamente de las oportunidades que les brinde la organización para tomar decisiones, particularmente aquellas que permitan emprender las acciones necesarias para conquistar los retos grupales y organizacionales definidos en común. Asimismo, el reconocimiento al esmero puesto por las personas (y a los logros alcanzados) funciona como un factor de refuerzo al natural impulso de autorrealización.

La diversidad, por su parte, dinamiza este cuadro al incorporar las variadas e igualmente valiosas competencias, inteligencias y valores que detentan los trabajadores, que en principio no se correlacionan con la titulación ni la posición jerárquica, y cuya adecuada combinación eleva exponencialmente la capacidad grupal de innovación y resolución de problemas. No obstante, el modelo organizacional imperante se caracteriza por cercenar y desaprovechar gran parte de estas potencialidades humanas, pues de antemano discrimina jerárquicamente quien piensa por sobre quien hace.

En definitiva, las clásicas estructuras burocráticas se constituyen en auténticas “jaulas de hierro” que, al basarse en opresivas relaciones de autoridad, destruyen buena parte de los impulsos de autorrealización y las manifestaciones de diversidad. La perspectiva del NER sostiene que solo a partir de un adecuado estilo de relaciones humanas, será posible favorecer el amplio acervo de capacidades organizacionales que reposa estancado entre los rígidos armazones de las configuraciones jerárquicas tradicionales.

7.1.2 Valores cardinales

La implantación de un nuevo estilo de relaciones requiere, como condición *sine qua non*, que el centro de poder de la organización (propietarios, directorio, consejo de administración, o similares) adopte la iniciativa de impulsar dos valores fundacionales e íntimamente entrelazados entre sí: confianza y libertad (con responsabilidad). El enfoque asumido por el NER invierte la relación de causalidad: la naturaleza de los comportamientos grupales no se encuentra fatalmente predeterminada, sino que depende del tipo de relaciones que predomine en un determinado contexto organizacional. De esta forma, si la organización otorga confianza y libertad, la mayoría de sus personas las corresponderán mediante la promoción de la responsabilidad en el cuidado y desarrollo de los recursos organizacionales que sostengan el bienestar colectivo. Si la organización impone controles autoritarios que suponen la preponderancia de los individualismos utilitarios, la respuesta sistémica tenderá hacia la consolidación del recelo y la aprensión mutua, creando así las bases para justificar aquellos comportamientos que procuren beneficios unilaterales a costa de las contrapartes.

7.1.3 Principios de funcionamiento del NER

Sobre esta plataforma filosófica se asienta un particular conjunto de principios de funcionamiento, cuya cristalización práctica permite alcanzar un singular patrón de comportamiento organizacional. Estos principios son: equipos autogestionados (no jefes), no control, no despidos (por causas económicas), ofrecer oportunidades, conceptos económicos compartidos, comunicación y crear organizaciones basadas en las personas.

7.1.3.1. Equipos autogestionados (no jefes)

El principio de los equipos autogestionados (o también: principio de “no jefes”) se erige en el más distintivo de los rasgos del NER, pues implica la íntegra supresión de todo vestigio de autoridad jerárquica. En efecto, la organización pasa a conformarse por equipos autónomos que asumen objetivos exigentes (retos) en cuanto a plazos y logros esperados, que a su vez se conforman por miembros con la misma cuota formal de poder decisorio, y que se encuentran

representados —aunque nunca regidos— por un líder. La función de los líderes no consiste en mandar ni controlar a otros; antes bien asumen como representantes elegidos democráticamente de sus respectivos equipos ante los demás grupos. Por lo tanto, su labor es fundamentalmente coordinativa, funcionando como nexos cruciales entre los diversos agrupamientos humanos que componen la organización. Este rol de líder de equipo puede asumirse de manera rotativa, y su desempeño no implica un extra salarial (Aretxabala Pellón, 2018).

7.1.3.2. No control

En estrecha relación con lo anterior, el principio de “no control” representa la erradicación del clásico precepto de la “no confianza”, de gran vigencia en la mayoría de los contextos organizacionales, en el que se basan muchos de los tratos agraviantes que suelen recibir las mayorías en nombre de unos pocos, al desconfiar por defecto en lugar de confiar y cuando la situación así lo requiera, tomar medidas categóricas a posteriori. Una destacable manifestación del principio de no control consiste en la supresión de todo tipo de fichaje horario, pues desde la perspectiva del NER dicha medida sólo permite cerciorar la presencia física de ocho horas al día, pero no posibilita controlar si las personas se implican y aportan todo lo que saben; eso lo hacen sólo si ellas quieren (García Valdivieso, 2010).

En definitiva, partiendo de la premisa que, en un adecuado marco de relaciones, la mayoría de la gente es honesta y quiere cumplir con sus compromisos (Ostrom, 2005), la obsesión por el control termina generando resultados contrarios a los originalmente buscados, pues trae como consecuencia tanto el aumento de los costos operativos, trabajadores que deben dedicarse a chequeos que no agregan valor, ralentización de las tareas, etc., como la merma en la energía motivacional (producto de la desmoralización y la frustración generadas a partir de la imposición de verificaciones).

7.1.3.3. No despidos (por causas económicas)

Seguidamente, puede distinguirse el principio de “no despidos”, por el cual las organizaciones NER asumen el compromiso de no cesantear a nadie por causas económicas (si bien se han presentado, aunque con escasa frecuencia, situaciones de expulsión debido a faltas muy graves o actitudes de frontal sabotaje). El sustento lógico de esta postura, más allá de lo estrictamente ético, se encuentra en el reconocimiento de que son las personas las portadoras, acumuladoras y difusoras de experiencias y capacidades que potencian la creatividad, la iniciativa, la pasión o las emociones positivas. Por ello resulta absurdo deshacerse de ellas ante la primera caída en la actividad económica, ya que, además de dañar la moral y fomentar la desconfianza de los

trabajadores que queden, se pierde un ingente acervo de talentos, aptitudes y energía motivacional que resulta de difícil sustitución, por ser muy específico a la organización. Complementariamente, la decisión de mantener la plantilla a pesar de cambios o zozobras circunstanciales se interpreta como un acto de enorme generosidad que a futuro es devuelto con creces, pues cuando las personas perciben cierta seguridad a largo plazo, adoptan compromisos de mayor profundidad; si en cambio se observa un predominio del cortoplacismo, ¿qué sentido tendría aportar de más? (K2K Emocionando, 2015).

7.1.3.4. Ofrecer oportunidades

La implantación de la confianza y la libertad impulsa el principio de “ofrecer oportunidades”, que multiplica exponencialmente la capacidad de las organizaciones para brindar espacios de desarrollo a sus personas. En efecto, el desmantelamiento de las clásicas estructuras jerárquicas, junto con sus rígidos procedimientos y definiciones de espacios laborales, permite que los trabajadores puedan tomar decisiones respecto de los diferentes roles por los que se sientan atraídos, buscando además una concordancia entre lo que la organización precise y lo que cada uno pueda aportar. De esta forma, se generan innumerables ocasiones para que cada trabajador pueda desplegar sus mejores capacidades, que normalmente quedarían encajonadas y desaprovechadas, dentro de los tradicionales encasillamientos burocráticos de función y jerarquía⁵⁸.

7.1.3.5. Conceptos económicos compartidos

Ciertamente, una de las primeras y esenciales medidas que se toman al desarrollar un programa de implantación NER es la educación y capacitación en conceptos económicos para todas las personas de una organización, sin excepción. De esta forma la totalidad de los trabajadores se encontrará en condiciones de interpretar la información económico-financiera, así como ciertos indicadores clave (ventas logradas, márgenes obtenidos, tasa de servicio, etc.) cuyos valores a tiempo real se exhiben en carteleras visibles. Con esta manera de funcionamiento, la información de la performance colectiva, que en los ámbitos tradicionales se encuentra vedada a unos pocos privilegiados, se transforma en patrimonio y herramienta de toda la organización (Salcedo y Saratxaga, 2010).

De entre todos los indicadores del tablero de comando NER, el que más sobresale por su importancia es el Margen Bruto (MB), que surge de la diferencia entre las ventas y los costos

⁵⁸ Por caso, una de las reseñas relata el ejemplo cualitativo de un trabajador administrativo “raso” que logró destapar un gran potencial como dinamizador organizacional, al ser elegido por sus compañeros como líder del Equipo de Pilotaje, un vital espacio de coordinación de la configuración NER (K2K Emocionando, 2014).

variables⁵⁹. El MB es una de las principales “premisas” (Simon, 1982) para la toma de decisiones, y el seguimiento de su evolución y contraste con los objetivos asumidos suele ser el asunto de arduas conversaciones a lo largo y ancho de la organización.

7.1.3.6. Comunicación

Existe un extendido prejuicio de que el diálogo franco y directo sobre cuestiones profundas, referidas a la gestión y la toma de decisiones de alto impacto, nunca resultarán de interés para la mayoría de los trabajadores, pues sus anhelos se encuentran fuera del trabajo, además de carecer de la capacidad y madurez profesional para tomar las riendas de asuntos complicados. De allí la reflexión de muchos equipos directivos: “¿Para qué contarle si a la gente no le interesa? Además, no lo entenderían.” Sin embargo, si las personas se encuentran motivadas, en el camino hacia la autorrealización y en posesión de la misión de la organización, “cuantos más integrantes sepan el qué, el cómo, el cuándo, más eficientemente fluirán las cosas” (Saratxaga, 2007). Adicionalmente, la remoción de las jerarquías elimina por un lado la capacidad legitimada de retener información que signifique una ventaja para quien la posea, y por otro, los típicos miedos a represalias por parte de individuos con poder, ante opiniones o cuestionamientos que por muy acertados que fueren no resultan de su agrado (Argyris, 1977).

7.1.3.7. Organizaciones basadas en las personas

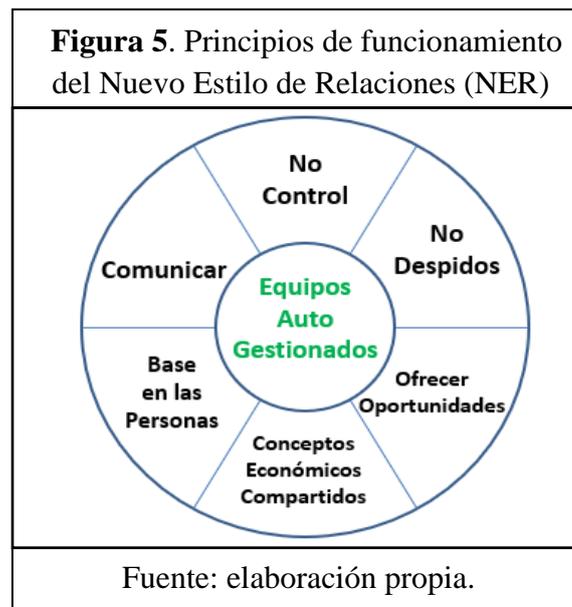
Finalmente, el NER se distingue por su omnipresente máxima de construir organizaciones (auténticamente) basadas en las personas. En los ámbitos corporativos convencionales, la idea de que “las personas son lo más importante” resulta tan reiterada en lo verbal como contrariada en el plano real; al respecto se puede mencionar la excesiva inversión en equipamiento tecnológico, contrapuesta a las exiguas erogaciones destinadas al personal sin tener en cuenta que en definitiva este será el que garantice que toda máquina resulte una buena inversión. “Si las personas realmente fuesen lo más importante de una organización, no se escatimaría con los salarios, la comunicación, la verdad, la transparencia, ni con la “cosecha” conjunta” (Saratxaga, 2007).

Por ello, una de las primeras medidas adoptadas en las organizaciones que aplican el NER es una nivelación salarial, que en los hechos significa un sustancial incremento de los niveles más bajos (de hasta un 60% según García Valdivieso, 2010), sin que se disminuya la retribución de nadie (los niveles más altos quedan sin cambios). Complementariamente, se establece un

⁵⁹ Para indagar en más detalle acerca de la metodología utilizada por el NER para la determinación del MB, ver García Valdivieso (2010).

esquema de reparto entre todos los miembros del 30% de los beneficios logrados a partir de la implementación del NER⁶⁰. Por lo tanto, la retribución queda conformada por un componente fijo que se reconfigura de la manera más homogénea posible, y por un componente variable — la “cosecha”— que se reparte en relación directa a lo bien o mal que se hayan hecho las cosas entre todos.

La Figura 5 esquematiza los principios de funcionamiento del NER:



7.2 El funcionamiento del NER

7.2.1 Equipos autogestionados de base

El equipo autogestionado, la piedra angular del estilo de gestión NER, se compone usualmente por entre cinco y siete miembros que de forma conjunta se responsabilizan por el logro de un determinado objetivo (ej: de captación de pedidos, de producción en determinado tiempo y con determinada cantidad de materiales y calidad, de reducción de costos de insumos, etc.).

Estos equipos gozan de un alto grado de autonomía para decidir todas las cuestiones relevantes relacionadas con sus actividades (por ejemplo, planificación y asignación de las tareas, determinación de los tiempos de trabajo o fijación de metas de performance), lo cual se constituye, por un lado, en la principal fuente de energía motivacional de los trabajadores, al brindarles espacios de decisión en donde proyectar sus impulsos de autorrealización.

⁶⁰ Esta regla de reparto de beneficios tiene sentido en las organizaciones tradicionales, mientras que las cooperativas de trabajo que adoptan el NER mantienen su natural práctica de repartir el 100% de los excedentes entre sus socios plenos.

Una vez asumida la decisión de incorporar el estilo NER, las organizaciones requerirán de una serie de medidas iniciales, tendientes a preparar el terreno para el funcionamiento de estos equipos. En primer término, se procede a la modificación de los espacios físicos, tradicionalmente dispuestos como panópticos (núcleo operativo en planta baja, oficinas con vista panorámica en planta alta) o con estructuras de separación (paredes, tabiques, baños y comedores exclusivos, etc.), que representan signos externos que condicionan la manera en que las personas se relacionan. De esta manera, se busca suprimir todo tipo de ordenamiento espacial que fomente las “rupturas humanas” (Salcedo y Saratxaga, 2010), a fin de facilitar la comunicación horizontal y directa. Seguidamente, se eliminan los fichajes y controles horarios, cuya única y trivial finalidad es la de constatar el tiempo de presencia física de las personas, cuestión que antes que brindar garantías de plenitud en la entrega y el compromiso, suele alimentar la desconfianza, el resquemor y los conflictos. Adicionalmente, los equipos autogestionados se despojan de los *managers*, erigiéndose en su lugar la figura del líder de equipo. Los líderes son designados democráticamente por sus pares, no tienen como función el control ni la emisión de directivas (que ordenen hacer lo que ya todos saben que debe hacerse), no reciben una mayor retribución en razón de su posición, pueden ser revocados por su equipo en cualquier momento, y su puesto puede asumirse de manera rotativa.

7.2.2 Equipo de Compromiso

Seguidamente los equipos fijan los objetivos que se comprometen a alcanzar. Una objeción natural que suele invocarse argumenta que los equipos aprovecharán su autonomía decisoria para asumir sólo compromisos mínimos a fin de trabajar poco y cumplir siempre, lo que, a mediano y largo plazo, resultaría en detrimento de la organización. Por ello, el estilo NER propone un arreglo institucional diseñado para que esta dinámica autodestructiva se revierta por completo. En este sentido, un elemento axial para ello es el Equipo de Compromiso (EC), un foro decisorio del que participan todos los líderes designados por sus respectivas unidades (inclusive los líderes obreros), en calidad de mandatarios que representan a sus mandantes⁶¹. El objetivo del EC es la planificación conjunta de la producción para los períodos (días y/o semanas) por venir ($t+1$, $t+2$, etc.).

⁶¹ Por ejemplo, en una de las cooperativas que en su momento adoptó el NER, de aproximadamente 180 miembros, se daban dos reuniones de compromiso diferentes (una para cada rama de producto), constituidas por una media de 15 representantes de equipos (y también por representantes de proveedores) cada una (Lalanne, 2012).

Por ejemplo, en una organización de corte industrial, la dinámica típica de estas reuniones comenzaría con el equipo de ventas⁶² comentando el estado del mercado y exponiendo las necesidades de los clientes (pedidos captados, precios ofertados, calidad requerida, quejas y recomendaciones, situación respecto a la competencia, etc.). Luego, el equipo de Relaciones con Proveedores analizaría la viabilidad de cumplir con lo solicitado, en el plazo estipulado, en función de la materia prima disponible. El equipo de Servicios Técnicos realizaría una evaluación similar en función de los tipos de producto y la posibilidad de alcanzar el nivel de exigencia esperado por los clientes. Finalmente, los equipos de “obreros” (denominados “Equipos Línea Cliente”) explicitarían su compromiso de fabricar determinada cantidad de piezas en determinado tiempo. En base a la transparencia de la información, y al principio de los conceptos económicos compartidos, todos los presentes contarán con la capacidad de calcular cuáles serían los márgenes de rentabilidad esperados a partir de los datos y los compromisos adoptados por los diferentes equipos. Si este resultado esperado fuese insatisfactorio para los objetivos organizacionales (por ejemplo, si el margen anticipado fuese pequeño, sugiriendo posibles dificultades a futuro para la organización), resultaría muy probable que se produjese un debate a fin de buscar alternativas para mejorar los compromisos asumidos por cada grupo, redundando ello en un incremento de la performance organizacional esperada. Mediante este devenir de ajuste mutuo, los líderes allí reunidos, en base a los mandatos recibidos, compaginan los objetivos y necesidades de sus equipos con los intereses de la organización y de los clientes. La reunión termina cuando se logra un acuerdo que deje mínimamente satisfechos a todos los presentes. Ante desacuerdo de alguna de las partes, los miembros del EC deben proponer nuevas alternativas que permitan (al menos) una mínima satisfacción de los intereses de todos los equipos, además de los objetivos globales de la organización (García Valdivieso, 2010), dinámica decisoria que se asemeja al *consent* sociocrático (Romme, 1996; Robertson, 2015).

De esta manera, las reuniones de compromiso permiten anticipar el margen de rentabilidad de cada pedido, brindando a todos los presentes una visión global no disponible en las organizaciones tradicionales⁶³.

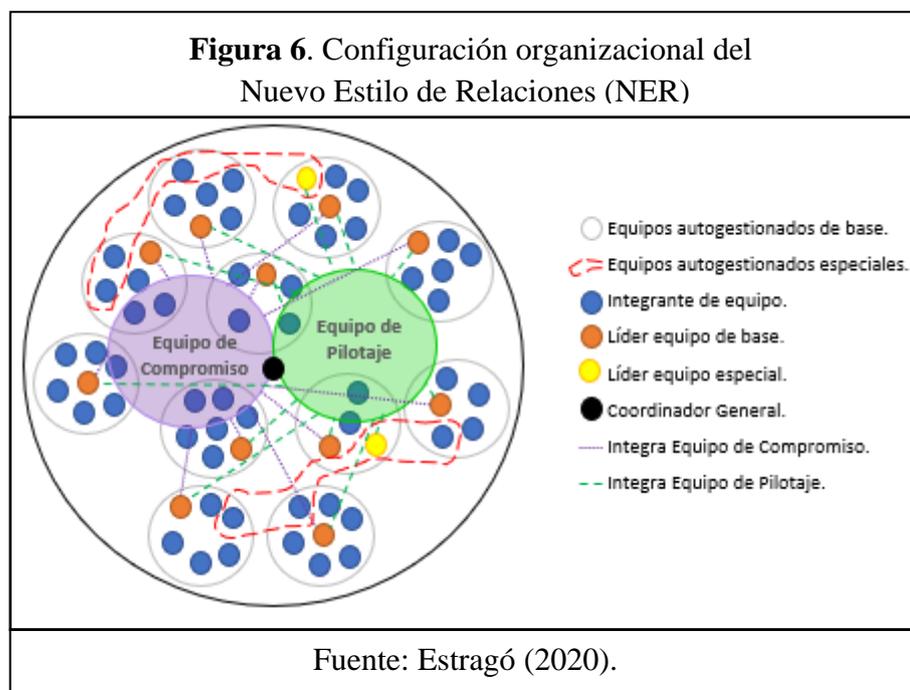
⁶² En la terminología NER, los equipos de ventas se denominan “Equipo de Satisfacción de Clientes” (ESC). Asimismo, las áreas de ingeniería y desarrollo se designan como “Servicios Técnicos” (SERTEC) y los equipos de obreros que fabrican los productos como “Equipo Línea Cliente” (ELC).

⁶³ El foro del EC resulta muy clarificador para los líderes, pues realiza un contraste “blanco sobre negro” de la correlación que existe entre los compromisos debatidos y asumidos entre todos los equipos y los resultados obtenidos por la organización, en una dinámica de absoluta transparencia. Implícitamente, el NER asume que la mayoría de las personas son honradas y desean cumplir con compromisos razonables asumidos públicamente. En consecuencia, siendo los trabajadores seres lo suficientemente inteligentes y responsables como para comprender

7.2.3 Equipo de Pilotaje

Otro espacio significativo para el funcionamiento del estilo NER es el Equipo de Pilotaje (EP), también integrado por los líderes de los equipos de base junto con líderes de equipos ad-hoc (equivalentes a los *task forces* de Mintzberg, 1979). A diferencia del EC, en el EP se debaten los compromisos a mediano y largo plazo de cada unidad. Mientras que el foro del EC asume, mayormente, decisiones del tipo coordinativas (y por ello se reúne con mayor frecuencia, al menos una vez por semana), el EP (que suele sesionar una vez al mes) se encarga tanto de la formulación de las decisiones de excepción (no rutinarias), como de las estratégicas (Mintzberg, 1979). En este sentido, la herramienta de planificación predilecta es el “Plan de Ideas y Objetivos” (PIO), consistente en el conjunto interrelacionado de compromisos asumidos por cada unidad, a mediano y largo plazo. Cada equipo debe formular su propio PIO y presentarlo al EP para su debate crítico y su compaginación con los aportes de los demás, siempre teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de incremento en eficiencia y calidad. Adicionalmente, estas presentaciones deben realizarse ante toda la organización reunida en asamblea, a fin de refrendar públicamente la responsabilidad asumida por cada grupo de trabajo, en un contexto de transparencia y horizontalidad.

En la Figura 6 se representa la configuración estructural típica de una organización con estilo de gestión NER. Allí se observan los equipos autogestionados de base y los equipos especiales,



que una actividad sin rentabilidad no tiene futuro; la posibilidad de caer en complots de autoengaño, en donde todos los compromisos tienden hacia lo mínimo a expensas del futuro de la organización que se tiene en común, se reduce significativamente.

con sus respectivos líderes que conforman el EC y el EP. Sobresale la figura del coordinador general, designado por el EP (y refrendado en asamblea), quien 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.

7.2.4 La asamblea como complemento de las dinámicas horizontales

Uno de los rasgos distintivos del estilo NER consiste en las reuniones asamblearias, que convocan a todas las personas que trabajan y participan de un proyecto (organización), en un pie de igualdad⁶⁴. La función de estos encuentros es doble: por un lado, se constituye en el foro ideal para comunicar información muy importante de manera simultánea (por ejemplo, los resultados mensuales y la situación económico-financiera general de la empresa); por otro lado, durante las asambleas se deciden cuestiones estratégicas y de profundo alcance.

Las aprobaciones por asamblea, incluyendo la aceptación de funcionar según los criterios del NER, suelen demandar un alto porcentaje de adhesión a la decisión asumida, por lo general un mínimo del 90%, con el objetivo de acercarse lo máximo posible hacia la unanimidad. Otros ejemplos de resoluciones adoptadas por asamblea son: aprobación de los PIO (tanto los grupales como el general de toda la organización), aceptación de un pedido o cliente nuevo que implicará un aumento temporario, aunque considerable, en el esfuerzo organizacional conjunto (incremento en la duración de la jornada laboral, viajes, asunción de responsabilidades extras, etc.), decisiones estratégicas como la incursión en un nuevo mercado o la conveniencia de acometer inversiones de envergadura⁶⁵.

7.2.5 Rasgos adicionales del funcionamiento NER

Una vez que la asamblea aprueba los PIO, las sucesivas reuniones del EC y del EP realizan un seguimiento a fin de advertir y analizar los problemas que surjan ante eventuales dificultades de cumplimiento. Usualmente, los objetivos propuestos y los compromisos públicos que de allí

⁶⁴ Al ser el órgano societario nodal de las cooperativas de trabajo, la asamblea representa un espacio democrático natural dentro de éstas. Distinto es el caso de las organizaciones que asumieron otros modelos societarios (sociedades anónimas, fundaciones, etc.), en donde las asambleas de trabajadores suele ser un elemento *contra naturam*.

⁶⁵ Para el caso de las organizaciones no-cooperativas, se busca que los propietarios legales sean “uno más”, dentro de dinámicas asamblearias que se apoyan en nociones cercanas al *consent* sociocrático, antes que en la idea de mayorías tradicionales. Por otra parte, no puede soslayarse que aún en estas circunstancias de máxima horizontalidad, los propietarios de este tipo de organización siempre se constituirán en miembros con un estatus muy especial. En primer término, porque ellos conservan la potestad de, unilateralmente, dar el puntapié inicial a la aplicación del NER; de la misma forma, pueden darla por terminada. Adicionalmente, y más allá de la opinión del resto del colectivo, los propietarios conservan la jurisdicción exclusiva sobre decisiones que conlleven inversiones de cierta magnitud.

se derivan resultan de alta exigencia, dado que procuran significativos incrementos en la eficiencia organizacional del mediano y largo plazo. Esta dinámica redundante en un alto nivel de presión mutua entre los diferentes equipos de base, lo que suele derivar en fricciones y recriminaciones cruzadas, sobre todo si hay dificultades para cumplir con lo planificado y asumido.

De esta manera, el ambiente cultural de las organizaciones NER es de una amplia libertad, encontrándose, no obstante, atravesado por un férreo sentido de la rigurosidad en el cumplimiento de lo prometido ante todos. De allí se han originado máximas culturales como: “los compromisos se cumplen sí o sí, no pudiendo invocarse excusas ni contingencias” o “la jornada o semana no termina hasta que no se cumple con lo comprometido”. Como consecuencia, habrá días en los que todo fluya “bien” y se concluirá la jornada antes de lo previsto, y otros en los que no, y habrá que dedicarle más esfuerzo y/o tiempo (García Valdivieso, 2010, p. 116). Ante errores, negligencias o imponderables que produzcan contratiempos, la presión para la consecución de las metas acordadas recae en el equipo, ya que es él, y no el sujeto, la unidad de referencia del estilo NER (Saratxaga, 2007)⁶⁶. Las lógicas discusiones que este devenir acarrea tienen la ventaja de esclarecer las fallas e inconsistencias de los sistemas de trabajo implementados, permitiendo que salgan a la luz y queden a la vista de todos. Esta situación representa una oportunidad para que la creatividad colectiva conciba nuevas soluciones de raíz para las causas de los problemas, incrementando la eficacia y la eficiencia de la gestión horizontal (García Valdivieso, 2010)⁶⁷.

Finalmente, esta dinámica de funcionamiento se ve reforzada por los siguientes aspectos adicionales:

Por un lado, se asume que todas las personas, en mayor o menor medida, tienen creatividad (Maslow, 1991), y desean proyectar su impronta individual a través de la participación en un proyecto mayor. Según Salcedo y Saratxaga (2010, p. 30), a todas las personas les gusta el éxito, mas para apropiarse y disfrutarlo deben ser actores, no títeres en manos de otros. Esta

⁶⁶ García Valdivieso (2010, p. 111) apela a una parábola deportiva, comparando estas situaciones con la de un arquero de fútbol que es expulsado luego de haber cometido un error, dejando a su equipo en dificultades. En estas circunstancias, explica el autor, los integrantes del equipo que quedan en el campo de juego no se negarán a aportar esfuerzo extra para “ganar el partido”, dejando para otro momento el análisis de las responsabilidades por el error cometido (a fin de que no vuelva a repetirse).

⁶⁷ De hecho, el *Lean Manufacturing*, ya analizado en los capítulos 2 y 6 asume una perspectiva similar, cuando al implementar el sistema “Justo a Tiempo” (*Kanban*) genera una dinámica muy ajustada de compromisos encadenados. Womack et al. (2007) sostienen que las fallas en este fino equilibrio son bienvenidas como una oportunidad para (mediante la institucionalización de círculos de calidad) reconocer las causas de raíz e implementar mejoras tendientes a evitar que se repitan los inconvenientes.

noción se fortalece cuando se observa lo que sucede fuera del ámbito laboral, donde normalmente se toman muchas decisiones de trascendencia, sin la necesidad de jefes, sindicatos o padres; mientras que “al interior de las organizaciones tradicionales se insiste en tratar a las personas como niños incapaces de desenvolverse por sí mismos” (McGregor, 1960). “Si en los ámbitos familiares y sociales de nuestras vidas adultas nos autogestionamos, ¿por qué es tan difícil hacerlo en el trabajo? (García Valdivieso, 2010, p. 41). Parte de la respuesta puede estar en que todo proyecto horizontal y compartido implica inevitables discusiones, donde se toma y se cede, siendo consecuencia de la insoslayable diversidad humana que se refleja en forma de “campana de Gauss” (Saratxaga, 2007). Si bien se la reconoce como una extraordinaria fuente de innovación, el enfoque tradicional considera a la diversidad como un escollo insalvable, que convertiría a las configuraciones horizontales en clubes de interminables debates (Drucker, 1984), ralentizando el proceso decisorio de manera innecesaria.

Sin embargo, las experiencias de las organizaciones NER por lo general han refutado este axioma, no sin antes pasar por un arduo y delicado proceso de maduración (que suele demorar algunos meses), en donde las personas aprenden a “des-infantilizarse”, asumir responsabilidades, proponer soluciones (pues ya no hay un jefe a quien cargarle las culpas de todo lo que no funcione)⁶⁸, y adquirir un sentido de la oportunidad para, llegado el caso, ceder hacia posturas que equilibren perspectivas diversas, a fin de poder avanzar hacia el campo de la acción.

Por otro lado, si bien el núcleo de su filosofía se encuentra en el estilo de gestión, el NER se presenta a sí mismo como un replanteo de las relaciones que las organizaciones construyen con su entorno social en general. En este sentido, se considera que los clientes y los proveedores, lejos de ser enemigos irreconciliables, tienen muchos más intereses en común de lo que los frecuentes, aunque circunstanciales, contrapuntos puedan insinuar. Por lo tanto, la relación con

⁶⁸ Saratxaga y Salcedo (2010, pp. 51 y 52) plantean este proceso organizacional de “salto a la madurez adulta” a través de una parábola acerca de un joven quien, sintiéndose en un principio maravillado por la sensación de “paz y libertad” que le genera el poder instalarse a vivir solo en su propio hogar, va descubriendo con el tiempo los enormes esfuerzos que la tan soñada “emancipación” conlleva (hacerse cargo de sus propios gastos, de realizar sus compras, de elaborar sus comidas, de asear sus propias ropas e instalaciones...).

los proveedores se encuentra fundada en la confianza y el largo plazo⁶⁹ que se expresa entre otras en la asidua participación de sus representantes en las reuniones del EP⁷⁰.

⁶⁹ Adicionalmente, varias de las organizaciones que adoptaron el estilo NER conforman la asociación “NER Group”, destinada a potenciar proyectos sociales y de sinergias en común. Entre estos, hay un Equipo de Compromiso con la Sociedad que apunta a nutrirse del 2,5% de los resultados económicos y el 2% del tiempo laboral de las personas de las organizaciones participantes. Desde su creación en 2010 este equipo había implementado más de 187 proyectos sociales (tanto en el País Vasco como en países en desarrollo), con la participación de 3.680 voluntarios (Nergroup.org, 2019).

⁷⁰ Según relatan Womack et al. (2007), una práctica similar se fomenta en el *Lean Manufacturing*.

PARTE II – MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO 8: Marco Teórico

CAPÍTULO 9: Metodología

CAPÍTULO 8 - MARCO TEÓRICO

Introducción

Sobre los aspectos relevantes de la revisión bibliográfica precedente, el presente capítulo propone la construcción de un esquema teórico para el mapeo y clasificación de las organizaciones, de acuerdo con los diversos perfiles de democracia económica que éstas pueden (o no) asumir. Se distingue y delimita el constructo de “horizontalidad de la gestión”, concepto que representa las diversas manifestaciones de la democracia económica que de manera específica se plasman en la gestión de las organizaciones.

Para ello se establece en primer término el alcance y significado del concepto “gestión”, lo cual proporciona los fundamentos para considerarlo como un elemento organizacional diferenciado y separado de la propiedad. Como resultante de esas referencias se propone focalizar el análisis en el plano bidimensional “Propiedad – Gestión”, como herramienta que permite el mapeo de los diversos esquemas de democracia económica, lo que en términos de gestión resulta equivalente al atributo “horizontalidad”.

8.1 Cuestión fundamental: ¿qué es la gestión?

Una de las principales propuestas de la presente tesis consiste en la demarcación y revalorización de la gestión como dimensión adicional que forma parte del constructo de democracia económica. En este sentido, resulta muy corriente confundir a la propiedad de una organización con la capacidad de (controlarla y) gestionarla, otorgando equivalencia (casi) perfecta entre ambos conceptos⁷¹. Por ello, para lograr mayor claridad al respecto, resulta necesario analizar con más detenimiento cuáles son las actividades que conforman a este fundamental elemento organizacional.

⁷¹ Por ejemplo, Gregory Dow (2018) 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 (esto es, los derechos a elegir a los miembros del Consejo de Administración), lo que les otorga la capacidad de contratar y despedir -a través de un mecanismo de democracia representativa- a la alta dirección (p. 65). Se establece así la equivalencia directa entre “gestionar” (*manage*) una organización, y la capacidad para nombrar o destituir a sus principales directivos. Siguiendo esta perspectiva, a fin de permitir que los trabajadores controlen, o “gestionen”, la empresa en condiciones de igualdad y democracia, alcanza con asegurar la copropiedad igualitaria.

Tomando como base los planteos de Mintzberg (1979) y Puranam et al. (2014) analizados en los capítulos 2 y 3, es posible adoptar la siguiente definición de gestión organizacional (Estragó, 2020):

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 organizacional⁷².

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

8.2 La gestión como dimensión separada de la propiedad

La cuestión de la separación entre propiedad y gestión no es novedosa ya que comenzó a manifestarse a comienzos del s. XX, acorde con la explosiva consolidación de las grandes organizaciones, y fue requiriendo cada vez más los servicios de una nueva clase profesional: los administradores (Drucker, 1984). La publicación en el año 1933 del estudio de Berle 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 tenerlo *de jure*, asuman buena parte del control *de facto*, terminó de instalar la temática en el campo de los estudios organizacionales.

En este sentido, a la pregunta que formula Mintzberg (1981) acerca de si la propiedad de una organización constituye la capacidad de controlar su comportamiento, 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 (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 (su voluntad de movilizar energías para ejercer el poder que se les otorga *de jure*);

⁷² Que consisten en: División de tareas, Asignación de tareas, Provisión de compensaciones y Provisión de Información.

- 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 del día a día).

El autor plantea que con una sorprendente regularidad estos desafíos para que los propietarios asuman el poder real de sus organizaciones se constituyen en murallas infranqueables. En consecuencia, surge el “Sistema cerrado”, una configuración de relaciones de poder en donde los administradores —a partir de su papel dominante en la gestión de la organización— se arrojan gran parte el control efectivo, condenando a los propietarios legales a un rol pasivo y secundario. Este desenlace “anómalo” que no se limita a las clásicas corporaciones, resulta un rasgo muy típico de las organizaciones con base democrática, tal como se desprende del análisis de Robert Michels (ver capítulo 1).

En definitiva, existen referencias teóricas que brindan sustento a la conjetura de que la propiedad no siempre es el factor más importante en el proceso de control del comportamiento de una organización (Spear, 2004), y que por consiguiente la gestión se constituye en una variable nítidamente delimitada, que es posible analizar por separado.

8.3 De la democracia económica a la “horizontalidad de la gestión”: propuesta para una tipología

A partir de la diferenciación existente entre propiedad y gestión, surge la posibilidad de elaborar esquemas clasificatorios en este sentido, para lo cual se proponen tres variables:

- Democratización de la propiedad (plano humanístico).
- Democratización de la propiedad (plano laboral).
- Horizontalidad de la gestión.

Las primeras dos variables constituyen un desdoblamiento de la forma en la que puede democratizarse la propiedad: desde una perspectiva humanista y una perspectiva laboral. La primera representa una variable binaria, pues 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 con el principio “una persona, un voto”, con independencia de los capitales (o recursos financieros) aportados por cada una.

La variable democratización de la propiedad (plano laboral), representa el grado de simetría/asimetría de la distribución de la propiedad legal, tomando a los trabajadores como sujeto central. Esto se refleja, al considerar la proporción del conjunto de los trabajadores que

ostentan títulos de propiedad legal de la organización y el porcentaje del capital social que se encuentra en sus manos. De esta manera, cuanto mayor sea el número de trabajadores que participen en dicha propiedad, y cuanto más cercano al 100% se encuentre el nivel de dicha participación, más “democratizada laboralmente” estará una organización⁷³.

Estas primeras definiciones permiten realizar un cruce de categorías para obtener un esquema inicial de clasificación de la democracia económica organizacional, tal como se muestra en el Cuadro 4 a continuación:

Cuadro 4. Democracia económica de las organizaciones: planos humanístico y laboral

| | | Democratización humanística de la propiedad | |
|--|---|--|--|
| | | SÍ (una persona, un voto) | NO (capital aportado pondera voto de cada persona) |
| Democratización laboral de la propiedad ⁷⁴ | SÍ (50% o más en manos de los trabajadores) | Cooperativas de Trabajo. Cooperativas “híbridas” de Mondragón ⁷⁵ . | Sociedades Laborales ⁷⁶ . Sociedades de Profesionales. Algunas ESOP ⁷⁷ . |
| | NO (Menos del 50% en manos de los trabajadores) | Cooperativas tradicionales (consumo, crédito, agrícola, etc.). Mutuales, Asociaciones y entidades de la Economía Social (salvo Cooperativas de Trabajo) ⁷⁸ . | Empresa capitalista tradicional. Fundaciones. Mayoría de las ESOP. |
| Fuente: elaboración propia. | | | |

Finalmente, la horizontalidad de la gestión se define como el grado de simetría/asimetría con el que se promueve la distribución de las diversas prerrogativas decisorias de una organización, entre el conjunto de trabajadores. En otras palabras, se indica el alcance o profundidad que el proceso de participación colectiva en (o democratización de) la gestión presenta para una organización.

En este sentido, es posible recurrir a los planteos de Busck et al. (2010) y Lee y Edmondson (2017) (ver capítulo 3) como base para establecer niveles de categorías, de acuerdo con lo siguiente:

⁷³ El espíritu de este tipo de democratización es que una porción significativa de la propiedad se encuentre equitativamente distribuida entre el conjunto de los trabajadores, tal que el poder *de jure* 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 simetría en la distribución.

⁷⁴ Para la delimitación de las categorías de esta variable, se considera como límite funcional el caso en el que un 50% del capital social se encuentra simétricamente distribuido entre la totalidad del conjunto de trabajadores.

⁷⁵ Ver nota 105 debajo.

⁷⁶ Ver Fajardo García (2018).

⁷⁷ Ver nota 41 más arriba.

⁷⁸ Ver Vuotto (2003).

- Gestión sin horizontalidad (perfil tradicional): Cuando los *managers* cuenten con algún poder o influencia formal para modificar o desautorizar decisiones operativas tomadas por los trabajadores de nivel operativo, la gestión organizacional será considerada como “sin horizontalidad”, existiendo matices por ejemplo cuando la escala de poder participativo alcanza el grado de “codecisión” para cuestiones operativas, como podría ser el caso de algunos círculos de calidad fomentados por el sistema *Lean*.
- Gestión con horizontalidad incremental: Por un lado, para que la gestión de una organización presente algún nivel de horizontalidad, es condición *sine qua non* que el nivel operativo⁷⁹ 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. Por otro lado, los *managers* continúan ejerciendo influencia decisiva en las esferas tácticas y estratégicas⁸⁰, si bien para el primero de estos niveles puede incrementarse paulatinamente el grado en la escala de participación, pasando por la “codecisión”, o llegando hasta la “autodeterminación” en algún dominio de gestión puntual. Entre más avanzada se encuentre esta descentralización táctica, más se aproximará la gestión organizacional hacia la horizontalidad “radical”.
- Gestión con horizontalidad radical: una organización que alcanza esta categoría, además de haber eliminado la mayoría de las relaciones de autoridad (formal) en los niveles organizacionales operativos y tácticos (alcanzando así el grado de “autodeterminación” en la escala de poder participativo), muestra al menos un nivel de “codecisión” en cuestiones de la esfera estratégica. La máxima horizontalidad de la gestión tiene lugar cuando los tres niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico) fluyen de manera autodeterminada, sin necesidad de apoyarse en *managers* tradicionales.

⁷⁹ 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 capítulo 6), 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).

⁸⁰ De los dominios de autoridad con los que trabajan Lee y Edmondson (2017) se consideran como parte del ámbito táctico a: Establecimiento de objetivos grupales o de área, Evaluación de performance, contrataciones y cesanteos, 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 el Cuadro 4, lo que origina el esquema del Cuadro 5 a continuación:

Cuadro 5. Clasificación de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión

| | | Democratización humanística de la propiedad | | | | | |
|---|----|---|--|--|----|--|--|
| | | SÍ | | | NO | | |
| Democratización laboral de la propiedad | SÍ | | | | | | |
| | NO | | | | | | |

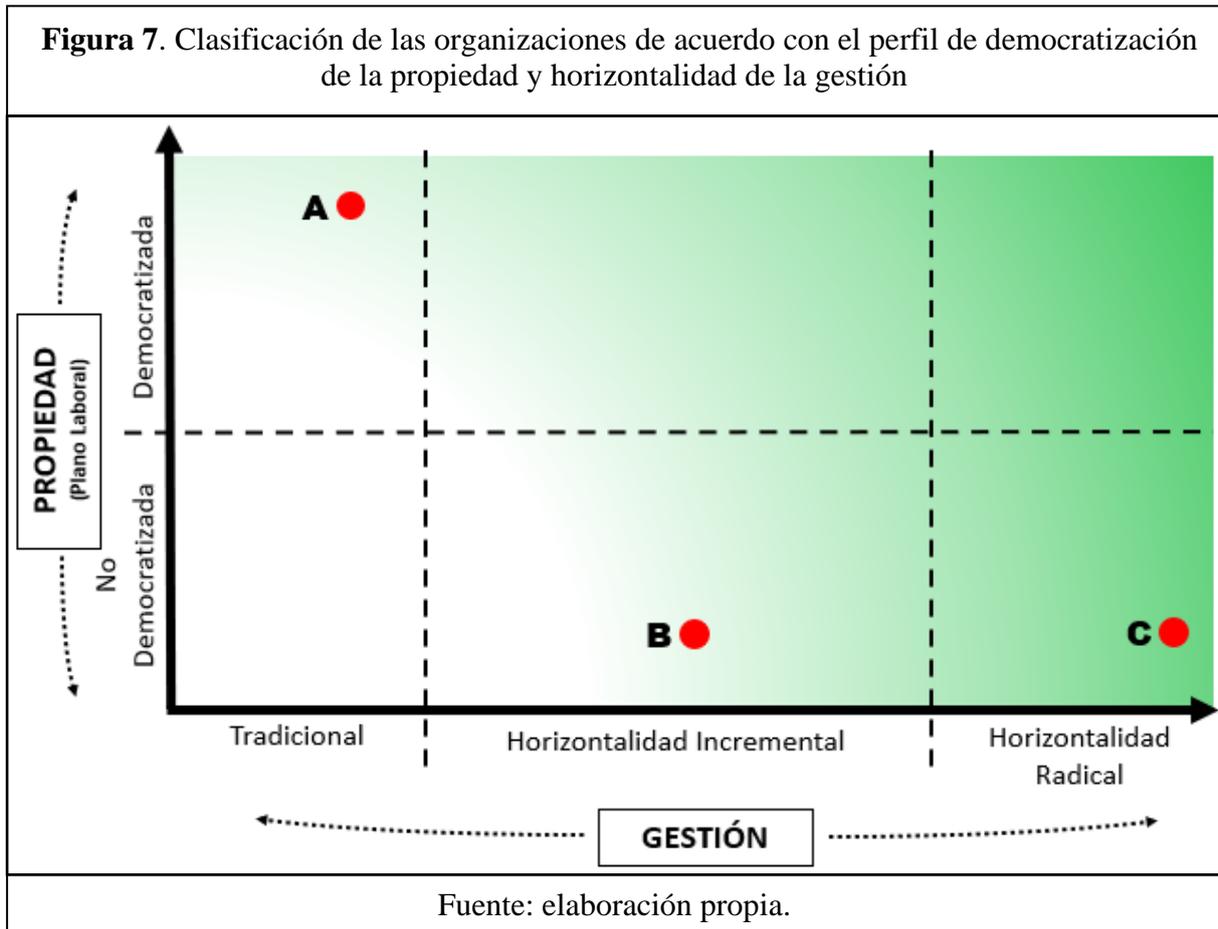
■ Gestión sin horizontalidad (perfil tradicional) ■ Gestión con horizontalidad incremental
■ Gestión con horizontalidad radical

Fuente: elaboración propia.

A partir de la combinación de estas tres variables, es posible obtener doce categorías para clasificar a la democracia económica de las organizaciones, de acuerdo con el perfil de propiedad (perspectivas humanística y laboral) y gestión que asuma cada una. Asimismo, los cruces de variables pueden plantearse de a pares, como es el caso del cuadro 4 (par “democratización humanística vs. democratización laboral” de la propiedad). En este sentido, se presentan además las alternativas “democratización humanística vs. horizontalidad de la gestión” y “democratización laboral vs. horizontalidad de la gestión”. En este análisis es de importancia este último cruce (ya que siempre aplica sobre el mismo colectivo social: los trabajadores de la organización) del cual surgen las siguientes configuraciones de gran interés teórico-práctico:

- I. Organizaciones en donde la propiedad se manifiesta 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, sin horizontalidad).
- II. Organizaciones en donde la propiedad no se encuentra estructurada democráticamente (al menos, en el plano laboral), si bien la gestión se materializa en base a dinámicas decisorias que se encuentran: a) con horizontalidad incremental, o b) con horizontalidad radical.

Por lo tanto, es posible elaborar un esquema clasificatorio de acuerdo con las categorías “no democratizada-democratizada” para la variable “democratización de la propiedad (plano laboral)”, y “sin horizontalidad (perfil tradicional) – horizontalidad incremental – horizontalidad radical” para la variable “horizontalidad de la gestión”, según se presenta en la Figura 7:



El punto A corresponde al esquema descrito en I, mientras que los puntos B y C se corresponden con lo descrito en el esquema II.

8.4 *Representación en el espacio Propiedad (Plano Laboral) - Gestión*

La Figura 8 representa, en el esquema Propiedad (plano laboral) - Gestión, las experiencias reales de democracia económica reseñadas en los capítulos 5, 6 y 7. Asimismo, se proyectan otras experiencias organizacionales con gestión horizontalizada reseñadas en el Anexo IV (de donde proviene la clasificación “sistematizadas” o “únicas”), junto con algunos casos emblemáticos como las entidades de la Economía Social (excepto cooperativas de trabajo), la Co-determinación alemana o las Sociedades Laborales y de Profesionales. Además, se

representan configuraciones más tradicionales o reconocidas, como la jerarquía tradicional, el *Lean* o las organizaciones “orgánicas”. Adicionalmente el esquema resalta:

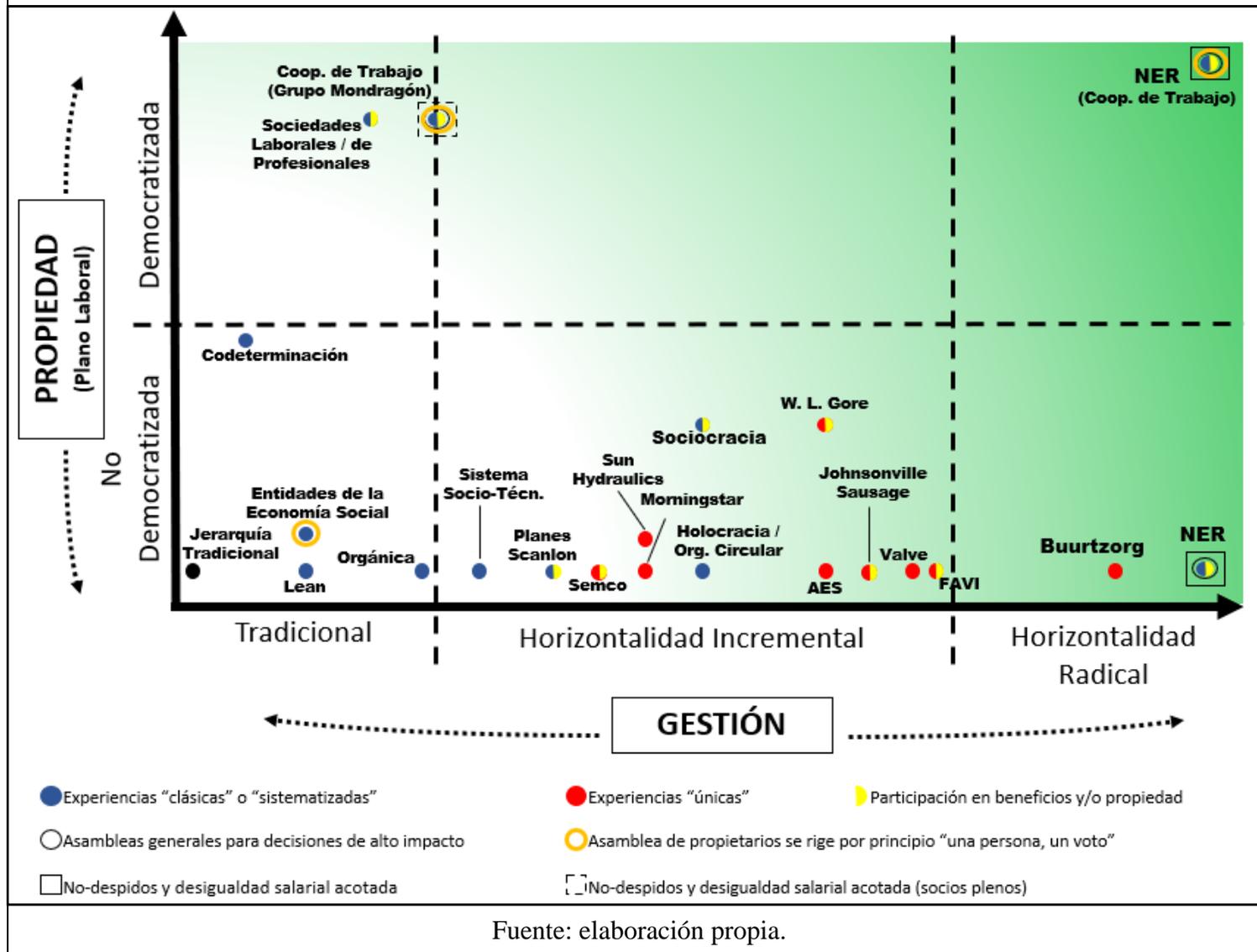
- La adopción de una perspectiva humanística en la democratización de la propiedad (“una persona, un voto”).
- Otros rasgos institucionales de interés, como la participación de los trabajadores en los beneficios y/o la propiedad, realización de asambleas de/con trabajadores para la toma de decisiones con alto impacto, y la adhesión al principio de no-despidos por causas económicas.

Al partir de las organizaciones con jerarquía tradicional (propiedad laboral no-democratizada y gestión sin horizontalidad), la gran mayoría de los casos reseñados se ubican de forma escalonada a lo largo del eje horizontal. La posición 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, aunque presentan elementos no ortodoxos, estas configuraciones de gestión se enmarcarían dentro de las prácticas más tradicionales. Por su parte, la mayoría de las cooperativas de trabajo (ejemplo de 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 del día a día que conserva fuertes rasgos jerárquicos, en lo relativo a esta dimensión no alcanzarían a abandonar el terreno tradicional⁸¹. Algo similar sucedería con la mayoría de las entidades de la Economía Social.

En el avance sobre el eje horizontal, e ingreso en el campo de más horizontalidad para la gestión, se ubican 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 estos equipos, tomando a su cargo las decisiones administrativas y estratégicas.

⁸¹ Ver Estragó (2021) y Anexo VI.

Figura 8. Ubicación de casos reseñados en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión.



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 profundizaron la gestión horizontal, 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 algunos 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 categórica 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 distintivo) 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 manteniendo unos pocos niveles de jerarquía formal que se encargan de cuestiones estratégicas. Adicionalmente, Johnsonville y W.L. Gore presentan programas de participación en los beneficios, contando los trabajadores de ésta 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.

En el límite con el terreno más radical de la horizontalidad de 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 moderado, la firma permite que los trabajadores participen de los beneficios económicos.

Adentrado en la horizontalidad radical de la gestión, la neerlandesa 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.

Al final del espectro, el estilo NER se constituye en el caso más radical, 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: participación en los excedentes económicos, decisiones de alto impacto mediante asambleas, desigualdades salariales acotadas y no-despidos por causas económicas. Complementariamente, el NER ha sido aplicado a varios tipos de organizaciones, comprendiendo tanto las tradicionales 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 8 se desplaza hacia el sector noreste del espectro.

El próximo capítulo desarrolla el marco metodológico para la medición de la horizontalidad de la gestión en las organizaciones.

CAPÍTULO 9 - METODOLOGÍA

Introducción

De los tres objetivos específicos planteados en la Introducción, los dos primeros se relacionan, primordialmente, con el proceso de investigación bibliográfica.

En cuanto al tercer objetivo específico, se ha diseñado una investigación de campo cuyos rasgos fundamentales, luego de la revisión de antecedentes en la sección 9.1, se presentan en las secciones 9.2 y 9.3.

Finalmente, la sección 9.4 detalla los procedimientos concretos a llevarse a cabo para el desarrollo del estudio.

9.1 Antecedentes de investigación sobre horizontalidad en la gestión

Existen pocas investigaciones recientes que focalizan en el estudio empírico de organizaciones cuya gestión se encuentra horizontalizada en diversos grados. A partir del relevamiento de fuentes secundarias referidas a tres reconocidos casos de *self-management* de EEUU (Valve, Morningstar y Zappos, ver Anexo IV), Lee y Edmondson (2017) evalúan los distintos grados de descentralización en las decisiones para seis dominios en los que descomponen a la gestión organizacional (ver capítulo 3).

Kerloc (2017) aplicó un cuestionario a treinta y nueve casos de una muestra intencional (generalmente unidades productivas de multinacionales que seguían algún programa de “*empowerment*”, ubicadas en países diversos como Francia o Brasil), con el fin de evaluar la incidencia de veinticinco variables cualitativas que retratan las prácticas que suelen caracterizar a las organizaciones “liberadas” (Getz y Carney, 2015). Entre los principales hallazgos, un alto porcentaje de los casos relevados presenta características como la presencia de equipos autogestionados (92%), posibilidad de establecer libremente los horarios de trabajo (90%), transparencia respecto al manejo de información económico-financiera (87%) y existencia de programas de participación en los beneficios (74%).

Finalmente, el estudio cualitativo de Elman (2018) sobre tres organizaciones suecas, de entre 65 y 250 integrantes, y dedicadas a la consultoría en *management* y IT, indaga sobre los

principales mecanismos de coordinación que utilizan estas firmas para lograr un funcionamiento eficaz, en un contexto en el que las clásicas estructuras de autoridad formal fueron prácticamente eliminadas.

9.2 Presentación y alcance de la investigación de campo

A partir de los objetivos planteados en la introducción, el trabajo de campo de la tesis se propone:

- Indagar acerca de las prácticas de gestión específicas adoptadas por organizaciones con diversos tipos societarios (SA, SRL, Cooperativas, etc.) pertenecientes al sector del software de Argentina, con especial énfasis en aquellos rasgos que conlleven una impronta de gestión horizontal.
- Caracterizar, medir y comparar el grado de “horizontalidad de la gestión” (constructo definido en la sección 8.3 del capítulo anterior) de las configuraciones adoptadas por dichas organizaciones.

En base a estas metas se propone un análisis exploratorio-descriptivo que se justifica, por un lado, debido a que su alcance responde al examen de temas o problemas relativamente novedosos (Hernández Sampieri et al., 2010). El relevamiento empírico sistemático de prácticas organizacionales relacionadas con la gestión horizontal constituye un problema de investigación que aún se encuentra en una etapa inicial (aunque existen algunos antecedentes relacionados). Por otro lado, la dimensión descriptiva se sustenta en la intención de caracterizar a la gestión horizontal, buscando detallar la forma en que este fenómeno se manifiesta en la realidad, identificando sus diversos grados y perfiles, y midiendo las subvariables que lo componen para un determinado conjunto de organizaciones.

9.3 Diseño de la investigación

El diseño de una investigación consiste en el plan o estrategia concebido para obtener los medios prácticos, que permitan generar la información necesaria con la cual brindar respuestas a las preguntas problematizantes formuladas al inicio de la investigación, cubriendo así los objetivos fijados (Hernández Sampieri et al., 2010).

El presente apartado desarrolla los distintos elementos que hacen al diseño de la investigación propuesta.

9.3.1 Tipo de estudio

En primer término, el estudio se enmarca en un enfoque no experimental-transversal, pues propone la exploración y descripción de la gestión horizontal en un momento temporal determinado; al mismo tiempo, no resulta posible manipular situaciones ni valores de las variables, sino que se los observa tal como se manifiestan en la realidad.

En segundo término, la investigación se apoyará en métodos mixtos, que Hernández Samperi et al. (2010, p. 546) definen como:

“un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación [que] implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

En efecto, Jick (1979) sostiene que los métodos cuantitativos y cualitativos deberían ser vistos como estrategias complementarias pues, entre otras ventajas, los estudios de campo cualitativos contribuyen con:

- La validación de los resultados surgidos de cuestionarios procesados mediante técnicas cuantitativas. Esto es, de confirmarse una convergencia entre ambos enfoques, se robustece la idea de que los hallazgos son válidos, y no resultan el producto de un artefacto metodológico.
- La clarificación y el enriquecimiento en la interpretación de las relaciones estadísticas, junto con la dilucidación de hallazgos que en principio parezcan incomprensibles o contradictorios. Esta ventaja surge ante las divergencias en los resultados, que representan una oportunidad para enriquecer la descripción y explicación del fenómeno bajo estudio, dado que —en la búsqueda de explicaciones para resultados incongruentes— es posible descubrir variables inesperadas o factores contextuales inicialmente pasados por alto.
- El aporte de elementos para alcanzar una interpretación “holística”, esto es, que tenga en cuenta las variables del contexto en el que se releva la información cuantitativa.

Por su parte, Bryman (2006) destaca que el uso de metodologías integrativas suele obedecer a ideas de complementariedad (esto es, cada método aporta sus fortalezas para mitigar las debilidades del otro), mucho más que a ideas de mera confirmación cruzada. Por ello, se han

tornado muy comunes durante los últimos años, teniendo los estudios organizacionales una destacada proporción dentro del total de investigaciones de este tipo.

En este sentido, una de las mayores utilidades que pueden discernirse en los métodos mixtos consiste en su capacidad para “convertir” un tipo de dato en otro (de “cuali” a “cuanti” o viceversa). Particularmente, la posibilidad de utilizar datos cualitativos como base para desarrollar herramientas de medición y caracterización cuantitativa (Pole, 2009) se erige en un elemento fundamental para los propósitos del estudio de campo aquí planteado.

Por lo tanto, siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2010), el diseño mixto que se adoptará como guía será el Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS) derivativo. Este diseño entraña una primera parte de recolección y análisis de información cualitativa, que a continuación es analizada desde una óptica cuantitativa. A su vez, se presenta en dos modalidades (derivativa y comparativa), siendo la primera la que reviste el mayor interés para los objetivos del presente estudio. En dicha modalidad la recolección y el análisis de los datos —utilizados para el desarrollo de instrumentos estandarizados con escasos antecedentes— se materializan en base a una perspectiva teórica previa que guía el estudio (en este caso, lo referido a la democracia económica que se manifiesta a través de la gestión horizontal). Según el citado autor, el marco conceptual de referencia en sí resulta preponderante para orientar la investigación, más que el método adoptado, pues define la dirección que asume el investigador al indagar sobre el tópico de interés, aguzando su sensibilidad hacia ciertos casos marginales aunque altamente significativos para la investigación.

9.3.2 Unidad de análisis y unidad de observación

Las unidades de análisis, en tanto objetos delimitados para ser investigados, serán organizaciones PyME de diverso tipo societario (SA, SRL, Cooperativas, etc.) pertenecientes al sector software de Argentina, para las que se analizarán variables descriptivas de sus respectivas prácticas de gestión (ver apartado siguiente). Por otra parte, las unidades de observación, en tanto referentes empíricos utilizados para obtener datos acerca de las variables estudiadas, estarán constituidas por las personas entrevistadas que se desempeñan laboralmente en las organizaciones (unidades de análisis) que conforman la muestra de casos relevados.

9.3.3 VARIABLES E INDICADORES

El Cuadro 6 presenta las variables propuestas para describir tanto las prácticas de gestión (y el grado de horizontalidad asociado), como el nivel de participación de trabajadores en la

propiedad legal, de las unidades de análisis. Para su identificación y elaboración se tuvieron en cuenta:

- Los antecedentes empíricos brevemente reseñados en el apartado 9.1.
- Los aportes de algunos autores con enfoques complementarios de la Administración (particularmente Busck et al., 2010; Laloux, 2014; Lee y Edmondson, 2017) y la Economía (Ostrom, 2005), cuyos análisis abordan cuestiones relacionadas con la temática bajo estudio (gestión organizacional “liberada”, “participada” o “reinventada”; gestión de recursos de propiedad común, etc.), reseñados en los Capítulos 3 y 4. Asimismo, se tuvieron en cuenta autores adicionales listados en el Cuadro 11 de la sección 10.1.4 del próximo capítulo.
- La identificación, a partir de las entrevistas, de nuevas dimensiones (subvariables) no manifiestamente delimitadas en la literatura investigada (ver sección 10.2.3 del próximo capítulo). Estas nuevas dimensiones se encuentran recuadradas en rojo.

Cuadro 6. Variables para caracterizar la horizontalidad de la gestión y la democratización de la propiedad de las organizaciones estudiadas

| Variable | Definición | Dimensiones (subvariables) | Indicadores | Categorías ordinales |
|---|---|---|---|---|
| Horizontalidad de Decisiones Operativas | En el ámbito organizacional operativo , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones. | Decisiones sobre tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución). | Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos. | 1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT) |
| | | Decisiones sobre roles (definición y distribución entre miembros del equipo). | | |
| Horizontalidad de Decisiones Tácticas | En el ámbito organizacional táctico , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones. | Decisiones sobre objetivos de área/equipo. | Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos. | 1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT) |
| | | Evaluación de performance. | | |
| | | Decisiones sobre contrataciones y cesanteos. | | |
| | | Decisiones sobre asignación de recursos financieros. | | |
| | | Decisiones sobre asignación de personal a un equipo. | | |
| Designación de liderazgos de área/equipo. | | | | |
| Horizontalidad de Decisiones Estratégicas | En el ámbito organizacional estratégico , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones. | Decisiones sobre diseño de estructura organizacional. | Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos. | 1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT) |
| | | Decisiones sobre planeamiento y pautas estratégicas. | | |
| | | Decisiones sobre definición de Propósito (Misión y Visión). | | |
| | | Decisiones sobre reglas básicas de compensación económica. | | |
| | | Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento. | | |
| Decisiones sobre otros asuntos excepcionales y de amplio impacto. | | | | |

Cuadro 6 (cont.)

| Variable | Definición | Dimensiones (subvariables) | Indicadores | Categorías ordinales |
|--|---|--|--|---|
| Contextualización de dinámicas horizontales | Factores contextuales diversos que potencian la horizontalidad de la gestión. | Presencia de <i>Task Forces</i> . | Grado de frecuencia en la constitución y utilización de <i>Task Forces</i> en la organización. | 1: Nunca / Muy infrecuente 2: Frecuencia intermedia 3: Muy frecuente |
| | | Provisión de información al conjunto de los trabajadores sobre la situación económico-financiera de la organización. | Grado del alcance de la información económica que se transparenta con el conjunto de trabajadores. | 1: No se comparte 2: Alcance parcial 3: Alcance general |
| | | Provisión de recompensas monetarias. | Grado de participación del conjunto de los trabajadores en la rentabilidad o logro de objetivos con impacto económico. | 1: Sin participación 2: Alguna participación 3: Participación alta o plena |
| | | Manejo de conflictos organizacionales. | Grado de participación del conjunto de los trabajadores en la resolución de conflictos organizacionales. | 1: Sólo <i>management</i> 2: <i>Management</i> + alguna participación de trabajadores no <i>managers</i> 3: Plena o mayormente trabajadores |
| | | Tipo de regla de agregación (y mecanismo decisorio) predominante. | Grado de simetría/asimetría en la toma de decisiones grupales, y mecanismos decisorios predominantes. | 1: Asimétrica (Jerarquía) 2: Mayormente Asimétrica (Jerarquía, con Simetría focalizada) 2,5: Combinación equilibrada de Asimetría (Jerarquía) y Simetría. 3: Mayormente Simétrica (<i>Consent</i> + <i>Advise Process</i> o variantes, con Jerarquía focalizada) 4: Simétrica (<i>Consent</i> + <i>Advise Process</i> y/o Consenso Estricto y/o Liderazgos Naturales) |

| Cuadro 6 (cont.) | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Variable | Definición | Dimensiones (subvariables) | Indicadores | Categorías ordinales |
| Contextualización de dinámicas horizontales | Factores contextuales diversos que potencian la horizontalidad de la gestión. | Decisiones plenarias o asamblearias | Existencia y alcance de toma de decisiones asamblearias. | 1: Sin decisiones asamblearias 2: Existencia de decisiones asamblearias, con <i>management</i> o liderazgo ocasionalmente menguando dominio de forma unilateral 3: Existencia de decisiones asamblearias de soberanía plena, o sin rectificaciones unilaterales por parte de <i>management</i> o liderazgo |
| Propiedad (Plano Laboral) | Grado de participación en la propiedad legal de un conjunto significativo de trabajadores no-fundadores. | Porcentaje del conjunto de trabajadores, excluyendo a fundadores, que participan en la propiedad legal de la organización. | Nivel porcentual de la masa de trabajadores no-fundadores que ostenta acciones o cuotas sociales de la organización. | 1: menos del 5% 2: 5% o más pero menos de 50% 3: 50% o más pero menos de 100% 4: 100% |
| Fuente: elaboración propia. | | | | |

9.3.4 Muestra

El muestreo representa otra de las etapas de la investigación en la cual es posible recurrir a los métodos mixtos. Ciertamente, la usual imposibilidad de implementar un muestreo probabilístico (esto es, con selección aleatoria de unidades de análisis) en el campo de los estudios organizacionales, originada a partir de las dificultades que se presentan a la hora de hallar organizaciones disponibles, tornan aconsejable la alternativa de apoyarse en la flexibilidad que ofrece la dimensión cualitativa.

En efecto, al renunciar a la pretensión de generalizar en términos de probabilidad, las investigaciones de naturaleza cualitativa suelen apoyarse en muestras no probabilísticas o dirigidas; sin embargo, no son privativas de aquellas, pues los estudios cuantitativos (de las ciencias sociales sobre todo) también los utilizan con frecuencia (Hernández Sampieri et al.,

2010). En cuanto al tipo de muestreo, las estrategias cualitativas ofrecen una amplia y flexible variedad de esquemas, que pueden combinarse entre sí. Para esta investigación, se recurrirá a la interrelación de los siguientes métodos de muestreo:

- Muestra de participantes voluntarios: también conocida como “muestra autoseleccionada”, pues consiste en casos que, al responder a la invitación por razones muy variadas, se auto proponen como participantes del estudio.
- Muestra de expertos: brindar información detallada sobre el funcionamiento de la gestión de una organización en particular requiere de experiencia y profundo conocimiento al respecto. Por ello, resulta aconsejable convocar para este fin a personas con destacable recorrido y experiencia dentro del ámbito organizacional relevado.
- Muestra de casos-tipo: resulta adecuada para investigaciones de alcance exploratorio-descriptivo (tanto cualitativos como cuantitativos), pues no se centra en cantidad ni en pretensiones de estandarización, sino en la riqueza, profundidad y calidad de la información que se obtiene de cada unidad analizada.
- Muestras teóricas o conceptuales: relacionado con el enfoque anterior, esta perspectiva de muestreo resulta ventajosa para la elección intencional de unidades que posean uno o varios atributos que contribuyan al desarrollo de una teoría.
- Muestras de casos sumamente importantes para el problema analizado: complementando los dos enfoques anteriores, consiste en un conjunto de ejemplares que por sus fuertes características prototípicas no pueden quedar fuera del estudio.

Con base en estos criterios de muestreo, se asume el propósito inicial de conformar un conjunto de casos disponibles (muestra disponible), con organizaciones pertenecientes al sector software que presenten variedad en características diversas (estilo de gestión, tamaño, antigüedad, tipo societario, etc.). En ese sentido, se fija un tamaño mínimo de muestra de 15 (quince) organizaciones, compuesta cada una por al menos 20 (veinte) integrantes (tal que el nivel de esfuerzo requerido para coordinar y gestionar alcance un mínimo umbral de interés).

9.3.5 Técnicas de recolección

Con el propósito de efectuar indagaciones en profundidad sobre el funcionamiento organizacional de cada unidad estudiada, se diseñó como instrumento de recolección un cuestionario para entrevistas semiestructuradas, a fin de captar las manifestaciones de las variables propuestas en el apartado 9.3.3.

Una primera versión de dicho cuestionario fue sometida a la opinión de pares y de la consejera de estudios. Posteriormente, luego de la interacción con las primeras unidades de observación, que permitieron discernir el surgimiento de nuevas subvariables no anticipadas que enriquecieron el análisis, el cuestionario fue ajustado y reorganizado a fin de incorporar la focalización en estas novedades. Su versión final se encuentra en el Anexo V.

En cada organización participante del estudio se aplicó el instrumento a una pequeña muestra de expertos intencionalmente (auto)seleccionada, idealmente compuesta por (al menos) un fundador, o en su defecto una figura relevante (CEO, directivo C-Level o equivalente) y un experto operativo que poseyera conocimientos en profundidad del funcionamiento del día a día.

En todos los casos, y a fin de reforzar la oportunidad de participación de los convocados, se aseguró de antemano el anonimato y la estricta confidencialidad de la información recabada, así como de su cuidadoso tratamiento y reporte a fin de reducir la exposición de características identificatorias. Por otro lado, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de una lectura, previa a la entrega final, en especial del capítulo en el que se reportan los resultados.

Cuando la ocasión lo ofrecía, se aprovecharon fuentes secundarias disponibles, particularmente blogs organizacionales y un estudio de caso bajo la forma de tesina. Dichos instrumentos informativos (de naturaleza no “obstrusiva”, esto es, que no provocan interrupciones ni “molestias” al natural flujo de actividad organizacional), cuando estuvieron a disposición, aportaron valiosa información complementaria al material de las entrevistas.

9.4 Desarrollo de la investigación

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 4) definen a la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. Si bien el núcleo de dicho conjunto de procesos suele asociarse con la investigación de campo, la previa etapa de revisión de fuentes documentales resulta igual de esencial, a fin de lograr una sólida construcción argumental (Barrientos, 2019).

9.4.1 Revisión bibliográfica

“La revisión bibliográfica es como repasar la lista de potenciales invitados a su próximo gran evento social, la construcción argumental se refiere a quiénes usted finalmente invitará y por qué lo hace o deja de hacer.” (Barrientos, 2019, p. 100)

La identificación y selección de la bibliografía especializada utilizada para la construcción del marco teórico fue un proceso minucioso. A partir del constructo guía asumido (“democracia

económica”) se realizó, en primer término, un análisis exhaustivo de 15 (quince) autores considerados como clásicos de la administración, comenzando por F. W. Taylor y llegando hasta exponentes del s. XXI. En segundo término, se realizaron búsquedas en las siguientes bases de referencia: WorldWideScience.org (<https://worldwidescience.org/index.html>) Scielo Scientific Electronic Library Online (<http://www.scielo.org.ar/scielo.php>); Library Genesis (<http://gen.lib.rus.ec>); ScienceDirect (<https://www.sciencedirect.com>) y Google Scholar (<https://scholar.google.es>) del mencionado constructo guía (tanto en español como en inglés), lo que condujo a numerosas publicaciones provenientes de la Economía y la Ciencia Política, además de la Administración. Para orientar la búsqueda hacia esta última disciplina, se realizaron indagaciones temáticas relativas a “gestión democrática”, “gestión de propiedad común”, “participación en la gestión”, “gestión liberada”, “gestión no jerárquica”, “gestión horizontal”, “organizaciones autogestionadas”, “equipos autogestionados”, “equipos autónomos de trabajo”, “equipos autoorganizados” y similares (también para sus respectivos equivalentes en inglés), tanto de forma individual como combinada. Asimismo, se realizaron búsquedas relacionadas con ejemplos prácticos de democracia económica manifestada en el campo organizacional: las cooperativas (sobre todo las cooperativas de trabajo), el estilo de gestión NER (Nuevo Estilo de Relaciones) y el paradigma Socio Técnico que redundaron en nuevos y significativos resultados bibliográficos.

Se asumió una estrategia de “bola de nieve”; esto es, la búsqueda y eventual lectura de nuevos textos considerados significativos para la investigación, que hubiesen sido citados en la literatura identificada conforme avanzaba la búsqueda del material bibliográfico. Todas las referencias bibliográficas fueron documentadas y ordenadas (según tipo, tema, etc.) con el software especializado Zotero v. 5.0.

9.4.2 Investigación de campo

Una vez tomadas las decisiones respecto al instrumento de medición, las variables y las unidades de análisis sobre las cuales predicar, deviene la etapa de conformación de la muestra, a fin de aplicarle dicho instrumento, medir las variables y realizar el análisis de los datos obtenidos (Fassio et al, 2004).

9.4.2.1. Procedimientos para la conformación de la muestra

Una primera fuente de búsqueda de casos relevantes a los fines de la investigación provino del directorio de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo, Tecnología, Información y Conocimiento (FACTTIC). Dicha entidad cuenta con una veintena de integrantes, todos del tipo societario cooperativo (uno de los estandartes en cuanto a realizaciones de democracia económica en el campo organizacional). No obstante, la gran mayoría presentan tamaños micro (menos de 20 personas), por lo que muy pocas organizaciones calificaron para ser invitadas a formar parte del estudio.

Una segunda fuente, ideal para la búsqueda de casos-tipo, consistió en la revisión de referencias periodísticas que trataran sobre temáticas relacionadas (“empresas sin CEO”, “empresas horizontales”) y la participación en eventos dedicados a la temática. A partir de estas acciones exploratorias fue posible incorporar a la muestra algunos casos poseedores de atributos teóricos muy significativos para la perspectiva de la tesis.

Finalmente, la mayoría de las unidades de análisis de la muestra (y sus respectivas unidades de observación) fueron alcanzadas a través del siguiente esquema:

- 1) En primer término, se recurrió a directorios online como el de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) y el de la Cámara Argentina de Empresas de Software Libre, conformando así una lista de más de seiscientas entidades. Un primer acercamiento fue recorrer alfabéticamente la sección inicial de los listados (descartando empresas no PyME⁸² o de origen extranjero), enviando correos electrónicos de invitación (asegurando confidencialidad en cuanto a los datos obtenidos y anonimato de las organizaciones participantes) y reforzando el procedimiento con llamado telefónico. De esta forma, para un conjunto inicial de 30 invitaciones cursadas, se recibieron 3 respuestas (tasa de respuesta: 10%); una en sentido positivo a participar, aunque la organización era muy pequeña (10 personas) —por lo que debió ser descartada—, mientras que las otras 2 declinaron por imposibilidad de agenda.
- 2) A fin de mejorar la eficiencia en el trabajo de recorrido por el universo de organizaciones listadas en los mencionados directorios, se incorporaron dos herramientas que probaron ser de gran utilidad: los sitios [linkedin.com](https://www.linkedin.com) y

⁸² Se adoptó como criterio limitante al número de personal ocupado, siguiendo lo definido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa para el sector servicios: máximo de 535 personas.

openqube.io. El primero, como reconocida red social con perfil profesional incluye un gran número de organizaciones (junto a sus empleados, propietarios y *managers*) del mundo del software argentino. El sitio provee información valiosa para la investigación ya que da a conocer una certera estimación de la cantidad de empleados en cada organización, así como los contactos y perfiles de sus figuras clave (propietarios, presidentes, *managers* del C-Level, y similares). Este canal resultó eficaz para el envío de las invitaciones, de forma ágil y directa hacia quienes detentan alto poder decisorio. Respecto al segundo sitio web, se trata de un repositorio en donde empleados y ex empleados de empresas argentinas de software (o con departamento de sistemas de tamaño significativo) brindan testimonios acerca de su experiencia laboral en cada empresa, junto con puntuaciones referidas a diversos aspectos como clima laboral, beneficios, equipamiento, salarios, etc.

- 3) A partir de la incorporación de estas herramientas, para seleccionar una organización a la cual invitar a participar de la investigación: a) se verificó en linkedin.com si allí registraba al menos 20 trabajadores; y b) se constataba en openqube.io si —en base a los testimonios volcados y a la puntuación promedio otorgada a cada organización— la evaluación del clima laboral sugería un grado de conflicto intra organizacional relativamente bajo. Con este último paso, se adoptó la presunción de que las organizaciones con dicha característica presentan (en general) una mayor propensión para “abrir sus puertas” a terceros (por ejemplo, para hablar acerca de aspectos humanos en sus dinámicas de gestión, tal como lo requiere la presente investigación). Para casos de empresas cuyo tamaño de personal sugerido por linkedin.com se mostraba suficiente, pero que no contaban con reseña evaluativa en openqube.io, se tomó el criterio de invitarlas a participar de todas formas. Finalmente, quienes no contaban con perfil en linkedin.com, fueron descartadas.
- 4) De acuerdo con el observatorio de la industria del software de Argentina (OPSSI, 2019), más del 75% de las empresas de software del país cuentan con menos de 10 empleados, y sólo un 6% está constituida por 50 o más. Por lo tanto, la verificación en linkedin.com descrita en el paso anterior resultó fundamental para ahorrar esfuerzos de contacto e invitación a organizaciones que no iban a calificar para el estudio. Luego de recorrer exhaustivamente los directorios mencionados en 1) —e incorporando el “filtro” del sitio openqube.io—, se enviaron invitaciones de participación a 58 organizaciones adicionales. De ellas, se obtuvieron 27 respuestas

(tasa de respuesta: 47%). A su vez, 13 organizaciones de este grupo respondieron de forma positiva, pasando a formar parte de la muestra del estudio.

- 5) En definitiva, la combinación de las unidades de análisis obtenidas entre 1) y 4) permitió alcanzar un total de 17 organizaciones participantes.

9.4.2.2. Recolección de datos: efectos de la pandemia COVID-19

Pocos días antes de la realización de la primera de las entrevistas (pactada de manera presencial), durante marzo de 2020, se declaró en Argentina el aislamiento social obligatorio como consecuencia de la irrupción de la pandemia COVID-19. Durante los meses que siguieron, y debido a la elevada incertidumbre reinante, debieron posponerse todas las actividades relacionadas con la investigación de campo. Sólo a partir de agosto fue posible, y de forma paulatina, retomar el contacto con las organizaciones que iban normalizando sus operaciones dentro de la nueva realidad. Tal contexto tornó obligatoria la modalidad de entrevista remota a través de plataformas para reuniones en línea que fueron grabadas con el programa Camtasia 8.01. En sólo una ocasión la entrevista se realizó de manera escrita, complementada con un intercambio de mensajes de voz a través de la aplicación móvil de [linkedin.com](https://www.linkedin.com), a fin de cerrar puntos pendientes de aclaración.

Una dificultad adicional consistió en que el sector del software fue especialmente requerido, aumentando la demanda de sus servicios a niveles inéditos, como consecuencia de la digitalización necesaria para sobreponerse a las consecuencias de la pandemia. Por lo tanto, resultaron frecuentes las situaciones en las que la demora entre el primer contacto y la concreción de la entrevista se extendió por meses. Con esas limitaciones, el período de realización de las entrevistas se extendió entre agosto de 2020 y febrero de 2021. La duración media de cada interacción fue de aproximadamente 60 minutos, con algún caso en el que debió acortarse hasta los 40 minutos debido a la apretada agenda de los entrevistados, mientras que en otros se extendió más allá de los 90 minutos (sobre todo durante las primeras entrevistas, en las que todavía faltaban realizar algunos ajustes a las preguntas y al proceso en sí).

9.4.2.3. Codificación y tabulación de los datos obtenidos

Una vez concretadas las entrevistas, el paso posterior consistió en revisar detenidamente sus grabaciones, y realizar las correspondientes transcripciones. Esta tarea se apoyó en la herramienta oTranscribe. Cuando el instrumento de recolección tiene una naturaleza esencialmente cualitativa, los datos recibidos son muy variados, pues consisten básicamente en las narraciones de los participantes. En este punto, la acción fundamental consiste en darle una

estructura a la información que se recibe de manera desestructurada (Hernández Sampieri et al., 2010). Ciertamente, en la codificación se considera una porción del contenido (de longitud no siempre estándar), se lo analiza (mediante preguntas como: ¿qué significa este segmento?, ¿a qué se refiere?, ¿qué me dice?). Luego se toma otro segmento para realizar el mismo análisis, comparando a su vez con los demás tramos de información previamente revisados, y así sucesivamente. A través de este procedimiento, se van otorgando significados a los segmentos de las transcripciones, para finalmente asignarles un código.

En su forma cualitativa más “pura”, este proceso no cuenta con códigos previamente definidos, y es el investigador quien debe ir descubriéndolos. No obstante, la presente investigación se apoya en un referencial teórico que sustenta un conjunto de variables previamente definido (ver apartado 9.3.3), lo cual es congruente con el diseño mixto DITRAS derivativo propuesto en 9.3.1.

En consecuencia, el procedimiento para analizar las transcripciones de las entrevistas consiste en identificar los patrones generales de respuesta (debe tenerse en cuenta que un mismo patrón de respuesta puede expresarse con diferentes palabras) con las dimensiones (subvariables) propuestas en 9.3.3, para finalmente asignar un valor de categoría ordinal según corresponda. De esta manera, un patrón de respuesta es transformado en una categoría ordinal.

Finalmente, debe considerarse que un mismo segmento analizado puede asociarse con categorías de dos o más dimensiones (subvariables).

Las categorizaciones ordinales de cada subvariable, surgidas a partir de las codificaciones, fueron tabuladas en una planilla de Excel.

9.4.2.4. Análisis de los datos

Utilizando Excel, y a partir de la construcción de una escala sumatoria, se calculó para cada organización un “puntaje” de su “horizontalidad de la gestión” (ver capítulo siguiente).

Para asegurar la fiabilidad de este procedimiento, se siguieron las recomendaciones para la construcción de una escala sumatoria (*summated rating scale*) de Spector (1992). En particular, para el análisis estadístico correspondiente se utilizó el software SPSS 25.

Adicionalmente, también se utilizó Excel para graficar las unidades estudiadas en el plano “Propiedad (Plano Laboral) - Gestión”, agrupándolas según perfil.

Finalmente, para cada perfil, se eligieron segmentos de entrevista altamente representativos de las categorías más comunes en cada dimensión (subvariable). Sin embargo, en lugar de dejar

las citas textuales de lo expresado por los entrevistados, el proceso de “recuperación” de los códigos (Hernández Sampieri et al., 2010) se basó en la paráfrasis de dichas citas ejemplificadoras, a fin de asegurar la discreción y el anonimato ofrecido a las organizaciones participantes (ver Anexo VII).

PARTE III – RESULTADOS, ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN

CAPÍTULO 10: Resultados

CAPÍTULO 11: Análisis y Discusión

CAPÍTULO 12: Conclusión

CAPÍTULO 10 - RESULTADOS

Introducción

El presente capítulo desarrolla los resultados de la investigación en dos grandes secciones: resultados de la investigación bibliográfica y de la investigación de campo.

10.1 Investigación bibliográfica

En este apartado se presentan los principales hallazgos documentales que permitieron comenzar a responder algunas de las preguntas problematizantes que guían al estudio. Luego de un breve paneo de los tipos de referencias consultadas, se avanza en el análisis de los aportes de autores destacados, y de bloques conceptuales relacionados con la gestión horizontal.

10.1.1 Clasificación de las referencias bibliográficas

A partir de la metodología de búsqueda de textos descripta en el apartado 9.4.1 del capítulo 9, y luego de un proceso de análisis específico (lectura del resumen y/o conclusión, validación de la pertinencia del tema desarrollado por el texto para con la temática investigada, etc.) se obtuvo un conjunto crítico de 313 referencias bibliográficas examinadas en profundidad (ver Bibliografía), cuya clasificación se detalla en el Cuadro 7:

| Cuadro 7. Clasificación de las referencias bibliográficas analizadas | |
|---|------------|
| Libros | 103 |
| Capítulos de libro | 8 |
| Artículos de revistas científicas | 141 |
| Tesis doctorales | 3 |
| Tesis de maestría o de grado | 5 |
| Documentos de trabajo / Informes / Conferencias | 29 |
| Artículos de revistas especializadas | 9 |
| Artículos periodísticos | 2 |
| Páginas web / Entradas de Blogs / Videos | 11 |
| Textos de leyes | 2 |
| Total | 313 |

Fuente: elaboración propia en base a investigación bibliográfica.

10.1.2 La horizontalidad de la gestión según la Administración, la Ciencia Política y la Economía

Sobre la base de la revisión fue posible construir las Figuras 9 (a) y 9 (b), que ordenadas en una línea del tiempo reflejan los principales argumentos formulados por reconocidos autores de la Administración que pueden vincularse al constructo de horizontalidad de la gestión.

Como puede apreciarse, en todos los períodos históricos de la disciplina varios de sus más destacados autores formularon argumentaciones relacionadas con la posibilidad de otorgar mayores prerrogativas decisorias al conjunto de los trabajadores de una organización, tanto de respaldo (color verde), como en disidencia (color azul), pasando también por posturas intermedias o neutrales. Una porción considerable de este agrupamiento argumental —según la profundidad de lo utilizado y no sólo su número— brinda sustento a la idea de que la gestión horizontal (en alguna de sus versiones al menos) representa un arreglo posible, viable y sustentable.

En el mismo sentido, el Cuadro 8 resume las principales expresiones —en respaldo o en disidencia— aportadas por exponentes menos tradicionales de la Administración, o campos afines (analizados en el capítulo 3).

Por su parte, la Ciencia Política y la Economía también presentan autores que se ocuparon de la temática investigada, haciendo foco explícito sobre el constructo que precede y es origen de la gestión horizontal: la democracia económica. El Cuadro 9 resume algunos de los principales argumentos concebidos al respecto por la Ciencia Política (capítulo 1), mientras que el Cuadro 10 hace lo propio para la Economía (capítulo 4). Sin soslayar los claros disensos existentes, ambas disciplinas científicas proveen argumentaciones de sustento a la noción de democracia económica.

10.1.3 Explicando la viabilidad sustentable de la gestión horizontal

En base a la investigación bibliográfica descripta es posible elaborar la Figura 10 que esquematiza en forma de red los diversos bloques conceptuales que permiten edificar una respuesta teóricamente consistente al interrogante: ¿qué elementos propician una gestión horizontal que se muestre viable y sustentable?

| Cuadro 8. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores no tradicionales de la Administración respecto a una mayor horizontalidad de la gestión | |
|---|---|
| - | <i>La “hipótesis del cerebro social” sostiene que en base al tamaño del lóbulo frontal (relacionado con las aptitudes sociales y conductuales), los humanos contarían con una capacidad “computacional” y cognitiva para manejar no más de 150 relaciones sociales activas y frecuentes. (Dunbar, 2014).</i> |
| - | <i>Paradoja de Abilene y Pensamiento Grupal: ciertos problemas de comunicación de diversa naturaleza pueden ocasionar que los miembros de un grupo no puedan -o estimen muy riesgoso- comunicar públicamente sus verdaderas convicciones y preferencias, a fin de no contrariar los consensos grupales (que a la luz pública se muestran muy robustos). De esta forma, se embarcan en actividades colectivas que contradicen frontalmente lo que el grupo realmente quiere y desea lograr, fomentando comportamientos disfuncionales para los objetivos de la organización (Harvey, 1974; Harvey et al., 2004).</i> |
| - | <i>Los equipos autogestionados priorizan lo que es mejor para sí mismos, sin reparar si ello también representa lo mejor para la organización en su conjunto (Ingvaldsen y Rolfsen, 2012).</i> |
| + | <i>La noción de “control concertado” (concertive control) establece que la capacidad de influir y controlar el comportamiento de los miembros de una organización a través del monitoreo horizontal mutuo es mucho más poderosa que la “jaula de hierro” weberiana. (Barker, 1993).</i> |
| + | <i>La horizontalización del poder decisorio genera jerarquías “naturales”, en donde los liderazgos situacionales de algunos miembros del grupo ganan reconocimiento del resto en base a determinados saberes, experiencias y habilidades (Laloux, 2014).</i> |
| + | <i>Existen procesos de toma grupal de decisiones (como consent, advise process, backward delegation o jerarquías naturales) que permiten superar las dificultades planteadas por los procesos de consenso estricto (y su consecuente parálisis decisoria), ya que todos tienen voz en la decisión (sobre todo si se ven afectados por ella), pero sin caer en el extremo de contar con ilimitados poderes de bloqueo (Laloux, 2014).</i> |
| + | <i>Muchas personas en las organizaciones querrían y podrían aportar mucho más, pero el sistema no se los permite, ya que las pirámides desempoderan artificialmente a los roles de la parte inferior. En cambio, en las organizaciones Teal todos están empoderados de raíz, a partir del diseño organizacional (Laloux, 2014).</i> |
| Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica. | |

En efecto, la gestión horizontal tiene como pilar al eje de la autorrealización, que en primer término permite cambiar la concepción general de la naturaleza humana, desde el tradicional marco racional-egoísta hacia una perspectiva más compleja y multidimensional en donde — para una mayoría significativa de las personas— las motivaciones de alto nivel y el interés por

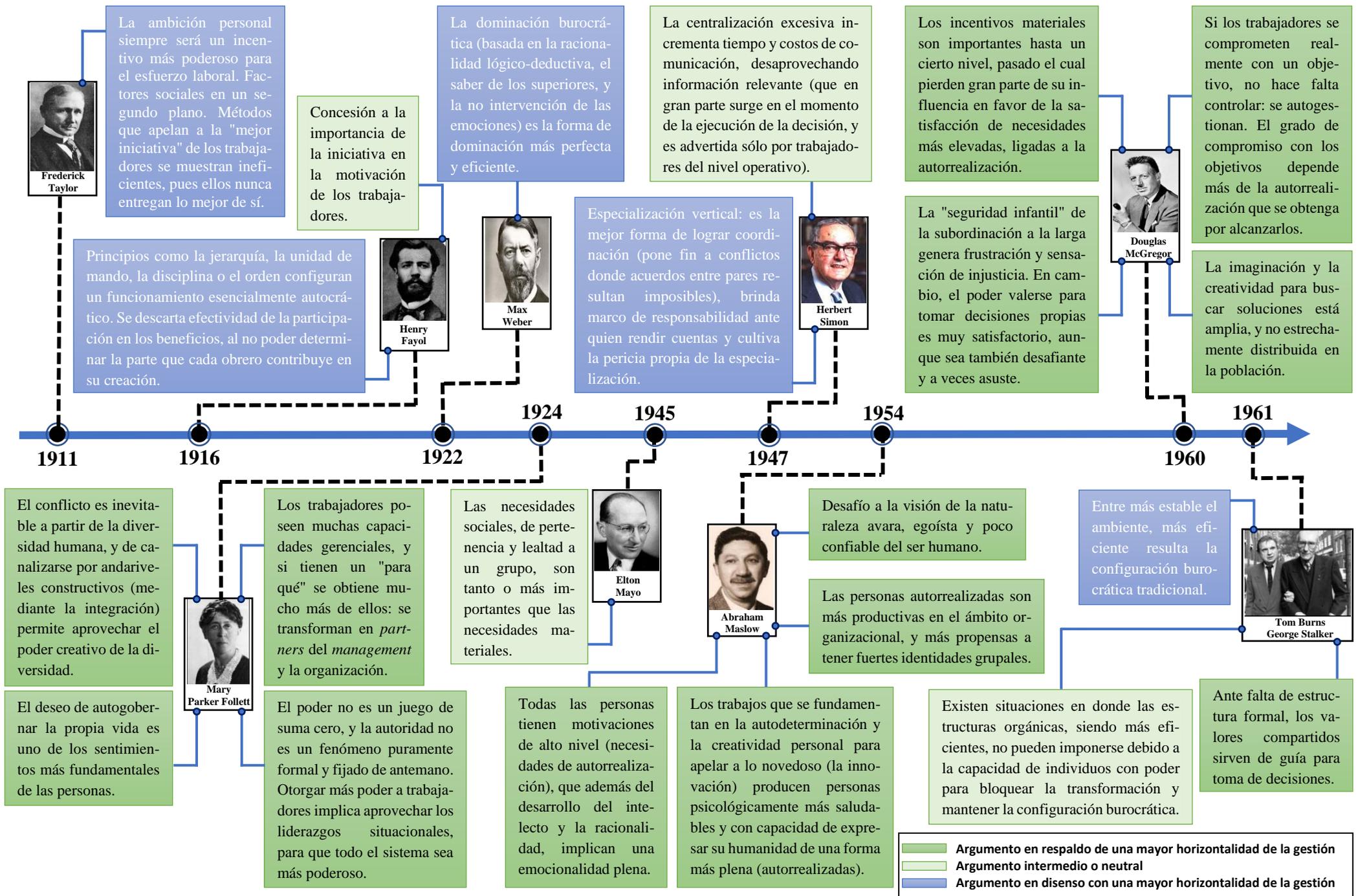


Figura 9 (a). Resumen de principales argumentos (en respaldo, intermedio y en disenso) relacionados con una mayor horizontalidad de la gestión, de autores clásicos de la Administración (1911-1961)

Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica.

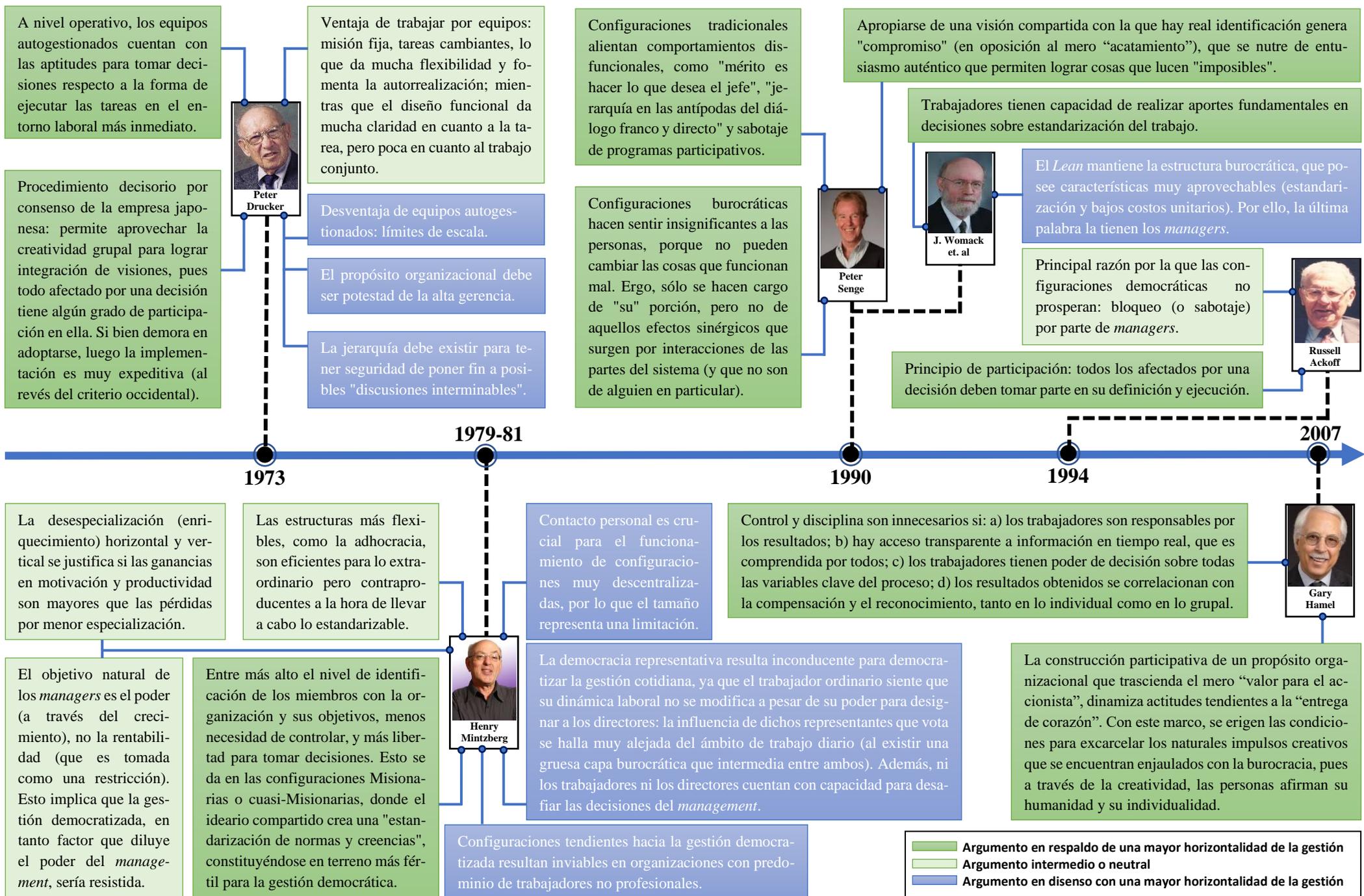


Figura 9 (b). Resumen de principales argumentos (en respaldo, intermedio y en disenso) relacionados con una mayor horizontalidad de la gestión, de autores clásicos de la Administración (1962-2007)
 Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica.

| Cuadro 9. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores seleccionados de la Ciencia Política respecto a la democracia económica y sus variantes | |
|---|---|
| - | <i>“Ley de Hierro de la oligarquía” para la democracia representativa: la complejidad de todo gran sistema social inexorablemente requiere de una burocracia a cargo de una elite dirigente que trabaja a tiempo completo. Desde el momento de su conformación, las elites pasan a tener intereses de grupo diferentes al de las personas que representan, preocupándose más por su propia situación de bienestar, prestigio y poder (Michels, 1911).</i> |
| + | <i>La democracia económica fomenta virtudes cívicas en los trabajadores, con consecuencias superiores para la justicia y la vida en sociedad (Pateman, 1970).</i> |
| + | <i>Trato igualitario entre iguales: existe equivalencia moral entre trabajadores de una organización y ciudadanos de un Estado. Si la democracia es un derecho inalienable para el control del Estado por parte de los ciudadanos, también debe serlo para el control de las organizaciones por parte de sus trabajadores (Dahl, 1985).</i> |
| + | <i>La democracia económica no viola el derecho al manejo de la propiedad privada. Los derechos democráticos y los derechos de propiedad pueden tener una coexistencia, sin necesidad de que medie una relación jerárquica entre ambos, pues el uno se refiere al poder sobre las personas y el otro al poder sobre las cosas. Los dueños pueden mantener (y rentabilizar) su propiedad, al mismo tiempo que los trabajadores mantienen su voz y su voto para las decisiones conjuntas (Dahl, 1985).</i> |
| Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica. | |

la situación de los semejantes cercanos juegan un rol preeminente. De esta forma, los incentivos puramente materiales acarrearán preponderancia sólo hasta un cierto nivel, luego del cual cederán protagonismo a las posibilidades de usar y aprovechar los talentos, habilidades y virtudes que cada persona posee, a fin de lograr una plena proyección de la humanidad propia (la *eudaimonia* postulada por Aristóteles hace más de 2300 años, que Maslow vincula no sólo al intelecto, sino también a la emocionalidad que otorgan los vínculos relacionales con los otros). En este marco, un aspecto axial se encuentra en la autodeterminación (capacidad de tomar decisiones propias), señalado por varios de los autores considerados (Drucker, 1984; Getz y Carney, 2015; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; McGregor, 1960; Mintzberg, 1981; Parker Follett, 1940; Senge, 1990; y la lista sigue) como un elemento nodal del comportamiento humano. Este primer eje conceptual se vincula con la vida organizacional mediante la creación de una estrecha relación entre objetivos organizacionales y la autorrealización de las personas (manifestada primordialmente a través del reconocimiento de pares y semejantes), sin soslayar

| Cuadro 10. Resumen de los principales argumentos (que respalda, verde; que disiente, azul) de autores seleccionados de la Economía respecto a la democracia económica y sus variantes | |
|--|--|
| + | <i>El cooperativismo de trabajo, al convertir a todos los proletarios en capitalistas, lleva la democracia al mecanismo de la producción (Leon Walras, 1834-1910).</i> |
| - | <i>Cada trabajador (de una cooperativa de trabajo) tiene incentivos para trabajar menos a costa de los demás (shirking o free-riding), dado que la disminución de su esfuerzo laboral no vendría aparejada con una disminución proporcional en su remuneración (Alchian y Demsetz, 1972).</i> |
| - | <i>La tradicional empresa capitalista (y jerárquica) se erige en el tipo de organización más eficiente, dado que presenta la fórmula institucional que minimiza los costos de transacción, esto es, el riesgo de perjuicios por alta especificidad de las grandes inversiones en capital (Williamson, 1985).</i> |
| + | <i>A pesar de todo el monitoreo que la jerarquía pueda aplicar, nunca podrá forzar a los trabajadores a aportar todo su esfuerzo discrecional, que depende -en última instancia- de diversos factores motivacionales, que exceden lo meramente pecuniario. Para alcanzar un equilibrio de Nash cooperativo y Pareto óptimo, se deben brindar buenas condiciones laborales y oportunidades de autorrealización (Leibenstein, 1987).</i> |
| + | <i>La división del trabajo y la especialización generan tanto economías de escala, como deseconomías de la motivación, porque las jerarquías tradicionales encaran de un modo muy deficiente la reintegración de los elementos motivacionales “invisibles” (Ineficiencia X) (Leibenstein, 1987).</i> |
| + | <i>El esquema racional-egoísta, en el que se basan la mayoría de los análisis de la Economía y la Administración, es sólo uno de los posibles modelos de comportamiento; no es siquiera la postura que la mayoría de las personas asumen en todas las situaciones; antes bien, su comportamiento depende del contexto sistémico (Ostrom, 2005).</i> |
| + | <i>Es posible crear instituciones robustas que ahuyenten comportamientos racionales-egoístas, y permitan gestionar recursos de propiedad común de manera exitosa, a partir de los 8 principios de Ostrom (2005).</i> |
| + | <i>La mayoría de los estudios econométricos elaborados desde la década de 1970 han constatado una regularidad empírica que a esta altura luce consolidada: en aquellos países y sectores industriales en donde existe una masa crítica de cooperativas de trabajo que hayan logrado estabilizarse en el tiempo, éstas son tanto o más productivas (más eficientes) y sobreviven más tiempo que sus homólogas capitalistas (Dow, 2018).</i> |
| + | <i>La principal razón del bajo nivel de fecundidad de las cooperativas de trabajo no se encontraría es su ineficiencia intrínseca, sino en la dificultad para acumular capital, principalmente por la falta de riqueza personal de los trabajadores junto con la imperfección de los mercados de crédito (Dow, 2018).</i> |
| Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica. | |

Gestión Horizontal



Figura 10. Red de bloques conceptuales (agrupados en torno a los ejes Autorrealización, Objetivos, Capacidades y Monitoreo) que explican la viabilidad sustentable de la gestión horizontal

Fuente: elaboración propia en base a la investigación bibliográfica.

la importancia de las compensaciones económicas que colectivamente se consideren “justas”, lo que conduce el análisis hacia el eje “objetivos”.

La posibilidad de participar en el moldeo colectivo de los objetivos organizacionales (equivalente a lo decidido por autodeterminación por un grupo de personas) en un ámbito de gestión horizontal origina los espacios y las dinámicas en los que las personas pueden forjar — y apropiarse— del propósito colectivo. Este devenir de participación, construcción conjunta y apropiación afianza la identificación entre la autorrealización de las personas y los objetivos de la organización. Dicha ligazón robustece a su vez el compromiso de los miembros con los fines que tienen en común, por lo cual los roles dedicados exclusivamente al control y el seguimiento se tornan redundantes (y hasta contraproducentes).

Por lo tanto, el proceso de construcción colectiva de objetivos organizacionales que potencian las oportunidades de autorrealización fija un “por qué”, dejando el “cómo” (es decir, los pasos concretos para llegar a su consecución) librado al debate horizontal y creativo del grupo. A su turno, este ámbito de intercambios y construcción de acciones mancomunadas constituye un nuevo terreno para que cada individuo cuente con oportunidades de imprimir su impronta personal dentro de las dinámicas pluralistas; al mismo tiempo, representa el puente hacia el otro eje conceptual de “capacidades”.

Una vez definido el propósito grupal y esbozado el plan de acción conjunto, el desafío consiste en congrega las capacidades y atributos necesarios para avanzar hacia los objetivos. Llegado este punto, la asignación de roles y responsabilidades demanda nuevas dinámicas de interacción horizontal, dado que el desmantelamiento de las clásicas estructuras jerárquicas, junto con sus rígidas definiciones de espacios laborales, permite que las personas puedan tomar decisiones respecto de los diferentes roles por los que se sientan atraídas, buscando además una concordancia entre lo que la organización precisa y lo mejor que cada uno pueda aportar. La promoción de experiencias laborales con estas características —no circunscriptas y emancipadas de la recurrente rutina— fomentan la proliferación de vivencias diversas y heterogéneas, generando terreno fértil para el aprendizaje constante y el fortalecimiento de la polivalencia en el trabajo. En definitiva, una dinámica laboral con estas cualidades otorga a cada miembro todo el poder que requiera y demande, lo cual produce sinergias que fortalecen aún más al sistema como un todo. Dicho sistema presenta adicionalmente una mayor capacidad sensorial, pues un mayor número de personas motivadas y en camino hacia la autorrealización se muestra alerta y considerado hacia eventualidades que pudieran afectar a la misión colectiva,

apreciada e impulsada por el conjunto. Este aspecto de la gestión horizontal presenta un estrecho vínculo con el último de los ejes conceptuales: el monitoreo.

Ciertamente, horizontalizar la gestión no equivale a la eliminación de los controles; por el contrario, implica su generalización. Esto es, a partir del control horizontal “concertado”, por el que todo miembro puede solicitar rendición de cuentas sobre compromisos públicamente asumidos (lo cual es facilitado por la libre circulación de la información económico-financiera de la organización, incluyendo salarios y compensaciones), el colectivo de trabajadores podrá saber qué tan bien se hacen las cosas como para llegar a los objetivos que se valoran. Además, se reducen los miedos al diálogo frontal y profundo —al estilo del aprendizaje *double-loop*— sobre los problemas organizacionales existentes, pues las represalias encubiertas en el poder jerárquico formal ya no son posibles. Tal escenario de presiones cruzadas entre pares (a quienes, en general, el éxito de la organización les significa réditos tanto en lo económico como en términos de autorrealización) resulta muy disciplinante para los potenciales *free-riders*. En consecuencia, la posibilidad de caer en complotos de autoengaño colectivo, en donde todos los compromisos tienden hacia lo mínimo a expensas del futuro de la organización que se tiene en común, se reduce significativamente.

Finalmente, una pieza fundamental en este esquema explicativo es el proceso por el cual se obtienen decisiones colectivas que generan compromisos robustos por parte del conjunto de los trabajadores. Indudablemente, este punto suscita acentuadas reservas por parte de algunos pensadores de la Administración, pues se estima que el resultado inevitable será la proliferación de “clubes de debate” inmersos en la parálisis deliberativa. Sin embargo, experiencias del mundo real, documentadas en diversas épocas y lugares, reflejan reiteradamente que los grupos de personas horizontalmente empoderadas, motivadas e identificadas con el propósito organizacional logran desarrollar dinámicas de interacción colectiva que, la mayoría de las veces, consiguen integrar posiciones en controversia propias de los debates, para así pasar al campo de la acción (Casadesus-Masanell y Mitchel, 2006; Drucker, 1984; García Valdivieso, 2010; K2K Emocionando, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016; Laloux, 2014; Marquet, 2013; McGregor, 1960; Parker Follett, 1940; Saratxaga, 2007; Salcedo y Saratxaga, 2010; entre otros). Por ello, el recuadro rojo de la Figura 10 indica que las decisiones colectivas que implican los ejes “Objetivos”, “Capacidades” y “Monitoreo” se elaboran con la ayuda de probados mecanismos especialmente ideados para circunstancias de horizontalidad: el *consent* sociocrático, el *advise process*, el *backward delegation* (ver Anexo IV) y las jerarquías naturales.

10.1.4 Los dominios decisorios de la gestión horizontal

El proceso de revisión bibliográfica permitió discernir la existencia de diferentes dominios de decisión, esto es, diversos ámbitos organizacionales concretos en los cuales es posible desplegar un proceso de horizontalización de la gestión.

El Cuadro 11 brinda la lista de los dominios decisorios (que pueden entenderse como subunidades de la gestión organizacional) que fueron identificados en estudios sobre experiencias concretas de gestión horizontal, junto con sus niveles de alcance y sus fuentes. Estos dominios se tomaron como base para la elaboración de las variables e indicadores presentados en la sección 9.3.3.

| Cuadro 11. Dominios decisorios identificados en estudios de casos de gestión horizontal | | |
|--|---|---|
| Alcance | Dominio decisorio | Fuente |
| Operativo | Ordenamiento, programación y ejecución de tareas operativas | Emery y Thorsrud (1976), Lee y Edmondson (2017) |
| | Definición y distribución de roles en equipos operativos | Ackoff (1994), Buck y Endenburg (2010), Romme (1996) |
| Táctico | Objetivos de área, equipo | Emery y Thorsrud (1976); Hamel y Breen (2007) |
| | Evaluación de performance | Laloux (2014), Lee y Edmondson (2017) |
| | Contrataciones y cesanteos | Laloux (2014), Lee y Edmondson (2017) |
| | Asignación de recursos financieros | Hamel y Breen (2007); Laloux (2014), Lee y Edmondson (2017) |
| | Asignación de personal a un equipo | Lee y Edmondson (2017) |
| Estratégico | Diseño de estructura organizacional | Lee y Edmondson (2017) |
| | Planeamiento y pautas estratégicas | Laloux (2014), Lee y Edmondson (2017) |
| | Definición de Misión y Visión (o Propósito) | Hamel y Breen (2007); Laloux (2014) |
| | Reglas básicas de compensación | Laloux (2014), Robertson (2015) |
| Contextualización | Presencia de <i>Task Forces</i> | Laloux (2014) |
| | Provisión de información económico-financiera | Hamel y Breen (2007); Laloux (2014) |
| | Provisión de recompensas monetarias | Hamel y Breen (2007); Laloux (2014) |
| | Manejo de conflictos | Laloux (2014) |

Fuente: elaboración propia en base a investigación bibliográfica

10.1.5 Las metodologías ágiles como ejemplo concreto de la gestión (operativa) horizontalizada

Otro de los puntos salientes de la investigación bibliográfica consistió en la identificación del vínculo existente entre prácticas cada vez más difundidas en el mundo del desarrollo de software y el constructo de horizontalidad de la gestión; concretamente, lo referido a las “metodologías ágiles” (ver apartado 6.3 del capítulo 6). Las prácticas *Agile* se sustentan en equipos autoorganizados con alto grado de autonomía para dominios decisorios que tradicionalmente se encuentran a cargo de jefes o *project managers*: estimación de tiempos y esfuerzos de trabajo, determinación de roles y su distribución entre los integrantes, fijación de procesos de trabajo, control y reajuste del avance del proyecto, etc.

De esta manera, las metodologías ágiles, particularmente la *Scrum*, representan un caso concreto de horizontalidad en los ámbitos decisorios operativos, dado que el referente del equipo (denominado “*Scrum master*”) no cuenta con la capacidad formal de emitir directivas ni realizar seguimientos de control, sino que se encarga de potenciar y motivar al grupo a fin de fomentar la consecución de los objetivos y el éxito de las dinámicas *Agile*.

Por otra parte, al igual que el paradigma Socio-Técnico en el que reconoce un claro antecedente, estas metodologías suelen insertarse en un marco organizacional en el que se convive con estructuras jerárquicas (medias y altas gerencias), que son las encargadas de brindar objetivos operativos globales a los equipos autoorganizados.

10.2 Investigación de campo

En este apartado se presentan los resultados empíricos de la tesis. Luego de realizar una descripción de los principales rasgos de la muestra, y aclarar aspectos relacionados con la codificación de las entrevistas y la forma de exhibición de sus resultados, se presentan los principales hallazgos logrados durante el trabajo de campo: la identificación de dimensiones (subvariables) de la horizontalidad de la gestión no explícitamente demarcadas en la literatura especializada, y el relevamiento de indicadores cuantitativos para la construcción de una escala de horizontalidad de la gestión.

10.2.1 Descripción de la muestra

El Cuadro 12 a continuación indica una primera caracterización para las 17 organizaciones participantes. Como se observa, se trata de una muestra de PyMEs argentinas del software con

Cuadro 12. Medidas descriptivas de las organizaciones que conforman la muestra

| | Personas | Antigüedad (años) |
|------------------------|----------|-------------------|
| Promedio | 87,9 | 12,1 |
| Desvío Estándar | 93,0 | 5,6 |
| Mediana | 53,0 | 11 |
| Máximo | 350 | 26 |
| Mínimo | 21 | 4 |

Fuente: elaboración propia.

un amplio rango en cuanto a tamaño —medido en cantidad de personas—, que va desde los 21 trabajadores (cercano al mínimo de 20 fijado como criterio de inclusión para esta investigación) hasta un máximo de 350. La plantilla promedio se ubica en torno a los 88 integrantes (mediana de 53), con un desvío típico que indica una dispersión significativa.

Por su parte, al analizar la antigüedad, los valores se muestran algo más homogéneos con una vida media de 12,1 años (mediana de 11 años) y un desvío estándar de 5,6 años. Esta variable refleja una esperable “juventud” media de las empresas del sector, con una antigüedad máxima de 26 años, mientras se cuenta un caso con un recorrido de tan solo 4 años.

En cuanto al tipo de producto o solución principal que ofrecen las organizaciones relevadas, el Cuadro 13 muestra que el software a medida abarca más de la mitad de los casos, con los productos propios en segundo lugar con el 35,3% de los casos.

Cuadro 13. Tipo de producto/servicio principal de las organizaciones que conforman la muestra

| Tipo de producto / servicio principal | | |
|---|-----------|---------------|
| Software a medida | 9 | 52,9% |
| Productos propios | 6 | 35,3% |
| Recursos de apoyo (Testing, TI, Capacitación) | 2 | 11,8% |
| Total | 17 | 100,0% |

Fuente: elaboración propia.

Respecto al mercado principal que atienden las organizaciones relevadas, el Cuadro 14 indica que, dentro de una gran variedad, sobresalen levemente los casos de las “fintech” y el software

Cuadro 14. Mercado principal en el que operan las organizaciones estudiadas

| Mercado principal | |
|--------------------------|-----------|
| Fintech | 3 |
| Software de gestión | 2 |
| Financiero tradicional | 1 |
| e-commerce | 1 |
| e-learning | 1 |
| Telecomunicaciones | 1 |
| Resto | 8 |
| Total | 17 |

Fuente: elaboración propia.

para gestión.

En relación con el tipo societario de las organizaciones incorporadas a la muestra, aspecto que resulta de relevancia para el presente trabajo, el Cuadro 15 señala que una amplia mayoría de los emprendimientos de software (82,4%) asume alguno de los formatos tradicionales (principalmente SA y SRL), mientras que el formato de cooperativa de trabajo se presentó en 3 ocasiones (17,6%).

Cuadro 15. Tipo societario de las organizaciones estudiadas

| Tipo Societario | | |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| Tradicional (SA, SRL, etc.) | 14 | 82,4% |
| Cooperativa de Trabajo | 3 | 17,6% |
| Total | 17 | 100,0% |

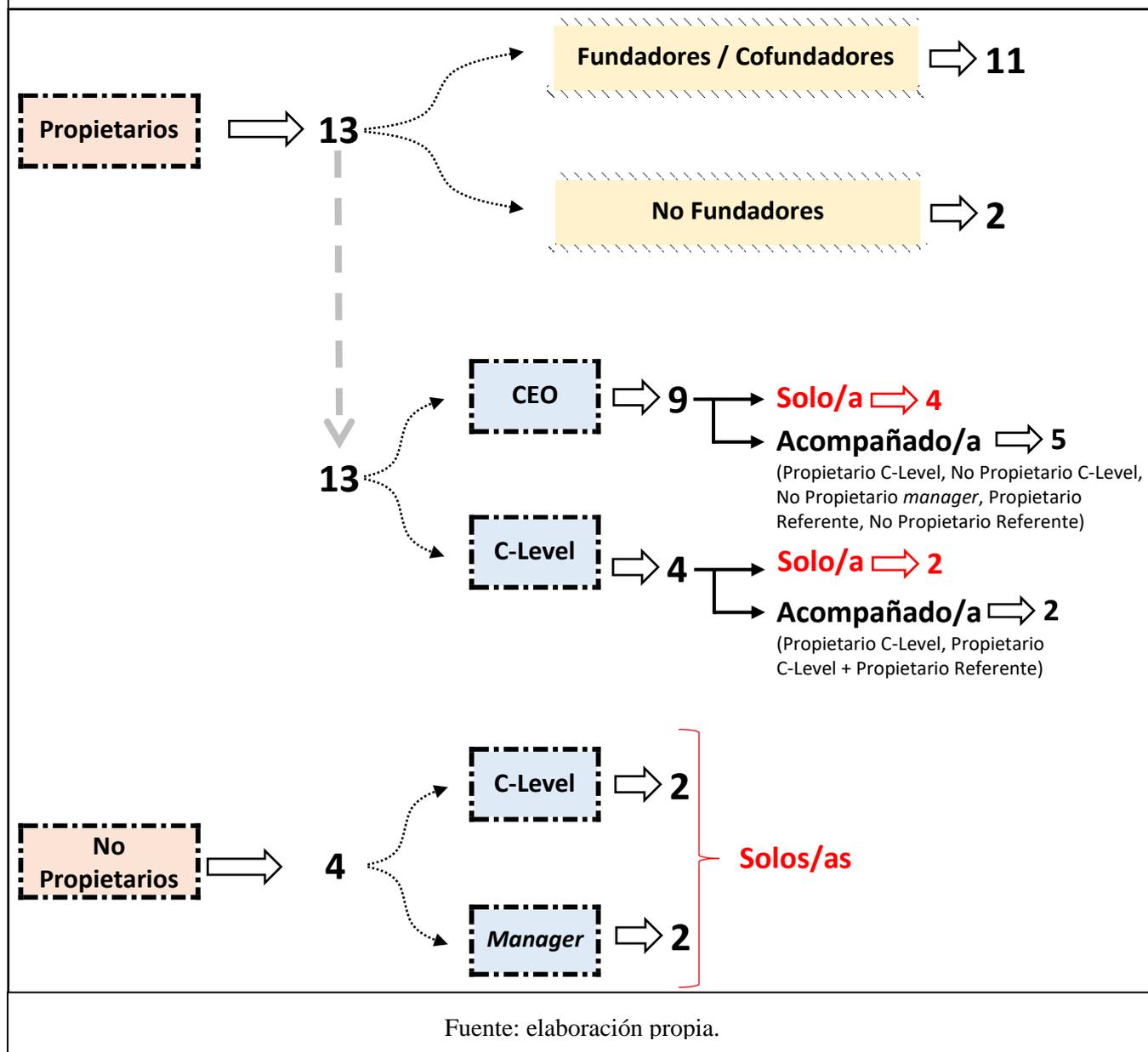
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la región geográfica en donde se ubica la sede principal de la empresa, en todos los casos (salvo uno en Rosario) se encontraban en el Área Metropolitana de Buenos Aires⁸³. Entre éstas, se cuenta el caso de una empresa que tiene a la mayor parte de su personal disperso entre varias provincias. Por otro lado, 5 de las 17 organizaciones relevadas contaban con filiales en el exterior, principalmente otros países latinoamericanos.

Finalmente, la Figura 11 analiza algunas características básicas de las unidades de observación, esto es, las personas que fueron entrevistadas en representación de sus respectivas organizaciones.

⁸³ Según López y Ramos (2018), el AMBA ostenta casi el 65% de las empresas a nivel nacional; sumando el 5,8% de Santa Fe, entre ambas regiones concentran más del 70% de las organizaciones de software del país.

Figura 11. Clasificación de las unidades de observación (entrevistados/as)



Como puede apreciarse, en 13 de las 17 organizaciones relevadas la entrevista fue aplicada principalmente a un (o algún) propietario. De estas 13 figuras (co)propietarias, 11 además detentaban la condición de iniciadores de la organización (fundador o cofundador).

Adicionalmente, la figura ilustra, por un lado, la posición formal (o su equivalente⁸⁴) del entrevistado principal, y por otro lado si la entrevista pudo ser llevada junto con al menos otro acompañante que también trabaje en la organización (la situación ideal planteada en la sección

⁸⁴ Para organizaciones en las que no se contaban con roles de formato tradicional, se estimó un equivalente en función de la descripción del funcionamiento organizacional hecha durante la entrevista.

9.3.4), lo cual ocurrió en sólo 5 de las 9 entrevistas a CEO-(co)propietarios (una junto a otro propietario C-Level, una junto a un no propietario C-Level, una junto a un no propietario *manager*, una junto a propietario referente de área y una con un no propietario referente de área), y en 2 de los 4 casos en donde el entrevistado principal fue un co(proprietario) con función C-Level o equivalente (un caso con acompañamiento de otro C-Level y un caso en donde hubo dos acompañantes: un segundo C-Level y un propietario referente de área).

Finalmente, a este panorama se agregan aquellas entrevistas en donde no pudieron estar presentes figuras que representen a la propiedad de la organización. Para estos 4 casos, 2 tenían funciones de C-Level (o equivalente), y otras 2 ocupaban puestos gerenciales (*Managers*). En todos estos casos, la entrevista fue tomada en soledad.

Como corolario, la Figura 11 refleja la dificultad de lograr situaciones ideales de entrevistas con al menos una figura complementaria del/la entrevistado/a principal, lo cual en parte se explica por la demanda inédita que experimentó el sector del software debido a la pandemia COVID-19 (ver sección 9.4.2).

10.2.2 Codificación de entrevistas y forma de exhibir los resultados recuperados

De acuerdo con el esquema metodológico planteado en la sección 9.4.2, la información de naturaleza cualitativa capturada durante las entrevistas, a partir de la identificación de patrones de respuesta, es transformada en categorías ordinales según lo descrito en la Cuadro 6 de la sección 9.3.3.

En este sentido, el Anexo VII presenta ejemplos concretos de transformación de segmentos de entrevista en categorías para cuatro combinaciones diferentes de variable y dimensión (subvariable), y sus correspondientes categorías ordinales. Asimismo, se ilustra la forma en que cada tramo textual es moldeado en sus respectivas paráfrasis, proceso que será utilizado para recuperar y reportar los resultados de esta faceta del proceso investigativo.

10.2.3 Nuevas dimensiones (subvariables) identificadas durante las entrevistas

Hernández Sampieri et al. (2010) señalan que las investigaciones cualitativas son particularmente ventajosas para fenómenos cuya medición, además de resultar compleja, presenta nulos o escasos antecedentes.

Beneficiándose de este aspecto del método mixto asumido en el presente estudio, el proceso de codificación de las entrevistas permitió la identificación de cinco nuevas dimensiones

(subvariables), pertenecientes a tres de las variables utilizadas para caracterizar al constructo de horizontalidad de la gestión. El Cuadro 16 brinda detalle al respecto.

Cuadro 16. Nuevas dimensiones que caracterizan la horizontalidad de la gestión identificadas durante el trabajo de campo

| Variable | Dimensión (subvariable) | Indicador |
|---|--|---|
| Horizontalidad de Decisiones Tácticas | Designación de liderazgos de área/equipo | |
| | Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento | Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos. |
| Horizontalidad de Decisiones Estratégicas | Decisiones sobre otros asuntos excepcionales y de amplio impacto | |
| | Tipo de regla de agregación (y mecanismo decisorio) predominante | Grado de simetría/asimetría en la toma de decisiones grupales, y mecanismos decisorios predominantes. |
| Contextualización de dinámicas horizontales | Decisiones plenarios o asamblearias | Existencia y alcance de toma de decisiones asamblearias. |

Fuente: elaboración propia.

Estas dimensiones denotan dominios decisorios que no habían quedado manifiestamente delimitados en los análisis de experiencias concretas con gestión horizontal, reseñados en el Cuadro 11 de la sección 10.1.4. Por lo tanto, representan una ampliación de la lista de ámbitos organizacionales relevantes para la horizontalidad de la gestión.

A partir de este hallazgo, fue posible expandir el conjunto de subvariables que reflejan los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión que las organizaciones del sector software pueden adoptar, tal como quedara reflejado en el Cuadro 6 de la sección 9.3.3.

10.2.4 Medición de la horizontalidad de la gestión

Esta sección pone en evidencia uno de los aportes más relevantes de la tesis, pues despliega los resultados del relevamiento de campo tomados como base para construir y validar una escala de horizontalidad de la gestión que permite caracterizar a las empresas argentinas del software en este sentido. En efecto, a cada organización participante se le asignó un conjunto de valores ordinales —mediante la información recabada y codificada de las entrevistas— que aspira a reflejar sus respectivas situaciones para las dimensiones (subvariables) que componen al constructo de horizontalidad de la gestión.

El Cuadro 17 presenta dicho conjunto de datos para las 17 organizaciones participantes, en donde la primera columna establece una letra de asignación aleatoria: la “identificación” del caso, con estrictos fines analíticos. Luego de esta columna se despliegan las subvariables en idéntico orden al presentado en el Cuadro 6 de la sección 9.3.3, con sus respectivos valores categóricos ordinales.

En este punto, es posible utilizar la matriz de datos para construir una “escala sumatoria” (*summated rating scale*), de acuerdo con los lineamientos detallados en Spector (1992). Una alternativa es realizar la suma simple (ponderaciones uniformes) de cada valor ordinal, para cada unidad de análisis. Esta fue la opción elegida para casi todas las dimensiones salvo para las dos primeras (trabajo y roles) relacionadas con el ámbito operativo. A estas se les otorgó una ponderación doble (2x) a fin de reflejar la importancia que presentan para la mayoría de los trabajadores que se desempeñan en las organizaciones. Con ello, y luego de normalizar hacia una escala que va de 0 a 100, se calculó un puntaje ordinal normalizado (última columna) para cada organización participante⁸⁵. Por tratarse de un puntaje estrictamente ordinal, solo es posible establecer ordenamientos, pero no distancias ni razones⁸⁶.

A fin de validar estadísticamente este procedimiento, el Cuadro 18 refleja salidas del SPSS 25.0 luego de aplicar un “Análisis de Fiabilidad” a la escala ordinal obtenida, cuyos estadísticos se basan primordialmente en lo sugerido por Spector (1992). Se aprecian altos niveles de significación, tanto para el alfa de Cronbach (0,973) como para las correlaciones de cada elemento (dimensión) con la suma total de los demás elementos restantes -cuarta columna del subcuadro inferior-, para las que suele esperarse un valor de al menos 0,4.

⁸⁵ Por ejemplo, para el caso D la suma ponderada de los valores ordinales resulta en 42. A este valor se le resta el mínimo posible (22), y se lo divide por la diferencia entre el máximo y el mínimo posible ($83 - 22 = 61$) de lo cual se obtiene el puntaje ordinal de 32,8.

⁸⁶ Por caso, una organización con puntaje ordinal normalizado de 72 no implica que desarrolle un grado de horizontalidad de la gestión que sea el doble que una con 36 de puntaje. Sólo es posible afirmar que esta última presenta -respecto al primer caso- una dinámica de gestión más cercana a lo tradicional, al mismo tiempo que una posición de horizontalidad más profundizada en relación con un caso de puntaje 18.

Cuadro 17. Valores ordinales de las dimensiones (subvariables) de la horizontalidad de la gestión, cuya suma ponderada permite obtener un Puntaje Ordinal Normalizado, para cada unidad de análisis de la muestra

| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pers | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y Vis | Regla Comp | Avanc y Prom | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Recomp Mon | Conflict | Regl Agres | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado | |
|----------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|-----------------------------|-------------|
| A | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73,8 | |
| B | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 98,4 |
| C | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 96,7 |
| D | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 32,8 |
| E | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4,9 |
| F | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 23,0 |
| G | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,0 |
| H | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2,5 | 3 | 36,9 |
| I | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 63,9 |
| J | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 14,8 |
| K | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,3 |
| L | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 18,0 |
| M | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 19,7 |
| N | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 88,5 |
| O | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,3 |
| P | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 21,3 |
| Q | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 75,4 |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 18. Salidas del “Análisis de Fiabilidad” de SPSS 25.0, para validación de escala de medición del constructo horizontalidad de la gestión

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,973 | ,983 | 20 |

Estadísticas de total de elemento

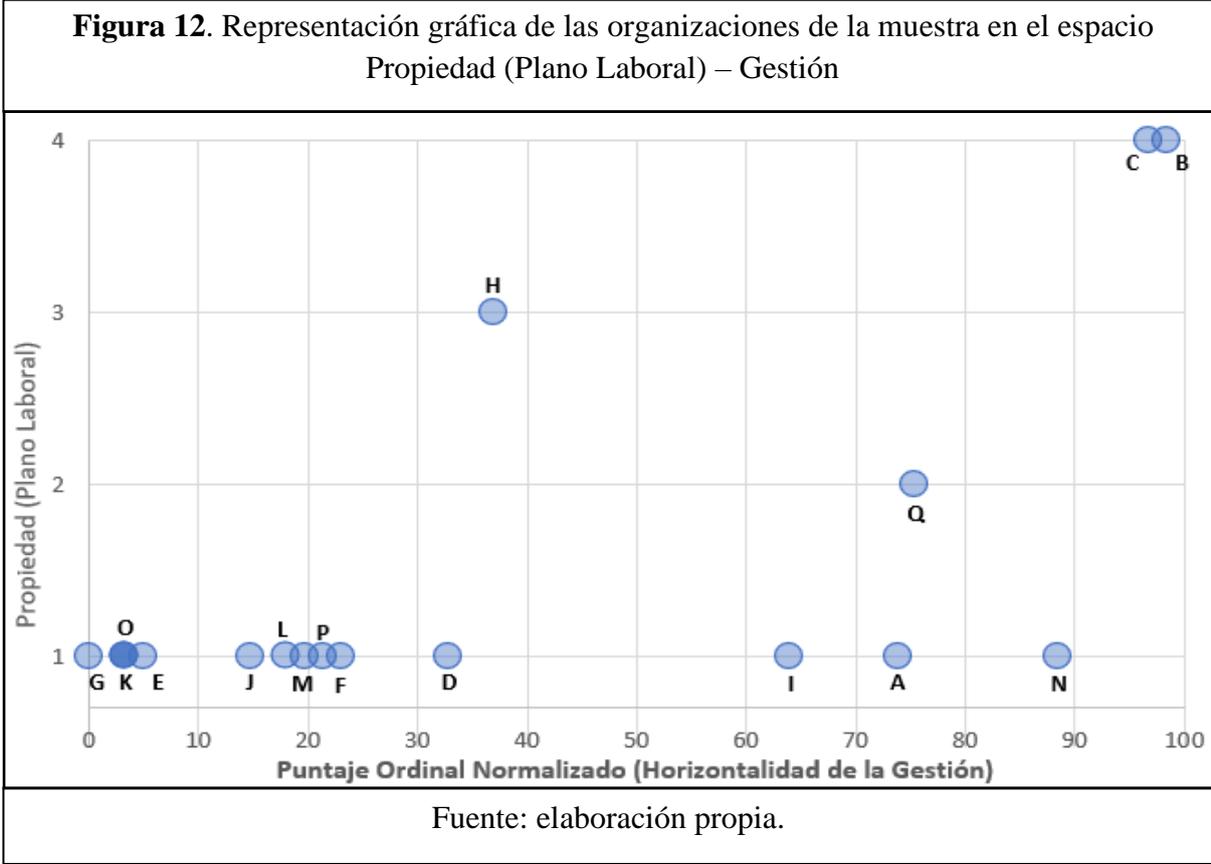
| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------------|--|---|--|---|
| Trab | 39,441 | 399,434 | ,641 | ,975 |
| Roles | 40,382 | 376,110 | ,682 | ,979 |
| ObjetArea | 44,147 | 403,680 | ,951 | ,970 |
| EvalPerf | 44,088 | 403,007 | ,906 | ,971 |
| ContratCes | 44,088 | 402,257 | ,921 | ,970 |
| AsignRecFin | 44,029 | 398,827 | ,937 | ,970 |
| AsignPers | 44,206 | 408,346 | ,919 | ,971 |
| DesigLider | 44,147 | 406,305 | ,896 | ,971 |
| DisEstrOrg | 44,324 | 411,279 | ,921 | ,971 |
| PlanEstrat | 44,206 | 411,721 | ,888 | ,971 |
| MisYVis | 44,088 | 412,820 | ,812 | ,972 |
| ReglaComp | 44,265 | 416,691 | ,727 | ,972 |
| AvancYProm | 44,441 | 415,809 | ,849 | ,971 |
| AsunExcep | 44,324 | 416,154 | ,766 | ,972 |
| TaskForce | 43,912 | 422,507 | ,866 | ,972 |
| InfoEcon | 43,971 | 421,265 | ,858 | ,972 |
| RecompMon | 44,029 | 420,702 | ,839 | ,972 |
| Conflict | 44,441 | 426,434 | ,813 | ,972 |
| ReglAgreg | 43,765 | 410,066 | ,962 | ,970 |
| DecAsamb | 44,265 | 418,629 | ,861 | ,971 |

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, la quinta columna (alfa de Cronbach si elemento es suprimido) no presenta diferencias significativas respecto al alfa de Cronbach total.

Finalmente, como corolario del despliegue de los resultados empíricos, es posible construir el gráfico presentado en la Figura 12. El mismo replica el esquema desarrollado en la sección 8.3 del capítulo 8. Como eje horizontal se ubica el puntaje ordinal normalizado (que refleja la horizontalidad de la gestión), mientras que para el eje vertical (distribución de la propiedad, desde el plano laboral) la ubicación de las unidades de análisis se realizó según los criterios de la tabla de definición de variables, sección 9.3.3.

Se observa una interesante dispersión de casos, principalmente a lo largo del eje horizontal (que evalúa la horizontalidad de la gestión de cada unidad de análisis). Respecto al eje vertical, que refleja esquemas de distribución de la propiedad legal (desde el punto de vista de los trabajadores que se desempeñan en las organizaciones), predomina un patrón binario, en donde el colectivo laboral, o bien no participa (casi) nada en dicha propiedad (mayoría de los casos), o bien la detenta “toda” (o casi toda).



CAPÍTULO 11 -

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Introducción

El presente capítulo tiene como fin el análisis crítico de los resultados obtenidos a fin de contrastarlos a la luz de las preguntas problematizantes que guiaron la investigación. Luego de un reconocimiento de cada elemento de novedad identificado, se concluye con un conjunto de respuestas para dichos interrogantes, que además obra como resumen de los principales logros de investigación alcanzados.

11.1 Principales hallazgos de la investigación

Este apartado pone de manifiesto los principales descubrimientos obtenidos en el trabajo de investigación doctoral. Se exponen a continuación tomando a cada una de las preguntas problematizantes como hilo conductor del análisis.

11.1.1 Explicación para la viabilidad sustentable de la gestión horizontal

La búsqueda de esta explicación jugó un rol de capital importancia en la investigación, al tener conocimiento previo sobre casos de organizaciones del sector software en Argentina cuyo funcionamiento estaría basado en procesos de gestión horizontal (como las cooperativas de trabajo).

Como se indicó, sobre todo en la Figura 10 del apartado 10.1.3, la revisión bibliográfica llevada a cabo permitió la recolección de bloques conceptuales diversos —en cuanto a épocas y autores de origen— aunque consistentemente entrelazables entre sí. Sobre la base de este ejercicio analítico fue posible construir una explicación con coherencia lógica propia, acerca de la viabilidad y estabilidad temporal de organizaciones cuyas dinámicas decisorias se apoyan en la gestión horizontal. En este sentido, los principales elementos conceptuales identificados fueron:

- a) El impulso de autorrealización (que en mayor o menor medida) todas las personas poseen. Se trata del componente primordial que permite mantener unidos todos los núcleos argumentales de la naturaleza explicativa acerca de la factibilidad cierta de una gestión horizontal que funcione a largo plazo. Desde su visualización temprana, aproximada e incipiente por parte de Mary Parker Follett (1940, aunque la idea estaba

presente en escritos de la década de 1920), pasando por la consolidación del concepto con Maslow (1991, aunque la idea original data de 1943) y McGregor (1960), hasta escritos más contemporáneos como los de Gary Hamel (por ejemplo, junto a Breen, 2007), la autorrealización puede identificarse con aquel “rédito emocional y espiritual” que la mayoría de las personas procura empeñadamente en todo ámbito vital, incluyendo el laboral. Ciertamente, los resarcimientos pecuniarios son fundamentales, aunque a partir de cierto nivel pasan a un segundo plano, dejando su lugar a impulsos de proyección relacionados con una “humanidad propia y plena”; a su turno, esta dinámica tiene a la autodeterminación (capacidad de tomar decisiones sentidas y entendidas como “propias”) como su piedra angular. Llegado este punto del hilo argumentativo, deviene el interrogante: ¿qué garantiza que esas decisiones autónomas y “propias” de los individuos, tendientes hacia la expresión de su “humanidad plena”, vayan en el mismo sentido que los fines de las organizaciones a las que pertenecen? Para darle respuesta, es necesario abordar el siguiente eje conceptual, referido a los objetivos.

- b) Como fue percibido de manera pertinente por McGregor (1960), el compromiso de las personas para con un objetivo organizacional está en directa proporción a la autorrealización (y en menor medida, al rédito pecuniario, que no obstante debe cuidarse) que se obtiene por lograrlo. Entonces, ¿de qué manera es posible “ligar” la autorrealización con el logro de objetivos?: al permitir que el núcleo de la autorrealización, la autodeterminación se afiance. En efecto, al consentir que las personas tomen decisiones propias y trascendentales acerca de los objetivos organizacionales (primero sobre el “cómo” lograrlos, y luego, eventualmente y en configuraciones con horizontalidad más avanzada, sobre el “qué” lograr), se les concede la valiosa posibilidad de manifestar en ese ámbito su “humanidad propia y plena”. Se consolidaría así un círculo virtuoso de identificación entre autorrealización personal y objetivos organizacionales, pues estos últimos se erigen en uno de los principales espacios vitales en los que afianzar y cubrir al primero. Dicho de otro modo, las personas se esfuerzan con empeño por el logro de los objetivos porque toman decisiones trascendentales acerca de ellos (y por lo tanto los identifican con una parte significativa de su “humanidad plena”); o bien, si adoptan decisiones trascendentales sobre los objetivos a procurar, manifestarán su “humanidad plena” en dichas decisiones —vistas como “propias” —, y se esmerarán por alcanzarlos. Ahora bien, la siguiente pieza del rompecabezas explicativo se relaciona con el desafío de las decisiones colectivas, pues

el impulso de “autodeterminación” de cada persona debe alinearse con un contexto de logro de objetivos organizacionales en común.

- c) No obstante los reparos respecto a la viabilidad de dinámicas organizacionales basadas en decisiones colectivas y horizontales (Drucker, 1984), los ejemplos concretos y reales (como Ackoff, 1994; Emery y Thorsrud, 1976; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; Robertson, 2015; Romme, 1996; Saratxaga, 2007, etc.) reiteradamente indican que las personas adultas y con identificación profunda hacia los objetivos que deben lograr son capaces de llegar en tiempo y forma a los acuerdos necesarios para la acción mancomunada. En efecto, los tradicionales esquemas de votación por mayorías han evolucionado hacia dinámicas más inclusivas de las minorías (que en ciertas circunstancias pueden ser las que más *expertise* poseen sobre un determinado tema), llevando a mecanismos decisorios más avanzados como el *consent* de la Sociocracia, el *advise process*, el *backward delegation*, o similares. Todos ellos reconocen como antecedente originario al concepto de “integración” enunciado por Mary Parker Follett (1940). Por otra parte, la toma de decisiones colectivas se erige, además, en un ámbito en el cual es posible satisfacer las necesidades de pertenencia grupal, señaladas por Maslow (1991) como uno de los bloques fundamentales en el camino hacia la autorrealización.
- d) En definitiva, una vez resuelta la dinámica de toma de decisiones colectivas (no sin antes pasar por los permanentes y renovados desafíos que la diversidad humana impone), ya es posible articular los ejes de capacidades y monitoreo. Respecto al primero, se nutre primordialmente de las capacidades y talentos que las personas quieran aportar a la organización (representando, además, un campo adicional en el cual desplegar los impulsos de autorrealización), que deben alinearse mediante decisiones colectivas con aquello que la organización precise para alcanzar sus objetivos (con los que el grupo se identifica). En cuanto al segundo, se alimenta de la disciplina de pares impuesta a través del control concertado (Barker, 1993), lo cual se potencia a partir de la libre circulación de la información económico-financiera, y de la capacidad de comunicación frontal y sin temor a represalias por parte de individuos con poder formal.

Se concluye de esto que el andamiaje argumental presentado en esta sección provee una explicación teórica acerca de la viabilidad sustentable de las dinámicas de gestión horizontal, inclusive cuando dichas dinámicas alcanzan un grado radical de horizontalidad.

11.1.2 Identificación de dominios decisorios y dimensiones contextuales no explícitamente delimitados en estudios previos sobre gestión horizontal

Ciertamente, para el caso del sector software de Argentina, previo el inicio de la investigación resultaba posible vislumbrar la existencia de diversas configuraciones con gestión horizontal; es decir, no era de esperarse un único esquema. Por lo tanto, se torna relevante la profundización sobre la naturaleza de aquellas dimensiones que pudieran explicar las similitudes y diferencias existentes entre ellos.

En este sentido, y luego de la revisión bibliográfica (Cuadro 11 de la sección 10.1.4) surgen los resultados de los principales dominios decisorios que dan forma a los diferentes perfiles de horizontalidad de la gestión. Asimismo, el desarrollo de las primeras entrevistas semiestructuradas apuntó hacia la existencia de dominios adicionales que no se encontraban explícitamente señalados en estudios previos sobre organizaciones de estas características. Dichos ámbitos decisorios fueron incorporados a la investigación, tal como quedó reflejado en el Cuadro 16 de la sección 10.2.3.

Por lo tanto, la combinación de los dominios decisorios de los Cuadros 11 y 16 permite identificar aquellas dimensiones de la gestión organizacional que equiparan o distinguen a las diversas configuraciones de horizontalidad que pudieron encontrarse durante la investigación de campo.

11.1.3 Construcción y validación de una escala de horizontalidad de la gestión

El planteo teórico para delimitar el constructo de horizontalidad de la gestión (Marco Teórico, sección 8.3) junto al trabajo de campo del que participaron 17 organizaciones del sector software de Argentina, proporcionaron los elementos necesarios para alcanzar este resultado.

Para cada organización de la muestra el relevamiento empírico presentado en la sección 10.2.4 del capítulo anterior recolectó información cualitativa acerca de los rasgos generales que presentaban sus respectivos dominios decisorios de interés. Esta información fue codificada hacia valoraciones ordinales otorgadas a cada dominio, lo que a su turno permitió construir una escala sumatoria de horizontalidad de la gestión. El procedimiento fue validado estadísticamente de acuerdo con lo delineado por Spector (1992).

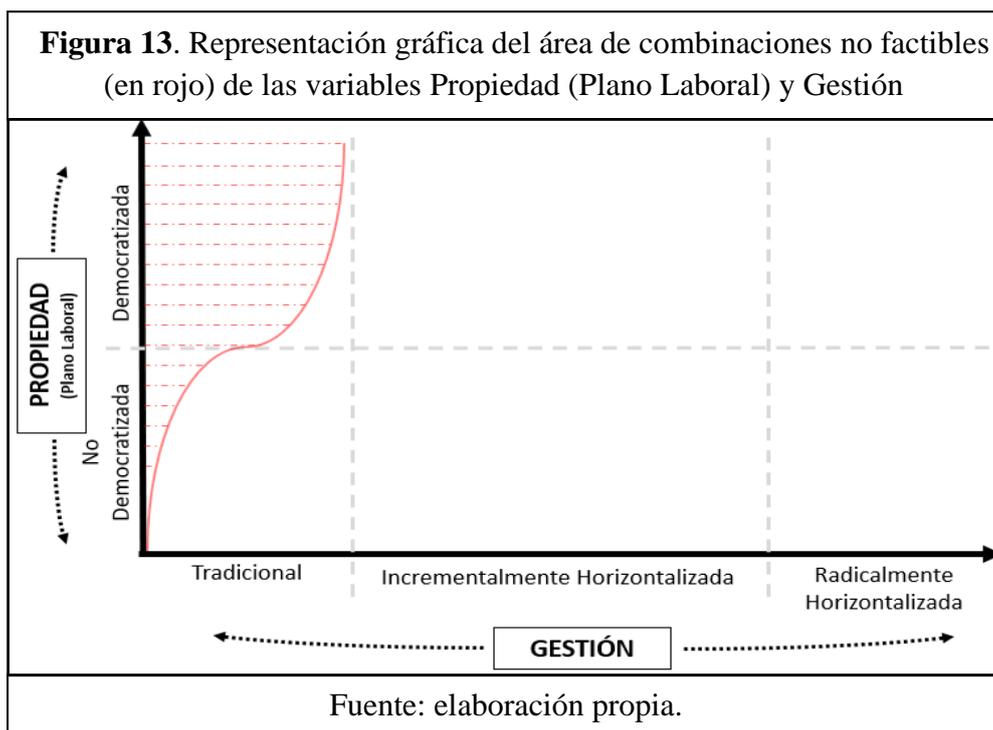
11.1.4 Relación entre cooperativas de trabajo y horizontalidad: la gestión como dimensión adicional de la democracia económica

Respecto a la relación existente entre el constructo de horizontalidad de la gestión y la cooperativa de trabajo (un tipo de organización muy distintivo de la democracia económica que está presente en el paisaje organizacional del sector software de Argentina), el desarrollo de la presente investigación permitió vislumbrar una serie de concepciones esclarecedoras; comparado con perspectivas más tradicionales sobre la democracia económica, dichas concepciones ofrecerían una respuesta más abarcativa respecto a esta cuestión.

En particular, la noción de que la propiedad y el control de las organizaciones no son constructos (necesariamente) equivalentes —idea preexistente, por ejemplo, en Mintzberg (1981) y otros autores— intervino como plataforma para la proposición de que la gestión representa una dimensión adicional de la democracia económica. Ciertamente, y tal como quedara planteado durante el desarrollo del Marco Teórico (apartado 8.3), el esquema de gestión (con horizontalidad o no) adoptado por una organización puede concebirse como una variable relativamente independiente de las formas (y grados) en las que es posible democratizar su propiedad legal. Sobre esta base teórica, se avanzó con la construcción de la representación biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”, en la que es posible posicionar a cualquier tipo de organización, de acuerdo con las características que presente para dichas variables (apartado 8.4).

En función de este planteo, fue posible establecer la siguiente relación entre horizontalidad de la gestión y cooperativas de trabajo: las cooperativas de trabajo no cuentan (necesariamente) con un esquema de horizontalidad de la gestión de correspondencia unívoca; esto es, resulta factible *horizontalizar* la gestión de las cooperativas de trabajo en diferentes formas y grados. Esta proposición fue corroborada durante la investigación de campo que permitió mapear a las organizaciones que participaron de la muestra en el espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”, entre ellas a cooperativas de trabajo que exhibieron diferentes perfiles de horizontalidad de la gestión (ver sección 11.1.5 a continuación).

Como consideración derivada de los análisis desarrollados en el presente apartado como en el anterior, es posible conjeturar, complementariamente, que las mencionadas variables “Propiedad (Plano Laboral)” y “Gestión” serían significativa, aunque no completamente, independientes entre sí. Ello se fundamenta en la noción de que las organizaciones con propiedad democratizada (desde un enfoque laboral), como las cooperativas de trabajo, presentan un colectivo de trabajadores con potestad real para participar activamente en determinados dominios decisorios, principalmente en espacios relacionados con las decisiones estratégicas (ej., Planeamiento y Pautas Estratégicas, Definición de Misión y Visión o Reglas Básicas de Compensación). Por otra parte, también cuentan con dinámicas contextuales propias de una gestión más horizontal (ej., realización de plenarios o asambleas). Por lo tanto, se esperaría que una porción del sector noroeste del espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión” no presente combinaciones factibles, pues conforme se incrementa la democratización de la propiedad legal, aumenta la capacidad de base del conjunto de los trabajadores para *horizontalizar* —al menos mínimamente— la gestión. La Figura 13 ilustra esta situación.



Finalmente, estos planteos fueron la base para la proposición del concepto de “Disonancia Cooperativa”, referido al conjunto de experiencias laborales duales y contradictorias experimentadas en muchas cooperativas de trabajo, en las cuales los encuentros asamblearios funcionan con igualdad democrática mientras que varios procesos de trabajo cotidiano se cimentan en dinámicas con escasa horizontalidad de la gestión y desigualdad en la distribución

del poder decisorio (es decir, con lógicas alejadas de la cosmovisión democrática). Esta noción fue planteada extensamente (Estragó, 2021) y se sintetiza en el Anexo VI.

11.1.5 La diversidad de estilos de gestión del sector software en Argentina

En esta sección se caracterizarán los perfiles de horizontalidad de la gestión que fueron hallados durante la investigación, analizando su relación con factores de contingencia como el tamaño y la antigüedad de las respectivas organizaciones.

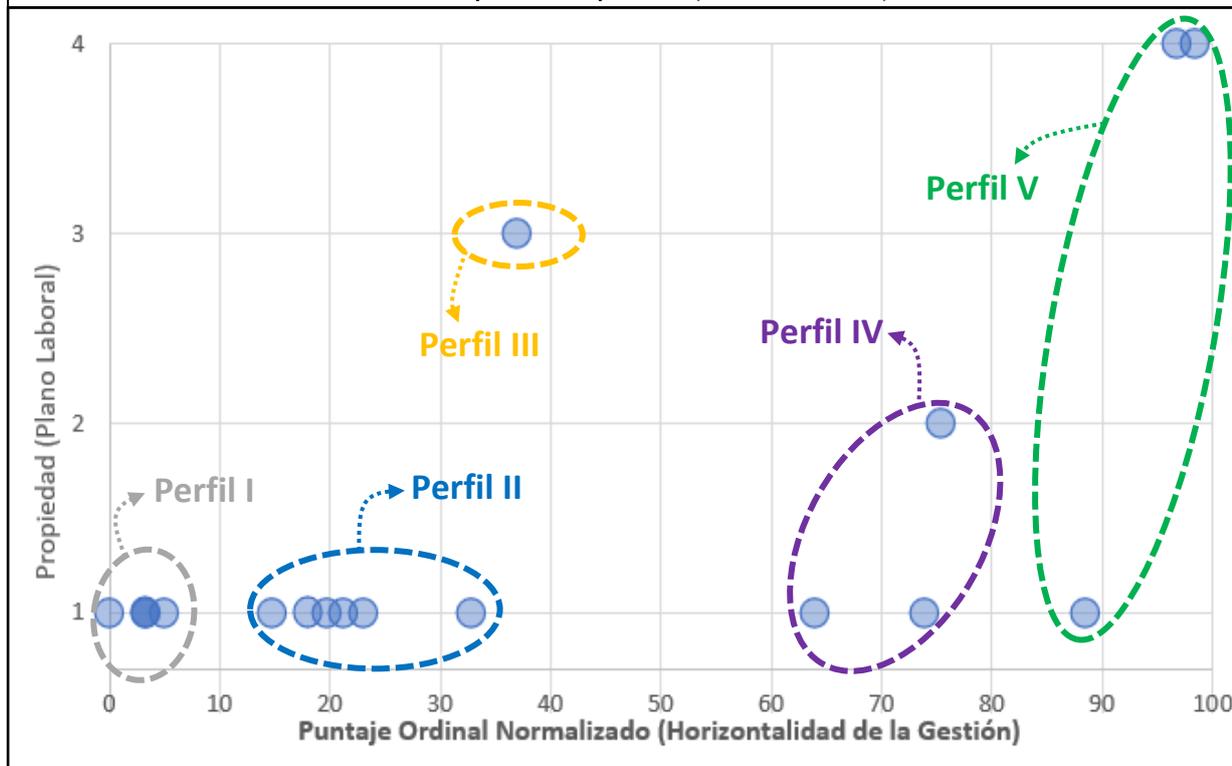
11.1.5.1. Los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión

La Figura 14 de la página siguiente es una réplica similar de la Figura 12 de la sección 10.2.4, que presenta en este caso cinco *clusters* en los que se propone agrupar a los diversos perfiles de gestión organizacional observados. Cada uno de los perfiles apunta hacia rasgos específicos, asociados al tipo de gestión horizontal que adoptan los diversos dominios decisorios de cada organización. Basados en las codificaciones de entrevistas, los párrafos que siguen desarrollan breves descripciones de los perfiles identificados. El Anexo VIII presenta para cada agrupamiento un conjunto de paráfrasis representativas de las codificaciones.

Perfil I: Este conjunto de organizaciones presenta los rasgos de gestión más próximos a los esquemas tradicionales. En efecto, el nivel operativo muestra una importante influencia de los jefes de área/equipo, quienes mantienen su cuota de preponderancia convencional respecto a la toma de decisiones sobre ejecución de tareas y distribución de roles. No obstante, se vislumbran ciertas situaciones intra-organización en las que esta dinámica tradicional se ve parcialmente modificada, a partir de clientes que requieren una adaptación hacia las metodologías ágiles, la cual (en caso de condecirse la práctica con los postulados) implica un incipiente desplazamiento hacia una gestión más horizontal.

En relación con los niveles tácticos y estratégicos, la configuración tradicional se percibe dominante, con ausencia de horizontalidad de la gestión para ámbitos como la fijación de objetivos, la asignación de recursos financieros, la determinación de reglas para reconocimiento y promoción o decisiones concernientes a la estructuración de áreas, entre otros.

Figura 14. Representación de los perfiles de gestión para las organizaciones de la muestra en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, ligado a los factores de contextualización, el panorama general mantiene el apego a las ópticas convencionales, con la jerarquía como elemento preeminente en cuanto a resolución de contrapuntos decisorios. Se presenta, no obstante, alguna excepción en el terreno de las compensaciones vinculadas a resultados económicos de la organización.

Perfil II: En este agrupamiento algunas diferencias en los rasgos de gestión respecto al conjunto anterior resultan claras, primordialmente para las dimensiones relativas al ámbito operativo y de contextualización. Por ello, en términos de la Figura 7 del capítulo 8, se verifica una aproximación y en algunos casos, un adentramiento a la gestión incrementalmente horizontalizada. En efecto, los dominios operativos se movilizan hacia las metodologías ágiles con mayor determinación, asumiendo algunos de los clientes un papel limitante antes que de estímulo.

Seguidamente, al pasar hacia los espacios tácticos y estratégicos, las dinámicas decisorias retornan en su mayoría hacia los procesos más tradicionales de gestión, salvo para situaciones en las que los equipos transversales (*task forces*) adquieren un protagonismo distinguible (junto

con algún excepcional proceso de participación incipiente en el dominio de la misión y visión organizacional).

Respecto a las dimensiones contextuales, se observa que no obstante retener su dominancia, la jerarquía concede un espacio de mayor relevancia a las decisiones por diálogo y acuerdos, principalmente, aunque no únicamente, en los ámbitos operativos más horizontales. Por último y si bien no se trata de algo generalizado, se distinguen organizaciones que implementan alguna modalidad de participación en los logros económicos de la organización, ya sea de forma directa o a través de la consecución de objetivos intermedios.

Perfil III: Este “*cluster*” de gestión reportó un solo caso en la muestra seleccionada y si bien exhibe un puntaje normalizado en el orden del agrupamiento anterior, ostenta una particular naturaleza que amerita su disgregación. Mientras que el Perfil II se compone en términos generales de organizaciones que apuntan hacia una resuelta horizontalidad de las dinámicas operativas, este caso traslada dicho foco hacia ciertos dominios decisorios del nivel estratégico, junto a determinadas dimensiones del marco contextual. Queda claro que ello resulta posible a partir de la estructuración del caso como una cooperativa de trabajo, en donde la gran mayoría de los trabajadores son al mismo tiempo propietarios. Esta singular característica establece que la masa de socios-trabajadores posea derechos formales de participación a través de las asambleas en espacios de decisión como: misión y visión, planeamiento estratégico, definición de reglas básicas de compensación y tratamiento de ciertos asuntos excepcionales con alto impacto para el colectivo. Las dinámicas decisorias de esta clase conllevan valoraciones ordinales acordes para dimensiones contextuales relacionadas con la amplia difusión de la información económico-financiera organizacional y la distribución de los beneficios económicos entre la masa societaria. Con todo, la presencia de numerosos dominios decisorios de rasgos muy similares a los de perfiles más tradicionales, principalmente en los niveles táctico y en menor medida operativo, determinan un particular contexto en el que, casi por igual, conviven reglas de agregación tanto simétricas como asimétricas.

Perfil IV: El desplazamiento hacia esta región del “mapeo” proyectado en la Figura 14 plantea un panorama que se acerca a la gestión con horizontalidad radical. La mayoría o prácticamente todos los dominios decisorios estudiados, según el caso, ya presentan grados ordinales por encima del nivel de base. A la completa liberación de las dinámicas operativas (condición que resulta *sine qua non* para este perfil), normalmente impulsadas a partir de metodologías ágiles que tengan a la autoorganización como eje (por ejemplo el *Scrum*), se le suma la horizontalización en diversos grados y formas de variadas combinaciones de dominios

decisorios tácticos y (en menor medida) estratégicos. En efecto, ámbitos cruciales como la designación de líderes de equipo/área, la determinación de los objetivos para éstas, las evaluaciones de performance o las contrataciones y despidos ostentan un decisivo nivel de participación por parte del colectivo de trabajadores.

Por su parte, los dominios estratégicos son los que mayores “reservas” de jerarquía (generalmente en manos de socios fundadores) denotan, no obstante que la participación activa y en pie de igualdad por parte del conjunto sea la idea-fuerza predominante. Esto último se manifiesta de forma patente en las dimensiones contextuales: generalización de equipos transversales (*task forces*), difusión cabal de toda clase de información económico-financiera (inclusive salarios de todos los miembros), significativa participación en la rentabilidad de la organización, manejo de conflictos enteramente en manos del colectivo de trabajadores y realización de plenarios para tomas de decisiones trascendentes.

En definitiva, se trata de un panorama en el que el grueso de las decisiones importantes se obtiene mediante acuerdos y consensos, salvo en temas puntuales para los que el (difuminado) liderazgo formal pueda decidir reservarse la última palabra.

Perfil V: Finalmente, para la conformación del perfil más radical en cuanto a horizontalidad de la gestión, se decidió agrupar a las organizaciones con los mayores puntajes ordinales en ese sentido, más allá del tipo societario. Por lo tanto, este grupo quedó constituido por dos cooperativas y una organización de régimen propietario tradicional. A pesar de esta diferencia en la conformación legal, la horizontalidad de la gestión resulta similar para los tres casos.

La característica general común para este paisaje organizacional es la ínfima o prácticamente nula presencia de decisiones enteramente jerárquicas. Sobre la base de prácticas de autogestión operativa inspiradas en las metodologías ágiles, se montan andamiajes dinámicos de gestión horizontal cerca de, o en, sus máximos grados, tanto para los niveles tácticos y estratégicos, como para las dimensiones de contextualización. Ciertamente, como lo sugieren los ejemplos del Anexo VIII, los procesos decisorios se mueven en un ambiente de “caos organizado” en el cual las personas pueden, desde autoseleccionarse en sus respectivas áreas de trabajo, hasta determinar los objetivos de trabajo propios y del equipo del cual forman parte. El único y fundamental elemento ordenador de este “caos” radica en las exigencias del cliente, cuestión directamente correlacionada a los fines y a la supervivencia de la organización. A su vez, estas características se acoplan virtuosamente a la posibilidad de autogestionar otros dominios decisorios nodales, como la forma de repartir los resultados económicos, los procesos de

evaluación de pares (que sirven para lograr la sintonía fina del *peer pressure*), la gestión de los conflictos, la misión y visión, etc. Por último, pero no menos importante, los rasgos contextuales se ajustan al panorama reinante, destacándose la generalización de mecanismos simétricos (*consent* sociocrático, *backward delegation*, *advise process*, jerarquías naturales o similares) para la toma de decisiones grupales, muchas veces apoyados en tecnologías informáticas.

11.1.5.2. Correlación entre perfiles de horizontalidad, antigüedad y tamaño

Calculando el coeficiente de correlación entre el puntaje ordinal normalizado (PON) y las variables antigüedad y tamaño de las organizaciones participantes de la muestra arroja los siguientes resultados:

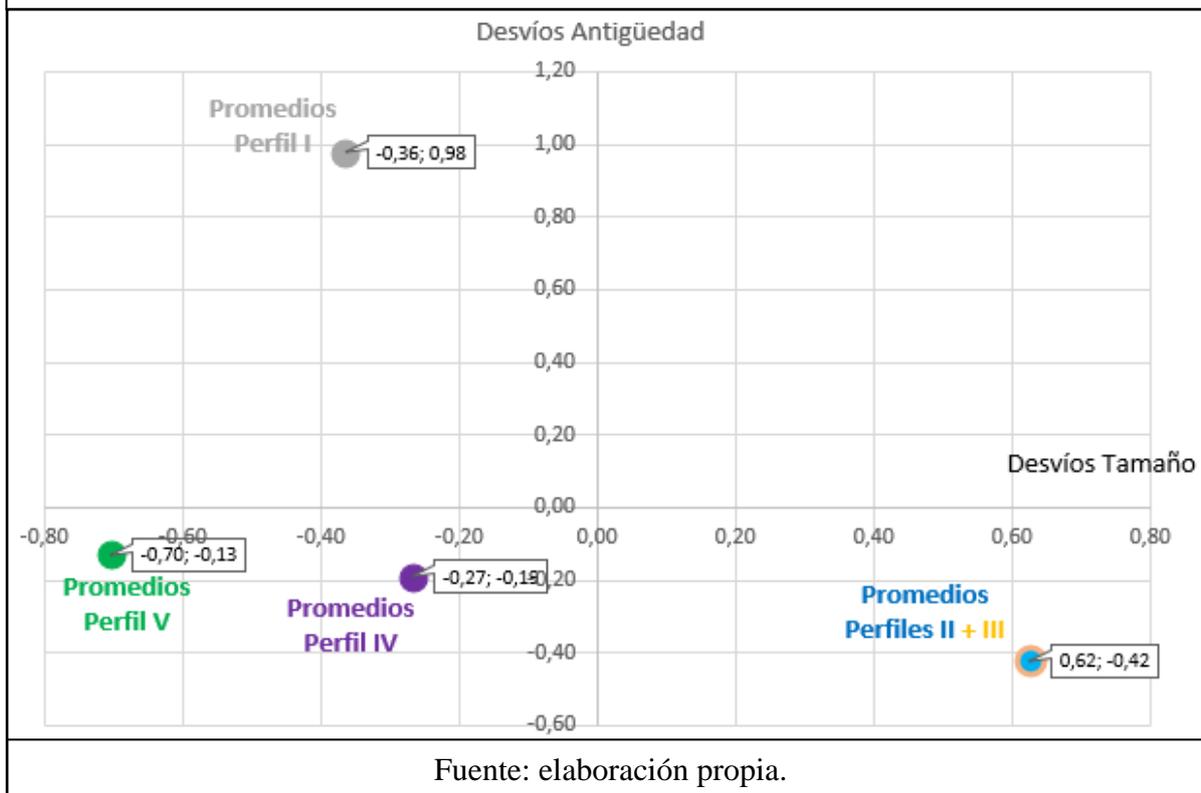
- Coeficiente de correlación PON-Antigüedad: -0,25
- Coeficiente de correlación PON-Tamaño (cantidad de trabajadores): -0,33

Se aprecia una tenue correlación negativa, particularmente para el caso del tamaño organizacional. Esto implicaría que a menor tamaño, mayor horizontalidad de la gestión, si bien parecieran existir otros factores de peso que producen un debilitamiento de esta relación.

Una alternativa para profundizar este análisis consiste en indagar la influencia del tamaño y la antigüedad de acuerdo con los perfiles de horizontalidad propuestos. La Figura 15 (en donde los Perfiles II y III se agruparon) de la página siguiente propone una representación en este sentido.

Como puede apreciarse, no existe un ordenamiento estructurado entre perfiles y tamaño o antigüedad. No obstante, puede determinarse que el Perfil V (el de mayor horizontalidad de la gestión) es el que más a la izquierda se ubica sobre el eje “Tamaño”; esto es, las organizaciones con mayor grado de horizontalidad de la gestión son también las de menor tamaño medio. Por su parte, el Perfil I (el de gestión más tradicional) es el que mayor antigüedad promedio ostenta (el más positivo respecto a dicho eje).

Figura 15. Representación gráfica de los promedios de tamaño y antigüedad (en desvíos estándar respecto del promedio general) para los diversos perfiles de gestión



Sin embargo, esta lógica se debilita al incorporar por orden los restantes perfiles (por ejemplo, el Perfil IV no es el que muestra el segundo menor de los tamaños promedio, ni el Perfil II+III es el que ostenta el segundo mayor promedio en cuanto a antigüedad). De allí que sus correlaciones con el PON sean negativas, aunque tenues.

Por lo tanto, si bien existen elementos para apoyar la hipótesis de que la horizontalidad de la gestión se correlacionaría negativamente con el tamaño y la antigüedad organizacional, la influencia de estos factores de contingencia luce entre moderada y débil para las organizaciones de la muestra analizada.

11.2 Respuestas a las preguntas de investigación

A modo de resumen, se reescriben a continuación las cinco preguntas problematizantes en las que se apoyó la investigación, seguida cada una de la respectiva respuesta obtenida a partir del análisis realizado.

1. ¿Qué elementos conceptuales explican la viabilidad sustentable de configuraciones organizacionales basadas en una gestión horizontal? (¿qué hace que no degeneren en caos y anarquía?).

Según se mencionó, varios autores de la Administración y la Economía (en diferentes contextos y épocas) identificaron diversos elementos conceptuales, que al ensamblarse lógicamente entre sí permiten brindar una explicación al interrogante de por qué la gestión horizontal puede erigirse en la base de configuraciones organizacionales viables y sustentables en el tiempo (y qué es necesario para que ello ocurra). En este sentido, el elemento central lo constituye la autorrealización de las personas, que a partir de ciertas circunstancias ya no depende tanto de las retribuciones económicas, sino de la satisfacción de necesidades más elevadas, como la identificación y pertenencia a un grupo y en particular de la capacidad de tomar decisiones trascendentales de manera autónoma. Experiencias reales de diversa procedencia (incluyendo organizaciones relevadas en el presente estudio) dan cuenta de que es posible liberar los impulsos autorrealizadores en beneficio de las organizaciones, principalmente al crear un círculo virtuoso en el que las personas deciden sobre los objetivos organizacionales para luego recoger parte de los frutos obtenidos (inclusive los de naturaleza económica) por la consecución de dichos objetivos. Este circuito inicial debe complementarse con ejes adicionales, como el desarrollo de capacidades y habilidades que permitan alinear lo que las personas puedan y quieran dar a la organización (lo que es un adicional campo de estímulo a la autorrealización), con lo que la organización precise para alcanzar sus objetivos. Complementariamente, el eje relativo al monitoreo permite canalizar los impulsos autorrealizadores hacia el control “concertado” y el *peer pressure*, lo cual crea un ámbito de férrea disciplina colectivamente consentida, pues está al servicio del logro de objetivos moldeados (y por lo tanto valorados) por el conjunto. Estos bloques conceptuales, que describen dinámicas de decisiones grupales y autónomas, precisan de mecanismos decisorios más operativos y ajustados a un contexto pluralista, siendo el *consent* sociocrático (o similar) uno muy importante, no obstante haberse identificado otros como el *advise process*, el *backward delegation* o las jerarquías naturales.

2. ¿Cuáles son las características que asemejan y diferencian a los diversos esquemas de gestión horizontal?

En este caso es posible brindar una respuesta directa y concisa al interrogante: las características que permiten describir los diversos esquemas de gestión horizontal de una organización son los dominios decisorios (presentados como dimensiones en el Cuadro 6 de la sección 9.3.3), que pueden concebirse como subunidades de la gestión organizacional factibles de ser horizontalizadas.

3. ¿Es posible valerse de dichas características para elaborar una escala de horizontalidad de la gestión?

Los resultados del trabajo de campo detallado en la sección 10.2.4 (recolección de información cualitativa mediante entrevistas, codificación y conversión en categorías ordinales, construcción de una escala sumatoria y su validación mediante análisis estadístico) permiten brindar una respuesta afirmativa a este interrogante-guía.

4. ¿Existen similitudes y diferencias entre la gestión horizontal y las configuraciones organizacionales de propiedad democratizada, como las cooperativas de trabajo?

Partiendo de la perspectiva trabajada por autores como Mintzberg sobre que propiedad y control de una organización no son conceptos equiparables, puede afirmarse que la gestión horizontal y las cooperativas de trabajo son elementos conceptuales muy relacionados, aunque no (necesariamente) equivalentes. En efecto, mientras que el último hace referencia a una forma societaria en la que se distribuye equitativamente la propiedad legal de una organización, el primero se relaciona con la manera en que se distribuye el poder decisorio en los diversos dominios que componen a la gestión organizacional. En este sentido, el esquema de gestión (horizontalizada o no) adoptado por una organización puede concebirse como una variable relativamente independiente (aunque no totalmente) de las formas (y grados) en las que es posible democratizar su propiedad legal.

Por lo tanto, las cooperativas de trabajo no cuentan (necesariamente) con un esquema de gestión horizontal de correspondencia unívoca; esto es, resulta factible *horizontalizar* la gestión de las cooperativas de trabajo en diferentes formas y grados.

Como consecuencia de esta relación, pueden plantearse cooperativas de trabajo con un esquema de exigua horizontalidad de la gestión, lo cual podría derivar en la así llamada “disonancia cooperativa”.

5. ¿Cómo se caracterizan las PyMEs argentinas del software (tanto cooperativas de trabajo como empresas tradicionales) en cuanto a la configuración organizacional que adoptan, y en cuanto a su horizontalidad de la gestión?

A partir de la escala de horizontalidad obtenida por haber logrado responder la pregunta problematizante 3, fue posible asignar un Puntaje Ordinal Normalizado a cada unidad de análisis. Con ello, se creó un “mapeo” en el espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión” de todos los casos relevados, lo cual —a su turno— posibilitó la caracterización a las empresas

argentinas del software que componen la muestra estudiada mediante cinco perfiles de gestión. Dichos perfiles describen rasgos que adoptan los diferentes dominios decisorios de cada organización, que van desde procesos tradicionales, hasta empresas de software con gestión radicalmente horizontalizada.

El Cuadro 19 resume los principales rasgos característicos de cada perfil.

Adicionalmente, fue posible observar una correlación negativa entre la horizontalidad de la gestión y variables de contingencia como tamaño y antigüedad. Sin embargo, dicha relación estadística, para la muestra relevada, resultó entre tenue y débil.

Con base en las respuestas alcanzadas se plantea la conclusión del estudio.

Cuadro 19. Resumen de los principales rasgos de horizontalidad de la gestión, de las empresas argentinas de software relevadas en la muestra

| | Perfil I (Tradicional) | Perfil II (Tradicional / Horizontalidad Incremental) | Perfil III (Horizontalidad Incremental) | Perfil IV (Horizontalidad Incremental / Radical) | Perfil V (Horizontalidad Radical) |
|--------------------------|--|--|---|---|---|
| Nivel Operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Roles | <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de área/equipo tienen preponderancia respecto a toma de decisiones sobre ejecución de tareas y distribución de roles. • Sólo parcialmente modificado si cliente exige adaptación a metodologías ágiles. | <ul style="list-style-type: none"> • Dominios operativos mayormente guiados por metodologías ágiles. • Excepciones cuando cliente pide limitarlas. | <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión similares al Perfil II. | <ul style="list-style-type: none"> • Completa liberalización de dinámicas operativas impulsada a partir de generalización de metodologías ágiles (principalmente <i>Scrum</i>). Autoorganización de los equipos como eje de acción. |
| Nivel Táctico | <ul style="list-style-type: none"> • Objet. Área • Eval. Perf. • Contrat. y Cesant. • Asign. Rec. Fin. • Asign. Pers. • Desig. Líder | <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. • Excepción cuando se generaliza uso de <i>task forces</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Diversos grados de horizontalización aplicados a dominios decisivos clave: designación de líderes de equipo/área, determinación de sus objetivos, evaluación de performance, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Horizontalidad máxima generalizada para todos o casi todos los dominios decisivos (caos organizado). • Única limitante (y elemento ordenador): exigencias del cliente. |
| Nivel Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Dis. Estr. Org. • Plan. Estrat. • Mis. y Vis. • Regla Comp. • Avanc. y Prom. • Asun. Excep. | <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. • Excepción cuando se invita a trabajadores a participar de misión y visión. | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa de trabajo donde masa societaria cuenta con derechos formales de participación en ciertos dominios estratégicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en pie de igualdad como idea-fuerza predominante, aunque se mantienen algunas "reservas" de jerarquía para algunos dominios decisivos clave. |
| Contextualización | <ul style="list-style-type: none"> • Task Force • Info. Econ. • Comp. Mon. • Conflic. • Regla Agreg. • Dec. Asambl. | <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía como mecanismo preeminente para toma de decisiones grupales. | <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de decisiones dialogadas y consensuadas, aunque jerarquía se mantiene como mecanismo de última instancia. | <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de información económico-financiera y distribución de beneficios económicos entre los trabajadores. • Mezcla de decisiones simétricas y asimétricas. | <ul style="list-style-type: none"> • Horizontalización generalizada de rasgos contextuales. • Predominancia de mecanismos simétricos para toma de decisiones grupales (<i>consent, advise process, etc.</i>), manteniendo unos pocos enclaves de jerarquía. |

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 12 - CONCLUSIÓN

El propósito de la investigación doctoral radica en la caracterización de los estilos de gestión organizacional de las PyMEs del sector software de Argentina basados en un funcionamiento más democratizado u horizontalizado; esto es, con una mayor distribución del poder para la toma de decisiones.

El objetivo general consistió en indagar sobre la potencialidad de las configuraciones organizacionales con esquemas decisorios más horizontales para alcanzar un funcionamiento estable y eficaz.

Complementariamente, este objetivo general fue sostenido por los siguientes objetivos específicos:

- Definir un esquema teórico que identifique y precise los ejes conceptuales para explicar la viabilidad sustentable de configuraciones organizacionales con gestión horizontal.
- Elaborar escalas de horizontalidad de la gestión que ayuden a establecer referencias de mensurabilidad para el concepto.
- Realizar un estudio de campo que describa los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión, para un conjunto de organizaciones (cooperativas y no cooperativas) pertenecientes al sector del software de Argentina.

Seguidamente, y en base a estos objetivos, se presentan las respuestas aportadas por la tesis, sus limitaciones y las recomendaciones para las futuras investigaciones que deseen profundizar en la temática.

12.1 Respuestas que aporta la tesis

Respecto al objetivo general, el trabajo de investigación permitió alcanzarlo sobre la base de dos pilares investigativos: la revisión documental de una amplia gama de fuentes disciplinares (provenientes de la Administración, la Economía y la Ciencia Política), y un trabajo de campo en el que se entrevistaron a interlocutores competentes de 17 organizaciones del sector software de Argentina.

Sobre esta plataforma, se respondió al primer objetivo específico a partir de un esquema teórico lógicamente integrado —basado en aportes de autores de diversas épocas de la Administración y la Economía— que permite configurar una argumentación explicativa para el interrogante de por qué las configuraciones organizacionales con gestión horizontal se muestran viables y sustentables en el tiempo. Dicha argumentación tiene como eje el impulso de autorrealización, que —sin suplantar a las retribuciones económicas— bajo ciertas circunstancias deviene en el componente principal de la motivación del comportamiento humano en los ámbitos organizacionales. En caso de lograr el alineamiento virtuoso entre impulsos de autorrealización y objetivos de la organización (que se refuerza mediante el fomento de las capacidades y habilidades personales, el impulso del control concertado entre pares y los procesos decisorios como el *consent* sociocrático o similares que incluyan a posibles minorías expertas), la viabilidad sustentable de las configuraciones con horizontalidad de la gestión estaría consolidada.

Por su parte, la consecución del segundo objetivo específico se dio a partir del trabajo de campo. Las entrevistas semiestructuradas proveyeron de información cualitativa codificable, que pudo ser transformada en categorías ordinales sumables. Con estos insumos fue posible construir una escala sumatoria, estadísticamente validada, que provee referencias mensurables ordinales para el concepto de horizontalidad de la gestión.

El logro del objetivo precedente permitió avanzar hacia el tercero. La escala sumatoria permitió otorgar grados de horizontalidad de la gestión a cada una de las organizaciones relevadas. Esto, junto a las respectivas caracterizaciones para la distribución de la propiedad legal redundó en el mapeo de las empresas argentinas de software sobre el espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”, lo que a su turno develó una constelación de cinco perfiles de horizontalidad. Dichos perfiles ilustraron los rasgos de gestión más representativos que los diversos dominios decisorios de las organizaciones estudiadas presentaron al establecer que: cooperativa de trabajo y horizontalidad de la gestión son nociones entrelazadas, aunque no (necesariamente) equivalentes. Al respecto pueden darse casos cuya horizontalidad de la gestión se encuentre lo suficientemente próxima al esquema tradicional como para generar —al menos teóricamente— una dinámica de “disonancia cooperativa”. Finalmente, se detectaron indicios que sugieren para la muestra relevada una correlación estadística negativa entre la horizontalidad de la gestión y variables de contingencia como tamaño y antigüedad; aunque dicha relación estadística es de naturaleza débil.

12.2 Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

No debe perderse de vista que las respuestas obtenidas a través del proceso investigativo descripto presentan limitaciones en cuanto a su aplicación y posibilidad de extrapolación. Entre las principales se distinguen:

- De muestra: Como fuera señalado en la sección 9.3.4, el trabajo de campo se basó en una muestra pequeña (17 organizaciones) no probabilística, por lo que sus conclusiones no pueden generalizarse hacia el resto de la población de empresas argentinas de software.
- De unidades de observación: La Figura 11 de la sección 10.2.1 dió cuenta de que solamente en 7 de los 17 casos estudiados pudo conformarse el panel de informantes de al menos dos figuras organizacionales relevantes, como se había fijado en la sección 9.3.4. Para la mayoría de las organizaciones relevadas, sólo un representante estuvo en condiciones de participar de la entrevista.
- De sector de actividad y región geográfica: La investigación se basó en una muestra de empresas del sector software de Argentina, de las cuales todas salvo una tenían su sede central en el Área Metropolitana de Buenos Aires.
- De alcance temporal: Se trató de un estudio de campo de corte transversal, en el que las actividades de observación (entrevistas) tuvieron lugar entre agosto de 2020 y febrero de 2021.
- De análisis relacionales entre variables: El presente trabajo de investigación fue de naturaleza netamente exploratoria-descriptiva. Por ello, no es posible afirmar que organizaciones con mayor horizontalidad de la gestión sean económicamente más exitosas (de hecho, todas las organizaciones entrevistadas presentaban buenas o excelentes perspectivas económicas).

Por lo tanto, las futuras investigaciones que se interesen en expandir el conocimiento acerca de temáticas relacionadas (empresas del sector software, empresas de cualquier sector con estilos democráticos, gestión horizontal, etc.) podrían considerar las siguientes recomendaciones:

- Expandir la representatividad de la muestra hacia el resto de la población (más cantidad de unidades de análisis obtenidas con procedimientos probabilísticos).
- Expandir las unidades de observación más allá de un panel de expertos representativos; por ejemplo, encuestando a todos los miembros posibles de cada organización. De esta

manera se obtendrían las vivencias y visiones del conjunto de los trabajadores, y no solamente de referentes máximos como CEOs, C-Levels o *managers*.

- Ampliar los sectores económicos, para indagar el funcionamiento de conceptos como la gestión horizontal más allá de actividades relacionadas con la industria del software.
- Realizar estudios longitudinales sobre las temáticas tratadas en esta investigación doctoral.
- Realizar estudios correlacionales con variables organizacionales, por ejemplo, las asociaciones que pudieran darse entre horizontalidad de la gestión y el clima laboral.

Para concluir, el sector del software en Argentina constituye un sector pujante y dinámico, que representa no sólo un gigantesco laboratorio tecnológico, sino también un extraordinario “laboratorio social”, vivo y con fascinantes innovaciones organizacionales que no se detienen. Este excepcional y vanguardista ámbito empresarial permitió, a través del trabajo de investigación doctoral, comprender un poco más (y un poco mejor) la gran variedad de alternativas, en cuanto a arreglos y configuraciones organizacionales, que es posible adoptar a partir del concepto de gestión horizontal, entre otras cuestiones de gran relevancia para el estudio de empresas de corte democrático.

Se espera que los aportes realizados en esta tesis sirvan para el impulso de programas de investigación, en el ámbito latinoamericano, enfocados en las posibilidades que brindan los estilos de gestión organizacional más participativos, y por consiguiente con la capacidad de aprovechar mejor todas las potencialidades que la extensa diversidad humana ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., y Warsta, J. (2002). Agile software development methods: Review and analysis. *arXiv preprint arXiv:1709.08439*.
- Achterbergh, J., y Vriens, D. J. (2009). *Organizations: Social systems conducting experiments*. Springer.
- Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press.
- Acosta, M. C., Levin, A., y Verbeke, G. E. (2013). El sector cooperativo en Argentina en la última década. *Cooperativismo y Desarrollo*, 21(102), 27-39.
- Acosta, M. C., y Castreje Suárez, J. (2008). *El rol de la gestión en las entidades cooperativas y los dilemas que presenta la instrumentación de su control efectivo*. V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, Ribeirao Preto, Brasil.
- Addison, J. T., y Schnabel, C. (2011). Worker Directors: A German Product that Did Not Export? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(2), 354-374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2011.00639.x>
- Adler, P. S. (1992). *The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.* University of Southern California.
- Águila Obra, A. R. del, y Padilla Meléndez, A. (2003). La evolución de las formas organizativas de la estructura simple a la organización y red virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94.
- Albrecht, S. L. (1983). Forms of industrial and economic democracy: A comparison of prevailing approaches. *Mid-American Review of Sociology*, 43-66.
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Altuna Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: Una síntesis general*. LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1829>
- 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.
- Alvarez Sainz, M., y Apellaniz Valle, K. X. (2019). Implicación, consistencia y adaptabilidad en el nuevo estilo de relaciones (ner). La experiencia de ner Group en el País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 85-112. <https://doi.org/10.5295/cdg.160666ma>
- 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). Instituto de Economía UDELAR. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4239>
- Apellaniz Valle, K. X. (2015). *Nuevo estilo de relaciones (ner). Análisis de las percepciones de los rasgos culturales del ner en las organizaciones de ner group* [Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=112321>
- Arando, S., Gago, M., Kato, T., Jones, D. C., y Freundlich, F. (2010). *Assessing Mondragon: Stability y Managed Change in the Face of Globalization* (SSRN Scholarly Paper ID 1726449). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1726449>

- Ardila, R. A. (1965). Los kibutz de Israel: Análisis de una sociedad cooperativista. *Revista Colombiana de Psicología*, 10(1), 79-85.
- Aretxabala Pellón, P. (2018). Modelos de autogestión en la industria. *NER, Nuevo Estilo de Relaciones. Economía Industrial*, 408, 21-30.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76, 98-105.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0950017007082875>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., y Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Azurmendi, J. (1984). *El Hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja laboral Popular.
- Bakke, D. (2005). *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*. PVG.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: Dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*, 2013(110), 137-155. <https://doi.org/10.18356/2813fe44-es>
- Barrientos, J. W. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias Administrativas*, 14, 99-112. <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D. C., y Smith, S. C. (1992). Labor-managed cooperatives and private firms in North Central Italy: An empirical comparison. *ILR Review*, 46(1), 103-118.
- Basañes, C. C. (2010). *Análisis crítico sobre la relación entre la cooperativa de trabajo y sus asociados* (N.º 69; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-31). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. http://bibliotecadigital-old.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_069.pdf
- Basañes, J. C. (1981). *La eficiencia en las cooperativas*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada. <http://ccc.opac.com.ar/pergamodocumento.php?ui=1yrecno=6099yid=CCC.1.6099>
- Bausset, M., y Feser, M. E. (2011). *Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo y empresas recuperadas*. Trabajando por la Economía Social.
- Benham, L., y Keefe, P. (2003). La votación en las empresas: El papel del control de la agenda, el tamaño y la homogeneidad de los votantes. En Chaves Ávila, R., Morales Gutiérrez, A. C., y Monzón Campos J. L. (Eds.) *Análisis económico de la empresa autogestionada*. (pp. 133-160). Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of comparative economics*, 8(3), 247-260.
- Ben-Ner, A., y Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532-554.

- Berle, A. A. y Means, Gardiner C. (1933). *The Modern Corporation And Private Property*. The Macmillan Company. <http://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028>
- 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?* (SSRN Scholarly Paper ID 3420917). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3420917>
- Blasi, J., Kruse, D., y Freeman, R. (2017). *Having a Stake: Evidence and Implications for Broad-based Employee Stock Ownership and Profit Sharing* (pp. 1-51). Third Way. https://scholar.harvard.edu/files/freeman/files/having_a_stake_broad-based_esop_and_profit-sharing_third-way_feb2017.pdf
- Bleger, I. (2005). *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas* (N.º 49; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-9). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Bleger, I., y Acosta, M. C. (2009). *Coloquio universitario sobre management cooperativista* (N.º 64; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-60). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Bonin, J. P., Jones, D. C., y Putterman, L. (1993). Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever the twain meet? *Journal of economic literature*, 31(3), 1290-1320.
- Bowles, S., y Gintis, H. (1998). Is equality passé? Homo reciprocans and the future of egalitarian politics. *Boston Review*, 23(6), 1-27.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Buck, J. A., y Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center. <http://www.habitatreimagined.com/wp-content/uploads/2011/03/Creative-Forces-of-Self-Organization1-4.pdf>
- Burdín, G., y Dean, A. (2008). ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? *Quantum*, 3(1), 87-105.
- Burdín, G., y Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2009.08.001>
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (3.ª ed.). Tavistock Publications.
- Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., y Zenger, T. (2017). GitHub: Exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0020-3>
- 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.
- Cable, J. R., y FitzRoy, F. R. (1980). Productive efficiency, incentives and employee participation: Some preliminary results for West Germany. *Kyklos*, 33(1), 100-121.
- Cancelo Alonso, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una Experiencia. *Revista Internacional de los Estudios Vascos*, 44(2), 323-357.

- Casadesus-Masanell, R., y Mitchell, J. (2006). Irizar en 2005. *Harvard Business Review*.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Paidós.
- Castreje Suárez, J. (2006). *La gestión de las entidades cooperativas: Un desafío permanente* (N.º 55; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Cathcart, A. (2014). Paradoxes of participation: Non-union workplace partnership in John Lewis. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 762-780.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743476>
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems y Services: International digital library perspectives*, 27(1), 18-22.
<https://doi.org/10.1108/10650751111106528>
- Chaves Ávila, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 35-52.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chosco Díaz, C., y Fardelli Corropolese, C. (2019). Las múltiples identidades organizacionales en Textiles Pigüé: Recuperada, cooperativa, eficiente y social. *Ciencias Administrativas*, 14, 89-97.
<https://doi.org/10.24215/23143738e048>
- Christie, D. (1984). Recent Calls for Economic Democracy. *Ethics*, 95(1), 112-128.
<https://doi.org/10.1086/292604>
- CICOPA. (2018). *Cooperatives and employment. Second global report*. CICOPA.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cole, G. D. H. (1944). *A Century of Co-operation*. George Allen And Unwin Ltd.
<http://archive.org/details/centuryofcoopera035522mbp>
- Corcoran, H., y Wilson, D. (2010). *The worker co-operative movements in Italy, Mondragon and France: Context, success factors and lessons*. Canadian Worker Cooperative Federation Calgary, Alberta.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., y Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306768>
- Cracogna, D. (1991). *Comentarios a la ley de cooperativas*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Craig, B., y Pencavel, J. (1992). The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, 82(5), 1083-1105.
- Craig, B., y Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288-308.
- Cruz, A., y Cardoso, A. (2004a). *Las lecciones de la experiencia de Mondragón para la economía solidaria del Cono Sur. Parte I* (N.º 44; pp. 1-19). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Cruz, A., y Cardoso, A. (2004b). *Las lecciones de la experiencia de Mondragón para la economía solidaria del Cono Sur. Parte II* (N.º 45; pp. 1-15). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Cummings, T. G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305900>

- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.
- Dahl, R. A. (1994). A Democratic Dilemma: System Effectiveness versus Citizen Participation. *Political Science Quarterly*, 109(1), 23-34. <https://doi.org/10.2307/2151659>
- Dahl, R. A. (2001). A Right to Workplace Democracy? Response to Robert Mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.
- Dahl, R. A. (2004). La Democracia. *Postdata 10*, Diciembre 2004, 11-55.
- Dankbaar, B. (1997). Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, 50(5), 567-583. <https://doi.org/10.1177/001872679705000505>
- Darling, G. (1937). Consumers' Cooperation in Great Britain. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 191(1), 155-164. <https://doi.org/10.1177/000271623719100122>
- Davis, P. (2005). *Management cooperativista*. Ediciones Granica S.A.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., y Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183. <https://doi.org/10.1002/job.2057>
- De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F., y Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534. <https://doi.org/10.1177/001872679705000503>
- Dean, A. (2014). *¿Las cooperativas de trabajadores degeneran?* (N.º 1; Serie Documentos de Trabajo, pp. 1-65). Instituto de Economía UDELAR.
- Defourny, J. (1983). L'autofinancement des coopératives de travailleurs et la théorie économique. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 54(2), 201-224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1983.tb01869.x>
- Defourny, J. (1992). *Démocratie coopérative et efficacité économique. La performance comparée des SCOP françaises*. De Boeck.
- Del Arco Álvarez, J. L. (1983). El complejo cooperativo de Mondragón. *Estudios cooperativos*, 51, 9-50.
- Delarue, A., Hootegem, G. V., Procter, S., y Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>
- Domar, E. D. (1966). The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative. *The American Economic Review*, 56(4), 734-757.
- Dow, G. K. (2018). The Theory of the Labor-Managed Firm: Past, Present, and Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 65-86. <https://doi.org/10.1111/apce.12194>
- Dow, G. K., y Putterman, L. (1996). *Why capital (usually) hires labor: An assessment of proposed explanations*. Simon Fraser University, Department of Economics. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.2793yrep=replytype=pdf>
- Drèze, J. H. (1976). Some Theory of Labor Management and Participation. *Econometrica*, 44(6), 1125-1139. <https://doi.org/10.2307/1914250>
- Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.

- Dunbar, R. I. M. (2014). The Social Brain: Psychological Underpinnings and Implications for the Structure of Organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 23(2), 109-114. <https://doi.org/10.1177/0963721413517118>
- Ellerman, D. (1997). *The democratic firm*. The World Bank. <https://ellerman.org/wp-content/uploads/2016/06/DEMOfIRM.pdf>
- Elman, B. (2018). *The Coordination Mechanisms of Self-Managing Organizations: An Explorative Case-Study of Three Pioneers* [Tesis de Maestría, Södertörn University]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:sh:diva-35710>
- Emery, F., y Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division. <https://www.springer.com/gp/book/9789020706338>
- Empresa XXI. (2015, marzo 1). NER Group, otra forma de hacer las cosas. *Empresa XXI. Periódico quincenal de la industria vasca*, 1-24.
- Errasti, A., Bretos, I., y Nunez, A. (2017). The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181-197. <https://doi.org/10.1177/0486613416666533>
- Estragó, A. (2020). Organizaciones horizontales: Viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, 12, 39-74.
- Estragó, A. (2021). Dualidad y disonancia en la gestión de las cooperativas de trabajo. *Ciencias Administrativas*, 17, 85-96. <https://doi.org/10.24215/23143738e078>
- Estrin, S., Jones, D. C., y Svejnar, J. (1987). The productivity effects of worker participation: Producer cooperatives in western economies. *Journal of Comparative Economics*, 11(1), 40-61. [https://doi.org/10.1016/0147-5967\(87\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0147-5967(87)90040-0)
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones modernas*. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of social behavior and personality*, 6(6), 465-468.
- FACPCE, Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (2008). *Resolución Técnica N° 24*. http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/normas_contables/rt_24.pdf
- Fajardo García, G. (2018). La sociedad laboral. Concepto, calificación, descalificación y principales características. En G. Fajardo García (Ed.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales* (pp. 589-630). Tirant lo Blanch.
- Fajn, G., y Rebón, J. (2005). El taller, ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, 28, 47-66.
- Fassio, A., Pascual, L., y Suárez, F. M. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación: Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Macchi.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (5a. ed). Ateneo.
- Fenton, T. I. (2011). Organizational Democracy as a Force for Social Change. En R. Biswas-Diener (Ed.), *Positive psychology as social change* (pp. 175-189). Springer.
- Flecha, R., y Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682. <https://doi.org/10.1177/1350508414537625>

- Foley, J. R. y Polanyi, M. (2006). *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Foss, N. J., y Dobrąjska, M. (2015). *Valve's Way: Wayward, Visionary, or Voguish?* (SSRN Scholarly Paper ID 3420922). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3420922>
- Frega, R., Herzog, L., y Neuhäuser, C. (2019). Workplace democracy. The recent debate. *Philosophy Compass*, 14(4), e12574. <https://doi.org/10.1111/phc3.12574>
- Furubotn, E. G. (1976). The Long-Run Analysis of the Labor-Managed Firm: An Alternative Interpretation. *The American Economic Review*, 66(1), 104-123.
- García Garnica, A., y Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica*, 36, 9-42.
- García Valdivieso, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/Cuando_la_propiedad_no_quiere_ceder_el_poder.pdf
- Getz, I., y Carney, M. B. M. (2015). *Freedom, Inc.: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance*. Somme Valley House.
- Gide, C. (1922). *Consumers' co-operative societies*. Alfred A. Knopf. <http://archive.org/details/consumerscoopera00gideiala>
- Gilbert, P., Rault Crozet, N., y Teglborg, A. C. (2013). *Work Organisation and Innovation - Case Study: FAVI, France*. Eurofund. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/87454>
- Gordon, R. (2014). *The Demise of U.S. Economic Growth: Restatement, Rebuttal, and Reflections* (N.º w19895; p. w19895). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w19895>
- Greenwood, D. J., y González, J. L. (1992). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development: Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and 'the Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650-671. <https://doi.org/10.1177/0143831X07082218>
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Hamel, G., y Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., y Zanini, M. (2016). Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy>
- Hamel, G., y Zanini, M. (2017). Busting Bureaucracy. *London Business School Review*, 28(1), 6-9. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12147>
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Harley, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces. *Work, Employment and Society*, 13(1), 41-66. <https://doi.org/10.1177/09500179922117782>
- Harvey, J. B. (1974). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90005-9)

- Harvey, M., Novicevic, M. M., Buckley, M. R., y Halbesleben, J. R. B. (2004). The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective. *Organizational Dynamics*, 33(2), 215-226.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.008>
- Hatum, A. (2017). Un mundo sin CEO: Cómo funciona la empresa argentina libre de jefes. *La Nación*. Recuperado 18 de febrero de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes-nid2051208/>
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., y Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.012>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Hielscher, S., Beckmann, M., y Pies, I. (2014). Participation versus Consent: Should Corporations Be Run according to Democratic Principles? *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 533-563.
<https://doi.org/10.5840/beq2014111919>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hoda, R., Salleh, N., y Grundy, J. (2018). The Rise and Evolution of Agile Software Development. *IEEE Software*, 35(5), 58-63. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.290111318>
- Hoda, R., y Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>
- Hodgson, G. (1994). Organizational form and economic evolution: A critique of the Williamsonian hypothesis. En U. Pagano y B. Rowthorn (Eds.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise* (pp. 112-129). Routledge.
- Holyoake, G. J. (1893). *The history of the Rochdale pioneers, 1844-1892*. G. Allen y Unwin.
<https://catalog.hathitrust.org/Record/100577128>
- Honold, L. (1996). How Johnsonville Foods Became a Learning Organization. *Adult Learning*, 7(4), 27-31.
<https://doi.org/10.1177/104515959600700413>
- 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 Grado, Universidad Nacional de La Plata].
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., y Strauss, G. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00409.x>
- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Complejos Exportadores Año 2019* (N.º 4; Complejos Exportadores vol. 4, pp. 1-28). INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_201711CCEF8E.pdf
- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Intercambio Comercial Argentino diciembre 2020* (N.º 1; Comercio Exterior vol. 5, pp. 1-42). INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_01_21C2B9FE5325.pdf

- INE. Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*. INE. Recuperado 18 de febrero de 2021, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>
- Ingvaldsen, J. A. (2013). *Democratic Lean?: Work Systems in Norwegian Industry* [Tesis Doctoral, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet]. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/266425>
- Ingvaldsen, J. A., y Rolfsen, M. (2012). Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations*, 65(7), 861-881. <https://doi.org/10.1177/0018726712448203>
- Irazabal Obieta, J. (2018). *Organizaciones autogestionadas: Qué son, cuáles son sus características, y qué modelos existen* [Tesis de Maestría, Universitat Oberta de Catalunya]. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/91606>
- Jackall, R., y Levin, H. M. (1984). *Worker Cooperatives in America*. University of California Press.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. Cason Hall.
- Jensen, A., Patmore, G., y Tortia, E. (2015). *Cooperative Enterprises in Australia and Italy: Comparative analysis and theoretical insights*. Firenze University Press.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1979). Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. *The Journal of Business*, 52(4), 469-506.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Johanisova, N., y Wolf, S. (2012). Economic democracy: A path for the future? *Futures*, 44(6), 562-570. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.017>
- Jones, D. C., y Backus, D. K. (1977). British Producer Cooperatives in the Footwear Industry: An Empirical Evaluation of the Theory of Financing. *The Economic Journal*, 87(347), 488-510. <https://doi.org/10.2307/2231555>
- Jossa, B. (2005). Marx, Marxism and the cooperative movement. *Cambridge Journal of Economics*, 29(1), 3-18. <https://doi.org/10.1093/cje/bei012>
- K2K Emocionando. (2012). *Experiencias NER 2011*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2011.pdf
- K2K Emocionando. (2013). *Experiencias NER 2012*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2012.pdf
- K2K Emocionando. (2014). *Experiencias NER 2013*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2013.pdf
- K2K Emocionando. (2015). *Experiencias NER 2014*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2014.pdf
- K2K Emocionando. (2016). *Experiencias NER 2015*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2015.pdf
- Kaftan, C., y Barnes, L. B. (1991). Sun Hydraulics Corporation (A and B) (Abridged). *Harvard Business Review*.
- Kahana, N., y Nitzan, S. (1989). More on alternative objectives of labor-managed firms. *Journal of Comparative Economics*, 13(4), 527-538.

- Kapanaga, A. A. (2015). El impacto de la crisis de Fagor en el cooperativismo vasco. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = International Association of Cooperative Law Journal*, 49, 321-338.
- Kaplan de Drimer, A., y Drimer, B. (2017). *Las cooperativas: Fundamentos, historia, doctrina. Cuarta edición actualizada por Mirta Vuotto*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kasmir, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. State University of New York Press.
- Kerloc'h, G. S. C. (2017). *The organizational model of liberated companies: What they have in common?* [Tesis de Maestría, Fundação Getulio Vargas]. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19432>
- Kleiner, A. (2008). *The age of heretics: A history of the radical thinkers who reinvented corporate management*. Jossey-Bass. <http://rbdigital.oneclickdigital.com>
- Kuiken, B. (2017). *The Last Manager: A Plea for Freedom, Equality, And Entrepreneurship*. Haystack Publishing.
- Lalanne, A. (2012). *Cuando las personas cuentan. Experiencias en el País Vasco*. <https://drive.google.com/file/d/1TB0cqXmcoeP02IDxLTYB-8s5uqDS95pR/view>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lambert, P. (1970). *La doctrina cooperativa*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Landsbergis, P. A., Cahill, J., y Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 108-130. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.108>
- Lane, R. E. (1985). From Political to Industrial Democracy? *Polity*, 17(4), 623-648. <https://doi.org/10.2307/3234567>
- Lawler 3rd, E. E., y Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63(1), 65-71.
- Lee, M. Y., y Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leibenstein, H. (1987). *Inside the firm. The inefficiencies of hierarchy*. Harvard University Press.
- Levin, H. M. (2006). Worker democracy and worker productivity. *Social Justice Research*, 19(1), 109-121.
- Ley de cooperativas n° 20.337 (1973). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>
- López, A., y Ramos, A. (2018). *El sector de software y servicios informáticos en la Argentina. Evolución, competitividad y políticas públicas* (pp. 1-33). Instituto Interdisciplinario de Economía Política, Universidad de Buenos Aires. <http://fcece.org.ar/wp-content/uploads/informes/software-servicios-informaticos-argentina.pdf>

- López, C. B., Carreras, A., y Tafunell, X. (2005). *Estadísticas históricas de España: Siglos XIX-XX*. Fundacion BBVA.
- Luzarraga, J. M. (2008). *Mondragon multi-localisation strategy: Innovation a human centred globalisation* [Tesis Doctoral, Mondragon Unibertsitatea]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=188189>
- Malo, M. C. (2008). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social* (N.º 47; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-20). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Manifesto for Agile Software Development*. (2001). Recuperado 15 de febrero de 2021, de <http://agilemanifesto.org/>
- Marafuschi Phillips, M. A. (2015). Comportamiento político, jerarquía e igualitarismo. Implicancia para las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 5, 73-82.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Marquet, L. David (2013). *Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders*. Penguin.
- Marx, K. (1864, septiembre 28). *Marx (1864): Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores*. <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/1864fait.htm>
- Marx, K. (2014). *El capital. crítica de la economía política: El proceso de producción del capital tomo I, libro I tomo I, libro I*. Fondo de Cultura Económica.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mayer, R. (2001). Robert Dahl and the Right to Workplace Democracy. *The Review of Politics*, 63(2), 221-247.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilisation*. The Andover Press.
- McAvoy, J., y Butler, T. (2009). The role of project management in ineffective decision making within Agile software development projects. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 372-383. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.22>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Meade, J. E. (1972). The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing. *The Economic Journal*, 82(325), 402-428. <https://doi.org/10.2307/2229945>
- Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières.
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos, vol I*. Amorrortu Editores.
- Miguel, I. G., Terreros, I. S., y Montoya, P. V. (2017). La elección del modelo de gestión en las cooperativas españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 94-113. <https://doi.org/10.5209/REVE.53251>
- Mills, T. (1976). Altering the social structure in coal mining: A case study. *Monthly Labor Review*, 99(10), 3-10.
- Milnitsky, S. (1992). Los problemas de gestión en las cooperativas de producción. *Cuadernos de Educación Cooperativa, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay*.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mondragon Corporation. (2021). *Funcionamiento interno*. <https://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/faqs/>
- Mondragon Corporation. (2009). *Informe Anual 2008*. <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/eus/Urteko-txostena-2008.pdf>
- Mondragon Corporation. (2019). *Informe Anual 2018*. <https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/esp/informe-anual-2018.pdf>
- Mondragon Corporation. (2021). *Presencia global*. <https://www.mondragon-corporation.com/es/somos/#global>
- Morales Gutiérrez, A. C. (2000). El kibbutz como experiencia comunitarista: Realizaciones y limitaciones. *Arbor*, 165(652), 715-730. <https://doi.org/10.3989/arbor.2000.i652.992>
- Morales Gutiérrez, A. 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, 99-102.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2006). Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: Convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 161-186.
- Morales Gutiérrez, A. C., Monzón Campos, J. L., y Chaves Avila, R. (2003). *Análisis económico de la empresa autogestionada*. CIRIEC-ESPAÑA.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Morris, J. O. (1967). *Las elites, los intelectuales y el consenso. Estudio de la cuestión social y del sistema de relaciones industriales de Chile. Traducción de Rolando Gonzalez Zanzani [y] Polyana Troncoso*. Editorial del Pacifico.
- Mozas Moral, A. (2004). La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 167-191.
- NCEO, National Center of Employee Ownership. (2019). *Employee Ownership by the Numbers*. <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers>
- Nergroup.org. (2019). Más de 187 proyectos sociales y 3.680 voluntarios desde 2010. *Nergroup.org*. <http://www.nergroup.org/es-es/Noticias/Todas-las-Noticias/articleType/ArticleView/articleId/1119/Mas-de-187-proyectos-sociales-y-3680-voluntarios-desde-2010>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Olivera, J. H. (1995). Teoría económica y sistema cooperativo. *Realidad Económica*, 131, 25-36.

- OPSSI, Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos. (2019). *Informe anual sobre el sector del software y servicios informáticos de la República Argentina* (pp. 1-16). OPSSI. <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- OPSSI, Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos. (2021). *Información de Statista sobre el sector SSI en Argentina en base a datos del OPSSI*. CESSI. <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- Ortega Sunsundegi, I., y Uriarte Zabala, L. (2015). *Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón: Tras la crisis de Fagor Electrodomésticos*. Mondragon Unibertsitatea. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1664>
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*. Oxford University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Ostrom, E., y Walker, J. (2003). *Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research*. Russell Sage Foundation.
- Pagano, U., y Rowthorn, B. (2002). *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. Routledge.
- Parker Follett, M. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*. Harper and brothers.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Pausch, M. (2014). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal*, 19(1), 1-19.
- Perbellini, M. (2016). Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho (En) Cena*, 1(2), 62-77.
- Peters, T. (1993). *Liberation management: La gerencia liberadora*. Atlántida.
- Petersen, C. J. (2011). *An Exploratory Case-study of Management in Organisational Democratic Organisations* [Tesis de Maestría, Griffith College Dublin].
- Pfeffer, J. (2013). You're Still the Same: Why Theories of Power Hold over Time and Across Contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0040>
- Pierce, J. L., y Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834. <https://doi.org/10.1002/job.628>
- Pierce, J. L., Kostova, T., y Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Pierce, J. L., O'driscoll, M. P., y Coghlan, A. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*, 144(5), 507-534. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.5.507-534>
- Pierce, J. L., y Rodgers, L. (2004). The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity. *Group y Organization Management*, 29(5), 588-613. <https://doi.org/10.1177/1059601103254270>

- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 60, 37-42.
- Potter, B. (1891). *The co-operative movement in Great Britain*. Swan Sonnenschein y Co.
<http://archive.org/details/cooperativemovem00webb>
- Pries-Heje, J., y Krohn, M. M. (2017). The SAFe way to the agile organization. *Proceedings of the XP2017 Scientific Workshops*, 1-3. <https://doi.org/10.1145/3120459.3120478>
- Pruijt, H. (2003). Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1), 77-101. <https://doi.org/10.1177/0143831X03241004>
- Puranam, P. (2014). *Managing Without Authority: Notes on the Romance and Reality of «Boss-Less» Firms* (SSRN Scholarly Paper ID 2495910). Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.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. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Putterman, L. (1984). On Some Recent Explanations of Why Capital Hires Labor. *Economic Inquiry*, 22(2), 171-187. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1984.tb00677.x>
- Rabosto, A., y Zukerfeld, M. (2019). El sector argentino de software: Desacoples entre empleo, salarios y educación. *Ciencia, Tecnología y Política*, 2(2), 1-9. <https://doi.org/10.24215/26183188e021>
- RAE, Real Academia Española. (2019). *Gestionar | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/gestionar>
- Revista Mercado, C. (2020, diciembre 10). Baufest se transformó en una Partnership. *Revista Mercado*.
<https://mercado.com.ar/protagonistas/baufest-se-transformo-en-una-partnership/>
- Rice, A. K. (1953). Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed: An Examination of some Aspects of the Socio-Technical System of an Experimental Automatic Loom Shed. *Human Relations*, 6(4), 297-329. <https://doi.org/10.1177/001872675300600402>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., y Takeuchi, H. (2016, mayo 1). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 82, 13-45.
- Robertson, A. (2019, marzo 7). Valve lays off 13 employees, reportedly slashing VR hardware division. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2019/3/7/18255205/valve-employee-layoffs-hardware-vive-vr-division>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company.
- Romme, G. (1995). The sociocratic model of organizing. *Strategic Change*, 4(4), 209-215.
<https://doi.org/10.1002/jsc.4240040404>
- Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00048-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00048-8)
- Ronay, R., Greenaway, K., Anicich, E. M., y Galinsky, A. D. (2012). The Path to Glory Is Paved With Hierarchy: When Hierarchical Differentiation Increases Group Effectiveness. *Psychological Science*, 23(6), 669-677. <https://doi.org/10.1177/0956797611433876>

- Ruggeri, A. (2014). *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina*. Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruggeri, A. (2018). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018*. Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruggeri, A., Polti, N., y Antivero, J. (2011). *Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruggeri, A., y Trinchero, H. (2005). *Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta*. Seube-UBA.
- Salcedo, J., y Saratxaga, K. (2010). *El éxito fue la confianza*. K2K Emocionando.
https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/El_exito_fue_la_confianza.pdf
- Sandberg, Å. (2007). Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. En *MPRA Paper*. University Library of Munich, Germany.
<https://ideas.repec.org/p/pramprapa/10785.html>
- Saratxaga, K. (2007). *Un Nuevo Estilo de Relaciones: Para el cambio organizacional pendiente*. Prentice-Hall.
- Saratxaga, K. (2013, junio 19). *Ideas para el desarrollo de una nueva sociedad*.
<https://www.youtube.com/watch?v=zKZ7P6Jl1qQ>
- Sekerák, M. (2012). Ideological sources of the economic democracy and its historical development. *Journal of Interdisciplinary Research*, 2(2), 81-90.
- Semler, R. (1999). *Radical: El éxito de una empresa sorprendente*. Gestión 2000.
- Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Shipper, F., y Manz, C. C. (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90024-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90024-H)
- Shipper, F., Manz, C. C., y Stewart, G. L. (2014). W. L. Gore y Associates: Developing Global Teams to Meet Twenty-First-Century Challenges. En S. B. Adams, M. O. Brown, T. J. Calo, W. H. Decker, R. C. Hoffman, C. C. Manz, K. P. Manz, O. P. Roche, F. Shipper, M. D. Street, V. L. Street, C. H. Weer, y F. Shipper (Eds.), *Shared Entrepreneurship: A Path to Engaged Employee Ownership* (pp. 267-284). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137405807_15
- Simon, H. A. (1982). *El Comportamiento Administrativo*. Aguilar Argentina S.A. de Ediciones.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
<https://doi.org/10.1257/jep.5.2.25>
- Smet, A. D. (2018). *The agile manager. Who manages in an agile organization? And what exactly do they do?* (Julio 2018; McKinsey Quarterly, pp. 1-6).
- Smith, A. (1937). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of the nations*. Random House, Inc.
<http://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.207956>
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Sage Publications.

- Stayer, R. C. (1990). How I Learned to Let My Workers Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 66-83.
- Storey, J., Basterretxea, I., y Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>
- Street, V. L., Street, M. D., Weer, C. H., y Shipper, F. (2014). SRC Holdings: Winning the Game while Sharing the Prize. En S. B. Adams, M. O. Brown, T. J. Calo, W. H. Decker, R. C. Hoffman, C. C. Manz, K. P. Manz, O. P. Roche, F. Shipper, M. D. Street, V. L. Street, C. H. Weer, y F. Shipper (Eds.), *Shared Entrepreneurship: A Path to Engaged Employee Ownership* (pp. 111-131). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137405807_8
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper y Brothers.
- The Sociocracy Group (2019). *About Us*. The Sociocracy Group - Global. <https://thesociocracygroup.com/about-us/>
- Thomas, H., y Logan, C. (1982). *Mondragon: An economic analysis*. G. Allen y Unwin.
- Trist, E. (1981). *The Evolution of Socio-technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program*. Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.
- Trist, E. (1993). A Socio-Technical Critique of Scientific Management. En E. Trist y H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science, Volume 2* (pp. 580-598). University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.9783/9781512819052-034>
- Trist, E., y Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Trist, E., y Dwyer, C. (1993). The Limits of Laissez-Faire as a Socio-Technical Change Strategy. En E. Trist y H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science, Volume 2* (pp. 451-473). University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.9783/9781512819052-034>
- Uriarte, P. (1993). *Gestión Humana a medida de las cooperativas de trabajo asociado*. Departamento de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.
- Urrutia, V. (1984). Transformaciones demográficas y urbanización en el País Vasco. *Papers. Revista de Sociologia*, 22, 27. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v22n0.1370>
- Van Dyne, L., y Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Van Eijnatten, F. M., y Van Der Zwaan, A. H. (1998). The Dutch IOR Approach to Organizational Design: An Alternative to Business Process Re-engineering? *Human Relations*, 51(3), 289-318. <https://doi.org/10.1023/A:1016944520811>
- Van Eijnatten, F. M. (1993). *The paradigm that changed the work place*. Van Gorcum. <https://research.tue.nl/en/publications/the-paradigm-that-changed-the-work-place>
- Van Hootegem, G., Huys, R., y Delarue, A. (2004). The sustainability of teamwork under changing circumstances: The case of Volvo-Ghent. *International Journal of Operations y Production Management*, 24(8), 773-786. <https://doi.org/10.1108/01443570410548211>
- Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.

- Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134-165. <https://doi.org/10.1093/bjps/1.2.134>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. <https://doi.org/10.5465/255139>
- Vuotto, M. H. (2003). *Economía social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Vuotto, M. H. (2009). Algunas referencias sobre la noción de trabajo asociado en el siglo XIX. *Economía*, 34, 103-127.
- Vuotto, M. H., y Fardelli Corropolese, C. (2012). *Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social* (N.º 79; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-21). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Ward, B. (1958). The Firm in Illyria: Market Syndicalism. *The American Economic Review*, 48(4), 566-589.
- Webb, B., y Webb, S. (1921). *The consumers' co-operative movement*. R. y R. Clark, Limited. <http://webbs.library.lse.ac.uk/421/>
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Whyte, W. F., y Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Cornell University Press.
- Wilde, T. (2018, julio 20). Ex-Valve employee describes ruthless internal politics at «self-organizing» companies. *PC Gamer*. <https://www.pcgamer.com/ex-valve-employee-describes-ruthless-industry-politics/>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Williamson, O. E. (1980). The organization of work. A comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 5-38. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90050-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90050-5)
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195. <https://doi.org/10.1257/089533002760278776>
- Williamson, O. E. (2007). *Transaction Cost Economics: An Introduction* (SSRN Scholarly Paper ID 1691869). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1691869>
- Womack, J. P., Jones, D. T., y Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Simon and Schuster.
- Wren, D. (2009). Joseph N. Scanlon: The man and the plan. *Journal of Management History*, 15(1), 20-37. <https://doi.org/10.1108/17511340910921763>
- Zanotti, A. (2016). Cooperativas de trabajo en software y servicios informáticos ¿subversión al capitalismo cognitivo? *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 133, 129-145.

ANEXO I: Evolución histórica y situación actual del Cooperativismo de Trabajo

Este anexo ofrece un desarrollo de los principales aspectos históricos de la doctrina cooperativa en general, para desde allí focalizar en el cooperativismo de trabajo en particular, tanto en lo que respecta a su evolución como a su estado de situación actual.

AI.1 Orígenes del ideario cooperativo: la cuestión social y las cooperativas “integrales”

AI.1.1 Precursores pre-rochdaleanos

Inspirado en propuestas concretas tendientes a materializar la gestión democrática de las actividades económicas, como las de los pensadores cuáqueros Peter Plockboy (1620-1700) y John Bellers (1654-1725), a partir del s. XIX el cooperativismo se constituye en el primer gran movimiento en cuanto a realizaciones y construcción doctrinaria de la democracia económica.

El marco contextual del mencionado siglo es el de la irrupción de la “cuestión social”, proceso que refleja “un divorcio casi total entre un orden jurídico político fundado sobre el reconocimiento de los derechos del ciudadano, y un orden económico que suponía miseria y desmoralización masivas” (Castel, 1997). En su núcleo se encuentran las “consecuencias sociales, laborales e ideológicas de la industrialización y urbanización nacientes: una nueva forma dependiente del sistema de salarios, la aparición de problemas cada vez más complejos” relacionados con las condiciones de vida de la clase obrera, lo que dio lugar a numerosas y variadas respuestas expresadas a través de sendos movimientos, como el socialismo en sus diversas vertientes o el anarquismo (Morris, 1967).

Robert Owen (1771-1858) cuyas obras e ideales se asocian con el origen del cooperativismo, se presenta como el primer gran realizador de proyectos tendientes a dar una solución a la cuestión social. En este sentido, el campo concreto en el que Owen logró grandes avances fue el de la justicia social, paso fundamental en el camino hacia la democracia económica. Fue un exitoso empresario textil, actividad que le permitió acumular una gran fortuna, y que en etapas posteriores de su vida le permitiría llevar adelante los más audaces experimentos sociales conocidos hasta entonces.

Sus convicciones básicas se apoyaban en dos nociones: el ambiente y la educación. Para forjar el carácter y la moral de las personas, en primera instancia era imperioso eliminar las

degradantes condiciones de vida a las que las clases obreras eran forzadas. Por otro lado, consideraba a la educación como la herramienta fundamental para terminar de dar forma a ese carácter, tornándolas bondadosas y cooperativas (Cole, 1944). Aunque no resultaba una idea del todo novedosa, Owen probablemente haya sido el primero en aplicarla en concreto, y de manera muy osada para los estándares de la época. El famoso experimento de la fábrica textil de New Lanark (Escocia) era visitado por nobles y acaudalados empresarios, quienes no daban crédito a lo que resultaba un absoluto disparate según el saber convencional imperante: la posibilidad de obtener excelentes niveles de rentabilidad si se respeta y se atiende debidamente las necesidades básicas de los trabajadores. De este modo, ya en 1816 Owen demostró que medidas revolucionarias como reducción de jornadas laborales a un máximo de 10 horas, provisión de vivienda digna, aumento de salarios para alimentación adecuada, prohibición de trabajar para niños menores a 10 años, provisión de educación básica e inclusive de entretenimiento potencian la productividad y la rentabilidad de una empresa, en lugar de inhibirla (Kaplan de Drimer y Drimer, 2017; Mladenatz, 1969; Potter, 1891).

Intentó convencer por varios medios a sus congéneres de que lo imitasen, para así contribuir a un mundo más armonioso que lograra la superación de la cuestión social. Al respecto es reconocida su declaración en el parlamento inglés, cuando refiriéndose a las personas como las “máquinas vivientes”, les habló a nobles y empresarios en sus mismos términos:

“He observado con cuánto cuidado son tratadas las máquinas inertes y con cuánta negligencia y menosprecio las máquinas vivientes. (...) Si una preocupación legítima de mantener las inanimadas máquinas en buen estado puede producir tan beneficioso resultado, ¿qué no puede uno esperar de una equivalente atención consagrada a las máquinas vivientes, que están mucho más maravillosamente construidas?” (citado de Mladenatz, 1969, p. 27).

Pero los planteos de Owen eran demasiado disruptivos para las visiones imperantes en la sociedad inglesa de comienzos del s. XIX, y ni el tangible y real ejemplo de New Lanark resultaba suficiente evidencia de que otra mejor manera era posible. New Lanark llegó a contar con cerca de 2.000 trabajadores (incluyendo a 500 niños), aunque Owen estaba muy lejos de contentarse con la aplicación de sus ideales al ámbito de las fábricas textiles solamente. El éxito humanístico y comercial de este experimento lo llevó a impulsar la implementación de programas completos de reformas sociales, que abarcasen transversalmente la existencia de las personas. De allí sus proyectos de creación de “colonias cooperativas”, basadas en la abolición

de la propiedad privada y en la autosuficiencia a partir de la propia producción de todo lo que sus miembros necesitaran.

Dichas colonias debían contar con un edificio central en el cual vivirían por familias todos los integrantes de la comunidad. Las tareas económicas debían repartirse según las capacidades de cada uno, comprendiendo todo tipo de actividades agrícolas e industriales. Para el consumo, se asignarían los bienes y servicios según las necesidades de cada grupo familiar. La administración de la colonia estaría basada en diversos cuerpos colegiados conformados por personas de la misma edad (Mladenatz, 1969). De esta manera, y adicionando la aplicación de un programa educativo tendiente a formar el carácter de los miembros de la comunidad, se llegaría a un estado de armonía basada en la perfecta igualdad económica y política.

Es en el contexto del avance de estos nuevos experimentos sociales a gran escala que Owen introduce el vocablo “cooperación”, en un sentido de contraposición a la idea de “competencia” individualista. De esta forma, las sociedades cooperativas soñadas por los owenitas serían, enfocadas desde una perspectiva actual, auténticas colectividades comunistas⁸⁷.

Por otro lado, la posibilidad de concretar proyectos de “socialismo utópico” —denominación acuñada por Engels— no podía escapar al requisito de contar con ingentes capitales, imprescindibles para materializar la creación de una colonia cooperativa. Owen dilapidó buena parte de su fortuna en diversos proyectos que no funcionaron como esperaba (por ejemplo New Harmony en Indiana, EEUU)⁸⁸. La dificultosa necesidad de contar con capital para crear estructuras sociales superadoras de la cuestión social fue la principal debilidad del planteo de Owen, que el Dr. William King, otro notable exponente de los albores del cooperativismo, se propuso resolver. Para King, la clave para la emancipación de las clases obreras estaba en encontrar la manera de contar con el capital necesario que les permitiesen crear las estructuras para mejorar su condición económica y social. Ello podría conseguirse a partir de la organización de la enorme fuerza de consumo de los obreros pues casi la totalidad de los salarios eran gastados en la compra de artículos de primera necesidad. Fue así como King terminó por señalar el vehículo fundamental a partir del cual la clase obrera podría, partiendo desde su

⁸⁷ También el kibbutz israelí, sobre todo en sus comienzos, podría considerarse como un ejemplo de realización bastante cercano a lo inicialmente imaginado por Owen. Ver por ejemplo Ardila (1965) y Morales Gutiérrez (2000).

⁸⁸ Charles Fourier, otro socialista “utópico” de principios del s. XIX desarrolló notables ideas de reforma social similares a las de Owen, aunque esperaba la llegada de algún mecenas cuyo capital patrocinase sus proyectos. Aunque el propio Fourier nunca tuviera suerte, algunos de sus seguidores sí lograrían concretar realizaciones de interés (por ejemplo, el familisterio de Guisa fundado a instancias del acaudalado industrial francés Jean-Baptiste André Godin en 1877).

esfuerzo propio y sin depender de ningún acaudalado patronazgo benefactor, podía acceder al capital necesario para su liberación: la cooperativa de consumo⁸⁹. En efecto, en una época en donde los márgenes de intermediación comercial resultaban significativos, la posesión de organizaciones cooperativas dedicadas a proveer bienes de primera necesidad a los propios obreros implicaría la posibilidad de apropiarse colectivamente de los excedentes necesarios para adquirir tierras y construir fábricas, y eventualmente crear colonias autosuficientes al estilo owenita. De esta forma, la clase obrera, a partir del esfuerzo propio, generaría las condiciones materiales para lograr las mejoras a sus paupérrimas condiciones, pudiendo al fin sobrellevar una existencia plena e independiente. La propuesta relativa a la clase obrera logró una notable repercusión inicial, pues entre 1832 y 1834 se habían creado más de 300 almacenes cooperativos en toda Inglaterra. Sin embargo, este éxito resultó efímero, pues para 1835 ya no quedaba en pie ni uno sólo de estos emprendimientos (Potter, 1891). ¿Cómo puede explicarse el derrumbe luego de tan auspicioso despegue? La literatura cooperativa sugiere que si bien el King había dado un paso fundamental al sugerir que la acción emancipadora de la clase obrera debía lograrse a partir del esfuerzo propio (*self help*), no había podido aún descifrar todas las reglas prácticas necesarias para lograr el funcionamiento duradero de la empresa cooperativa (Cole, 1944). En este sentido, resultó particularmente desestabilizante para los almacenes cooperativos la falta de una ventaja tangible e inmediata para los obreros asociados que realizasen sus compras en ellos, pues las mercaderías no se vendían más baratas, sino a precio de mercado. Ciertamente es que las ganancias así obtenidas ya no quedarían en las arcas del capitalista, sino que debían ser acumuladas para eventualmente emancipar a la clase oprimida. Sin embargo, al apelar únicamente a los ideales de liberación de clase sin brindar un beneficio económico inminente, muchos asociados no realizaban todas sus compras de artículos en los almacenes cooperativos, especulando con que fueran los demás quienes lo hiciesen. De esta forma, la fuerza de consumo de los trabajadores no logró canalizarse de la forma esperada por King, y esta primera ola de emprendimientos cooperativos fue cayendo en el desinterés. El destacado cooperativista francés Charles Gide (1922) adhiere a esta tesis, pues concluye que para el éxito de las posteriores cooperativas de consumo fue clave la adopción del pago de dividendos en proporción a las compras realizadas por cada individuo. De este modo, se generaba un beneficio económico inmediato para el asociado que más dinero gastase en la

⁸⁹ A diferencia de las cooperativas de trabajo, lo usual en este tipo de cooperativas es que la propiedad, la gestión y los eventuales beneficios correspondan a los asociados en tanto consumidores que realicen sus compras de artículos de primera necesidad. Los trabajadores, en cambio, no detentan un estatus cooperativo especial, por lo que desde el punto de vista jurídico desarrollan sus labores bajo una relación de dependencia, en donde la cooperativa de consumo asume la figura del “empleador”.

cooperativa, brindándole estabilidad al sistema a partir del establecimiento de un incentivo individual, además de los alicientes de emancipación de clase que el proyecto cooperativo significaba. Sólo con la irrupción de la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale, cooperativa fundada en 1844 en la región noroeste de Inglaterra, que se llegaría a la “fórmula correcta” de funcionamiento del cooperativismo contemporáneo. A partir del éxito de este caso se desata un notable proceso de desarrollo del movimiento cooperativista, que perdura aún hasta nuestros días.

AI.1.2 La cooperativa de los Probos Pioneros de Rochdale

En diciembre de 1844 veintiocho trabajadores textiles iniciaron en Rochdale, en las afueras de Manchester, un modesto almacén cooperativo que en las décadas siguientes se consolidaría como centro de un movimiento económico-social de alcance continental. En efecto, las cooperativas de consumo inglesas llegaron a asociar a más el 25% de compradores minoristas de artículos de primera necesidad del país (Gide, 1922). Además de los almacenes, el movimiento desplegó una decidida política de integración aguas arriba de toda etapa productiva que estuviera a su alcance: almacenes mayoristas, fábricas textiles y de bienes de consumo, actividades de construcción, seguros médicos, publicaciones y ediciones de libros, cultivos de trigo y de té, etc. (Darling, 1937). El éxito logrado a partir de una humilde tienda gestionada por trabajadores de muy pobre condición se constituyó en una gran plataforma de inspiración para que los ideales cooperativos se expandiesen rápidamente por una Europa ávida de soluciones para la cuestión social. De los 28 iniciadores, al menos 12 eran seguidores de las ideas de Owen y habían participado de diferentes experiencias cooperativas (Cole, 1944). Por ello, su cometido inicial iba mucho más allá de la creación de redes de cooperativas de consumo: apoyados en los excedentes obtenidos los fundadores de la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale pretendían constituir del capital necesario para transformar radicalmente el mundo que conocían. De este modo, el primer estatuto de la sociedad presenta un carácter netamente owenita⁹⁰.

⁹⁰ Según el artículo primero del estatuto original de 1844 (tomado de Kaplan de Drimer y Drimer, 2017): “Los propósitos y planes de esta Sociedad consisten en adoptar medidas tendientes al beneficio pecuniario y al mejoramiento de las condiciones sociales y domésticas de sus miembros, reuniendo una cantidad suficiente de capital dividido en acciones de una libra cada una, a fin de llevar a la práctica los siguientes planes y medidas: 1. El establecimiento de una tienda para la venta de víveres, ropas, etc. 2. Construir, comprar o edificar un número de casas destinadas a los miembros que deseen ayudarse mutuamente para mejorar su condición doméstica y social. 3. Comenzar la fabricación de aquellos productos que la sociedad juzgue conveniente para emplear a los miembros que se encuentren sin trabajo o que sufran repetidas reducciones en sus salarios. 4. Para procurar a los miembros de esta sociedad en aumento de beneficio y de seguridad, la sociedad comprará o tomará en arrendamiento una o varias tierras, que serán cultivadas por los miembros que se encuentran sin empleo o cuyo trabajo esté mal remunerado. 5. Desde el momento que sea posible, esta sociedad emprenderá la organización de las fuerzas de la

La intención de reunir las más diversas actividades como la edificación de viviendas, la fabricación de todo tipo de productos, el cultivo de tierras o la provisión de educación, brindando todo ello oportunidades de empleo debidamente remunerado para los asociados, se constituía en la plataforma del verdadero cometido final: “el establecimiento de una colonia que se baste a sí misma” en donde se organizarán “las fuerzas de la producción, de la distribución, de la educación y del gobierno”.

Así, según Mladenatz (1969), el programa inicial de Rochdale reviste un inconfundible estilo de “cooperativa integral”, que fusiona las enseñanzas obtenidas a partir de los experimentos impulsados por Owen y King. Asegurando capital a partir de la organización de la fuerza de consumo del proletariado, se daría paso a un proyecto económico-social que pondría fin a las miserias materiales y morales a la que era sometida la clase obrera. La cooperativa de consumo se constituye así en la piedra angular del programa rochdaleano original, aunque no como un fin en sí misma, sino como instrumento para la liberación del proletariado a partir de la consecución del capital para la constitución de “cooperativas integrales”, que tomarían la forma de colectividades autosuficientes que administrasen democráticamente el consumo, la educación, el gobierno y el trabajo.

Conforme crecía el éxito de estas cooperativas de consumo, iba tomando cada vez más protagonismo un tópico nodal que en los años posteriores terminaría sentando las bases de una fundamental controversia dentro de la doctrina del movimiento: la situación de los propios trabajadores de las cooperativas.

Partiendo de la concepción del cooperativismo como un movimiento pensado por y para la clase proletaria, que debía organizar el trabajo en interés de los que proporcionan ese trabajo, los pioneros de Rochdale consideraban a la participación obrera en los beneficios un principio capital sobre el cual debían apoyarse todas las fábricas creadas a instancias de la cooperativa de consumo. De esta manera, el exitoso avance inicial del programa rochdaleano permitió que en la década del 50 del s. XIX la cooperativa acumulase suficiente capital para montar sus propias fábricas, dedicadas al hilado y a la molienda de trigo. Estos emprendimientos fueron creados sobre el principio de la participación del trabajo en los beneficios obtenidos, esto es, en

producción, de la distribución de la educación y del gobierno, o, dicho en otras palabras, el establecimiento de una colonia que se baste a sí misma y en la que se unirán los intereses, o bien prestará ayuda a otras sociedades para establecer colonias de esa clase. 6. Para desarrollar la sobriedad. Se abrirá una Sala de Templanza tan pronto como se crea conveniente, en una de las casas de la sociedad.”

la asignación de una significativa porción —que en ocasiones superaba el 50% de las ganancias— para ser repartida entre los obreros que allí trabajasen (Cole, 1944).

El estallido de la guerra de secesión norteamericana en la década siguiente derivó en una profunda recesión económica, lo que generó un notorio incremento del nivel general de desempleo. De esta forma, en la opinión de la mayoría de los asociados con problemas de empleo, la asignación de beneficios para los empleados de las fábricas cooperativas equivalía a una situación de inusual privilegio. Los pioneros y los asociados más antiguos bregaron infructuosamente, pues la asamblea de 1862 decidió por 502 votos contra 162 (sobre un total de 1500 asociados) la abolición de la participación en los beneficios (Mladenatz, 1969).

Este hecho resultó un hito trascendental en el enfoque que asumirían las cooperativas de consumo de allí en más, pues aún con el regreso de la estabilidad en la situación económica, el principio de participación en los beneficios en general ya no volvió a ser adoptado (salvo en Escocia hasta la segunda década del s. XX). La memoria del año 1864 expresaba lo siguiente:

“El principal objeto de los fundadores de esta sociedad era la distribución equitativa de los beneficios provenientes de las fábricas de algodón y de lana. Ellos creen que todos los que han contribuido a la creación de la riqueza deben tomar parte en la distribución. La sociedad fue infiel a su principio con gran disgusto para sus iniciadores” (citado de Mladenatz, 1969, p. 82).

En términos estrictamente financieros, la derogación del reparto de una porción de los beneficios entre los trabajadores de las propias cooperativas de consumo no representaba una incidencia significativa en comparación a los salarios recibidos: según Gide (1922) no iban más allá del 5% de lo que finalmente terminaba embolsando un asalariado representativo. Sin embargo, este tópico sí entrañaba un enorme valor simbólico para un movimiento surgido del corazón del proletariado, a tal punto de ser considerado una auténtica traición por parte de los fundadores de Rochdale.

Por ello, significó el resquebrajamiento de la doctrina cooperativa y la consolidación de una pugna ideológica interna que no podría ser zanjada hasta los años 20 del siguiente siglo. También supuso el fin del paradigma de la “cooperativa integral”, en donde los asociados eran agrupados al mismo tiempo como productores, como consumidores y como ciudadanos (Lambert, 1970). A partir de entonces, el debate giraría en torno a la forma que debería tomar el enfoque de los asociados de las cooperativas: ¿agruparlos como consumidores? (partidarios de las cooperativas de consumo con trabajadores asalariados), ¿o agruparlos como

trabajadores? (partidarios de la participación de los trabajadores en la gestión y los beneficios, y/o de las cooperativas de trabajo).

Las diversas ramas del cooperativismo que fueron surgiendo y consolidándose a lo largo del s. XIX⁹¹ conservaron siempre la raíz común con los precursores: la búsqueda de formas de resolver la cuestión social y liberar a la clase trabajadora de los sometimientos. Lo que iba a resultar diferente desde entonces es el ángulo desde el cual enfocar esa tarea liberadora. En este sentido, la óptica cooperativa que más antagonismo presentaba respecto de las demás es la del cooperativismo de trabajo, dado que éste conlleva a la participación de los trabajadores en la gestión y en los beneficios como requisito *sine qua non*.

AI.2 De las asociaciones obreras de producción a las cooperativas de trabajo

AI.2.1 Los orígenes

Mientras en Gran Bretaña las cooperativas de consumo fueron consolidándose a lo largo del s. XIX como el soporte fundamental para el desarrollo del movimiento, en Francia, otro país fuertemente sacudido por las acuciantes contradicciones originadas en la cuestión social fue desenvolviéndose una perspectiva complementaria a partir del pensamiento y obras de dos activos socialistas sansimonianos: Phillippe Buchez (1796-1865) y Louis Blanc (1811-1882).

Phillippe Buchez fue historiador, periodista, activista revolucionario y político. En la década del 30 del s. XIX adquiere notoriedad pública a partir de la difusión de sus artículos, ensayos y obras sobre historia y filosofía, en donde expone ampliamente sus ideas para hacer frente a la cuestión social. La efímera cúspide de su carrera política llega con la revolución de 1848, en donde es elegido presidente de la Asamblea Constituyente, aunque dura en el cargo sólo unos pocos días. Uno de los aspectos centrales del ideario socialista de Buchez —que lo emparentan con Owen, King y otros precursores— era la convicción de poder lograr una revolución pacífica que se originara en el mismo seno de la sociedad. En este sentido, el agente principal del cambio sería la asociación obrera de producción, luego conocida como cooperativa de trabajo. Es en este punto donde Buchez deja un gran legado, ya que en 1831 enuncia los principios fundamentales de este tipo de organización, entre los que se destacan la gestión democrática por parte de los trabajadores, el reparto de los beneficios entre ellos, la obligatoriedad de asociar a todo obrero que trabaje en la empresa (luego de un período de prueba) y la constitución de un

⁹¹ Además de las cooperativas de trabajo y de consumo, surgieron las cooperativas de agricultores, las cooperativas de crédito y las cooperativas de vivienda, entre otras. Salvo en las primeras, los trabajadores suelen desempeñar sus labores en condición de asalariados.

fondo común inalienable e intransmisible⁹². La propuesta práctica de Buchez distinguía dos tipos de obreros: los obreros-artesanos, que cuentan con considerable habilidad personal y requieren de una cantidad relativamente baja de capital para sus actividades (carpinteros, zapateros, joyeros, etc.), y los obreros de fábrica, que trabajan con costosas y pesadas maquinarias. Su concepción de las asociaciones de producción estaba dirigida a la primera clase de obreros (Drimer y Kaplan de Drimer, 2017). En ese sentido, ayudó a la creación de dos organizaciones de este tipo que aplicaron sus ideas, una de artesanos y otra de joyeros, siendo esta última la que más tiempo sobrevivió (entre 1834 y 1873).

Para la segunda clase de proletarios, los obreros de fábrica, fue Louis Blanc quien elaboró y llevó a cabo propuestas concretas de empresas con gestión obrera. Quizás en un grado aún mayor que Buchez, Louis Blanc fue un renombrado activista y referente de los movimientos obreros franceses. Tuvo un rol descollante en la revolución de 1848, en donde llegó a ser miembro del gobierno provisional en representación del ala más socialista y radical, que bregaba por la imposición de profundas reformas que solucionasen las difíciles condiciones de los trabajadores. Su pensamiento se resume en un corto ensayo titulado “La organización del trabajo”, publicado en 1839. No se trataba de formular postulados originales, sino de una combinación de ideas de socialistas anteriores y contemporáneos, desplegadas en forma breve, clara y sencilla para su presentación ante el público proletario. Esto explicó el éxito inmediato de la obra, que debió ser reeditada 10 veces entre 1841 y 1848.

Blanc parte de una reinterpretación de la dicotomía “competencia-cooperación” de Owen, pues siendo la competencia “un sistema de exterminación”, se propone una solución superadora: la asociación entre los obreros. De allí viene la propuesta utilizada en su programa reformista: los talleres sociales. Se trata de asociaciones obreras de producción (cooperativas de trabajo), inicialmente apoyadas y fomentadas desde el Estado, pero que eventualmente se independizarían de éste para valerse por sí mismas a través de la gestión democrática por parte de los trabajadores. Por otro lado, el basamento de la reforma social está constituido por la reforma política; esto es, la democratización del Estado como medio fundamental para llegar al fin último, pues es el Estado el que deberá proveer el capital necesario para la constitución de los talleres sociales.

⁹² Este fondo común sería incrementado con una quinta parte de los beneficios, y no podría jamás repartirse entre los asociados. En caso de disolución de la cooperativa de trabajo, tal fondo debería pasar íntegramente a otra organización semejante.

En 1848 Louis Blanc intentó llevar a cabo sus ideales, que pudo aplicar parcialmente, aunque circunstancias diversas sumadas a los enfrentamientos políticos terminaron por interrumpir y malograr estos proyectos. Por otro lado, e inspirados en el ejemplo de los talleres sociales, surgieron por aquella época un gran número de otras asociaciones obreras de producción dedicadas a la confección de uniformes y la hilandería, que al recibir trabajos por encargo de las autoridades públicas alcanzaron un considerable, aunque efímero, éxito. El número de estas asociaciones llegó a más de un centenar en 1849, mas al poco tiempo la inestabilidad político-social derivó en la escasez de pedidos, y en su eventual desaparición (Kaplan de Drimer y Drimer, 2017).

La relevancia de estos acontecimientos atrajo la atención de algunos economistas como Marx, John Stuart Mill o Walras, quienes brindaron un primer e incipiente marco analítico para el fenómeno de las empresas controladas por sus propios trabajadores.

AI.2.2 La preminencia de la “soberanía del consumidor” y la “maldición” de los Webb

La fugaz pero notoria irrupción de las cooperativas de trabajo francesas a partir de 1848, bajo la denominación de “asociaciones obreras de producción” llamó la atención de los socialistas cristianos ingleses, un reducido pero influyente grupo de reformistas que se encontraban en la búsqueda de soluciones a la cuestión social⁹³. Para ellos, las cooperativas de consumo resultaban insuficientes, por lo que intentaron introducir las experiencias de las cooperativas de trabajo francesas en Gran Bretaña. Este hecho terminó de acentuar la controversia entre partidarios de uno u otro tipo de organización dentro del cooperativismo británico.

A pesar de la promisorio manifestación inicial, en la práctica las cooperativas de trabajo demostraron durante esa época una marcada dificultad para lograr estabilidad y desarrollo a largo plazo, tanto en Francia, como en Inglaterra o en otros países europeos. Mientras los demás tipos de cooperativas mostraron en general una importante capacidad de crecimiento y desarrollo, sobre todo las de consumo, las cooperativas de trabajo nunca representaron más que un volumen marginal constituido por unas pocas decenas de pequeños establecimientos, en el mejor de los casos (ver Cole, 1944). A pesar del estancamiento y la modestia de los resultados en la práctica, durante la segunda mitad del s. XIX el cooperativismo de trabajo siguió contando con entusiastas adherentes, generalmente provenientes de círculos intelectuales de clase media

⁹³ Entre los principales se pueden mencionar a Edward Vansittart Neale (1810-1892), Thomas Hughes (1822-1896) y John Ludlow (1821-1911), quienes lograron la primer ley marco para el naciente movimiento cooperativo inglés, además de detentar diversos cargos de relevancia y de promover los vínculos entre los cooperativistas de diversas naciones, proceso que desembocaría en la creación de la Alianza Cooperativa Internacional.

y alta, antes que de las propias bases obreras (Webb y Webb, 1920). De esta forma, un hito trascendental para el movimiento como la fundación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1895 tuvo como motivaciones originales, o bien el logro de un definitivo despegue de las cooperativas de trabajo como opción principal para la resolución de la cuestión social, o en su defecto la participación generalizada de los trabajadores en los beneficios y en el control de todo tipo de empresas. Sin embargo, bajo el liderazgo de las cooperativas de consumo, los demás tipos de cooperativas lograron en los años siguientes hacer valer sus criterios, apoyados por los resultados prácticos, para a partir de allí contar con el respaldo de la mayoría de los representantes de la ACI (Kaplan de Drimer y Drimer, 2017).

De esta manera, mientras la mayoría del movimiento cooperativo saldaba la histórica controversia convergiendo hacia un modelo con preeminencia de las cooperativas de consumo con “condiciones modelo de trabajo”⁹⁴ para sus asalariados, y la idea de la “soberanía del consumidor”⁹⁵ como guía, el cooperativismo de trabajo perdería adeptos e interés práctico durante las décadas siguientes.

En este sentido, resultaría relevante el análisis realizado por Beatrice Potter Webb y Sidney Webb, destacados activistas del cooperativismo de consumo y del socialismo fabiano inglés. En su obra de 1921 señalaron que en toda empresa el éxito depende de la posibilidad de contar con una jerarquía de autoridad clara y estable, y en este sentido las cooperativas de trabajo tienen una marcada tendencia hacia la “indisciplina”. Esto es, resulta imposible lograr una relación de autoridad estable si el gerente o el capataz que debe durante el día de trabajo dar órdenes a sus subordinados, se ve luego en la situación de tener que rendir cuentas de sus acciones ante un comité de obreros a los que debió dirigir. Por lo tanto, el fracaso ha sido el invariable resultado de todo intento de imponer un sistema en donde sean los propios trabajadores los que elijan a sus gerentes y capataces. En cuanto a las cooperativas de trabajo (a las que denominaban “democracia de productores”) señalaron lo siguiente:

⁹⁴ En Lambert (1970) puede leerse la declaración de 1910 de la Alianza Cooperativa Internacional que establece que las cooperativas tienen como deber “conceder a sus empleados y obreros condiciones de trabajo de salarios modelo, y también reconocerles el derecho de coalición”, para lo cual deberán apoyarse en fluidas relaciones con las principales centrales sindicales. Sobre esto, el autor reflexiona: “¿Qué asociación de empresarios usaba en 1910 un lenguaje parecido?”

⁹⁵ Esta doctrina cooperativista que tiene como principal figura al francés Charles Gide (1847-1932) propone, inspirándose en el éxito inicial del caso inglés, que las cooperativas de consumo vayan paulatinamente incorporando bajo su propiedad todas las etapas de la producción (desde el cultivo de las materias primas hasta la comercialización) de bienes y servicios, hasta llegar a una gran “República Cooperativa”.

“Consideremos primero las enseñanzas de la historia respecto de la practicabilidad de la organización, dirección y *management* de la industria por parte de (...) las democracias de productores (...).

Las democracias de productores (...), han hasta aquí fracasado, con casi total uniformidad, siempre que hubieran intentado, o bien ser los dueños de los instrumentos de producción o bien organizar y dirigir las industrias y servicios en los que sus miembros trabajan. Y esto, (...) no ha sido por falta de intentos. El experimento se ha realizado en literalmente miles de ocasiones (...), en casi todo tipo de industria, en varios países, y a menudo bajo las más promisorias de las condiciones. Aún el más entusiasta de los creyentes de esta forma de democracia estaría en serias dificultades en encontrar, en todo el espectro de la industria y el comercio, un solo éxito duradero. En los relativamente pocos casos en los que estas empresas no hayan sucumbido por causas comerciales, han cesado de ser democracias de productores, que gestionan su propio trabajo; y se han convertido, en los hechos, en capitalistas de pequeña escala (...) que lucran para sí mismos al emplear a trabajadores externos a cambio de un salario.” (Webb y Webb, 1921, pp. 463-4, traducción propia).⁹⁶

De esta forma, los autores concluirían en que las cooperativas de trabajo estaban condenadas al fracaso no solamente por lo inconveniente que resultan para gerenciar una empresa de forma eficiente. Además de ello, si por alguna razón surgía un caso exitoso que lograra estabilizarse y crecer, los socios fundadores, a partir de su codicia individual, admitirían a los trabajadores posteriores sólo bajo la forma de asalariados, “degenerándose” así la cooperativa en una empresa capitalista ordinaria.

AI.3 El caso del grupo Mondragón: ¿rompiendo el maleficio de los Webb?

AI.3.1 Los orígenes de la experiencia cooperativa de Mondragón

A partir de la consolidación, en los años 1920, de la Alianza Cooperativa Internacional como entidad aglutinadora de las diferentes vertientes del movimiento cooperativo, resultó evidente que los logros del cooperativismo de trabajo habían quedado muy por debajo de las expectativas inicialmente generadas. Los ecos de las revoluciones obreras de 1848, sobre todo la francesa,

⁹⁶ Por ello, algunas legislaciones -por ejemplo la argentina- exigen la asociación de toda persona que se desempeñe en una cooperativa de trabajo, pasado un tiempo de prueba, tal como lo recomiendan los principios enunciados por Buchez en 1831. Sin embargo, esta obligación no está presente en todos los países (como es el caso de Inglaterra), o bien se encuentra relajada al admitir un determinado porcentaje de “no-asociados” dentro de la fuerza laboral.

que durante varias décadas habían vitalizado el sueño de las *associations ouvrières de production*, fueron sucumbiendo ante el implacable veredicto impuesto por la realidad empírica de entonces. De esta manera, las citas precedentes resumen de forma atinada el consenso alcanzado por la gran mayoría de los doctrinarios y pensadores del cooperativismo global de aquella época: la cooperativa de trabajo, o cualquier clase de experimento que implique colocar a trabajadores al mando del control de una empresa, tiene un solo destino posible, esto es, el fracaso⁹⁷.

Afianzada entonces una ortodoxia doctrinaria que no contemplaba la posibilidad de un movimiento de cooperativas de trabajo exitoso, duradero y de alguna significatividad práctica, la historia debió aguardar algunas décadas hasta encontrar un nuevo lugar y tiempo que resultasen singularmente propicios para poner a prueba esta presunción.

La inusual combinación de factores para ello se dio en Mondragón⁹⁸, un poblado del País Vasco español que en 1941 contaba con unos 8.000 habitantes. En ese año llega al lugar José María Arizmendiarieta (1915 - 1976), un joven cura de tendencias socialistas que durante la guerra civil española (1936-1939) había tomado parte redactando artículos de periódicos para la facción republicana derrotada⁹⁹. Arizmendiarieta (o Arizmendi) debió iniciar allí su sacerdocio en un entorno de marcada angustia económica y social, producto de las carencias propias de un contexto bélico, y de la baja moral de un país que se veía a sí mismo como una nación derrotada, conquistada y despojada de su cultura¹⁰⁰. Sin embargo, y dentro de un panorama sombrío, el nuevo cura del pueblo contaba con una pequeña ventaja: formar parte de la única gran institución no gubernamental dentro de la cual la férrea censura dictatorial del franquismo estaba relajada. Esta ventaja de pertenecer a la Iglesia Católica fue explotada al máximo por Arizmendi, pues le brindó un espacio único, fuera del alcance del control ideológico falangista, para estimular prácticas basadas en el socialismo democrático y en su prolífico ideario de

⁹⁷ Una excepción marginal serían las “comanditas obreras” o “cooperativas de mano de obra” (Kaplan de Drimer y Drimer, 2017), que consisten en trabajadores que se desempeñan como proveedores de servicios tercerizados dentro de una empresa (por ejemplo, contaduría o servicios técnicos), sin ser asalariados. Este tipo de cooperativas de trabajadores fue admitido dentro del esquema impulsado desde el seno de la ACI a principios del s. XX por destacadas figuras como Charles Gide, Albert Thomas o Ernest Poisson.

⁹⁸ *Arrasate*, en vasco.

⁹⁹ Como lo cuentan Whyte y Whyte (1991), salvó su vida de milagro cuando al responder durante el interrogatorio a manos de los franquistas mintió diciendo que había estado en el frente de combate, mientras que un compañero que había estado con él trabajando como redactor de prensa en *euskera* se identificó como periodista y fue ejecutado.

¹⁰⁰ El gobierno franquista asumió una actitud especialmente represiva con el *euskera*.

liberación de la clase trabajadora a partir del esfuerzo propio¹⁰¹. La educación es el concepto clave de su pensamiento y se refleja en la afirmación “socializar el saber para democratizar el poder”), considerada como clave para acceder a la definitiva superación de las inequidades entre capital y trabajo (Azurmendi, 1984). Por ello, los esfuerzos de los primeros años estuvieron enfocados por un lado en generar espacios para actividades sociales (un club deportivo para jóvenes, círculos de apoyo a familias necesitadas, etc.), y especialmente en obtener recursos para fundar y consolidar una escuela técnica destinada a hijos de hogares proletarios, quienes hasta ese entonces no contaban con oportunidades accesibles de formarse en disciplinas relacionadas con las ciencias y las técnicas industriales. De esta forma, con modestísimos medios y un grupo inicial de 20 estudiantes, en 1943 fue inaugurada lo que años más tarde se consideraría el semillero de la notable experiencia cooperativa de Mondragón: la Escuela Politécnica Profesional (Whyte y Whyte, 1991).

En la nueva institución Arizmendi tomó a su cargo el dictado de los cursos relacionados con el catecismo y la doctrina cristiana, plataforma que aprovechó para desarrollar a pleno entre los jóvenes más desfavorecidos del pueblo sus convicciones acerca del camino que la clase trabajadora debía encarar para superar su desesperada situación. Su pensamiento buscaba generar una revolución pacífica asumiendo a lo moral y lo económico como pilares conceptuales. Se tomaba como punto de apoyo a los idearios de la Doctrina Social de la Iglesia, un conjunto de principios surgidos en el seno del catolicismo a fines del s. XIX que apuntaban a la búsqueda de una solución para la cuestión social. En este sentido, se rechazaba al socialismo revolucionario y a su enfoque de lucha de clases, y se planteaba la ineludible necesidad de cooperación y solidaridad colectiva entre grandes grupos sociales (Azurmendi, 1984). Sobre este principio Arizmendi fue afianzando elementos propios. En cuanto a lo moral, sostenía que las personas debían ser guiadas hacia la acción, a fin de que sean ellas mismas las que resuelvan sus propios problemas, siempre desde un plano colectivo y solidario antes que individualista. En cuanto a lo económico, representaba al trabajo como un elemento axial que constituye la fuerza propia y creadora de la clase obrera, sin la cual nunca sería posible generar ningún capital. Antes que un castigo, el trabajo era señalado como un elemento dignificante y como el medio fundamental para la autorrealización de las personas. Esta visualización liberadora del trabajo resulta potenciada con la educación.

¹⁰¹ Sin embargo, en una ocasión su superior debió advertirle severamente para que asumiese una actitud más discreta y dejase de llamar la atención con sus propuestas y su retórica, demasiado igualitaristas y democráticas para la época y el lugar. En el pueblo era conocido como “el cura rojo”.

Una educación moral en valores para una visión colectiva y solidaria de la sociedad, se combinaba con un fuerte énfasis en educación y capacitación técnica, lo cual le brindaría a la clase obrera oportunidades de potenciar la productividad de su trabajo y de valorizarlo, traduciéndose todo ello en un mayor desarrollo profesional, económico y humano. En paralelo, la fuerte crítica a la estructura de propiedad y de poder de la empresa tradicional, ponía en evidencia el hecho de no permitir que obreros potenciados por su mejorada educación moral, técnica y económica pudiesen desplegar todas sus capacidades personales e iniciativas emprendedoras. En la época, era prácticamente imposible que un proletario pudiera ascender en la jerarquía por encima de un puesto de capataz (Whyte y Whyte, 1991).

El proceso educativo de Arizmendi continuó más allá de la Escuela Politécnica Profesional, pues los egresados eran invitados a participar de círculos de discusión, que oficialmente trataban cuestiones religiosas pero que en realidad terminaban abordando temas muy sensibles en un contexto dictatorial, como el conflicto entre el capital y el trabajo o el poder de autogestión de las clases trabajadoras¹⁰². Con los años, un grupo de estos egresados, que ya había logrado insertarse en el mundo del trabajo fabril, comenzó a plantear durante las reuniones las arbitrariedades que recaían sobre los trabajadores y ciertas injusticias del sistema que no les permitían desarrollarse económica, ni técnica ni humanamente. Si bien reconocían que el capitalismo era un sistema que desde el punto de vista económico tenía mucho de aprovechable en cuanto a la obtención de eficiencia, resultaba condenable desde el punto de vista moral. Por ello, bajo la guía del sacerdote, las discusiones fueron orientándose en torno a ideas tendientes a “reformular la empresa” tal cual se la conocía, buscando una “tercer vía, equidistante del capitalismo individualista y del colectivismo sin alma, y centrada en la persona.” (Azurmendi, 1984).

En un primer intento de buscar una “reforma de la empresa”, y siguiendo la máxima de llevar las ideas a la acción, se solicitó una audiencia con las autoridades de la empresa metalúrgica más importante de la región¹⁰³ para plantearles la creación de un esquema que permitiese a los obreros la compra de acciones de la compañía, de manera tal de lograr representación y voz en el directorio. La propuesta fue rechazada de plano por lo que Arizmendi y sus discípulos, en

¹⁰² José María Ormaechea, uno de los fundadores de la primera cooperativa, calcula que entre 1941 y 1956 Arizmendi impartió unas 2.000 horas de charlas en círculos de estudios, muchas de ellas relacionadas con cuestiones sociológicas de su interés.

¹⁰³ La Unión Cerrajera de Mondragón.

procura de alternativas institucionales que les permitiesen materializar su anhelada “reforma de la empresa”, dieron con el cooperativismo de trabajo (Whyte y Whyte, 1991).

AI.3.2 Despegue y consolidación

Un grupo de los discípulos de Arizmendi egresados de la Escuela Politécnica por él fundada se propusieron avanzar con la alternativa más radical y arriesgada: la de fundar una empresa propia que funcionase de acuerdo a los lineamientos filosóficos que se habían considerado durante los círculos de estudio. Por otra parte, en paralelo a estos círculos de los años 50, Arizmendi alentó a sus discípulos a que continuasen sus estudios de formación técnica, por lo que procuró y consiguió que muchos de ellos obtuviesen títulos universitarios en ingeniería, a partir de un acuerdo con la Universidad de Zaragoza para estudiar la carrera a distancia. Esto resultó todo un hito a nivel local, pues nunca antes en Mondragón un hijo de obreros había conseguido entrar en la universidad.

Basados en los fuertes lazos con la comunidad local y en el enorme prestigio del grupo se difundió que cinco miembros impulsaban un proyecto de creación de una empresa basada en la gestión democrática de sus propios trabajadores, y que se necesitaban préstamos o donaciones a fin de poder llevarlo adelante. Todo aquel trabajador que quisiese aportar sería también admitido como socio. La respuesta de la comunidad de Mondragón fue asombrosa ya que incluyendo el aporte de los trabajadores iniciales, se reunieron 11 millones de pesetas de la época, equivalentes a más de 3 millones de dólares de la actualidad (Whyte y Whyte, 1991). Este acontecimiento clave en los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragón permitió superar un escollo considerado fundamental para las cooperativas de trabajo en general y sin dudas fue un suceso único y de muy difícil replicabilidad.

Por su parte, el padre Arizmendi tuvo a su cargo la tarea de proveer un marco legal para esta nueva empresa que reflejase lo más fielmente posible la filosofía pro-obrera y democrática que profesaban. De esta forma, la cooperativa de trabajo se le presentó como la alternativa más cercana. Llegado a este punto, resultó fundamental la amistad que el sacerdote logró trabar con un funcionario gubernamental clave, a cargo de la repartición encargada de otorgar licencias de funcionamiento a las cooperativas, quien resultó una invaluable guía para redactar estatutos y reglamentos que conformasen a Arizmendi y sus discípulos sin contradecir el espíritu de las leyes que regulaban el funcionamiento de las empresas cooperativas (Del Arco Álvarez, 1983).

De esta forma, y luego de superar numerosos contratiempos relacionados con la obtención de permisos para funcionar por parte de la burocracia franquista, en noviembre de 1956 quedó oficialmente fundada la primera cooperativa de trabajo, de nombre "ULGOR" en honor a las iniciales de los cinco fundadores, dedicada a la fabricación de cocinas a kerosene. El notable éxito económico de ULGOR resultó una inspiración para muchos proletarios vascos que acudieron al padre Arizmendi en busca de asesoramiento a fin de crear sus propias cooperativas. Ante la dificultad de los obreros de obtener el capital inicial que toda empresa requiere en sus comienzos, y ante la imposibilidad de repetir la experiencia de ULGOR de obtener dicho capital a partir del simple préstamo informal de pobladores comunes, Arizmendi ideó y llevó a cabo un nuevo hito: la creación en 1959 de un banco cooperativo, llamado "Caja Laboral Popular"¹⁰⁴. El mismo resultó la piedra angular de los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragón, pues cumplió dos grandes funciones: proveer de los préstamos de capital necesarios para el arranque de las nuevas cooperativas de trabajo y exigir a toda cooperativa que solicitase el apoyo de la Caja que adoptase estatutos y normas de funcionamiento acordes a la filosofía fomentada por Arizmendi y sus discípulos de ULGOR. Estas exigencias resultaron decisivas en la conformación de grupos de cooperativas que se apoyaban mutuamente no sólo desde aspectos filosóficos y de representación, sino desde el punto de vista económico, ya que un porcentaje de la rentabilidad de cada una debía ser colocado en un fondo común destinado a ayudar a las cooperativas que estuviesen atravesando períodos deficitarios.

De esta manera, en los años 1960 y 1970 se produjo un notable despegue del cooperativismo de trabajo vasco, con epicentro en Mondragón. El número de cooperativas creadas en este proceso que se inició con ULGOR en 1956 llegó a casi 100 en 1979, cuando la crisis del petróleo significó un definitivo punto de inflexión. En ese mismo período, el número de trabajadores cooperativistas pasó de los 23 de la cooperativa inicial en 1956 a más de 18.000 en 1979 (Altuna Gabilondo, 2008; Cancelo Alonso, 1999).

Los orígenes de las iniciativas de creación de estas cooperativas de trabajo pueden clasificarse en los siguientes grupos (Whyte y Whyte, 1991):

¹⁰⁴ Whyte y Whyte (1991) relatan que Arizmendi debió sortear la incompreensión inicial de los cinco fundadores acerca de la necesidad de crear un banco que proveyese el capital necesario para la expansión de las cooperativas. Por ello, en las actas de la reunión constituyente del banco, directamente falsificó las firmas de dos de ellos.

- Cooperativas surgidas como desprendimientos de otras ya existentes. Por ejemplo, la cooperativa dedicada a la fundición "Copreci", que originalmente era el departamento de fundición de ULGOR y se desprendió de ella en 1963.
- Cooperativas nuevas creadas a partir del crédito y asesoramiento de la Caja Laboral Popular. Dentro de este grupo se encuentran las típicas empresas capitalistas en situación de quiebra que se convierten en cooperativas de trabajo.
- Cooperativas estratégicas creadas a partir de la guía de Arizmendi y sus discípulos, como la cooperativa de previsión y seguros de retiro "Lagun Aro", la cooperativa de investigación en tecnología industrial "Ikerlan", o la propia Caja Laboral Popular.
- Entidades que originalmente provienen de otras ramas del cooperativismo, como la cooperativa de consumo "Eroski" o la cooperativa agrícola "Lana"¹⁰⁵.

De esta forma, fue plasmándose la creación y fortalecimiento de empresas cooperativas que actúan en red y que además complementan sus actividades entre sí, en lugar de moverse cada una por su lado. Esta perspectiva estaba alimentada por la búsqueda, en última instancia, de “un nuevo orden social” al que se llegaría paso a paso (Azurmendi, 1984). Resulta de interés señalar el parentesco entre este aspecto y las aspiraciones de las cooperativas “integrales” de los primeros realizadores del s. XIX.

Finalmente, debe destacarse que el admirable proceso de desarrollo económico y social de la experiencia cooperativa de Mondragón, en apariencia logrado sin tener que apartarse de los principios rectores humanistas y pro-obreros señalados por Arizmendi, sufrió una profunda sacudida con la huelga de 1974, la única hasta el momento. Dicho evento tuvo su causa principal en desavenencias respecto del sistema a utilizarse para establecer el nivel de compensación correspondiente a cada tipo de trabajo. A pesar de que su duración fue extremadamente breve (de sólo una tarde), tuvo efectos duraderos por tratarse de una cooperativa de trabajo, ámbito en donde los socios se gobiernan a sí mismos de manera democrática, y en donde los mecanismos de protesta obrera más tradicionales —en teoría— no tendrían lógica alguna. El principal elemento que afloró con la crisis fue la firme convicción sobre la existencia de

¹⁰⁵ Como ya fuera explicado más arriba, luego de la experiencia inicial de los Pioneros de Rochdale, lo común es que los trabajadores de este tipo de cooperativas revistan la condición de asalariados (y no de socios con plenos derechos de control). Creyendo que esta práctica iba en contra de su filosofía, Arizmendi convenció a los fundadores de estas cooperativas para que adoptasen un esquema “híbrido”, en donde los “socios de trabajo” (trabajadores) tuviesen derecho a elegir un porcentaje significativo de los miembros del Consejo de Administración (generalmente, el 50%).

diferencias de poder entre los socios-trabajadores; esto es, por un lado están “los de arriba” y por otro lado “los de abajo”, sintiéndose éstos últimos impotentes a la hora de hacer valer buena parte de sus puntos de vista durante la toma de decisiones (Estragó, 2021; Kasmir, 1996; Whyte y Whyte, 1991).

AI.3.3 Evolución reciente: solidaridad, globalización y desafíos pendientes

Los inicios de la década de 1980 marcan un punto de inflexión para la experiencia cooperativa de Mondragón, que hasta ese momento se expandía considerablemente en variables económicas, empleo cooperativo generado y diversidad de actividades abarcadas. En parte, ello había sido posible gracias a las políticas proteccionistas aplicadas en España durante la posguerra, que permitieron a todo proyecto industrial encarar una curva de aprendizaje y de cierre de brecha sin la amenaza de la competencia extranjera. No obstante, las industrias de las cooperativas de Mondragón tuvieron, desde todo punto de vista, un desempeño superior a la media de la industria capitalista vasca y española (Thomas y Logan, 1982; Whyte y Whyte, 1991).

Durante los años 80 y con el impacto pleno de la segunda crisis del petróleo de 1979, el crecimiento del complejo cooperativo tendió a estancarse en términos absolutos, aunque su performance relativa respecto al sector capitalista continuó mostrando puntos destacados, pues mientras que el nivel de empleo cooperativo se mantuvo en torno a los 18.500 puestos, el desempleo en España saltó bruscamente desde el 9,5% a un pico del 21,5%, teniendo el País Vasco un comportamiento similar (López et al., 2005; Urrutia, 1984). Lograr mantener el nivel de empleo en un contexto de destrucción neta de puestos de trabajo fue posible gracias a una de las características más destacables de la experiencia de Mondragón: la solidaridad intercooperativa entre las más de 100 entidades que conformaban la red en aquel momento. Fue en este marco donde la política de previsión y de creación de fondos comunes (a los cuales las cooperativas contribuían con una significativa porción de sus respectivas rentabilidades) brindó todos sus frutos para sobrevivir en un entorno difícil sin reducir puestos de trabajo. Los fondos acumulados fueron canalizados a través de la cooperativa Lagun Aro para apoyar a los trabajadores cuyas entidades estaban en serias dificultades económicas con medidas como: reubicación temporaria o permanente a otra cooperativa miembro de la red (haciéndose cargo de los costos de reubicación y reentrenamiento del trabajador), paquetes de jubilación anticipada para miembros cercanos al retiro, o pago del 80% de la retribución mensual básica en caso de continuar desempleado y sin poder recurrir a otras alternativas (Whyte y Whyte,

1991). Superada exitosamente la apremiante situación de la década del 80, sin tener que resignar por ello la observancia de los principios filosóficos de solidaridad obrera y de apoyo inter-cooperativo inculcados por Arizmendi, durante el siguiente decenio se debió afrontar un nuevo desafío: el desmantelamiento de las medidas proteccionistas características del período de posguerra, y la integración definitiva de España a la Unión Europea y al mercado global. En paralelo, debe mencionarse también un reto de una significancia quizás aún mayor: el del relevo en los puestos de liderazgo, ante el retiro del núcleo de cooperativistas fundadores de ULGOR (Altuna Gabilondo, 2008).

La combinación de estos factores fue determinante en el derrotero seguido desde ese momento por la experiencia cooperativa, pues la nueva generación que asume el liderazgo en la década del 90 contaba con formación y experiencias muy diferentes, lo que posiblemente haya llevado a tomar decisiones algo más alejadas de la filosofía original a fin de afrontar el dilema de la competencia global. De esta manera los años finales del s. XX presentaron una marcada reorientación de las actividades de las cooperativas hacia la eficiencia económica, a costa de algunos valores más humanísticos que ponían el acento en las personas (Kasmir, 1996).

Desde entonces y hasta la crisis global de 2008, las cooperativas de Mondragón se embarcaron en otra notable ola de crecimiento, cuando la facturación total pasó desde los 2.333 millones de euros hasta un pico de 16.770 millones en 2008, mientras que el empleo total se incrementó desde un nivel cercano a los 20.000 puestos a fines de los 80 hasta más de 100.000 en 2007 (Altuna Gabilondo, 2008; Cancelo Alonso, 1999). Por otro lado, mientras que durante los años 1980 la proporción de trabajadores externos no superaba el 10%, debido a exigencias de las leyes cooperativas y los reglamentos internos, al año 2007 dicha proporción había superado el 70%, pues solamente el 29,7% de la fuerza laboral total era trabajador-miembro (Altuna Gabilondo, 2008).

Estos notables saltos, tanto en la facturación y el empleo como en la cantidad de trabajadores que no contaban con los mismos derechos de gestión que los socios “plenos” —cuestión que remite a un resurgimiento de la teoría de la “degeneración” planteada por los Webb— se explican a partir de dos factores. Por un lado, la expansión de las filiales productivas fuera de España bajo la forma de sociedades anónimas que contratan personal asalariado¹⁰⁶, y por otro

¹⁰⁶ A 2017, Mondragón estaba constituida por 98 cooperativas que tenían 143 filiales en el exterior, siendo China e India los países con mayor cantidad de implantaciones fuera de España. En dichas filiales trabajan aproximadamente 13.700 personas, quienes lo hacen como asalariados, es decir sin membresía cooperativa que brinde derechos a gestión y a voto.

lado la compra por parte de la cooperativa de consumo Eroski de cadenas de supermercados rivales en donde las relaciones laborales tradicionales se mantuvieron¹⁰⁷. Si bien los congresos periódicos que reúnen a las cooperativas de Mondragón para establecer lineamientos estratégicos generales reafirman continuamente el compromiso de “cooperativizar” a todos los trabajadores, esto es, tomar medidas tendientes a darles derechos de miembro pleno¹⁰⁸, ejemplos como los de Eroski muestran que aún existen muchos desafíos al respecto.

Sumado a esto, la crisis global desatada en 2008 significó un duro golpe para el complejo cooperativo, representando una pérdida de facturación y empleo del orden del 25% (Mondragon Corporation, 2009; 2019) y la quiebra en 2013 de la cooperativa “Fagor Electrodomésticos”, considerada como la heredera directa de lo que alguna vez fue la cooperativa iniciadora ULGOR. Los efectos de dicha crisis aún no han sido superados totalmente, y los posibles desenlaces siembran algunas preocupaciones acerca del futuro de la experiencia cooperativa de Mondragón (Ortega Sunsundegi y Uriarte Zabala, 2015).

AI.4 Situación actual del Cooperativismo de Trabajo

Según CICOPA (2018), la rama de la Alianza Cooperativa Internacional que promueve cooperativas de trabajo (además de cooperativas sociales y cooperativa de productores) a escala global se registran 11,1 millones de socios trabajadores que se desempeñan en este tipo de organizaciones, con un peso determinante de la región asiática (8,5 millones, de los cuales más de 6 millones provienen de India).

En el contexto americano, Argentina es uno de los principales referentes en la materia, al contar con más de 177.000 socios trabajadores distribuidos entre aproximadamente 15.000 cooperativas de trabajo. Vale aclarar que un significativo porcentaje de este grupo de organizaciones (más del 70%) se encuentra conformado por cooperativas surgidas a partir de programas públicos para la inserción laboral de sectores sociales vulnerables (CICOPA, 2018; Acosta et al, 2013). Dentro de este núcleo se destaca, por el alcance de la difusión que ha tenido

¹⁰⁷ Si bien desde la década de 1990 existe un plan para alentar a que los asalariados de Eroski se “cooperativicen”, como informan Arando et al. (2010), luego de la compra de la red de supermercados catalana Caprabo en 2007, menos del 20% de la fuerza laboral de Eroski detentaba la condición de socio pleno, mientras que el resto mantenía relaciones laborales tradicionales. La posterior irrupción de la crisis internacional de 2008 relentizó notablemente esta iniciativa.

¹⁰⁸ El VIII Congreso de Mondragón celebrado en 2003 aprobó una resolución sobre “Expansión Societaria” instando a los órganos competentes a estudiar y desarrollar fórmulas de participación de los empleados no socios en la propiedad y en la gestión de la empresa.

su experiencia, el núcleo de empresas recuperadas por sus trabajadores, que hacia 2018 contaba con más de 15.000 trabajadores distribuidos en más de 380 organizaciones (Ruggeri, 2018).

ANEXO II: Evolución histórica del paradigma Socio-Técnico

En el presente anexo se desarrolla una breve reseña del surgimiento histórico del paradigma Socio Técnico. La sección AII.1 analiza el contexto reinante y la influencia de la Teoría General de Sistemas, mientras que la sección AII.2 se encarga de describir el desenvolvimiento histórico de las diferentes ramas del movimiento.

AII.1 Los inicios y la Teoría General de Sistemas

Lo que más tarde se conocería como el paradigma Sociotécnico (ST) surgió durante la posguerra a partir de la observación directa de equipos autónomos de trabajo que afloraron espontáneamente en el trabajo de las minas de carbón británicas. A pesar de que el gobierno laborista británico había estatizado desde 1947 la mayoría de los yacimientos carboníferos del país, introduciendo con ello mejoras salariales y de condiciones de trabajo, los niveles de conflictividad, rotación laboral y ausentismo continuaban invariables respecto de períodos anteriores. En este contexto dos investigadores del Instituto Tavistock descubrieron un sitio minero en la región de Yorkshire en donde el método de organización del trabajo había sido modificado (por iniciativa de los propios trabajadores, con el aval de los supervisores) desde el típico sistema taylorista de tareas atomizadas y repetitivas, hacia otro en donde un conjunto de Equipos Autogestionados (EAG) —trabajadores sin supervisores a cargo— intercambiaban tareas y tomaban la responsabilidad por la organización, coordinación y seguimiento de todo el ciclo productivo subterráneo (Trist y Bamforth, 1951).

Las ganancias de productividad y satisfacción laboral de este método en la minería se calcularon, a partir de una larga serie de experimentos llevados a cabo durante la década del 50, en el orden del 20 al 30 por ciento, además de una marcada baja en el ausentismo y la rotación laboral, junto con mejoras en indicadores de salud. Por otro lado, en esos años un experimento de naturaleza ST fue realizado en una industria y país diferente —empresa textil Ahmedabad en India— con alentadores resultados (Rice, 1953; Trist, 1993). Estos y otros casos dieron la pauta a los investigadores de Tavistock sobre la necesidad de elaborar un nuevo enfoque analítico capaz de explicar no solo la estabilidad y el orden de los EAG “sin capataces a cargo”, sino también el repentino salto en motivación, compromiso, resultados económicos y humanísticos respecto del clásico paradigma burocrático-taylorista.

En paralelo, el biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy publicó en 1950 su primer esbozo de la Teoría General de Sistemas (TGS), que luego daría lugar al libro del mismo nombre. La enorme influencia que dichas publicaciones ejercieron sobre la manera de formular nuevas teorías en diferentes campos científicos determinó que el paradigma ST fuese justamente desarrollado “en términos de sistemas” (Trist, 1981).

En efecto, los trabajos de Von Bertalanffy pueden verse por un lado como la introducción a una nueva disciplina científica, y por otro lado como una crítica epistemológica al enfoque reduccionista, utilizado en la física clásica y replicado en otras ciencias. De esta forma, campos de estudio tan diversos como la biología (en donde la vida es explicada a partir de procesos que pueden investigarse aisladamente), la psicología (en donde los fenómenos mentales pueden descomponerse en unidades elementales como las sensaciones) o la economía (en donde la sociedad es concebida como la agregación de individuos tomados como átomos sociales) adoptan los procedimientos de la física, que asume al todo como la simple suma de las partes (Von Bertalanffy, 1950). La TGS en cambio establece que cada parte individual no se comporta de la misma forma si está aislada que, si se encuentra dentro de una configuración de interrelaciones con otras partes, denominada “sistema”. En consecuencia, la TGS critica las explicaciones atomísticas predominantes en la Física clásica y propone en cambio enfoques “integrales” (*wholeness*), donde resulta fundamental tanto comprender la naturaleza de las partes, como el marco contextual y la forma en que éstas se relacionan entre sí (Von Bertalanffy, 1968; 1972). De esta manera, el paradigma ST concibe a los EAG según una visión organicista, asumiendo un paralelismo entre los trabajadores y las partes individuales de un organismo vivo, que basados en comportamientos sistémicos se coordinan entre sí para lograr la homeostasis¹⁰⁹ del conjunto (Morgan, 2006), sin necesidad de apoyarse en relaciones de jerarquía.

Por lo tanto, la tarea individual como unidad de análisis del enfoque taylorista es reemplazada por una visión de conjunto: el ciclo de trabajo completo (*whole task*)¹¹⁰. Por otro lado, el concepto central pasa desde el individuo hacia el conjunto de personas que constituyen un grupo

¹⁰⁹ Este término, tomado desde la biología por Von Bertalanffy (1950), se refiere al conjunto de procesos a través de los cuales la situación material y energética de un organismo se mantiene constante. Adaptado a los sistemas sociales que conforman a las organizaciones, el término hace referencia a los mecanismos de control que permiten que los desvíos respecto de un estándar, objetivo o norma inicien acciones destinadas a la corrección de dicho desvío (Morgan, 2006).

¹¹⁰ Un *whole task*, también llamado *work system* por Trist (1981) se define como un conjunto de tareas interdependientes y relativamente separadas del resto que conforman en sí mismas un todo funcional y autosuficiente (*self-completing whole*, Cummings, 1978). Esto incluye también tareas indirectas (preparación de máquinas, mantenimiento, etc.) que quedan bajo la responsabilidad de un EAG (Ingvaldsen, 2013)

de trabajo, quienes al organizarse como un EAG que toma un *whole task* a su cargo conforman un sistema con capacidad de autorregularse de forma interna (sin recurrir a un supervisor). Según los teóricos del paradigma ST esta capacidad de autorregulación debe buscar maximizarse, pues al ser estos sistemas “abiertos” —que tienen capacidad de interactuar con su medio circundante— consiguen “importar entropía negativa” que contrarresta la natural entropía positiva que generan los sistemas cerrados, logrando así alcanzar un estado de equilibrio dinámico: el *steady state* (Trist, 1981; Von Bertalanffy, 1968).

Finalmente, esta escuela de pensamiento propone diseccionar a las organizaciones en dos subsistemas: el social y el técnico. Mientras que el primero sigue las leyes de las ciencias humanas, el segundo se atiene a las leyes de las ciencias naturales. Sin embargo, ambos se necesitan mutuamente para poder transformar los insumos en productos, por lo que centrarse en la optimización de uno solo de estos subsistemas (como lo hace el taylorismo con el subsistema técnico) se sub optimiza el todo. De esta manera, el paradigma ST propone la optimización conjunta (*joint optimization*) tanto de las “necesidades psicológicas” de las personas (el sistema social) como de la racionalización productiva de las máquinas y los insumos (el sistema técnico). El mejor medio para hacerlo es la introducción de los EAG.

AII.2 Pensamiento y prácticas durante la segunda mitad del s. XX

AII.2.1 El período Socio Técnico clásico (década del 60)

A partir del descubrimiento en la década del 50 del sistema *composite* de EAG en las profundidades de las minas británicas (Trist y Bamforth, 1951) y de nuevos experimentos que corroboraron su potencial, se esperaba una rápida difusión del método ST hacia todas las organizaciones de la industria. Sin embargo, el entusiasmo de los investigadores de Tavistock pronto colisionó con la primera de una larga y nunca resuelta serie de “bloqueos”. Según uno de sus descubridores y principal referente académico, la idea de generalización de los EAG encontró una inmediata resistencia por parte de directivos de diversos niveles jerárquicos, comenzando por los capataces, quienes por razones diversas temían delegar poder decisorio de una manera tan acentuada¹¹¹. Por ello, la década del 50 fue catalogada como la *latency decade* (Trist, 1981).

¹¹¹ Trist (1981) hipotetiza que el freno a los proyectos con EAG tuvo su causa en actitudes conservadoras por parte de agentes organizacionales con poder, que en última instancia representaron “ataques envidiosos” hacia una innovación de la que no podían apropiarse.

La primera oportunidad de envergadura para aplicar este paradigma surgió en Noruega en la década del 60, cuando gobierno, cámaras patronales y sindicatos de ese país acordaron impulsar lo que se conoció luego como el “Proyecto de Democracia Industrial”, solicitando ayuda a investigadores de Tavistock para llevarlo adelante. De esta manera, durante varios años se realizaron minuciosos experimentos en cuatro organizaciones industriales, con el objetivo de generar ejemplos exitosos de aplicación ST que sirviesen de modelo para difusión (Emery y Thorsrud, 1976).

Los experimentos tuvieron éxito diverso. Por caso, en una de las organizaciones dedicada a la fabricación de cables se intentaron implementar métodos ST y EAG en una de las áreas con procesos productivos más simples. Sin embargo, la enorme desconfianza que los trabajadores sentían por sus jefes y gerentes terminó bloqueando toda posibilidad de que el experimento prosperase, ya que los primeros consideraban al paradigma ST como un nuevo “truco”, de tantos ya intentados en el pasado, para imponer incrementos en los ritmos de producción. El caso en donde más lejos se llegó fue Norsk Hydro, una multinacional dedicada a la fabricación de fertilizantes, donde se aprovechó la circunstancia de la construcción de una nueva planta desde cero para planificar e implementar un *layout* que fomentase el funcionamiento ST. A partir del buen funcionamiento de esta nueva unidad productiva perteneciente a una reconocida empresa, y con una significativa ganancia de productividad por trabajador (del orden del 75%¹¹²), se esperaba un masivo paso desde la Administración Científica hacia los métodos ST. Sin embargo, ello estuvo lejos de ocurrir, ni siquiera en la propia Norsk Hydro (Emery y Thorsrud, 1976). ¿Acaso a las organizaciones que persiguen el lucro no les interesa la maximización de la eficiencia, la productividad, y con ello la maximización de los beneficios?

Los experimentos noruegos de democracia industrial significaron el definitivo afianzamiento de una advertencia ya dada por los ejemplos británicos de la década anterior: en las organizaciones suelen existir fuertes resistencias por parte de las personas que detentan posiciones de poder (capataces, ingenieros, gerentes, directores, etc.) para realizar cambios que impliquen ceder una parte sustancial de ese poder.

No obstante el fracaso en la difusión, los experimentos de democracia industrial nórdica de los años 60 permitieron a los principales exponentes del pensamiento ST consolidar conceptos teóricos adicionales. Por un lado, Emery y Thorsrud, en su trabajo de 1976 que está basado en

¹¹² Además, se redujo el requerimiento de trabajadores de 94, al diseñar la planta según pautas tayloristas, a 57 según pautas ST (Emery y Thorsrud, 1976).

la experiencia noruega, enunciaron en concreto seis “requerimientos psicológicos” generales que todas las personas esperan de sus trabajos, y que van más allá de los salarios y lo extrínseco:

- La posibilidad de poder participar en las decisiones relevantes que afecten directamente a su trabajo.
- La posibilidad de resolver desafíos intelectuales en trabajos que presenten variedades situacionales (que se alejen de la monotonía).
- La posibilidad de experimentar aprendizajes.
- La posibilidad de recibir reconocimiento por la tarea realizada.
- La posibilidad de establecer relaciones entre el trabajo realizado y lo que la organización tiene para brindar a la sociedad.
- La necesidad de sentir que el trabajo lleva hacia algún tipo de futuro deseable, no necesariamente una promoción.

En el contexto de la aparición durante los años 60 de una brecha entre las capacidades y pretensiones de una fuerza laboral mucho más calificada, y los trabajos monótonos y degradados que ofrecían la mayoría de las organizaciones (De Sitter et al., 1997), el paradigma ST asumió la vanguardia respecto de la imperiosa necesidad de modificar la perspectiva desde la cual la Administración y la Economía analizaban el comportamiento organizacional de las personas. Como puede apreciarse a partir de la lista de los seis requerimientos psicológicos precedentes, esto representa un quiebre definitivo respecto de la filosofía taylorista, que asume a los trabajadores como seres con una tendencia natural al holgazaneo, y para quienes la ambición personal por obtener altos pagos extrínsecos siempre será más fuerte que el deseo de bienestar general (Taylor, 1911).

Por otro lado, un avance logrado por la formulación ST clásica de los años 60 es la del desarrollo del concepto de “control de las varianzas” o “control de las perturbaciones” (Van Eijnatten, 1993), que en un contexto de TGS se refiere a los desvíos en los resultados de una actividad organizacional respecto de lo planificado. Las varianzas ocurren por doquier y no es posible anticiparlas, sin importar el esfuerzo que se haga por perfeccionar los procesos de planificación. Ante estos eventos, el diseño burocrático taylorista probó ser extremadamente rígido para resolver los imprevistos, debido a que los trabajadores utilizan las estrictas definiciones y alcances de las tareas como defensa ante pedidos del *management* para hacer frente a lo no

previsto (Achterbergh y Vriens, 2010; Emery y Thorsrud, 1976). De esta forma, la extrema división del trabajo deja muy vulnerable a todo el sistema ante la menor de las varianzas.

En cambio, al disponer de mayores espacios de libertad que les permiten a las personas poder satisfacer sus requerimientos psicológicos, las organizaciones ST tienen acceso a una notable fuente de eficiencia organizacional: la de empoderar a sus trabajadores, mediante los EAG, para que puedan controlar y resolver las perturbaciones tan cerca de su fuente como sea posible. En efecto, en lugar de estar obligado a reportar y esperar autorización de su superior, un trabajador debidamente capacitado e informado puede actuar rápidamente e impedir que las varianzas propaguen su efecto al resto de la organización.

En concreto, poder actuar cerca de las fuentes implica que las tareas de los trabajadores que integran un EAG se encuentran más enriquecidas, lo que significa que:

- Cada trabajador adquiere habilidades que le permiten realizar varios tipos de tareas, en lugar de concentrarse en sólo una de ellas.
- Adicionalmente a las tareas productivas directas, los trabajadores de un EAG incorporan bajo su esfera ciertas tareas indirectas clave como el control de calidad y el mantenimiento. De esta forma, éstas pasarán a ser la “responsabilidad y no la excusa” de los trabajadores (Emery y Thorsrud, 1976).
- Lo anterior implica que el EAG brinda la posibilidad de formar trabajadores polivalentes y con capacidad de rotar en tareas e implica además que cada EAG puede tomar a su cargo un *work cycle* de larga duración, en donde es el equipo el que determina la forma de llevarlo adelante.

Por lo tanto, el trabajo a través de EAG sociotécnicos requiere de cada persona una variedad más amplia de toda clase de habilidades (físicas, cognitivas, intelectuales, creativas, de relacionamiento, etc.) y brinda más espacios de libertad para poder ejercerlas y desarrollarlas, lo que a su vez genera mayor motivación en los trabajadores y un aumento en el nivel de eficiencia al ejecutar un *whole task*.

AII.2.2 La versión neerlandesa y otras ramas “modernas”

Los impulsores de la democracia industrial noruega se sorprendieron ante la falta de difusión, aspecto que ellos denominaron como el “problema del encapsulamiento” (Emery y Thorsrud, 1976; Trist 1981 y 1993), a pesar de los evidentes éxitos humanísticos y especialmente

económicos. El revés en el proceso de divulgación del paradigma ST y la búsqueda de una solución para superarlo representaron el fin del período clásico de los años 60, y la aparición de las diferentes versiones modernas de esta línea de pensamiento (Van Eijnatten, 1993).

De esta forma, el paradigma ST se reconfiguró en cuatro versiones: la norteamericana, la australiana, la escandinava y la neerlandesa. Se presenta a continuación una referencia a los principales rasgos de estas variantes:

- Versión norteamericana (“Consultoría Norteamericana”): Representada por los proyectos en EEUU y Canadá impulsados por Eric Trist y sus seguidores durante los años 70 y 80 del siglo pasado. A partir de los mismos preceptos base de la vertiente ST clásica enfocados en los EAG y las organizaciones, se agregó el nivel de análisis “macro-social”, que incorporó conceptos relacionados con desarrollo comunitario tendientes a promover procesos de aprendizaje social, junto con espacios de cooperación entre trabajadores y propietarios-gerentes (Van Eijnatten, 1993). A partir de esta corriente se popularizó el término *Quality of Working Life*¹¹³ (calidad de vida laboral), para señalar las potencialidades del paradigma ST respecto del aporte que puede realizar al bienestar de los trabajadores, sin por ello descuidar las necesidades de eficiencia y productividad.

- Versión australiana (“Diseño Participativo”). Impulsado por Fred Emery, uno de los más importantes exponentes del paradigma ST, principalmente en Australia a partir de la década del 70. Se trata de un “rediseño del proceso de rediseño de organizaciones” que reemplaza al enfoque ST convencional, cuyo principal objetivo es encontrar un método de estilo “hágalo Ud. mismo”, buscando así que la implementación de un programa ST no dependa de la guía de un experto (Emery, 1995; Van Eijnatten, 1993). La puesta en práctica de este enfoque se da a partir de un profundo corte vertical de la pirámide organizacional, esto es, de la extracción de representantes de diferentes niveles jerárquicos de la organización, que luego se conforman en un equipo democrático encargado del rediseño. Con ello se buscó eliminar la resistencia al cambio, mejorar la difusión de los programas ST, y colocar la responsabilidad de rediseño en los propios trabajadores, ya que los rediseños más efectivos serán los realizados por aquellos cuyos trabajos se rediseñan.

- Versión escandinava (“Diálogo Democrático”): Promovido por el investigador noruego Bjorn Gustavsen, principalmente en Suecia y Noruega durante los años 80 y 90. Comparte con

¹¹³ Ver por ejemplo Mintzberg (1979), p. 78.

la versión norteamericana el mayor énfasis en la búsqueda de una implementación a gran escala a través de la creación de redes interorganizacionales que tienen por objetivo la difusión de los programas de participación democrática en el trabajo. De acuerdo con Gustavsen (1992; 2007), no sirve de mucho intentar diseñar organizaciones con más democracia si antes no existe confianza entre los diferentes actores. Por lo tanto, esta vertiente del pensamiento ST representa un cambio en la estrategia del “caso estrella” a ser seguido -asumida durante el experimento noruego de los años 60- fomentando en su lugar redes de diálogo y de búsquedas de consenso, tanto entre organizaciones como entre representantes de trabajadores y *management*. En su apogeo durante los años 80, el programa de Diálogo Democrático llegó a contar con la participación de 70 organizaciones.

- Versión neerlandesa. Entre los años 80 y 90 los investigadores De Sitter, De Hertog y Van Ejinatten (1990) desarrollaron una versión propia del paradigma ST, que en ciertos aspectos profundiza el enraizamiento en la Teoría General de Sistemas, particularmente en lo referido a su versión cibernética (esto es, en lo relacionado con la estructura de los sistemas de regulación automática frente a las perturbaciones del ambiente). De esta forma, se concibe a las organizaciones como un conjunto de elementos sociales y técnicos que al intentar alcanzar sus objetivos deben enfrentarse con la complejidad externa y la incertidumbre creciente de su medio (De Sitter et al., 1997). Dicha complejidad e incertidumbre producen constantes perturbaciones (varianzas, o desvíos en los resultados respecto de las metas buscadas) y por ello, a fin de lograr los objetivos de la manera más eficiente, las organizaciones deben desarrollar comportamientos que permitan minimizarlas. A lo ya planteado por la propuesta ST “clásica” se integra el concepto de “estructura”, que consiste en la red de tareas interrelacionadas que realizan los integrantes de una organización a fin de alcanzar sus objetivos. De acuerdo con este enfoque, la estructura es el determinante esencial de la frecuencia e intensidad de las perturbaciones que experimenta la organización. Por ello, el núcleo de interés de esta vertiente del paradigma ST se encuentra en el estudio de aquellas estructuras organizacionales que permitan minimizar el nivel de varianza de todo el sistema.

Desde la perspectiva de los autores de esta perspectiva, dicho objetivo se logra a partir de dos clases de ordenamientos estructurales: la paralelización y la segmentación. El primero consiste en la asignación de los productos o servicios elaborados por una organización a flujos paralelos

de procesos, de manera de tornarlos independientes el uno del otro¹¹⁴. Respecto de la segmentación, se trata del agrupamiento selectivo de funciones que presentan una interdependencia relativamente alta entre sí, y que además como conjunto se muestren relativamente autosuficientes respecto de sus tareas adyacentes (De Sitter et al., 1997).

Los exponentes de esta rama ST sostienen que al crear flujos de procesos relativamente independientes el uno del otro, se reduce de manera exponencial el número de relaciones que cada tarea tiene con su ambiente. Por lo tanto, al reducirse el número de interacciones entre las diferentes tareas organizacionales, se reduce el número de posibles fuentes de perturbación (Achterbergh y Vriens, 2010), minimizándose la variabilidad.

Esta perspectiva ha sido criticada por representantes de otras ramas del paradigma ST por ser “simple ingeniería industrial” (ver Van Eijnatten, 1993, p. 120) que relega los aspectos humanísticos y el papel de los EAG. En respuesta a ello, se argumenta que una buena parte de las fuentes de perturbaciones, aunque no toda, se minimiza a partir de la paralelización y/o segmentación; y que los EAG asumen un rol luego de este “rediseño” de la estructura organizacional, para atacar a la variabilidad remanente (Van Eijnatten y Van der Zwaan, 1998).

Por lo tanto, el rol de los EAG para esta rama de análisis es el de ser “la otra cara de la moneda” que complementa al rediseño de la estructura organizacional en la misión fundamental de hacer frente a la complejidad y la incertidumbre del medio.

En definitiva, el marco teórico de la versión ST neerlandesa tiene como piedra angular a la teoría de sistemas cibernéticos (esto es, con capacidad de autorregularse y procesar la complejidad externa de manera autónoma) formulada por Ashby, cuya metodología puede resumirse en dos grandes pasos (De Sitter et al., 1997):

- Paso 1: Atenuar el nivel de variabilidad mediante el rediseño de la estructura productiva de la organización.

Este primer paso pretende bajar la complejidad ambiental a partir de la paralelización y la segmentación. El supuesto es que al crear subunidades relativamente independientes y con

¹¹⁴ Como ejemplo, en una fábrica de muebles de comedor podrían crearse dos flujos, uno para mesas y el otro para sillas. De esta forma, los flujos paralelos actuarían como dos mini-organizaciones relativamente independientes la una de la otra, cada una especializada en un producto y con sus respectivas funciones (esto es tanto “mesas” como “sillas” tienen sus respectivas áreas de compras de tornillería y accesorios, de cortado y lijado, etc.).

menos relaciones entre sí (menos necesidades de comunicación y coordinación), se produce una disminución en la probabilidad de generar perturbaciones imprevistas.

- Paso 2: Amplificar el poder regulatorio mediante la introducción de EAG.

En este paso se rediseña la “estructura de control” de la organización, brindando a los EAG la libertad de opciones, la información y la flexibilidad para hacer frente a la variabilidad que no se haya podido eliminar en el Paso 1. Por lo tanto, el rol de los EAG es el de ser factores de aumento del poder de autorregulación del sistema, ya que sus tareas fusionan lo regulatorio y lo operativo.

De esta manera, la teoría ST neerlandesa afirma que su propuesta cumple con la Ley de Ashby, que adaptada a un contexto organizacional establece que las viabilidades de control (las libertades de acción) deben equipararse a los niveles de variedad requerida (las demandas ambientales de control), mientras que en el planteo del paradigma mecanicista ello no ocurre debido a que las estructuras son demasiado rígidas para reaccionar ágilmente a las perturbaciones ambientales imprevistas.

Para concluir se debe agregar a las experiencias observadas en la minería británica de los años 50 (con incrementos en la productividad laboral de entre un 20% y 30%) o los experimentos noruegos de los 60 (donde los incrementos en la eficiencia llegaron hasta el 75%), los casos relevados por Trist en EEUU durante los 70. En efecto, este autor da cuenta junto con Dwyer (1993) que antes de la crisis de 1979 había 70 proyectos ST, muchos de ellos en el seno de compañías de primer nivel, que en cuestión de meses terminaron desvaneciéndose. En general se trataban de *managers* entusiastas que aplicaban el estilo de gestión basado en los EAG únicamente en la unidad productiva bajo su mando, aunque una vez que el directivo se iba el proyecto era simplemente abandonado -a pesar de sus buenos resultados- por un estilo jerárquico tradicional: por ejemplo, Klein (2008) relata el exitoso experimento de una planta en una reconocida multinacional alimenticia durante los 70. Por su parte, Van Eijnatten (1993) realizó un relevamiento de 45 experiencias ST para los que existen estudios académicos que indagan en profundidad, en 13 países diferentes, entre las décadas del 60 y del 80 (entre ellos, el caso de la automotriz sueca Volvo¹¹⁵), más otras 120 que no cuentan con un registro tan

¹¹⁵ Ver Sandberg (2007).

detallado. Asimismo, este autor señaló que para comienzos de la década del 90 en los Países Bajos y Bélgica todavía se mantenían “cientos” de proyectos en funcionamiento.

ANEXO III: Evolución histórica y actualidad del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)

El presente anexo realiza una breve referencia al surgimiento y desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones (NER), que se encuentra íntimamente ligado al ingeniero y emprendedor vasco Koldo Saratxaga, y su derrotero dentro de la Corporación Mondragón, particularmente en la cooperativa Irizar.

AIII.1 La cooperativa Irizar y la llegada de Koldo Saratxaga

Hasta su salida de la agrupación en 2008, Irizar era la organización más antigua del conglomerado de cooperativas de trabajo de Mondragón (País Vasco, España). Fue fundada en 1889 por un emprendedor dedicado a la fabricación de carruajes y diligencias de tracción animal, que con el advenimiento del transporte automotor pudo adaptarse rápidamente a la industria de carrocerías para autobuses.

En 1963 los propietarios decidieron convertirla en cooperativa de trabajo, tomando como referencia el exitoso ejemplo cercano del conglomerado de Mondragón, y a fin de afrontar la difícil situación financiera del momento. Este cambio le permitió a la organización aprovechar el impulso del grupo cooperativo, hasta la irrupción de la profunda crisis de comienzos de los 80. Hacia 1991, luego de una década ininterrumpida de pérdidas económicas, Irizar se encontraba en virtual estado de bancarrota.

Por su lado, Koldo Saratxaga, en su aspiración de cambio desde el ámbito de empresas tradicionales en el que se desempeñaba hacia el mundo cooperativo, había fundado en 1984 junto a otros socios (a instancias del banco Caja Laboral Popular del grupo Mondragón) la cooperativa Etoriki, dedicada a las máquinas herramienta para madera. Sin embargo, la experiencia le resultó decepcionante debido a la falta de espíritu cooperativo y en 1988, por sugerencia de uno de los fundadores del grupo cooperativo para no abandonar Mondragón se reubicó en la división de asesoramiento de la Caja Laboral¹¹⁶. Desde el departamento dedicado al rescate de las cooperativas en problemas¹¹⁷, fue asignado en 1991 a la declinante cooperativa Irizar, lo que resultó una inmejorable oportunidad para aplicar sus ideas.

¹¹⁶ Conversación personal, enero de 2019.

¹¹⁷ Hasta su reorganización en 1991, el Departamento de Intervención de la Caja Laboral Popular tenía la posibilidad de hacerse cargo de la gestión de las cooperativas del grupo que se encontraban en crisis.

En la década que siguió y como resultado de esta intervención, Irizar pasó de tener pérdidas constantes y sostenidas en 1991, a ganar el premio europeo a la calidad (uno de los máximos galardones industriales a nivel continental) y a ser catalogada en 2001 como “la empresa de autobuses más eficiente del mundo” por la revista *The Economist*. Había incrementado su facturación desde los 24 a los 300 millones de euros y su dotación laboral a 1800 trabajadores, desde los 270 al inicio de la década. Adicionalmente, había inaugurado fábricas en China, India, Marruecos, Sudáfrica, México y Brasil (Luzarraga, 2008).

La transformación en menos de 10 años fundamenta las razones de su explicación en un solo factor: el modelo de gestión adoptado, o, según Saratxaga, en el “estilo de relaciones” entre las personas. En efecto, no obstante su condición de cooperativa, el funcionamiento cotidiano de Irizar antes de 1991 se basaba en las típicas relaciones jerárquico-burocráticas, lo que presumiblemente producía disonancias entre el espíritu democrático del cooperativismo y las dinámicas de “orden y mando” de los clásicos arreglos piramidales (Estragó, 2021). Al cambiar por completo esta lógica, instaurando los equipos autogestionados, se liberaron energías motivacionales, que permanecían entre las rígidas estructuras verticalistas, y la organización pudo convertirse en los “más eficientes del mundo” en su rubro. En esta experiencia tiene origen el NER.

AIII.2 Evolución reciente

A partir de la difusión de la experiencia en *The Economist*, Irizar adquirió renombre internacional, recibió en esa época una media de 4.000 visitantes al año (en su mayoría entusiastas ejecutivos de toda clase de organizaciones tradicionales¹¹⁸) y llamó la atención en ámbitos académicos (Casadesus Masanell y Mitchell, de Harvard, le dedicaron un estudio de caso en 2006).

Desde el año 2005, la organización “K2K Emocionando”, fundada y liderada por Saratxaga, viene impulsando programas de transformaciones organizacionales, a fin de promover la difusión e implantación definitiva y autónoma del estilo de gestión NER. En 2019, aproximadamente 100 organizaciones que habían adoptado ,o estaban en vías de hacerlo, el Nuevo Estilo de Relaciones (Noticias de Gipúzcoa, 2019). 18 de estas organizaciones, hacia 2021 forman parte de la red NER Group y de ellas 9 son cooperativas de trabajo.

¹¹⁸ Que sin embargo, como notan Getz y Carney (2015), por lo general luego no se muestran dispuestos a aplicar lo observado en sus respectivas organizaciones.

En el plano económico, además del éxito inicial de la cooperativa Irizar, se destaca la medición realizada sobre los dos primeros años de implantación en 10 organizaciones que comenzaron su transformación entre 2008 y 2011; es decir, que recurrieron a este estilo de gestión en medio de una crisis global, cuando el PBI español se derrumbó 6,4% entre 2008 y 2012.

De la lectura de los datos del Cuadro 20 se destaca el incremento del beneficio económico (resultado) en más de 1000% al cumplirse el segundo año de adopción del NER. Por otra parte, resulta evidente que dicho guarismo no puede explicarse solamente a partir del importante, aunque mucho menor, incremento de la facturación (ventas, +57%), ni de un “ahorro” por despido de personal (que por los principios del NER tampoco sería posible), pues su dotación se incrementó levemente en 4%.

| Cuadro 20. Evolución experimentada por 10 organizaciones durante los 2 primeros años de adopción del NER | | | | | |
|---|--|--------|--------|-------------|-------------|
| CONCEPTO | Periodo crisis: 2008 a 2012 | | | Variación | |
| | AÑO 0: anterior al cambio organizacional | 1º Año | 2º Año | Año 1/Año 0 | Año 2/Año 0 |
| Ventas (Mill.€) | 168 | 212 | 264 | +26% | +57% |
| Resultado (Mill.€) | 2,8 | 9,9 | 28,6 | +353% | +1021% |
| Personas (Nº) | 1036 | 1054 | 1077 | +2% | +4% |
| Ventas / Persona (Miles €) | 162 | 202 | 245 | +25% | +51% |
| Resultado por Persona (Miles €) | 2,7 | 9,4 | 26,6 | +348% | +985% |

Fuente: K2K Emocionando (2013).

Un logro adicional del NER es relativo a las reubicaciones temporarias de personas que trabajan en organizaciones con serias dificultades económico-financieras. En efecto, las organizaciones pertenecientes al NER Group nunca despidieron trabajadores por causas económicas (mientras que la tasa de desempleo española pasó del 8% al 26% durante el período de crisis 2008-2013). Entre otras razones, ello fue posible gracias al programa de reubicaciones, que permitió a aquellas personas que dentro de sus respectivas organizaciones se encontraban temporariamente “excedentes” y sin trabajo, desarrollar labores en otras organizaciones miembros de NER Group con necesidades de incorporar personal (K2K Emocionando, 2012).

Además de los éxitos obtenidos por buena parte de las organizaciones que asumieron el estilo de gestión NER se ha presentado un importante número de experiencias fallidas. En este

sentido, Saratxaga realiza un repaso de los primeros 50 proyectos de transformación NER que se habían encarado hasta 2014 (K2K Emocionando, 2015). En 19 de ellos (38%) el proyecto fue interrumpido por figuras influyentes, con intereses en el funcionamiento anterior al NER: en 4 cooperativas debido a enfrentamientos entre facciones; en 12 PyMEs familiares que en un primer momento solicitan ayuda ante situación crítica y los dueños, al perder una gran cuota de su poder aducen variadas excusas para volver al esquema anterior (a pesar de los buenos resultados hasta entonces conseguidos); finalmente se contaron 3 PyMEs familiares donde los dueños estaban comprometidos con el NER, pero líderes sindicales con poder bloquearon avances y forzaron interrupción del proyecto. En las 31 organizaciones restantes (62%) se puede afirmar que la transformación a un estilo de gestión NER se llevó a cabo de manera exitosa.

ANEXO IV: Otras experiencias contemporáneas con gestión horizontal

En este anexo se presenta un relevamiento de experiencias de organizaciones que en diverso grado se apoyaron en dinámicas con gestión horizontal. Se las ha agrupado en dos grandes conjuntos: las de tipo “única” y las “sistematizadas”. En el primero se mencionan los casos que —si bien presentan ciertos elementos en común con las demás experiencias— lograron una fórmula propia de participación y gestión horizontal, aunque sin buscar la extensión sistematizada hacia otras organizaciones. Por su parte, el segundo conjunto de experiencias consiste en auténticos movimientos, que procuran la activa divulgación de probadas metodologías a fin de impulsar una mayor horizontalidad de las organizaciones en general.

AIV.1 Experiencias “únicas”

AIV.1.1 W. L. Gore

Compañía estadounidense fundada en 1958 por Bill Gore, un ex empleado de Du Pont. De esta compañía Gore extrajo para desarrollar dos elementos fundamentales: experiencia de trabajo con el recientemente descubierto polímero PTFE (teflón) y experiencia con los *Task Forces* (grupos transitorios de tareas, que se caracterizan por un funcionamiento horizontal). Luego de varios años de experimentación, tanto con las posibles aplicaciones del PTFE como con las diferentes maneras de estructurar la organización, la compañía logró notables innovaciones en ambos casos. Por el lado de los productos, es internacionalmente reconocida, por ejemplo por las telas Gore-Tex (ideal para deportes y actividades al aire libre) y los hilos dentales Glide (que Procter & Gamble manufactura).

En cuanto a su particular configuración organizacional, considerada esencial por varios investigadores para explicar sus notables logros, se encuentra basada en relaciones horizontales denominadas “grillas” (*lattice*), mediante las que se conforman los equipos autogestionados. Al no contar con un jefe tradicional, los equipos se apoyan, por un lado, en los liderazgos naturales y situacionales. Por otro lado, la dinámica de funcionamiento se basa en la asunción y el cumplimiento de los compromisos contraídos con los colegas, en el marco de comunicaciones cara a cara. El cumplimiento de estos compromisos incrementa el “capital reputacional” de cada persona. Si, por el contrario, la credibilidad de un trabajador resulta baja, será poco requerido a participar en los nuevos proyectos productivos que surjan, y su puesto laboral correrá peligro.

En este aspecto, se ha creado un proceso de evaluación de performance en donde, para cada trabajador, se consulta un promedio de 20 colegas que se hayan relacionado laboralmente, a fin de confeccionar un ránking (que no se publica, aunque se informa a cada persona el cuartil en el que se encuentra). Complementariamente, cada unidad productiva cuenta con comités de compensaciones compuestos por trabajadores, encargados junto con el “sponsor” que tiene toda persona en la compañía, de evaluar a cada uno en función del ránking y de lo que haya entregado a clientes, o a usuarios internos. Esta evaluación repercute de manera directa en la compensación recibida.

A fin de consolidar la cercanía e intimidad entre las personas, necesaria para generar la confianza sobre la que se basan estos procesos de trabajo diario, las unidades productivas de W. L. Gore no superan los 200 integrantes, adhiriéndose así a la idea de que ante las ganancias de las economías de escala suelen prevalecer las pérdidas por “deseconomías de la motivación”. Sin embargo, la estructura de la compañía conserva algunos roles jerárquicos clave, si bien su sitio oficial aclara que intenta “mantener la burocracia en un mínimo” (lo cual está en línea con la opinión que alguna vez el propio fundador manifestara: renunciar a la jerarquía formal nunca es posible en un 100%). En este sentido, existen dinámicas similares al *advise process* (ver caso AES), que posibilitan a cualquier persona de la organización iniciar un proceso decisorio, siempre que logre aglutinar un nivel de consenso suficiente, que se condiga con la importancia de la medida a adoptar. De esta manera, las decisiones de mayor impacto confluyen en el Grupo de Consultas (*Advisory Group*), compuesto por 30 o 40 referentes de gran prestigio interno, que además constituyen el grupo responsable de la elaboración y aprobación de los planes generales de la compañía.

Se presentan además otros límites a las decisiones participativas y democráticas. Por un lado, si bien existen reuniones periódicas en donde se informan los resultados de la actividad junto con el estado de las principales variables económico-financieras, no toda la información es transparente (las unidades productivas de la compañía guardan entre sí algunos secretos industriales). Tampoco el acceso a las decisiones estratégicas es abierto¹¹⁹.

Actualmente, la organización cuenta con más de 9.500 empleados localizados en una veintena de países, que acceden a un programa de participación en los beneficios, además de un

¹¹⁹ La decisión (inconsulta) de ceder la producción del hilo dental Glide a Procter & Gamble fue tomada con sorpresa y disgusto por los trabajadores encargados de producirlo internamente.

programa de compras de acciones de la compañía (ESOP) al que todo empleado puede acceder luego del primer año de trabajo en la organización.

Fuentes: Shipper y Manz (1992), Hamel y Breen (2007), Shipper et al. (2014), Laloux (2014), Getz y Carney (2015) y sitio oficial www.gore.com

AIV.1.2 Johnsonville Sausage

Empresa estadounidense dedicada a la producción de embutidos (salchichas, longanizas, etc.), que cuenta con aproximadamente 2.000 empleados. Presentaba un funcionamiento organizacional ordinario hasta que Ralph Stayer, hijo de los fundadores tomó el control a mediados de la década de 1980. Una de las primeras percepciones que tuvo al hacerse cargo de la compañía fue que las personas se mostraban apáticas, desmotivadaa, y parecía no importarles el destino de la organización. Su intuición (que años más tarde sería verbalizada con la frase “la gente quiere hacer grandes cosas; si no lo hace, es porque el *management* no les deja”) lo llevó a introducir, paulatinamente, medidas para incrementar sustancialmente el nivel de implicación de los trabajadores.

Comenzó delegando la degustación, proceso clave del control de la calidad del producto, a los propios trabajadores encargados de elaborar las salchichas. Luego, implementó equipos autogestionados, a los que permitió tomar decisiones sobre procesos productivos a fin de que la calidad continuase mejorando. El concluyente éxito de estas medidas (la tasa de rechazos se redujo del 5% al 0,5%), animó a continuar profundizando el camino. A continuación, los trabajadores tomaron responsabilidades adicionales: evaluación de performance de sus pares, reclutamientos y despidos. Relacionado con esta cuestión, la compañía implementó un programa de participación en los beneficios, en el que el sistema de evaluación de performance —ideado enteramente por un comité de operarios— resulta determinante a la hora de calcular la porción que le corresponde a cada trabajador.

Luego de varios avances y retrocesos los equipos fueron abarcando cada vez más funciones: confección de cronogramas y asignación del trabajo, elaboración de presupuestos del equipo, e inversiones en bienes de capital. También se registraron significativos aportes de trabajadores ordinarios (y con mínima formación) en temáticas relacionadas con la innovación de productos y procesos, desempeñándose a la par de los ingenieros. Finalmente, los trabajadores participaron de una decisión estratégica trascendental: la compra de parte de una empresa competidora, que implicó una decisión muy prometedora, aunque riesgosa, cuyo buen resultado

dependía del compromiso conjunto. La decisión democrática fue la de aceptar el desafío, y el proyecto constituyó un exitoso salto de la compañía hacia los escalones más altos de su industria.

Según Stayer, la clave del éxito se encuentra en comprender que si bien el dinero representa seguridad para las personas, nunca constituirá una motivación suficiente. Por ello, es imprescindible que la organización brinde oportunidades para la búsqueda de logros y éxitos, que es el verdadero motor motivacional, una vez que el dinero deja de ser una preocupación acuciante. De esta manera, a medida que los trabajadores toman sus propias decisiones que les permiten alcanzar los desafíos propuestos, se genera un “sentido de apropiación de la organización” (si bien, el fundador aclara en su testimonio que, en determinado momento, fue necesario que se apartara de las reuniones, a fin de obligar a que las personas decidiesen por sí mismas). No obstante los equipos autogestionados, la organización mantuvo la estructuración jerárquica, aunque las capas se redujeron de 6 a 3. Hacia 2018 la compañía había cumplido sus 73 años de crecimiento ininterrumpido.

Fuente: Stayer (1990), Peters (1993), Honold (1996) y sitio oficial www.johnsonville.com

AIV.1.3 AES

Empresa estadounidense fundada durante la década de 1980, dedicada a la construcción y administración de centrales generadoras de energía eléctrica. Durante su apogeo llegó a contar con 40.000 empleados en una veintena de países, hasta la crisis global de 2001-2002, cuando fue duramente golpeada y debió reducir drásticamente sus operaciones.

Desde sus comienzos hasta esas fechas, y bajo el tutelaje de Dennis Bakke (uno de sus fundadores y CEO de la época) AES se desarrolló utilizando un modelo de gestión de claras tendencias horizontales. Únicamente el director de planta era designado por el CEO de la corporación. Luego, cada planta se configuraba en base a equipos autogestionados, que elegían sus líderes y se encargaban de administrar sus propios asuntos: distribución del trabajo, presupuesto, horarios, mantenimiento, inversiones en muebles, maquinarias y activos fijos, compras de insumos, control de calidad, reclutamiento, evaluación de performance, etc. Para ello, se requería por un lado una gran transparencia informativa, que le permitiera a cada empleado conocer información financiera en alto grado de detalle (por ello, como la compañía cotiza en bolsa, debía informar a las autoridades bursátiles como “*insiders*” a todos sus empleados).

Por otro lado, a fin de que cada equipo pudiera coordinar acciones con los demás, AES acuñó la metodología del “proceso de consultas” (*advise process*): una única persona (previo aval del equipo al que pertenece) puede liderar la iniciativa e implementación de una decisión de importancia, sin importar el rol que normalmente desempeñe; siempre y cuando haya realizado suficientes consultas con los expertos en la temática a decidirse (ingenieros, contadores, expertos en personal, líderes con experiencia, etc.). Este proceso decisorio, “antinatural” a simple vista, tuvo buen funcionamiento debido a dos cuestiones: a) generalmente, quien inicia el proceso decisorio se verá afectado por la decisión que se tome; b) la persona que lleve adelante la decisión, deberá luego rendir cuentas ante sus pares, lo cual es facilitado por la transparencia en la información. Adicionalmente, se alentaba a las personas a formar parte de diferentes *task forces*, con lo cual se materializaban situaciones atípicas, como por ejemplo que un guardia de seguridad fuese miembro del equipo de presupuesto de toda una planta. Con ello, se buscaba estimular la moral y la motivación de los trabajadores.

Fuentes: Bakke (2005) y Laloux (2014).

AIV.1.4 Sun Hydraulics

Empresa estadounidense fundada en 1970, dedicada a la fabricación de válvulas hidráulicas¹²⁰. Desde 1997 se encuentra listada para cotizar en bolsa de valores. Actualmente cuenta con más de 2.000 empleados ubicados en varias plantas en el mundo.

De forma similar a la de otras organizaciones con gestión democratizada, la base de esta compañía son los equipos autogestionados, que generalmente se forman a partir de los diferentes proyectos que suelen correr en paralelo por todos los niveles de la organización (adaptaciones de productos existentes a clientes específicos, mejoras propuestas por operarios, diseño de nuevos productos, etc.), y que se hacen cargo de sus propias operaciones. Los líderes de equipo surgen naturalmente de entre las personas con más experiencia, siendo su función principal la de comunicar y coordinar con otros equipos (pero no la de controlar e impartir directivas). Además, los grupos autogestionados asumen funciones como control de calidad, compras, confección de cronogramas, reclutamiento e inclusive compra de bienes de capital que precisarán para su trabajo.

¹²⁰ Renombrada como “Helios Technologies” en 2018.

Otras medidas implementadas por el fundador (Bob Koski) para fomentar la autogestión son: espacios abiertos para facilitar la comunicación, eliminación de fichajes horarios, implementación de un proceso similar al *advise process* para la toma de decisiones de alto impacto. Adicionalmente, la compañía sustenta la idea del límite al tamaño de las unidades productivas, que oscila entre 200 y 250 personas.

Finalmente, las reseñas consultadas dan cuenta de algunas diferencias en trato y distribución del poder, por ejemplo, en el programa ESOP que es ofrecido sólo a algunos trabajadores, en ciertas diferencias de estatus entre empleados (asalariados vs. trabajadores por hora) y en la conservación de algunos niveles jerárquicos.

Fuentes: Kaftan y Barnes (1991), Laloux (2014) y Getz y Carney (2015).

AIV.1.5 Morningstar

Empresa estadounidense fundada durante la década de 1980, responsable del 40% de la producción norteamericana de salsa de tomate.

La base del proceder autogestivo de Morningstar se encuentra en los acuerdos escritos entre cada trabajador y los colegas con los que deberá cooperar para llevar adelante su trabajo, denominados “CLOU” (iniciales en inglés para Carta de entendimiento con colega). De esta forma, en una compañía de 400 trabajadores, las interacciones entre ellos se sustentan en la confección de aproximadamente 3.000 acuerdos escritos al año. Complementariamente, la organización se divide en 23 equipos autogestionados (denominados “unidades de negocio”) que se encargan de las diversas funciones del ciclo productivo (logística, clasificación de tomates, generación de vapor, empaquetado, etc), y que deben cooperar y negociar sus respectivos CLOU entre ellas.

Por su parte, cada unidad de negocios se hace responsable por sus gastos, sus métricas y sus resultados, información que es publicada hacia toda la organización con frecuencia bimestral. Con ello, se induce a los integrantes de los equipos a rendir cuentas y tomar medidas correctivas en caso de desvíos significativos.

Respecto a la libertad decisoria, muchos tipos de iniciativas (aunque no todos) adquieren una dinámica similar al *advise process* y pueden provenir de cualquier parte de la organización, sin el riesgo de jefes con poder para interponerse y “matar” una idea. Esto no significa que las decisiones se lleven adelante de manera unilateral, pues deben realizarse consultas preliminares

con colegas, a fin de obtener el acuerdo (o al menos, la no oposición) de un buen número de ellos. A modo de ejemplo, una inversión de alto impacto puede requerir que un trabajador (y sponsor de la iniciativa) precise la opinión de unos 30 colegas antes de avanzar con la decisión.

Por otra parte, existen comités específicos, conformados por trabajadores, como el que se encarga de la resolución de conflictos y de las quejas del trabajo entre colegas. Sin embargo, es poco frecuente que un conflicto escale tanto como para alcanzar instancias en las que se requiera su evaluación, pues las partes suelen buscar acuerdos para saldar el entredicho, antes de que la cuestión tome un estado público. También, Morningstar cuenta con un comité de compensaciones, que en base al *expertise*, el conocimiento y la evaluación de performance realizada por los colegas más relevantes (generalmente, con los que se firma un CLOU), determina el nivel de retribución de cada miembro.

Finalmente, cabe mencionar que ciertas cuestiones, como las referidas a la estrategia o el diseño organizacional, no están abiertas a la participación de los trabajadores, ya que se encuentran enteramente bajo la órbita del CEO y fundador (Chris Rufer).

Fuentes: Hamel y Breen (2007), Hamel (2011), Laloux (2014) y Lee y Edmondson (2017).

AIV.1.6 Semco

Empresa brasileña dedicada a la fabricación de bienes de capital (motores para navíos, maquinaria para la industria alimenticia, etc.), que a partir de la asunción como CEO de Ricardo Semler (hijo del fundador) en la década de 1980 adoptó paulatinamente un modelo de gestión tendiente a la horizontalidad, aunque manteniendo la formalización de algunos niveles jerárquicos. La base de este proceso se dio con la conformación de “células manufactureras”, esto es, equipos de trabajadores que tomaban a cargo la conclusión de un ciclo completo de trabajo (por ejemplo, un producto o pieza de cierta complejidad). Estos equipos elegían representantes, que al reunirse con los directivos decidían de forma conjunta cuestiones que en un comienzo estaban relacionadas con las condiciones laborales (seguridad, higiene, cafetería, etc.) y luego avanzaron hacia áreas normalmente reservadas para profesionales y mandos medios (control de gastos, control de sueldos de directivos, objetivos de producción, decisiones sobre despidos, innovación de procesos y productos). Adicionalmente, en su momento de mayor apogeo contó con un programa de participación en los beneficios (23% fue para los empleados).

En el ámbito sudamericano, este caso se convirtió en un caso ejemplar, aunque hacia 2010 había cerrado o vendido la gran mayoría de sus plantas, reduciendo su dotación a 90 personas.

Fuentes: Semler (1999) y Kuiken (2017).

AIV.1.7 FAVI

Empresa francesa dedicada a la fabricación de autopartes. Desde que en 1983 Jean François Zobrist fue designado como CEO, la fábrica (que cuenta con unos 400 empleados) implementó un modelo basado en “mini factorías” (equipos autogestionados que se encargan de tareas, servicios de apoyo o productos completos). No obstante, se mantienen dos niveles jerárquicos: un líder de equipo, y el director de la fábrica.

Los académicos que estudiaron este caso coinciden en señalar que uno de los rasgos más salientes de la gestión en FAVI es el principio de “delegación a la inversa” (*backward delegation*): toda función de soporte (personal, presupuesto, control de calidad, provisión de materias primas, etc.) es tomada por los equipos, salvo aquellas en las que los equipos explícitamente soliciten la ayuda de expertos.

FAVI ha tenido un gran éxito manteniendo la calidad, la rentabilidad y el empleo en un rubro que ha visto cerrar la mayoría de sus plantas europeas para relocalización en países con menor costo de mano de obra. En la actualidad representa el 70% del mercado continental de horquillas para cajas de cambio, inclusive exportándolas hacia países receptores de operaciones relocalizadas (como China).

Finalmente, cabe señalar que la organización cuenta con un programa de participación en los beneficios (7% de ellos se asigna a los empleados).

Fuentes: Gilbert et al. (2013), Getz y Carney (2015) y Laloux (2014).

AIV.1.8 Valve

Compañía estadounidense de software, especializada en la producción de videojuegos, que en los últimos años ha llamado la atención de la comunidad académica por su particular estilo de gestión. Fue fundada en 1996 por Gabe Newell, un ex directivo de Microsoft. Cuenta con una dotación de 350 trabajadores altamente calificados, quienes tienen absoluta libertad de elegir en qué proyecto (video juego) integrarse.

Los equipos autónomos que se conforman alrededor de estos proyectos cuentan con una gran independencia para tomar recursos de la organización a fin de aplicarlos hacia desarrollos, marketing, despachos de productos, etc. Esto ha despertado la admiración de algunos analistas, quienes han llegado a considerar a Valve como el caso más avanzado en la práctica de la autogestión (*self-management*).

No obstante, a la par de brindar amplias libertades para actuar, la compañía expone a cada miembro a una exhaustiva evaluación de desempeño, principalmente a cargo de sus pares, aunque en ocasiones también del CEO. Es aquí donde algunos exempleados han volcado sus quejas al estilo de gestión, al que califican como un conjunto de “despiadados juegos políticos internos” que generan una dinámica meritocrática expulsiva (la compañía ha despedido divisiones enteras en más de una ocasión). En este sentido, las voces críticas expresan un devenir en que quien no está a la altura de los “concursos internos de popularidad” (la esencia de la competencia entre proyectos de videojuegos) se siente bajo constante amenaza de perder el empleo, cultivándose así una “cultura de la paranoia”.

Fuentes: Birkinshaw (2014), Puranam (2014), Foss y Dobrajska (2015), Lee y Edmondson (2017), PCGamer.com (2018) y Robertson (2019).

AIV.1.9 Buurtzorg

Organización sin fines de lucro neerlandesa que provee a domicilio servicios de enfermería y cuidados especiales para ancianos (*Buurtzorg* significa en neerlandés la asistencia del barrio). Fundada en 2006 por Jos de Blok, un enfermero con amplia experiencia en empresas tradicionales del rubro (que presenta gran demanda en países desarrollados con población envejecida) decepcionado con los estilos de gestión burocráticos y deshumanizantes.

La organización tuvo una evolución significativa, literalmente barriendo a la competencia y alcanzando los 10.000 trabajadores al cabo de 10 años (acaparando además el 80% del mercado neerlandés).

Los analistas que estudiaron este caso coinciden unánimemente en que la clave del éxito se encuentra en el estilo de gestión asumido, basado en equipos autogestionados de personal de enfermería. Cada equipo (típicamente compuesto por entre 10 y 12 enfermeros) se responsabiliza —tomando decisiones según el método de *consent* sociocrático (ver Sociocracia)— de la atención de todos los aspectos del centro de asistencia para un determinado barrio o zona geográfica lo que implica: reparto de los pacientes, trámites administrativos,

presupuesto, adquisición de insumos, reclutamiento, alquiler de oficinas, etc. Al igual que en el caso FAVI, se sigue el principio de delegación a la inversa: en todo asunto que los equipos sientan que no puedan abarcar o resolver, recurren a grupos de expertos especialmente creados. Sobre este estilo de gestión que resultó motivador y humanizante para el personal, el enfoque que la organización le imprime a los servicios que brinda fue en el mismo sentido: se prioriza el vínculo con los pacientes (no hay apuro en atenderlos y dejar sus domicilios, sino que se toma tiempo para conversar, beber un café, etc.) y se los alienta a la independencia personal en los aseos y curaciones. De esta manera, se eleva la moral de los trabajadores y de los pacientes por igual, incrementado así la valoración del servicio prestado.

De acuerdo con estudios independientes, la irrupción de Buurtzorg ha representado una auténtica revolución, produciendo ahorros por eficiencia del orden del 40% para el sistema de seguridad social de los Países Bajos, en este tipo de servicios de salud. Una de las claves en este sentido se encuentra en el hecho de que los equipos toman a su cargo funciones de gestión y de soporte, disminuyendo considerablemente los gastos generales. De esta forma, cuando la empresa ya contaba con 7.000 enfermeros, la oficina central sólo requería unas 30 personas para atenderlos.

Por su parte, las tecnologías de comunicación (blogs y redes sociales internas) que permiten la rápida diseminación de la información y el conocimiento experto a fin de mantener la coordinación, se constituyen en otro importante elemento para explicar el éxito de una organización conformada por centros de asistencia espacialmente separados y esparcidos en todo el país.

Asimismo, se realizan mediciones públicas y en tiempo real de indicadores de productividad de los equipos, lo que resulta en cierto modo un elemento “disciplinador”, pues a nadie le gusta figurar en los últimos puestos del ránking. No obstante, los grupos con baja performance no sienten amenazados sus puestos; antes bien, la cultura organizacional los insta a buscar ayuda en los equipos más productivos y en expertos, a fin de mejorar su desempeño.

Finalmente, cabe destacar que en ciertas ocasiones, los trabajadores participan de la elaboración de decisiones estratégicas al impulsar iniciativas experimentales que apuntan a la creación de nuevos servicios (por ejemplo, existe un proyecto para la creación de centros geriátricos temporarios).

Fuentes: Laloux (2014) y Kuiken (2017).

AIV.2 Experiencias “sistematizadas”

AIV.2.1 Sociocracia

Diseño organizacional ideado e implementado desde 1970 por el empresario neerlandés Gerard Endenburg, a partir de su formación escolar de impronta cuáquera. 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 “nexo representante”, que 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 16 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 4 o 6 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. Por ejemplo, si se trata del círculo perteneciente al departamento de producción, se deciden sobre lineamientos generales de la división del trabajo.

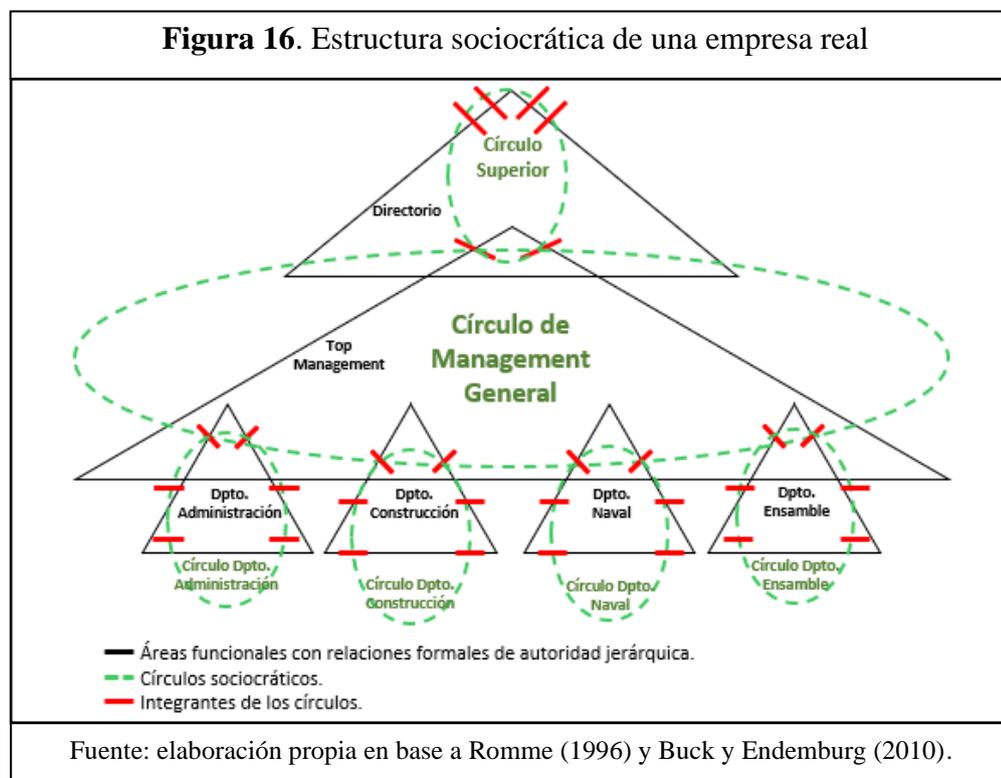
En estos ámbitos circulares, las decisiones no se adoptan por mayoría clásica, sino que se utiliza un tipo especial de democracia llamada *consent* (consentimiento), un principio cuáquero adaptado por Endenburg al mundo empresarial. *Consent* no es sinónimo directo de “consenso”, en el sentido de unanimidad 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 más preferida por 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 que nadie diga no. Esa negación debe ser una objeción robustamente argumentada, que en caso de surgir, estimula la búsqueda grupal de soluciones creativas que permitan sortearla. 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 que combina las decisiones democráticas y autocráticas, con ámbitos claramente delimitados para cada una. Por otra parte, la Sociocracia impulsa programas de participación en los beneficios y de propiedad accionaria por parte de trabajadores.

Este esquema organizacional aún continúa aplicándose en la PyME neerlandesa 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.

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



AIV.2.2 Organización circular

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” (*board*) propio, compuesto por sus subordinados y su jefe inmediato (si lo tuviera). Durante las reuniones de los diversos directorios es posible que también 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 más 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). El directorio puede definir que el departamento precise la contratación de un miembro adicional que posea formación en ingeniería, y el *manager* es quien decide cuál ingeniero es el que ocupará el puesto. Otros ejemplos del alcance decisorio de los directorios en las organizaciones circulares son: remoción de los sistemas de fichaje para los operarios, evaluación de la performance 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 al funcionamiento de otras áreas (en cuyo caso, deberán convocarse reuniones con las áreas afectadas para definir por *consent* de manera conjunta).

Fuente: Ackoff (1994)

AIV.2.3 Holocracia

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, Información y Conocimiento)¹²¹.

¹²¹ Un caso emblemático es el de Zappos, tienda online de calzado con base en Estados Unidos que en 2009 fue adquirida por el gigante Amazon.

Una de sus características distintivas es la de encontrarse basada 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 a la proclama de Weber acerca de la burocracia¹²². 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 autoorganizarse, 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)¹²³: 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 sí pueden remover a alguien de un rol¹²⁴), 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 Sociocracia, no es la mayoría simple, sino la unanimidad

¹²² En este sentido, Robertson afirma que el rol del facilitador de las reuniones es el de “proteger el proceso”, un proceso “profundamente impersonal” (p. 123).

¹²³ Lee y Edmondson (2017) lo caracterizan como un *quasi-manager*.

¹²⁴ En esta característica, se hace explícita la influencia de Jacques (1989) que Robertson menciona en sus escritos.

de “no rechazo”, estilo *consent*, en donde no se presenten objeciones solidamente “argumentadas”¹²⁵.

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, excepto el de *Rep Link*, el de secretario de reuniones (que se encarga de llevar las minutas) y el de facilitador (que es 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*.

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

¹²⁵ Robertson (2015) brinda una definición de objeción “argumentada”: deben ser razones concretas que puedan causar daño. Para determinarlo, propone una prueba de validez de objeciones, en donde todas de las siguientes preguntas deben tener un “sí” como respuesta:

- A. ¿Causa daño la propuesta al objetivo del círculo?
- B. ¿Adoptar esta propuesta crea una tensión (problema) que antes no existía?
- C. ¿La propuesta no es lo suficientemente segura como para probarla? ¿Si algo sale mal, luego sería muy costoso arreglarlo?
- D. ¿Adoptar la propuesta limita el rol de quien objeta? (aunque quien objeta, tiene el deber de proponer una alternativa).

ANEXO V: Cuestionario de entrevistas

Entrevista a organizaciones del sector software de Argentina:

Fecha:

- Presentación y propósito del estudio
- Anonimato del material obtenido en la entrevista
- Posibilidad de lectura previa y aprobación
- Permiso de grabación de la entrevista, para facilitar su procesamiento

Datos de caracterización:

a) Nº de personas:

b) Año fundación:

c) Tipo societario:

d) Posiciones / puestos de los entrevistados:

e) Antigüedad de los entrevistados:

f) Cantidad de propietarios:

g) ¿Trabajan en la organización?:

h) Tipo de productos y sus porcentajes aproximados (desarrollo de software a medida; productos y soluciones propias; recursos de apoyo -desarrollo, testing, TI, capacitación, etc. -; otros):

1. ¿Cómo afectó la actual pandemia COVID-19 a la organización?
2. ¿Cómo organizan el trabajo? ¿Por departamentos, áreas, equipos?
3. Descripción, a grandes rasgos, del organigrama organizacional.
4. ¿Los departamentos/equipos/áreas tienen encargados, líderes, coordinadores...? ¿Qué funciones cumplen?
5. ¿Cómo se designa a una persona para ese rol?
6. ¿Quién decide las tareas a realizar, y su distribución —secuencias y calendarios— tanto hacia adentro de equipos/áreas como entre equipos/áreas?
7. ¿Cómo suelen definirse los roles en un equipo y a quiénes se asignan esos roles?
8. ¿Se presentan circunstancias en las que los líderes/supervisores/jefes/coordinadores delegan la toma de decisiones y dejan hacer?
9. ¿Cómo se definen los objetivos y métricas de trabajo de un área/equipo?
10. ¿Cómo se definen altas y/o conformaciones de equipos/áreas?
11. Si diferentes equipos/áreas precisan coordinar acciones entre sí, ¿cómo se logra?

12. ¿Hay presencia de equipos transversales?
13. Para iniciar un proceso de decisión de mediano o alto impacto (ej., compra de una maquinaria, cambio en la funcionalidad del software/producto, renovación de mobiliario), ¿qué procesos se establecen?
14. ¿Existe algún comité de dirección o similar? ¿Cómo se designan sus miembros?
15. ¿Se realizan ejercicios de planificación y presupuesto? ¿Quiénes lo realizan? ¿Se disparan acciones si no se va cumpliendo lo planificado?
16. ¿Cómo se determinan los lineamientos estratégicos?
17. ¿Cómo se establecen misión y visión (o propósito) de la organización? ¿Podría enunciarse o sintetizarse?
18. ¿Existen decisiones que requieran participación de varias personas? En estos casos, cuando no se puede llegar a un acuerdo, ¿cómo se salda el debate?
19. ¿Existen ocasiones en que se reúne a todo el personal para realizar algún tipo de anuncio o consulta?
20. ¿Se informa al personal regularmente sobre la marcha de la empresa?
21. ¿En general, las personas tienen capacidad de interpretar esta información?
22. ¿Hay un proceso de evaluación de desempeño?
23. ¿Cómo se determinan las compensaciones económicas (salarios y premios)?
24. ¿Participación en los beneficios o bonos por desempeño?
25. ¿Hay una carrera dentro de la organización? ¿Cuáles son los escalones?
26. ¿Cómo es el proceso de nuevas contrataciones? ¿Y cuándo hay cesanteos?
27. ¿Suelen haber conflictos? ¿De qué tipo (ej. discusiones económicas, de performance, de errores cometidos)? ¿Cómo se los gestiona?
28. ¿Situaciones de crisis? (pequeñas, grandes, económicas, no económicas...) ¿A grandes rasgos cómo se las maneja?
29. ¿Qué otros tipos de reuniones se dan en los diferentes ámbitos organizacionales, además de las ya mencionadas? ¿Estratégicas, semanales por entrada de pedidos, semanales o diarias tácticas, ad-hoc, etc.? ¿A nivel organización y a nivel equipos?
30. ¿Tamaño promedio (estimado) de los equipos?
31. ¿Cantidad de personas dedicadas exclusivamente a tareas indirectas (aprox.)?
32. ¿Situaciones en las que las personas asumen más de un rol, además de las tareas para las que fueron contratadas?
33. ¿Experiencias, espacios y actividades de innovación?
34. ¿Seguimiento de ingreso horario?
35. ¿Se han visto alguna vez en situación de tener que tomar decisiones difíciles relacionadas con despidos por causas de crisis económica? Si no, ¿cómo resolverían hipotéticamente este desafío?

Por favor, indicar cualquier aclaración, observación o comentario que considere que no haya sido contemplado en el cuestionario (opcional).

ANEXO VI: Dualidad y disonancia en la gestión de las cooperativas de trabajo

Introducción

El presente anexo ofrece un resumen del planteo de la disonancia cooperativa en la gestión de las cooperativas de trabajo, en base a lo desarrollado en Estragó (2021).

En términos generales, es posible afirmar que con frecuencia se considera a la gestión democrática como una equivalencia, o una extensión natural, de la configuración democrática e igualitaria en la que se estructura la propiedad cooperativa. Dicho de otro modo, la mayoría de las perspectivas asumidas por la literatura especializada considera que existe una correspondencia directa entre: a) ser copropietario 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, según esta visión, el control democrático sería un concepto unidimensional: asegurar la igualdad en el manejo de la propiedad (que implica la participación de todos los trabajadores en la Asamblea, rigiéndose por la máxima “un asociado, un voto”) es condición necesaria y suficiente para alcanzar un control -o antes bien, una gestión- en condiciones democráticas e igualitarias.

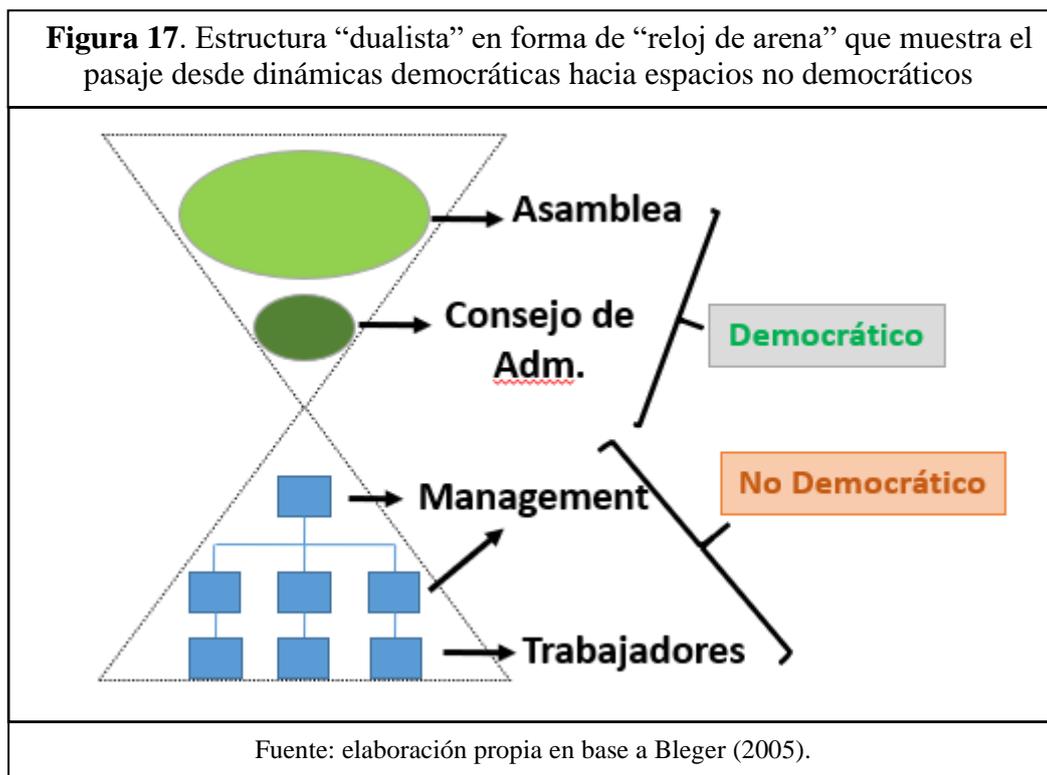
Sin embargo, dicha correspondencia entre propiedad democrática y gestión democrática no emergería de manera automática, ya que la gestión constituye una dimensión organizacional autónoma, vinculada a la propiedad, aunque diferenciada. A partir de las definiciones trabajadas en los capítulos 5 y 8, queda claro que se encuentra constituida por muchas más actividades que las que se llevan a cabo en la Asamblea de las cooperativas de trabajo, ya que consiste en todo el sistema de decisiones, que no sólo llega hasta la enunciación de los lineamientos estratégicos básicos, sino que continúa hasta su completa implementación. Dicha implementación requiere bastante más que el nombramiento de los altos directivos, o del control periódico -y muchas veces pasivo- de su actuación.

A partir del vasto y fundamental alcance que tiene la gestión, como dimensión organizacional que evidencia un estatus propio y diferenciado del régimen de propiedad, toma más fuerza la hipótesis que sitúa dentro de la esfera democrática de las cooperativas de trabajo (la Asamblea) únicamente a: la gobernanza, la delimitación estratégica, la designación de directivos y el

control (normalmente pasivo) de su desempeño; mientras que buena parte del restante sistema de toma de decisiones -que trata sobre la resolución de los 4 problemas del funcionamiento organizacional (la gestión)- suele adjudicarse a un selecto grupo de individuos (*managers*), y, por lo tanto, no funciona en base a una dinámica democrática. Este es el germen de la disonancia cooperativa.

AVI.1 Planteo de la estructura dual de las cooperativas de trabajo

La Figura 17 debajo representa a los órganos societarios de una cooperativa de trabajo en forma de “reloj de arena” (por simplificación no se representa a la Sindicatura). La Asamblea es el órgano en donde se desarrolla el funcionamiento democrático pleno, *à la* Rousseau, característico de las organizaciones cooperativas. En efecto, la Asamblea tiene obligación legal de reunirse como mínimo una vez al año para discutir y refrendar al menos una serie de temáticas consideradas como básicas para el control democrático de la organización, como la aprobación de memoria y balances, las cuestiones de gobernanza relacionadas con los estatutos societarios y la designación y/o control de desempeño de los integrantes del Consejo de Administración (CA).



Por otro lado, y en aras de evitar que la gestión organizacional caiga en la temida “parálisis deliberativa”, el cooperativismo de trabajo ha adoptado desde sus comienzos la práctica de delegar en forma de cascada la soberanía decisoria, emanada desde la Asamblea hacia el CA, y

de éste hacia el gerente general y toda la estructura burocrática que le reporta. De esta manera, se considera como lo más eficaz que la Asamblea concentre las energías de sus debates democráticos en los aspectos más globales. Por su parte el CA, y sobre todo la gerencia general junto con los diferentes niveles burocráticos quedan a cargo de la ejecución del trabajo cotidiano tendiente al logro de objetivos relacionados con los diferentes niveles decisorios (estratégico, táctico y operativo), adoptando para ello los clásicos principios de especialización vertical para la coordinación de actividades (Simon, 1982).

Por lo tanto, a medida que se desciende por la figura 2 las dinámicas democráticas directas e igualitarias se van restringiendo, pues el monitoreo de la gestión organizacional mediante la participación democrática directa de la masa societaria se supone muy contraproducente (Cracogna, 1991). El CA debe llevar adelante esta tarea observando los lineamientos establecidos por la Asamblea, aunque dichas directivas son muy generales y suelen dejar un amplio margen de maniobra discrecional. Finalmente, la Figura 17 muestra que el CA, mediante proceso de elección democrática restringido a sus integrantes, designa al gerente general de la cooperativa de trabajo. A partir de ese punto, se despliega un ordenamiento burocrático clásico, con cadenas de mando, que se encarga de llevar adelante la administración y la gestión general de los asuntos cotidianos de la cooperativa de trabajo.

Como puede apreciarse, el nodo democrático de las cooperativas de trabajo se encuentra en la Asamblea. El proceso asambleario de toma de decisiones, al seguir la máxima de "una persona, un voto", constituye el elemento fundamental que permitiría asegurar -se supone- la diseminación de la impronta democrática hacia todos los demás ámbitos organizacionales de la cooperativa. Sin embargo, surge una contradicción cuando el mismo colectivo de trabajadores que por partes iguales detenta la potestad soberana de la Asamblea, se inserta luego en las diferentes estructuras de poder que de allí en más se van desplegando en forma de cascada, con el fin de lograr la especialización en la atención de los asuntos cotidianos de la cooperativa. En consecuencia, cada socio-trabajador-propietario que en la Asamblea posee la misma posición de poder respecto de sus pares, al pasar a desempeñarse en los restantes ámbitos organizacionales ya no mantiene esa misma cuota igualitaria de prerrogativas decisorias.

La literatura especializada ofrece variadas manifestaciones de esta naturaleza dual de las cooperativas de trabajo, y de los conflictos que se originan a partir de ella, entre las que se pueden mencionar a Greenwood y González (1989), Whyte y Whyte (1991), Milnitsky (1992), Cháves (2004) y Morales Gutiérrez (2004).

AVI.2 El surgimiento de la Disonancia Cooperativa

A partir de las nociones de reglas de decisión “simétricas” y “asimétricas”, planteada por Ostrom (2005) -y reseñadas en el capítulo 4- es posible dilucidar el surgimiento de la Disonancia Cooperativa.

En este sentido, las reglas de agregación simétricas son las que están plenamente alineadas con la cosmovisión cooperativa, y son las que prevalecen en la Asamblea cuando se tratan los asuntos relacionados con la gobernanza, la elección de autoridades, la delimitación estratégica y el control de los resultados generales. Sin embargo, conforme se descende por la Figura 17, las reglas decisorias se tornan asimétricas. De esta forma, mientras que la Asamblea funciona mediante reglas simétricas de agregación, la gerencia y las actividades productivas cotidianas basan su accionar en reglas asimétricas. Esta situación provoca que el mismo colectivo de socios-trabajadores-propietarios experimente diferentes dinámicas organizacionales cuyas reglas de decisión grupal son de naturaleza diametralmente opuestas.

En este contexto surge la Disonancia Cooperativa, concepto que se denota la incongruencia, percibida por la mayoría de los socios-trabajadores-propietarios de las cooperativas de trabajo, entre:

- El conjunto de preceptos doctrinarios del cooperativismo que consagra a las decisiones democráticas e igualitarias (mediante el uso de reglas simétricas de agregación) en la Asamblea.
- La Gestión del trabajo cotidiano en los ámbitos operativos, tácticos y (en menor medida) estratégicos, en donde prima la autocracia y la desigualdad en la distribución del poder decisorio (esto es, se adoptan reglas asimétricas de agregación que no se condicen con el ideario cooperativo).

ANEXO VII: Ejemplos de codificación de segmentos textuales de diversas entrevistas, su transformación en valores ordinales de variable + dimensión, y del parafraseo utilizado para exposición

| Código predeterminado | | Código en vivo | | |
|---|--|----------------|--|--|
| Variable y Dimensión | Categoría ordinal | Valor ordinal | Textual | Paráfrasis |
| Horizontalidad de Decisiones Operativas – Tareas operativas | Informativo-Consultivo (IC) | 1 | “Los departamentos tienen coordinadores y líderes, su función principal es coordinar la prioridad de las tareas para cumplir con los objetivos.” | Jefes de área son quienes deciden sobre priorización de tareas (y cuestiones relacionadas). |
| | Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT | 2 | “Siempre tuvimos una propuesta (...) en la que se designaba un líder. Con el paso del tiempo se fue desvirtuando porque empezaron las mesas ágiles en donde ya el líder empezó a perder (...) la capacidad de asignación de tareas. (...) Hay partes en que (...) ahí sí hay un líder (...) que sigue de cerca.” | Lo usual siempre fue que jefe de equipo asigne tareas, aunque hay circunstancias en que se imponen las metodologías ágiles y le reducen esa capacidad. |
| | Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC | 3 | “Entonces, hay casos en donde con el tiempo, tratamos de usar una metodología mixta, en donde por lo menos el equipo interno sea ágil. Pero cuán más cerca de uno u otro estás depende del servicio al cliente. Pero siempre, tendiendo a ir a metodologías más ágiles.” | Se implementan metodologías ágiles todo lo posible, salvo cuando la metodología de trabajo del cliente lo limita. |
| | Auto determinación (AUT) | 4 | “Cada equipo se autogestiona. Como tiene un objetivo delineado, más que nada se charla internamente quien se hace cargo de una [determinada] tarea.” | La autogestión es completa en todo lo referido a realización y programación, y ordenamiento de las tareas operativas. |

ANEXO VII (cont.)

| Código predeterminado | | | Código en vivo | |
|---|---|---------------|---|---|
| Variable y Dimensión | Categoría ordinal | Valor ordinal | Cita textual | Paráfrasis |
| Horizontalidad de Decisiones Tácticas – Decisiones sobre Objetivos de área/equipo | Informativo-Consultivo (IC) | 1 | “Todos los líderes (...) se juntan una vez por mes y definen lineamientos (...)” | Jefes de área son quienes deciden sobre objetivos de área/grupo. |
| | Codecisión (COD), o mayormente AUT con pocos casos IC | 3 | “Medimos la calidad de nuestros servicios (...). Entonces, los equipos se manejan con esas mediciones, no les pedimos que se pongan objetivos así, esa onda de “desafíos continuos”. Claro que tienen la obligación de mejorar continuamente, o sea, que tienen que estar todo el tiempo creciendo, aprendiendo, mejorando.” | En general son los propios equipos quienes fijan y dan seguimiento a sus propios objetivos, aunque con la venia y atenta mirada del equipo de liderazgo. |
| | Auto determinación (AUT) | 4 | “El equipo estima el esfuerzo. Por ejemplo, el PM va a venir y decir ‘tenemos que hacer estas 5 ventanas, son así, así y asá’. Y la gente va a decir, calculamos 20 horas para cada una. Entonces, el PM se da vuelta y le dice al cliente ‘mirá, en 100 horas lo podemos tener listo, eso va a estar, calculando feriados, va a estar listo para fin de mes’.” | Los equipos determinan los objetivos y compromisos que se derivan, de forma completamente autónoma (sin intervención de jefes ni líderes). El único marco de ajuste para ello son las exigencias del cliente. |

ANEXO VII (cont.)

| Código predeterminado | | Código en vivo | | |
|---|---|----------------|---|--|
| Variable y Dimensión | Categoría ordinal | Valor ordinal | Cita textual | Paráfrasis |
| Horizontalidad de Decisiones Estratégicas – Decisiones sobre Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento | Informativo-Consultivo (IC) | 1 | “Los líderes de los equipos (...) vamos evaluando si [a una persona le] corresponde un cambio de rol, ver si va aumentando o eventualmente ver si cambia de línea, o si se le da más responsabilidad.” | Jefes y líderes son quienes deciden sobre cuestiones de avance y promoción. |
| | Codecisión (COD), o mayormente AUT con pocos casos IC | 3 | “[Hacemos] una revisión [por <i>peer review</i>] en (...) aspectos técnicos, de <i>management</i> , de comunicación (...) La persona que quiere que se le revise, (...) elige a otras personas que están (...) por arriba o por adelante en ese (...) [aspecto].” | La revisión de pares es un aspecto fundamental en el avance y reconocimiento dentro de la organización, bajo venia y mirada de líderes organizacionales. |
| | Auto Determinación (AUT) | 4 | “Hacemos unas votaciones en donde se evalúa, y donde todo el mundo vota si una persona debe subir en la escala, para acceder a un mayor nivel de (...) [compensación económica]. Eso representa la idea que tiene el grupo sobre el trabajo de una persona. También hay un espacio donde cada uno puede comentar por qué voto a favor o en contra.” | Todos los miembros de la organización participan, en pie de igualdad, en la evaluación del avance y reconocimiento de sus pares. |

ANEXO VII (cont.)

| Código predeterminado | | Código en vivo | | |
|--|---|----------------|---|--|
| Variable y Dimensión | Categoría Ordinal | Valor ordinal | Cita textual | Paráfrasis |
| Contextualización de dinámicas horizontales – Tipo de regla de agregación (y mecanismo decisorio) predominante | Asimétrica (Jerarquía) | 1 | “[Para saldar discusión/debate] la decisión la toma, de acuerdo al tema, uno de los socios principales.” | Debates y discusiones se saldan por mecanismo jerárquico. |
| | Mayormente Asimétrica (Jerarquía, con Simetría focalizada) | 2 | “No está mal que dos personas no estén de acuerdo, (...). El tema es que esas personas tengan la suficiente capacidad para construir consenso. A veces pasa, (...) [que] hay que hacer un desempate técnico con decisiones. Entonces en ese caso sí me meto yo, (...) pero tampoco de manera ‘directiva’ o autoritaria.” | Se fomentan los acuerdos y decisiones consensuadas y no impuestas, aunque la jerarquía es el mecanismo de última instancia siempre presente. |
| | Mayormente Simétrica (<i>Consent + Advise Process</i> o variantes, con Jerarquía focalizada) | 3 | “Estamos usando (...) el consenso y ese tipo de cosas. Y después tenemos plenarios en donde tratamos de no votar (...), sino de conversar y en todo caso proponer (...). Las cosas graves pasan por el directorio.” | Las decisiones son en general consensuadas, salvo para temas puntuales de suma importancia en los cuales decide el liderazgo formal. |
| | Simétrica (<i>Consent + Advise Process</i> y/o Consenso Estricto y/o Liderazgos Natu-ales) | 4 | “No es (...) simplemente (...) presentar una propuesta y votar, sino que si no se llega a un acuerdo, se tiene una herramienta [informática] para poder comentar y discutir, (...) para llegar a un punto intermedio y preguntarle a la otra persona ‘¿qué es lo que no te cierra, qué es lo que te molesta?’, (...). Y en ese caso, si te parece razonable, cambio mi propuesta. No es simplemente abstenerse y bloquear.” | Uso generalizado de mecanismos decisorios similares al <i>consent</i> sociocrático, ayudado por herramientas informáticas. |

ANEXO VIII. Puntuaciones ordinales y paráfrasis representativas para los perfiles de gestión de las organizaciones estudiadas

Perfil I

| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pers | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y V's | Regla Comp | Avanc y Prom | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Recomp Mpn | Conflict | Regl Agreg | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado | |
|---------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|-----------------------------|-----|
| G | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,0 |
| K | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,3 |
| O | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,3 |
| E | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4,9 |

Jefes de área son quienes deciden sobre priorización de tareas (y cuestiones relacionadas).

Jefes de área son quienes deciden sobre objetivos de área/grupo.

Jefes y líderes son quienes deciden sobre cuestiones de avance y promoción.

Debates y discusiones se saldan por mecanismo jerárquico.

Lo usual siempre fue que jefe de equipo asigne tareas, aunque hay circunstancias en que se imponen las metodologías ágiles y le reducen esa capacidad.

Las decisiones que requieran asignación de recursos financieros son definidas por la alta gerencia en consulta con mandos medios.

De considerarlo necesario, la alta gerencia interviene áreas, modificando su estructura y funcionamiento.

Información, de carácter muy general, sobre marcha de la organización la provee alta gerencia a mandos medios solamente.

ANEXO VIII (cont.)

Perfil II

| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pers | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y VS | Regla Comp | Avanc y Prom | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Recomp Mon | Conflict | Regl A greg | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado | |
|---------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|----------|-------------|-----------|-----------------------------|------|
| J | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 14,8 |
| L | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 18,0 |
| M | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 19,7 |
| P | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 21,3 |
| F | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 23,0 |
| D | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 32,8 |

Se implementan metodologías ágiles todo lo posible, salvo cuando líderes de escuela anterior o cliente lo limita.

Se trabaja en empoderar la toma de decisiones, y luego que cada uno se haga responsable por sus compromisos y sus resultados.

Se mantienen estructuras clásicas, con un organigrama que se respeta.

La gestión se apoya en el modelo 80-20, en el cual el 80% del tiempo está predeterminado y el 20% restante se elige otro equipo en el que desempeñarse.

Determinación de planeamiento y estrategia en manos de alta gerencia.

Misión y visión deben ser construidas de manera más participativa, por lo que se invita a algunos referentes a contribuir en ese sentido.

Se fomentan los acuerdos y decisiones consensuadas y no impuestas, aunque la jerarquía es el mecanismo de última instancia siempre presente.

Hay equipos transversales que se encargan de distintas necesidades. A veces son equipos fijos y a veces temporarios.

ANEXO VIII (cont.)

Perfil III

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|----------|----------|------------|-----------|-----------------------------|------|
| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pe's | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y Vi | Regla Comp | Avanc y Prom | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Comp Mpn | Conflict | Regl Agreg | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado | |
| H | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2,5 | 3 | 36,9 |

Se intenta ir hacia metodologías ágiles, aunque ello depende de la metodología con la que trabaje el cliente.

Los roles los definen principalmente los líderes de equipo.

Evaluación de performance está a cargo de quienes ocupan puestos de dirección y liderazgo.

Puestos directivos definen a quiénes se les otorga mayores responsabilidades.

Mediante asambleas y múltiples grupos de discusión se da forma a planes estratégicos, misión y visión.

La alta dirección tiene la responsabilidad de estructurar el organigrama y los andamiajes operativos principales.

Toda la información es compartida y pública; se la presenta y explica de la manera más clara posible.

Los conflictos se manejan dentro de las jerarquías de la empresa.

ANEXO VIII (cont.)

Perfil IV

| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pers | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y Vis | Regla Comp | Avanc y Pron | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Recomp Mon | Conflict | Regl Agres | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado |
|---------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|-----------------------------|
| I | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 63,9 |
| A | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73,8 |
| Q | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 75,4 |

El desarrollo de software es todo por equipos autogestionados que tienen una autonomía muy alta.

La distribución de tareas es colectiva y por autoasignación. No hay nadie que tenga la autoridad para asignar; si es importante siempre alguien termina asumiendo la responsabilidad por su consecución.

No todos deciden sobre todo, todo el tiempo. Alguien que es especialista en un tema trae una propuesta concreta, sobre la que el equipo autogestionado decide por *consent* sociocrático.

No hay Project Manager ni puesto formal parecido. Todos en un equipo se responsabilizan por el objetivo común y todos los aspectos del trabajo.

El *board* de accionistas es el que debate y decide sobre pautas estratégicas, o sobre los porcentajes de la rentabilidad a compartirse con trabajadores.

Los niveles salariales pueden debatirse durante reuniones asamblearias, pero la decisión final es de la alta dirección.

Las decisiones son en general consensuadas, salvo para temas puntuales de suma importancia en los cuales decide el liderazgo formal.

Existen reuniones asamblearias donde las personas pueden llevar temas a tratar, que se priorizan por votación.

ANEXO VIII (cont.)

Perfil V

| Identif | Trab | Roles | Objet Area | Eval Perf | Contrat Ces | Asign Rec Fin | Asign Pers | Desig Lider | Dis Estr Org | Plan Estrat | Mis y Vis | Regla Comp | Avanc y prom | Asun Excep | Task Force | Info Econ | Comp Moh | Conflict | Regl Agreg | Dec Asamb | Puntaje Ordinal Normalizado | |
|---------|------|-------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|----------|----------|------------|-----------|-----------------------------|------|
| N | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 88,5 |
| C | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 96,7 |
| B | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 98,4 |

La autogestión es completa en todo lo referido a realización y programación, y ordenamiento de las tareas operativas.

Las personas se autoseleccionan para trabajar en tal o cual equipo, teniendo a las necesidades de la organización como referencia y guía central.

Repartir los roles en un equipo es tan sencillo como preguntar quién quiere y se siente capacitado para tomar una determinada tarea.

Los equipos determinan los objetivos y compromisos que se derivan, de forma completamente autónoma (sin intervención de jefes ni líderes). El único marco de ajuste para ello son las exigencias del cliente.

Para definir cómo repartirse el dinero, se armaron múltiples grupos de debate, que luego hicieron puesta en común, proceso que generó un resultado muy satisfactorio para todos los miembros.

Uso generalizado de *consent* sociocrático, ayudado en herramientas informáticas, para toma de decisiones.

Todos los miembros de la organización participan, en pie de igualdad, en la evaluación del avance y reconocimiento de sus pares.

Para resolución de conflictos, se espera que todas las partes involucradas se junten a conversar como adultos. Eventualmente pueden participar de la resolución otros miembros.