

Tesis 1

Alfonso Estragó

La gestión horizontal como impulsora de la democracia económica

**El caso de las PyMEs del software
en Argentina**

**Inter
coop**

La gestión horizontal como impulsora de la
democracia económica
El caso de las PyMEs del software en Argentina

La gestión horizontal como impulsora de la democracia económica
El caso de las PyMEs del software en Argentina

Alfonso Estragó

Estrago, Alfonso

La gestión horizontal como impulsora de la democracia económica : el caso de las PyMEs del software en Argentina / Alfonso Estrago. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Intercoop, 2025.

Libro digital, PDF - (Tesis ; 1)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6655-03-5

1. Sistemas de Gestión. 2. Democracia Directa. 3. Estrategias Empresariales. I. Título.

CDD 338.7

© 2025, Intercoop

Diseño de cubierta: Javier Reboursin

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma, cualquier medio sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción será penada por las leyes 11.723 y 25.446.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	5
De la democracia económica a la horizontalidad de la gestión	5
2. LA DEMOCRACIA ECONÓMICA DESDE LA CIENCIA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA	7
Perspectiva de la Ciencia Política	7
Perspectiva de la Economía	9
3. LA DEMOCRACIA ECONÓMICA DESDE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	17
Perspectivas clásicas	17
Perspectivas heterodoxas	30
4. LA GESTIÓN HORIZONTAL: TEORÍA Y PRÁCTICA	38
Gestión horizontal: ¿por qué funciona?	38
5. ESQUEMA Y METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN HORIZONTAL	45
La gestión como dimensión separada de la propiedad	45
Horizontalidad de la gestión: propuesta para un esquema de representación	46
Horizontalidad de la gestión: metodología para su medición	48
6. MEDICIÓN DE LA HORIZONTALIDAD DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR SOFTWARE DE ARGENTINA	51
Resultados de la investigación	51
Diversos estilos de gestión de las PyMEs del software en Argentina	53
7. CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	66

1. PRESENTACIÓN

La industria del software en Argentina constituye un sector estratégico para el desarrollo nacional que se caracteriza por una gran diversidad de empresas en cuanto a tamaño y productividad. En 2023 empleaba a más de 141.900 personas y generaba ingresos por exportaciones superiores a los 2.445 millones de dólares (OPSSI, 2024). La heterogeneidad, tanto en su estructura societaria (empresas tradicionales, *partnerships* y cooperativas) como en sus estilos de gestión, refleja una dinámica empresarial en constante evolución (Barletta et al., 2013; Hatum, 2017; Revista Mercado, 2020; Zanotti, 2016). Por su diversidad, el sector del software argentino constituye un rico campo de estudio para explorar los diferentes modelos de gestión que coexisten y se interrelacionan.

Esta publicación presenta los resultados de una investigación doctoral que se centra en el análisis empírico de las PyMEs argentinas del sector, con el objetivo de comprender los estilos de gestión basados en funcionamientos democráticos, participativos y horizontales, donde el poder de decisión se distribuye de manera más amplia entre los trabajadores. Para ello, se incorpora el concepto de *democracia económica* al análisis.¹

De la democracia económica a la horizontalidad de la gestión

El estudio de los procesos de democratización económica es un tema que ha sido abordado desde la primera revolución industrial. Disciplinas como la Ciencia Política y la Economía han realizado valiosas contribuciones, centrándose en aspectos político-jurídicos como la democratización de la propiedad y económicos como la participación equitativa en la generación de valor y beneficios.

Las diversas formas de participación democrática en la economía presentan una amplia gama de matices, aunque comparten como denominador común la transformación de las relaciones de poder existentes, otorgando mayor capacidad de decisión a grupos de interés distintos a los propietarios del capital. En la literatura especializada, encontramos múltiples definiciones para este concepto (Albrecht, 1983; Christie, 1984; Dahl, 1985; Johansova y Wolf, 2012; Lane, 1985; Sekerák, 2012), que incluyen las siguientes características:

- Un sistema de pesos y contrapesos sobre el poder económico, que garantiza la participación activa de todos los ciudadanos en las esferas económicas, sin importar su origen o condición social.
- La transferencia del poder de decisión en asuntos económicos desde minorías hacia mayorías, representando un cambio fundamental hacia una economía más democrática.
- Pilares fundamentales como la redistribución de la riqueza, el acceso igualitario a oportunidades y la democratización de los procesos de producción.
- Un significativo desplazamiento del poder del capital hacia el trabajo, empoderando a los trabajadores y fomentando su participación en la toma de decisiones.

¹ El texto se fundamenta en la tesis doctoral de Estragó A. (2021) *La diversidad en los estilos de gestión de las PyMES del software en Argentina: tradición, agilidad, democracia y horizontalidad*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

- Una estructura político-económica igualitaria, que requiere iniciativas sólidas para democratizar las esferas económicas, incluyendo los espacios de trabajo.
- Empresas de propiedad colectiva, gobernadas democráticamente por sus trabajadores, que demuestran cómo es posible una participación equitativa en los beneficios y las pérdidas.
- La implicancia clave de la democracia económica en cuanto a la posibilidad de las personas para participar en las decisiones que las afectan.

De manera complementaria, desde la perspectiva de la Ciencia de la Administración, esta investigación busca contribuir a la comprensión de la gestión interna de las organizaciones, una dimensión fundamental poco explorada en los procesos de democratización económica. Al combinar las nociones de gestión y democracia económica, adoptamos el término *gestión horizontal* para referirnos a los procesos de participación colectiva y democratización de las decisiones organizacionales. La horizontalidad de la gestión, por su parte, indica el grado en que estos procesos están integrados en las dinámicas decisorias de una organización.

Basándonos en el estudio de organizaciones donde los trabajadores gestionan de manera horizontal y exitosa, esta investigación profundiza la comprensión de las organizaciones democráticas, aportando las siguientes contribuciones:

- Construcción de un esquema teórico para identificar los ejes conceptuales que explican la viabilidad sustentable de las configuraciones organizacionales con gestión horizontal.
- Identificación y caracterización de las variables que permiten configurar un esquema organizacional con gestión horizontal, cuyo funcionamiento se muestre estable y eficaz.
- Planteo de los dominios decisorios que dan forma a la horizontalidad de la gestión.
- Derivación de una escala ordinal para medir la horizontalidad de la gestión de las organizaciones.
- Elaboración de un esquema clasificatorio para las diversas configuraciones organizacionales con gestión horizontal.
- Caracterización de las PyMEs argentinas de software en cuanto a sus diversos esquemas y grados de horizontalidad de la gestión.
- Planteo de la relación complementaria y potenciadora que existe entre la gestión horizontal y las configuraciones organizacionales de propiedad democratizada, particularmente las cooperativas de trabajo.

2. LA DEMOCRACIA ECONÓMICA DESDE LA CIENCIA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA

La noción de democracia económica vincula las dimensiones política, económica y organizacional, ofreciendo un marco conceptual unificado para analizar las relaciones sociales. En este capítulo se presentan diversas perspectivas teóricas que provienen del campo de la Ciencia Política y la Economía y abordan el sentido de la participación democrática de los trabajadores en las decisiones organizacionales.

Perspectiva de la Ciencia Política

Destacados autores de esta disciplina consideran al derecho de los trabajadores a participar directamente en el control de las empresas que los emplean, como un aspecto fundamental que todo orden democrático debiera fomentar.

Carole Pateman (1970) sostiene la importancia de impulsar una democracia más participativa y de mayor calidad en las organizaciones, ámbitos donde se desarrollan relaciones sociales y las personas invierten mucho tiempo. La autora sitúa su propuesta en una rica tradición intelectual que se remonta a Jean-Jacques Rousseau, quien, ya en el siglo XVIII, destacaba la importancia de la participación directa y la educación en la vida comunitaria para el desarrollo moral y cívico de los individuos, al distinguir lo egoísta de lo colectivo, mejorando así su calidad psicológica y sus actitudes. También menciona al filósofo y economista John Stuart Mill por incorporar al análisis las organizaciones cooperativas. Apoyándose en G.D.H. Cole, la autora extiende los razonamientos de Rousseau y Mill al proponer al ámbito organizacional como la esfera ideal para el aprendizaje del ejercicio democrático. Al basarse en esta histórica línea argumental, Pateman realiza su aporte y cuestiona el funcionamiento jerárquico observado en la gran mayoría de las organizaciones. La autora considera paradójico que la democracia como sistema político se desarrolle en un mundo dominado por organizaciones cuyo rasgo más saliente es su estructura de autoridad, que presenta paralelismos con la oligarquía o la dictadura. Citando a G.D.H. Cole, sostiene que la estructura jerárquica de las organizaciones, con la que los trabajadores se encuentran durante 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 Chris Argyris, quien sostiene que las organizaciones jerárquicas no satisfacen las necesidades de autoestima y autoconfianza de las personas. Esto no solo se aplica a las bases, ya que, según este análisis, los managers deben ocultar sus sentimientos, lo que imposibilita el desarrollo de la confianza entre las personas, incrementando así la rigidez y frustraciones, y reduciendo la eficiencia y la capacidad de asumir riesgos. Por esta razón, las personas dentro de las organizaciones no pueden desplegar todas sus capacidades y la vida laboral diaria termina atrofiando sus habilidades para la democracia participativa, aunque también podría potenciarlas si la estructura de relaciones jerárquicas diera lugar a formas genuinamente más horizontales.

Por último, cabe destacar la reflexión basada en diversos estudios empíricos que analizan el efecto de la participación democrática en la eficiencia organizacional. En este sentido, se concluye que no existen estudios relevantes en toda la literatura que muestren efectos negativos sobre la misma, lo cual representa

una regularidad empírica muy poco común en las ciencias sociales (Delarue, Hootegem, Procter y Burridge, 2008).

Robert Dahl (1985) es uno de los autores que ha llegado más lejos respecto al planteamiento de la democracia económica entendida en estos términos. Su obra *A Preface to Economic Democracy* (1985) ofrece un sugerente enfoque sobre el nexo entre lo político y lo económico-organizacional. Al igual que Pateman, su planteamiento gira en torno a la paradoja de que la mayoría de los ciudadanos en las democracias modernas son 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” (Dahl, 1985, p. 111).

La estrategia de respaldo a esta postura se sustenta en el denominado *argumento del caso paralelo*. Para Dahl, los trabajadores son equivalentes morales a los residentes de un país; sin embargo, por alguna razón, no logran hacer cumplir el derecho a la igualdad política en el trabajo que moralmente poseen como individuos (Mayer, 2001). La premisa de partida indica que, al estar obligados a sujetarse a sus reglas, los trabajadores deberían poder ejercer derechos democráticos en las organizaciones donde se desempeñan. La propuesta 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, lo que daría validez al reclamo moral de una 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: a) asumir la obligación moral de tratar por igual a todos los iguales; b) evaluar si los miembros de un grupo son realmente iguales en todos los aspectos relevantes; c) si se confirma dicha igualdad, todos los miembros deberían tener la misma porción de poder.

El punto b), clave en esta estructura lógica, sustenta una de las objeciones más relevantes: la no-igualdad intrínseca de los diferentes roles laborales, ya que trabajadores y directivos no estarían igualmente calificados para decidir sobre los destinos y estrategias de las organizaciones (argumento respaldado por diversos autores de la Administración, como Elliot Jaques). Sin embargo, Dahl y otros autores refutan esta objeción señalando que las competencias no siempre se corresponden con los roles formales. Además, los trabajadores suelen tener un conocimiento más profundo de la organización que los ciudadanos sobre el Estado, lo que justifica su participación en la toma de decisiones.

Dahl analiza el cuestionamiento central a este esquema de caso paralelo: ¿los trabajadores realmente están obligados a obedecer las estructuras jerárquicas de las organizaciones? El gobierno democrático se justifica en el caso del Estado porque este cuenta con el monopolio de la fuerza para obligar a los ciudadanos a cumplir sus normas. Sin embargo, en las organizaciones, en el caso extremo, solo podrían despedir a los trabajadores que no obedezcan, o, de manera equivalente, los trabajadores podrían votar con los pies y dejar las organizaciones si no están dispuestos a seguir sus directivas. De esta forma, la obediencia hacia la jerarquía organizacional parecería ser una cuestión meramente voluntaria.

No obstante, el autor sostiene que, al igual que el Estado, las jerarquías organizacionales también tienen una considerable capacidad para aplicar sanciones severas, dado que el despido es un ejercicio de poder con consecuencias irreversibles, al privar a los trabajadores de su medio fundamental de subsistencia. En este sentido, al igual que los ciudadanos que deban buscar un nuevo Estado en el cual residir si no desean acatar alguna de sus normas, conseguir un nuevo empleo suele implicar costos muy altos para los trabajadores.

Autores como Frega, Herzog y Neuhäuser (2019) coinciden con esta perspectiva al afirmar que, si bien los empleados pueden abandonar un trabajo específico, es difícil que puedan eludir la esfera del empleo jerárquico, ya que el autoempleo es una opción muy limitada debido a los requisitos de escala y capital que muchas actividades económicas exigen.

Con respecto a las organizaciones como sistemas políticos en los que existen relaciones de poder, cuando se cumplen las condiciones de igualdad establecidas anteriormente, Dahl argumenta que, al igual que en el Estado, la relación entre quienes gobiernan y quienes son gobernados debe ser democrática. El autor aborda además una objeción común a la democracia económica: los derechos de propiedad. ¿Se violan los derechos de los propietarios al implementar la democracia en las organizaciones? Desde su perspectiva, el gobierno democrático de las organizaciones no lo hace, ya que los trabajadores no son la propiedad del dueño de la organización, sino sus activos. Dicho de otra forma, ser 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 otorga el derecho a impedir que determinadas personas entren en contacto con el activo y a vetar usos propuestos por otros.

Esto implica que los derechos democráticos y los derechos de propiedad pueden coexistir dentro de las organizaciones, sin necesidad de una relación jerárquica entre ambos, ya que 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, mientras que los trabajadores mantienen su voz y voto en las decisiones conjuntas. Dahl sostiene que el poder sobre las personas es un asunto moral fundamental que debe prevalecer sobre el poder sobre las cosas. La democracia en las organizaciones no implica la expropiación de los propietarios, sino la garantía de que los trabajadores tengan voz y voto en las decisiones que los afectan.

En conclusión, existe un amplio consenso entre los politólogos acerca de que la relación laboral implica una relación de poder. Por lo tanto, garantizar la participación democrática de los trabajadores en las decisiones organizacionales no solo es una cuestión de justicia, sino que también fortalece la democracia en general. Al reducir las desigualdades de poder asociadas a la propiedad y al control de las organizaciones, se promueve una igualdad política más equitativa.

Perspectiva de la Economía

Con el surgimiento del capitalismo industrial, los principios de la democracia económica encontraron una expresión concreta en las cooperativas de producción, donde los trabajadores, como dueños y gestores, tomaban las decisiones de manera colectiva. Sin embargo, el predominio del pensamiento neoclásico durante gran parte del siglo XX relegó a las cooperativas a un segundo plano, considerándolas modelos económicos inviables. No obstante, la revitalización de enfoques alternativos, desde los estudios sobre cooperativas hasta la economía institucional, ha posibilitado una nueva apreciación de las contribuciones de los economistas clásicos. Estas corrientes complementan las perspectivas de la Ciencia de la Administración y contribuyen a una comprensión más completa de los factores que favorecen la viabilidad de las organizaciones democráticas y autogestionadas.

A continuación, se analizarán los enfoques de estas tres corrientes económicas respecto a la democracia económica.

Autores clásicos

John Stuart Mill (1806-1873) fue uno de los primeros y más entusiastas observadores del surgimiento del cooperativismo. Mill prestó especial atención al desarrollo de las asociaciones obreras de producción en Francia y a los avances de la cooperativa de Rochdale en Inglaterra. A partir de la tercera edición de *Principios de Economía Política* (1852) incluyó un capítulo dedicado al tema. En esta obra, Mill expresó su optimismo sobre el futuro de la participación de los trabajadores en la propiedad, la gestión y los beneficios, afirmando 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, Stuart Mill consideraba que el cooperativismo laboral generaría un notable aumento en la productividad de las empresas, impulsado por la mayor motivación de los trabajadores, en contraste con el alienante sistema de trabajo asalariado predominante en la época. Para el autor, era imposible subestimar la importancia de este beneficio material, aunque lo consideraba menor en comparación con el progreso moral que lo acompañaría. De hecho, Mill esperaba que la lucha de clases con intereses opuestos fuese reemplazada por una rivalidad amistosa entre cooperadores (Olivera, 1995).

Otro economista que mostró interés por el cooperativismo fue Léon Walras (1834-1910), considerado uno de los mayores exponentes de la teoría económica moderna. Durante una etapa de su vida, Walras desempeñó un papel activo como director de la Caisse d'Escompte des Associations populaires. Convencido de que socialismo y liberalismo no son términos excluyentes, Walras sostenía que las cooperativas se identifican naturalmente con la libertad económica y con el éxito de la iniciativa individual debido a que el sistema asalariado deteriora tanto la moral como las condiciones físicas y materiales de los trabajadores, mientras que el cooperativismo laboral, al convertir a los proletarios en capitalistas, democratiza el proceso productivo (Olivera, 1995). Así, los trabajadores adquieren el control de la gestión empresarial (Lambert, 1970).

Por último, es interesante destacar el papel que el pensamiento marxista 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' (...) 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 diversas ocasiones, Marx expresó su apoyo a las cooperativas de trabajo, argumentando que su expansión generalizada conduciría al surgimiento de un nuevo modo de producción. Incluso sostuvo que

las cooperativas terminarían reemplazando a las empresas capitalistas tradicionales, ya que demuestran de manera clara que el capitalista que dirige es un agente superfluo, es decir, que su figura no es necesaria para la gestión exitosa de la producción (Jossa, 2005). No obstante, para la doctrina marxista, esto no implicaba considerar a las cooperativas de trabajo como un fin en sí mismas, ya que aún conservan algunos de los principales defectos del capitalismo, especialmente la naturaleza anárquica de la producción. Por ello, debían ser vistas como un sistema económico de transición hacia el verdadero comunismo.

Autores neoclásicos

Todos los modelos teóricos construidos sobre supuestos neoclásicos predicen un destino desfavorable para las cooperativas de trabajadores. La primera formulación en este sentido fue la de Benjamin Ward (1958), enfoque posteriormente ampliado por Evsey Domar (1966) y Jaroslav Vanek (1970). Esta corriente de pensamiento asume que las cooperativas de trabajo tienen un único objetivo: maximizar la relación beneficios/socio trabajador. Desde esta perspectiva, una situación en la que sea necesario aumentar la dotación de trabajadores, por ejemplo, en un 10%, para lograr un incremento menor en los beneficios, como un 5%, no sería emprendida por una cooperativa. Esto se debe a que, aunque el beneficio total aumentaría, el beneficio por trabajador disminuiría, lo cual impactaría negativamente en el empleo y la producción. Este comportamiento, calificado como perverso, no ha encontrado respaldo empírico; de hecho, la evidencia ha apuntado en sentido contrario. Por ello, la literatura especializada actual suele rechazar la idea de la maximización de esa relación como el único objetivo, y asume que las organizaciones cooperativas otorgan gran importancia a objetivos sociales, como el nivel de empleo alcanzado, entre otros posibles objetivos múltiples (Morales Gutiérrez, Monzón Campos y Chaves Avila, 2003).

Por su parte, Armen Alchian y Harold Demsetz (1972) argumentaron que, en el contexto del trabajo en equipos horizontales, es muy difícil y costoso medir las productividades individuales, lo que complica la asignación de fracciones del producto global en función del esfuerzo individual de cada miembro. En consecuencia, cada trabajador tiene incentivos para reducir su esfuerzo (*shirking* o *free-riding*), ya que la disminución de su trabajo no se traduciría en una reducción proporcional de su remuneración. Del mismo modo, la participación común en los beneficios impide que un trabajador, al aumentar su productividad, obtenga un incremento proporcional en su remuneración, dado que debe compartir el fruto de ese aumento con todo el equipo de trabajo. Al descartar como impracticable la posibilidad de un control horizontal, los autores concluyen que un supervisor de equipo o monitor central es indispensable. Sin embargo, el sistema de supervisión sería eficiente sólo si el supervisor también fuera el reclamante del residual, es decir, quien posea el derecho de propiedad sobre los excedentes generados por el equipo de trabajo. De esta manera, para lograr el máximo esfuerzo laboral, estos autores consideran que la empresa capitalista tradicional es la estructura de derechos de propiedad más eficiente.

Otra barrera para la proliferación de las cooperativas de trabajo, planteada teóricamente por autores como James Meade (1972), sugiere que en un contexto de incertidumbre, no es posible encontrar fórmulas institucionales que concilien la autogestión con la eficiencia en el sentido de Pareto. En efecto, tanto la propiedad de los activos de la empresa por parte de los trabajadores como la no transferibilidad de los derechos sobre las ganancias acumuladas implican, para individuos con aversión al riesgo, una diversificación ineficiente de sus portafolios. La solución en este caso sería aceptar la participación de inversores externos en la cooperativa; sin embargo, dado que a esta participación debería estar asociado un

poder de control, el principio de autogestión, en lo que respecta al control de la propiedad legal, desaparecería.

Michael Jensen y William Meckling (1979) siguen la línea de pensamiento de la literatura ortodoxa de public choice al destacar el problema de la formación de preferencias colectivas cuando las preferencias individuales de los trabajadores no son homogéneas. Sin embargo, Benham y Keefe (2003) señalan que la solución a este dilema radica en la aplicación de medidas que incrementen el grado de homogeneización del grupo de personas que forman parte de una organización cooperativa, una postura respaldada por Dow (2018).

Un planteo adicional, basado en el supuesto típicamente neoclásico de que los trabajadores adoptan comportamientos maximizadores a nivel individual, es la teoría de la degeneración de la democracia. Inicialmente formulada por Beatrice Webb y Sidney Potter (1921) y formalizada matemáticamente por Avner Ben-Ner (1984), esta teoría sostiene que, a menos que existan legislaciones estrictas que lo impidan, las cooperativas tienden a degenerar hacia estructuras menos democráticas. Este postulado ha encontrado cierta concordancia en algunos casos reales, como las cooperativas de Mondragón a partir de la década de 1990, las cooperativas madereras del noroeste de Estados Unidos (Craig y Pencavel, 1992) y las cooperativas de trabajo uruguayas en determinadas circunstancias (Dean, 2014).

Autores heterodoxos

La perspectiva sobre las cooperativas de trabajo

En general, los esfuerzos de los economistas no ortodoxos por analizar y comprender el funcionamiento y las consecuencias de la democracia económica han tenido a la cooperativa de trabajo clásica como el arreglo organizacional predilecto. En este sentido, la mayoría de los estudios econométricos realizados desde la década de 1970 han constatado una regularidad empírica que, actualmente, se presenta consolidada: en aquellos países y sectores industriales donde existe una masa crítica de cooperativas de trabajo que han logrado estabilizarse en el tiempo, estas son tan productivas o más eficientes, y sobreviven más tiempo que sus homólogas capitalistas (Dow, 2018). De manera complementaria, existe una aparente correlación positiva entre la eficiencia económica de una organización y la participación de los trabajadores en los beneficios, observada tanto en cooperativas de trabajo como en empresas capitalistas tradicionales que implementan programas de participación accionaria, como el Employee Stock Ownership Programme (Bonin, Jones y Putterman, 1993).

Surge entonces la inevitable pregunta económica: si las configuraciones organizacionales democráticas, como las cooperativas de trabajo, resultan tan eficientes y demuestran tanta resiliencia, ¿por qué su presencia es tan marginal en el actual sistema capitalista? Paul Samuelson planteó en 1957 la posibilidad de la contratación reversible, es decir, la posibilidad de que tanto el capital contrate al trabajo (como suele suceder) como que el trabajo contrate al capital. En este contexto de igualdad teórica entre ambas formas institucionales de contratación, y dado que en la realidad predomina claramente la primera sobre la segunda, desde una óptica darwinista habría una decisiva evidencia para proclamar la superioridad de la empresa capitalista tradicional (Morales Gutiérrez, Monzón Campos y Chaves Avila, 2003). Sin embargo, esta postura evolucionista ingenua no goza de amplio crédito, ni siquiera entre la mayoría de los biólogos, ya que existen circunstancias comprobadas en las que el mecanismo de evolución no selecciona necesariamente al más eficiente. Por ello, afirmar que un tipo de organización es la más apta simplemente

porque es mayoritaria implica una tautología basada en la supervivencia del más apto (Hodgson, 1994), y, por lo tanto, se requieren explicaciones más consistentes.

Una de las hipótesis más aceptadas sugiere que los trabajadores, al provenir generalmente de estratos sociales medios o bajos, no cuentan con la riqueza personal suficiente para realizar grandes compras de materiales y equipos para establecer cooperativas de trabajo u otras formas de empresas de propiedad democrática. Si los mercados de crédito funcionaran sin imperfecciones, anticiparían la mayor eficiencia de las cooperativas de trabajo y estarían dispuestos a prestar a los trabajadores el capital necesario. Sin embargo, la ineficiencia de estos mercados está ampliamente documentada (Dow, 2018).

En definitiva, la literatura económica especializada parece sugerir que las cooperativas de trabajo son minoría, no debido a una ineficiencia inherente, sino por su muy baja tasa de natalidad en comparación con sus homólogas capitalistas. Una vez establecidas, la evidencia empírica tiende a evaluar favorablemente a las cooperativas en términos de supervivencia, nivel de productividad y capacidad para mantener los niveles de empleo. Sin embargo, debido a que las empresas capitalistas presentan una alta tasa de natalidad (y también de mortalidad), su número es abrumadoramente mayor (Burdín y Dean, 2008; Dow, 2018). Por lo tanto, la principal razón del bajo nivel de fecundidad de las cooperativas de trabajo se encuentra en la dificultad para acumular capital.

La noción de arreglos institucionales

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. Quizás la principal exponente en este sentido sea la economista Elinor Ostrom al definir 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 instituciones, 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.

El principal aporte de Ostrom se centra en la resolución de los dilemas sociales, definidos como situaciones en las que un grupo de personas se enfrenta a la tentación de actuar de manera individualista, a pesar de que la cooperación podría producir mejores resultados para todos. A través de sus estudios sobre la gestión colectiva de los bienes comunes, Ostrom desafió las nociones convencionales de que tales recursos están condenados a la sobreexplotación y al fracaso sin una intervención externa o una privatización. Su investigación mostró que las comunidades pueden, y a menudo lo hacen, desarrollar reglas efectivas para gestionar sus recursos de manera sostenible a través de la cooperación y el autogobierno.

Este enfoque plantea una visión más flexible y compleja de las interacciones humanas y de los arreglos institucionales, reconociendo que los actores no siempre se comportan de manera puramente egoísta, sino que pueden desarrollar soluciones cooperativas que beneficien a todos los miembros del grupo. Así, el trabajo de Ostrom es fundamental para la comprensión de cómo las cooperativas, como arreglos institucionales horizontales, pueden ser exitosas bajo las condiciones adecuadas.

El enfoque sobre la resolución de dilemas sociales está centrado en el concepto de la tragedia de los bienes comunes. Según la autora, las situaciones de dilema social emergen cuando los individuos enfrentan la tentación de actuar de manera egoísta (curso de acción A) en lugar de colaborar (curso de acción B), lo cual resulta en un uso insostenible de los recursos comunes. Este egoísmo se manifiesta en el comportamiento free rider, donde los individuos se benefician de los recursos sin contribuir a su conservación.

La autora destaca que la economía institucional debe buscar maneras de hacer que el comportamiento de free rider sea poco atractivo, ya que de lo contrario, los individuos predispuestos a colaborar se sentirán desmotivados y traicionados, lo que a su vez puede llevar a una disminución de la cooperación y la eventual destrucción de los recursos comunes. A través de diversos experimentos, se ha observado que las experiencias negativas con free riders pueden transformar las preferencias de aquellos que inicialmente deseaban cooperar, fomentando un cambio hacia soluciones no cooperativas y contribuyendo a la tragedia de los bienes comunes. En resumen, el aporte central del texto reside en la identificación de dinámicas que provocan el agotamiento de recursos comunes y la importancia de establecer mecanismos que fomenten la cooperación en el uso sostenible de dichos recursos.

Una primera e importante conclusión de este análisis es que la mayoría de las personas no tiende a adoptar una postura racional-egoísta en todas las situaciones; más bien, su comportamiento es variable y depende del contexto sistémico. En otras palabras, aunque hay personas que ignoran los derechos y sentimientos de los demás, y otros que son altruistas, la mayoría de las personas se comporta de manera promedio y puede adoptar ambas maneras, dependiendo del marco institucional en el que se desenvuelve. Para fomentar comportamientos cooperativos, los cooperadores condicionales (Bowles y Gintis, 1998) requieren un marco institucional basado en normativas que desalienten la lógica racional-egoísta y las conductas free rider asociadas. En consecuencia, las instituciones se convierten en una herramienta fundamental para superar los dilemas sociales, aunque es cierto que las malas instituciones pueden agravar la situación.

¿Cómo se crean instituciones sólidas que favorezcan comportamientos cooperativos? La clave radica en establecer confianza y reciprocidad positiva (Ostrom y Walker, 2003). Esto implica que una persona, al beneficiarse de la actitud cooperativa de otro, debe responder de manera similar cuando se necesite su colaboración. Un elemento fundamental que señala Ostrom es la comunicación entre los miembros fluida y abierta, especialmente cara a cara. Basándose en estudios antropológicos, la autora destaca que este tipo de interacción es más efectiva, ya que incluye elementos no verbales (expresión, postura, tono de voz, gestos, etc.) que enriquecen la comunicación y generan una mayor conexión emocional. A través de la comunicación cara a cara, se construye confianza mutua, que es la base de los acuerdos necesarios para consolidar las instituciones. Cuanto más impactante sea este proceso sensorial y emocional, más sólidos y creíbles resultarán estos consensos.

Un segundo elemento destacado en su análisis reside en las sanciones hacia comportamientos desleales. Dado que en los ámbitos sociales suele haber un grupo minoritario pero significativo que se concentra en los beneficios extrínsecos, es crucial que la mayoría de las deslealtades hacia los consensos sean detectadas y castigadas. De lo contrario, si los free riders continúan aprovechándose de la situación, los cooperadores condicionales perderán la confianza para seguir colaborando.

Ostrom indica que las sanciones impuestas por entidades externas (por ejemplo como organismos gubernamentales) son menos efectivas que aquellas acordadas y aplicadas por los propios participantes. Los castigos impuestos por una autoridad tienden a generar resentimiento en lugar de culpa. Asimismo, si existe un subgrupo que no participa en la elaboración de estos acuerdos, la construcción de confianza y reciprocidad se ve debilitada, ya que ese subgrupo puede justificar su falta de acción, aumentando la desconfianza entre quienes sí acordaron. Por último, para que los consensos sean creíbles, es fundamental establecer sistemas de información que envíen señales ruidosas, permitiendo identificar a los miembros confiables, es decir, aquellos con reputación de cooperadores.

Todos estos elementos convergen en un factor clave para la gestión sostenible de un bien común: el autogobierno con transparencia entre todos los participantes que tienen un interés a largo plazo en el recurso. A lo largo de su programa de investigación, Ostrom estudió detalladamente numerosos casos de recursos de propiedad común gestionados exitosamente por sus propios miembros, sin la intervención de un gobierno estatal o privado. Estos ejemplos evidencian la extraordinaria creatividad de las personas, pertenecientes a grupos sociales de diversas procedencias geográficas, culturales y ambientales, muchas de las cuales contaban con recursos socioeconómicos y educativos limitados, al crear reglas para resolver sus propios desafíos de manera autogestionada.

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

- Límites bien definidos de acceso al recurso común, que determinan quién es miembro y tiene derecho a usufructuar, y quién no.
- Equivalencia proporcional entre costos (por ejemplo, esfuerzo y recursos aportados) y beneficios recibidos. En otras palabras, justicia en el reparto del trabajo, los costos asumidos y los beneficios obtenidos.
- Inclusión de todos los afectados por las reglas de uso del recurso en el grupo que modifica dichas reglas.
- Quienes monitorean el cumplimiento de los consensos rinden cuentas a todos los miembros.
- Se aplican sanciones graduadas y proporcionales a las deslealtades cometidas.
- Existen mecanismos ágiles y de bajo costo para la resolución de conflictos entre miembros.
- El derecho a la autogestión no es desafiado por agentes externos.
- Se establecen instancias anidadas: si la situación lo amerita, hay múltiples capas o niveles de autogestión a los que se puede recurrir para abordar los desafíos que afectan al recurso.

Un aporte valioso de la autora es la identificación de las reglas como un componente central del análisis institucional. Estas reglas pueden clasificarse en varias categorías, incluidas las reglas de agregación, que definen si el poder para tomar decisiones grupales reside en uno o en varios individuos. En el segundo caso, también se especifica cómo se combinan y procesan los múltiples votos decisorios para llegar a una única decisión final, cuya ejecución es exigible a todo el grupo (Ostrom, 2005). Las reglas de agregación pueden catalogarse 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 la misma 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 cual puede variar desde la unanimidad hasta el por lo menos uno, 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 toma la decisión en nombre del resto del colectivo. Así, 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.

3. LA DEMOCRACIA ECONÓMICA DESDE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se exploran diversos enfoques teóricos sobre la gestión horizontal, tanto de autores clásicos como de corrientes más heterodoxas. La gestión horizontal se refiere a situaciones en las que los trabajadores participan significativamente en la toma de decisiones y el grado de participación puede variar, desde una participación inicial y limitada hasta una participación radical que transforme por completo las dinámicas organizacionales. Se utilizan los aportes de la Administración para desarrollar el concepto de gestión horizontal, que equivale a una gestión más democrática.

Perspectivas clásicas

Autores clásicos fundacionales

Un clásico indiscutible en la literatura administrativa, *The Principles of Scientific Management* (1911), refleja la convicción de su autor, Frederick W. Taylor, sobre la natural tendencia al holgazaneo en los obreros y la consideración del trabajador raso como una entidad de aptitudes inferiores, incapaz de comprender la ciencia que rige su trabajo. Esta creencia condujo a un enfoque deshumanizante, que proponía descomponer cada tarea en movimientos elementales para aplicar leyes científicas (leyes de la mecánica) y así deducir la mejor forma de realizar un trabajo (one best way). De este modo, el management asumía la responsabilidad de analizar la factorización de trabajos en tareas y movimientos, asignar el personal adecuado, coordinar el esquema y cronometrar exhaustivamente cada proceso para asegurar el cumplimiento de lo planificado. En consecuencia, los trabajadores quedaban completamente despojados de toda iniciativa y posibilidad de participación en la toma de decisiones.

El enfoque taylorista rechaza completamente cualquier método que se asemeje a la gestión horizontal, limitando así la libertad y la iniciativa de los trabajadores, bajo la creencia de que nunca entregarán lo mejor de sí mismos. Sin embargo, es interesante observar cómo Taylor reconoce indirectamente el potencial latente de esta mejor iniciativa en los grupos de trabajadores al reconocer que, a pesar de su rol como capataz, los conocimientos y habilidades combinados de los trabajadores que supervisaba eran al menos diez veces superiores a los suyos (Taylor, 1911, p. 28).

Taylor intentó acceder a este valioso acervo de conocimientos tácitos en manos de los trabajadores, que les daba la capacidad de regular como grupo social los ritmos y condiciones de trabajo, apoyándose en la idea de que “la ambición personal siempre ha sido y seguirá siendo un incentivo más poderoso para el esfuerzo laboral que el deseo por el bienestar general” (Taylor, 1911, p. 50).

Al igual que Taylor, al proponer una única y mejor forma de ejecutar una tarea, Max Weber, en su obra *Economía y sociedad* (1922), sugiere una única y mejor forma de estructurar y gestionar una organización. La burocracia, en efecto, se basa en la creación de un ordenamiento de reglas objetivas que se deducen del seguimiento de los fines o valores de la organización. Esta racionalidad deductiva otorga a los funcionarios ámbitos de competencia, junto con las atribuciones de poder y medios necesarios para actuar.

El esquema se complementa con otros elementos, como una rigurosa jerarquía administrativa, un sistema de calificación profesional que justifica nombramientos, el establecimiento de una perspectiva de

carrera para ascensos y la sujeción a una severa vigilancia y disciplina. De este modo, Weber visualiza la burocracia como el ordenamiento racional y técnicamente más perfecto para legitimar la dominación, ya que permitiría alcanzar los objetivos de manera óptima. Esta superioridad se basa en el supuesto mayor conocimiento profesional de quienes son promovidos a puestos directivos: hablar de dominación burocrática es referirse a una dominación fundamentada en el saber, libre de la fricción de las emociones y cuestiones personales (odio, pasión, amor, entusiasmo): *sine ira et studio* (Weber, 1984, p. 179). En consecuencia, Weber, al igual que Taylor, asume como óptimo un esquema conceptual que concibe a las personas como meros engranajes de la maquinaria organizacional. En conformidad con esta deshumanizante perspectiva, desarrolla un análisis riguroso y jerárquico destinado a eliminar, o al menos mitigar, los efectos perniciosos de las emociones. Así, no hay lugar para la iniciativa o la participación democrática en las decisiones, ya que estas son radicalmente deducidas por la lógica racional o definidas por los superiores jerárquicos en virtud de su mayor conocimiento profesional.

La trilogía clásica se completa con la obra *Administración Industrial y General* de Henri Fayol, publicada originalmente en 1916. A lo largo de su recorrido laboral de casi sesenta años en una misma compañía minera, Fayol experimentó la administración en todas sus etapas. Desde una perspectiva interna, condensó su experiencia en catorce principios, aclarando que no pretenden asumir el papel de leyes universales invariantes de rígida aplicación, sino que deben adaptarse a cada circunstancia, ya que no existen dos situaciones idénticas.

De los catorce principios —entre los que se encuentran la jerarquía; la unidad de mando; la disciplina; y el orden, que conforman la esencia del típico ordenamiento burocrático— resulta de interés analizar la significación de algunos, para posicionarlos en perspectiva respecto a los elementos que suelen dar forma a la gestión horizontal en las organizaciones. En cuanto al primer principio, la división del trabajo —previamente ponderada por Adam Smith e implícitamente consagrada por Taylor—, aunque presenta la reconocida ventaja de centrar la atención y el esfuerzo de los trabajadores, Fayol advierte que no debe ser sobreutilizada, pues “tiene límites que la experiencia y el sentido de medida enseñan a no franquear” (Fayol, 1961, p. 25).

El segundo principio, autoridad y responsabilidad, se refiere tanto a la capacidad legal como a la facultad 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”. Estas son, por tanto, las dos caras de una misma moneda, ya que “la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable”. Muchas veces, el miedo a la responsabilidad paraliza iniciativas y destruye buenas cualidades (Fayol, 1961, pp. 25 y 26).

En relación con el séptimo principio, 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, 1961, p. 34).

Respecto del noveno principio, jerarquía, se plantean situaciones en las que la comunicación jerárquica resulta perjudicial. Fayol 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, ya que genera entendimientos mucho mejores en comparación con la comunicación 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, 1961, p. 40). Esto implica 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 describe esta “libertad de proponer y (...) ejecutar como uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana, que es aplicable a todos los niveles de la escala social” (Fayol, 1961, p. 43). Por ello, el autor aconseja a los jefes que “tengan la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio en pos de fomentar la iniciativa de sus subordinados” (Fayol, 1961, p. 44).

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.

Autores humanistas y organicistas

En un contexto dominado por el mecanicismo y las barreras de género, el pensamiento de Mary Parker Follett resultó radicalmente innovador. Su enfoque, que desafiaba las normas establecidas, la convirtió en una figura pionera en un campo tradicionalmente masculino introduciéndose en los círculos empresariales como consultora organizacional. Sus ideas más significativas quedaron plasmadas en una serie de conferencias durante los años 1920, que los académicos Lyndall Urwick y Henry Metcalf rescataron del olvido en la compilación de la obra *Dynamic Administration* (1940).

La piedra angular de sus formulaciones, fundacionales para las corrientes de enfoque humanista y organicista, 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 yacen latentes en toda diversidad.

En efecto, existen tres formas de abordar los conflictos: la dominación (de una parte 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 soluciones innovadoras, 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 crean alternativas que inicialmente eran difíciles de imaginar.

El primer paso para integrar es la transparencia lo que significa mostrar los egoísmos de las partes tal como son y dejar claras las diferencias, ya que resulta imposible integrar nuestras perspectivas sin conocerlas. A partir de esta etapa, se puede avanzar hacia la construcción de confianza y respeto mutuo entre las partes. En este punto, la autora se apoya en las ideas de la psicología gestáltica, conjeturando que las respuestas a los conflictos suelen seguir un patrón que en la Teoría de Sistemas y enfoques organicistas

se reconoce como feedback circular. Esto implica que, en las relaciones sociales y en las organizaciones, el comportamiento de cada parte contribuye a crear las circunstancias a las que responde. Esto puede escalar el conflicto y obstaculizar la integración o, por el contrario, iniciar un círculo virtuoso en el que la transparencia y la confianza generen más transparencia y confianza.

El siguiente paso en esta construcción analítica es valorar a las personas como seres humanos y elementos constitutivos de los sistemas sociales, lo que no es redundante dado el auge del contexto taylorista de la época. La autora señala que los trabajadores son entidades con sus propios deseos, intereses, valores, habilidades, sentimientos y objetivos. En este sentido, el deseo de autogobernarse es uno de los sentimientos más fundamentales del ser humano: “A la gente no le gusta que se les ordene, ni siquiera tomarse unas vacaciones” (Parker Follett, 1940, pp. 61-62). Por ello, afirmaba ante audiencias de empresarios y gerentes de la época que “ninguna persona debería dar órdenes a otra” (Parker Follett, 1940, p. 59), sino que ambas deberían acordar las órdenes que la situación requiere. Es decir, ambas partes deben identificar lo que la situación exige; aquí es donde se aplica la idea de integración. Si se logra, se facilitará otro elemento clave en la visión de la autora: la práctica de la responsabilidad por parte de los trabajadores, lo cual genera orgullo por su trabajo. Para ella, el principal desafío que enfrenta la administración en las organizaciones es que cada miembro, incluidos los trabajadores de base, sienta responsabilidad colectiva por el conjunto organizacional, y no solo por su función específica. Esta idea se resume en las expresiones “ser responsable por el todo funcional” y “ser responsable por nuestra función en el todo” (Parker Follett, 1940, p. 80). La clave para resolver este dilema radica en comprender la organización como una colección de comunidades locales, cuyo desarrollo, tanto individual como grupal, se maximiza cuando se les permite autogestionarse en el grado que sea posible. Así, la responsabilidad colectiva comienza con la responsabilidad de los grupos locales y se extiende a las relaciones interdepartamentales. Esto llevaría a una situación en la que, al alinearse el interés de cada miembro con el del grupo, los impulsos egoístas se traducirían en generosidad hacia los demás. En los conflictos que puedan surgir en este proceso, la transparencia es fundamental para lograr la integración, ya que, si los trabajadores comprenden el propósito de las acciones, se obtendría un mayor rendimiento de ellos.

Una vez que la autora expone las razones que permiten obtener responsabilidad y decisiones acertadas por parte de los trabajadores —lo que permite tratarlos como socios—, profundiza en su argumento para afirmar que también poseen numerosas capacidades gerenciales que deben ser aprovechadas. Por lo tanto, la administración debe crear espacios donde estas capacidades y las experiencias puedan ser aplicadas. Además, la responsabilidad en una situación determinada resulta de la interrelación de experiencias, lo que hace difícil atribuirla a una sola persona. Por ejemplo, si la calidad de una pieza es deficiente, ¿es culpa del trabajador, del diseño, de la calidad del material, o de todos ellos? Por lo tanto, la responsabilidad es un fenómeno plural, entrelazado y sinérgico. De aquí se deduce que el método de gestión debe ser la conferencia —en el sentido de reunir a representantes de la organización para abordar asuntos importantes de su competencia. Este método permite combinar las capacidades gerenciales de los trabajadores con las de los ejecutivos, orientándose hacia una gestión conjunta. En este ámbito, Parker Follett adopta una postura similar a varios modelos de gestión horizontal actuales, al afirmar que la autoridad para tomar decisiones debe radicar donde está el conocimiento y la experiencia, sin importar la posición formal de la persona. Esto implica que la coordinación en las organizaciones que, por naturaleza, funciona mejor como un proceso autogobernado debe comenzar desde el nivel más bajo posible.

Desde esta perspectiva, el poder para tomar decisiones no se considera una sustancia limitada que alguien pierda al entregársela a otro. Es posible encontrar métodos de gestión que eviten un juego de suma cero y, en cambio, expandan la capacidad de poder de todo el sistema. Así, la función del management debe centrarse en buscar formas para dar más poder a los trabajadores, incrementando el poder total de la organización y de todos sus miembros, lo que a su vez fomenta la vitalidad y el desarrollo humano de los trabajadores.

Finalmente, es importante mencionar la contribución visionaria de la autora en el ámbito del liderazgo cuando sostenía que un líder no es quien toma todas las decisiones, sino alguien capaz de organizar la experiencia del grupo, hacerla visible y facilitar el desarrollo de sus integrantes. De esta manera, las experiencias de un grupo con miembros de diversas capacidades pueden transformarse en poder. Asimismo se destaca la idea de liderazgo situacional, considerando que diferentes contextos requieren distintos tipos de cualidades y conocimientos, y que la persona con ese conocimiento tiende a convertirse en el líder del momento. Así, la autoridad se legitima a partir de la interrelación de las experiencias colectivas del grupo, en lugar de ser un fenómeno puramente formal y predefinido.

Las ideas de Parker Follett en su breve incursión en el análisis organizacional adelantaron el pensamiento en varias décadas. Su concepto central de integración le permitió desarrollar un modelo de gestión de poder con (en lugar de poder sobre), donde los trabajadores, que reciben trato humanizado, transparencia, confianza, oportunidades de participar en beneficios, tomar decisiones y sentir orgullo por su trabajo, responden con responsabilidad y decisiones acertadas que benefician a todos los miembros de la organización. Parker Follett fue pionera en el uso del enfoque sistémico para analizar situaciones sociales en las organizaciones, afirmando que “el todo no se determina solo por sus partes constituyentes, sino por las relaciones entre ellas” (Parker Follett, 1940, p. 195). Si sus teorías hubieran sido reconocidas adecuadamente desde su formulación, es probable que los célebres experimentos de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, hubieran resultado poco relevantes. Realizados en los años 1920 y 1930 para investigar los efectos de variables relacionadas con el confort en la productividad laboral, estos experimentos llevaron a conclusiones inesperadas, dada la perspectiva mecanicista predominante de la época, y dieron origen a la conocida Escuela de Relaciones Humanas.

Un mérito indiscutible de los trabajos de Elton Mayo es haber consolidado la idea de que el incentivo financiero no es el único factor que motiva a los trabajadores; a menudo, ni siquiera es el más importante.

Los grupos en las organizaciones no son hordas de individuos actuando por interés propio y compitiendo por recursos limitados, sino que necesitan sentirse parte de un grupo social, proporcionando así una sensación de seguridad. Es frecuente que los trabajadores actúen con lealtad hacia su grupo, y Elton Mayo sugiere que la principal tarea del management es alinear esa lealtad grupal con la lealtad hacia la organización, garantizando así una cooperación completa y genuina por parte de los trabajadores. Aunque no precisó el camino para alinear las lealtades grupales con los objetivos organizacionales, señalar la existencia de este asunto crítico representó un avance significativo, ya que su resolución es fundamental para los modelos organizacionales con gestión horizontal.

A mediados de la década de 1900, estos enfoques siguieron enriqueciéndose con aportes como los del psicólogo Abraham Maslow, que marcaron un cambio decisivo en la forma de analizar a las personas como el componente fundamental de las organizaciones. Partiendo de la perspectiva taylorista, que considera a los trabajadores (especialmente a los operarios de niveles inferiores) como meras extensiones

de las máquinas, a quienes la administración científica debe aplicar leyes mecánicas y proporcionar motivaciones básicas, la propuesta de Maslow se orienta en sentido contrario al destacar que en realidad, todas las personas poseen motivaciones de alto nivel y una variedad de capacidades que la vida en sociedad (y en las organizaciones) a menudo limita.

Su enfoque se basa en la perspectiva holística-sistémica que surge de la corriente gestáltica, considerando a las personas como un todo integrado y organizado, con necesidades y deseos que pueden agruparse en niveles jerárquicos. Una vez que se satisface un grupo de necesidades, emergen de inmediato otras de orden superior, aunque no es necesario satisfacer cada nivel en su totalidad. La jerarquía propuesta por Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (hambre, sed, libido).
- Necesidades de seguridad, tanto físicas como en relación con el ordenamiento cognitivo del mundo.
- Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia.
- Necesidad de autoestima.
- Necesidad de autorrealización.

Partiendo de las necesidades básicas como el alimento, que son compartidas con todos los seres vivos, Maslow establece que a medida que las necesidades son más elevadas, se vuelven más específicamente humanas y, al mismo tiempo, más fáciles de postergar o suprimir en el corto y mediano plazo. Sin embargo, hacerlo suele conllevar consecuencias patológicas. En este sentido, Maslow afirma que la tendencia hacia un estado psicológico saludable —donde las necesidades superiores están relativamente satisfechas— está ineludiblemente vinculada a la atracción por lo novedoso, lo misterioso, lo caótico y la experimentación con lo desconocido, que se consideran desafíos agradables. Esta necesidad se debe a una condición innata de los seres humanos que la vida en sociedad tiende a atrofiar. En consecuencia, la monotonía cotidiana y la rutina laboral pueden enfermar a personas inteligentes y capaces, provocándoles inanición intelectual (Maslow, 1991, p. 36). Así, se desprende que las sociedades más sanas son aquellas que permiten a sus habitantes manifestar sus capacidades y alcanzar sus fines más altos; en otras palabras, aquellas que brindan espacio para la autorrealización.

Maslow define la autorrealización como el uso y aprovechamiento total del talento, las capacidades, las virtudes y las potencialidades que permiten a una persona vivir plenamente. Esto no se logra únicamente a través del intelecto y la racionalidad, como postulaba Aristóteles con la eudaimonia sino que también requiere una plena emocionalidad. En este marco, se rechaza la visión que considera a la naturaleza humana como inherentemente oscura, egoísta (y hasta maliciosa y cruel), cuyos impulsos deben ser reprimidos constantemente. Por el contrario, Maslow sostiene que se debe fomentar la tendencia natural hacia la realización de aspiraciones de alto nivel, lo que conduciría a una sociedad en la que las personas, al autorrealizarse, cultivarían el buen carácter. De esta manera, en línea con lo planteado por Parker Follett, cuando una persona se identifica con una sociedad que le permite expresar su plena humanidad, trasciende la dicotomía yo-ellos. Al sintetizarse en un nosotros, el individualismo se transforma en altruismo simultáneamente.

Los aspectos fundamentales de la autorrealización son la autodeterminación, es decir, la capacidad de tomar decisiones propias, y, a partir de ahí, la capacidad de expresar la creatividad personal. Respecto a la autodeterminación, Maslow sostiene que sentirse irremediabilmente determinado por los demás conlleva un estado de enfermedad psicológica. En relación con la creatividad, el autor afirma que todas las

personas son creativas, lo que implica la capacidad para la espontaneidad y lo no estructurado. Por ende, puede haber zapateros, carpinteros y administrativos creativos, quienes son más capaces de romper estereotipos, explorar sin temor a lo desconocido y descubrir.

El aporte de Maslow es relevante para consolidar una base que sustente los modelos de gestión participativa y democrática. En primer lugar, desafía abiertamente la arraigada creencia en la naturaleza egoísta, avara, traicionera e individualista del ser humano, muy difundida en la economía y en parte de los escritos fundacionales de la administración. En segundo lugar, su planteamiento pone de manifiesto las amplias capacidades, especialmente de creatividad, que permanecen adormecidas en la mayoría de las personas, pero que podrían activarse con adecuadas motivaciones y espacios de libertad. Finalmente, el análisis especifica un modelo que ilustra la multidimensionalidad de la motivación humana, siendo especialmente relevante la noción de autorrealización como directriz de un proceso de desarrollo integral de la personalidad, lo que, en última instancia, permite liberar ingentes energías motivacionales que pueden ser aprovechadas por las organizaciones.

La referencia a las diversas necesidades que, según Maslow, motivan el comportamiento de las personas en las organizaciones permite a McGregor concebir en 1960 la dicotomía Teoría X - Teoría Y, que representa dos perspectivas de gestión opuestas. Según la perspectiva predominante, denominada Teoría X, se considera que a las personas en general les desagrada el trabajo y que hacen todo lo posible por evadirlo. Por lo tanto, el management debe recurrir a medidas de coacción y control. En este contexto, cualquier programa destinado a incentivar la participación en la toma de decisiones resulta inútil, ya que la personas, por naturaleza, prefieren evitar responsabilidades y ser dirigidas.

Según McGregor, los principios tradicionales de la administración se derivan de estos supuestos sobre la naturaleza humana. Sin embargo, su implementación conduce al desaprovechamiento del enorme potencial existente en las personas. De hecho, la mayoría de los trabajadores tiende a mostrar indiferencia hacia los objetivos organizacionales y a ajustar su desempeño al mínimo requerido, junto con ingeniosas estrategias defensivas para eludir cualquier sistema de control impuesto por la dirección.

Por otro lado, la pretensión de mejorar esta situación a partir de mayores beneficios materiales (buenos salarios, premios, vacaciones, etc.) no tiene un impacto significativo, ya que estos beneficios se disfrutan fuera del trabajo, convirtiendo al trabajo en un castigo que se paga como precio por obtenerlos. Esto sugiere que las personas buscan realizar solo lo mínimo que perciben como castigo. Este planteamiento no implica que los incentivos económicos carezcan de influencia; hasta cierto nivel, son muy importantes. Sin embargo, superado ese nivel, adquieren mayor relevancia las necesidades superiores relacionadas con la autorrealización de las personas, aunque en los trabajos tradicionales existen pocas oportunidades para satisfacerlas.

Así, la Teoría Y se presenta como una postura gerencial que aboga por ofrecer a los trabajadores mayores espacios para tomar decisiones. Los supuestos en los que se basan sus principios son:

- El trabajo, bajo ciertas circunstancias, puede ser fuente de satisfacciones.
- Si los trabajadores se comprometen realmente con un objetivo, no es necesario controlar: se autogestionan.
- El grado de compromiso con los objetivos depende más de la autorrealización que se obtiene al alcanzarlos.
- La mayoría de los trabajadores aprende a aceptar y buscar la responsabilidad.

- La imaginación y la creatividad para encontrar soluciones están ampliamente distribuidas en la población, no de manera restringida.

McGregor reconoce que, aunque inicialmente los trabajadores pueden dar la impresión de preferir la subordinación a una autoridad que les brinde seguridad infantil, con el tiempo, esta relación de dependencia provoca frustración y una sensación de injusticia en personas adultas. Así, a mediano plazo, la independencia para valerse y tomar decisiones propias se vuelve muy satisfactoria, aunque también puede ser desafiante y, en ocasiones, intimidante. Como corolario, el paso fundamental hacia una exitosa aplicación de la Teoría Y es lograr la integración, es decir, una situación en la que los miembros perciban que pueden alcanzar sus propios objetivos de manera más efectiva al dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Esto requiere un esfuerzo multilateral transparente y sincero para inventar soluciones que integren, por un lado, los objetivos organizacionales y, por otro, las aspiraciones de autorrealización de todos los miembros, no solo de algunos, tal como lo planteaba Parker Follett.

Como ejemplo de la aplicación de la Teoría Y, McGregor estudió y promovió los planes Scanlon, en los que la clave del buen funcionamiento radica en una actitud de sincera colaboración entre las partes, con total transparencia en los números. Este enfoque se complementa con la creación de indicadores visibles que orienten a los trabajadores sobre la marcha del plan y los logros de su propia performance (Wren, 2009). El programa se implementó por primera vez en 1939 en la metalúrgica Empire Steel, logrando un notable éxito y salvando a la empresa de la quiebra.

McGregor relata un caso en el que los trabajadores convencieron al management de ofrecer productos a precios inicialmente muy bajos, dado el nivel histórico de los costos. Al respecto, Wren (2009) documenta 117 organizaciones que aplicaron planes Scanlon hasta 2009, la mayoría con resultados destacados. McGregor presenta estos planes como referencias de condiciones organizacionales que fomentan la confianza, la transparencia y la participación, promoviendo así el desarrollo de la creatividad colectiva de los trabajadores y permitiendo un aprovechamiento integral de sus capacidades. Esto se evidencia incluso en personas de condición humilde que realizan trabajos repetitivos; son mucho más que un par de manos. De este modo, la organización se beneficia del círculo virtuoso de colaboración que se crea entre trabajadores e ingenieros, quienes respetan mutuamente el conocimiento y las habilidades de cada uno.

Finalmente, se puede considerar la obra de Tom Burns y Gareth Stalker (1961) sobre organizaciones orgánicas como la culminación de un recorrido de autores con enfoques humanistas. A partir de un estudio realizado en los primeros años de la posguerra, estos autores acuñaron y popularizaron el término orgánicas para referirse a organizaciones que adoptan relaciones de autoridad menos jerárquicas que las promovidas por la administración clásica, a la que denominaron mecanicista.

En las organizaciones orgánicas, aunque las estructuras jerárquicas se mantienen, hay rasgos que se orientan hacia una gestión más horizontal: gran descentralización de decisiones, que con frecuencia se consensúan; trabajos, tareas y atribuciones que se redefinen constantemente a partir de las interacciones de los miembros, apoyados en fluidas comunicaciones horizontales de naturaleza desestructurada. La perspectiva de Burns y Stalker que más ha trascendido es la relacionada con el tipo de estructura organizacional, la cual varía en función del nivel de dinamicidad ambiental: cuanto más cambiantes son 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 es el único factor que determina el nivel de organicidad de una firma, ya que los autores dejaron claro que las configuraciones estructurales también dependen de otras dos variables:

- 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 necesarios en función de la situación.

De esta manera, una conclusión de los autores es que la mayoría de los establecimientos analizados, cuyos ámbitos tecnológicos se habían tornado muy dinámicos, no adoptaron el tipo de estructura orgánica esperada. La explicación radica en los conflictos relacionados con el estatus y el poder que surgieron en varias de las organizaciones observadas. En otras palabras, las resistencias al cambio encabezadas por individuos con poder (CEO y gerentes) explican por qué muchas de las empresas analizadas no se volvieron orgánicas, a pesar de la dinamización del contexto tecnológico. Burns y Stalker califican este comportamiento organizacional como patológico. En el prólogo a la segunda edición de la obra, uno de los autores expresa estar “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, 1961, p. XXII).

Los aspectos más destacados de la obra, poco mencionados en escritos de administración posteriores, son que para entender las decisiones sobre estructuras organizacionales son primordiales las cuestiones políticas o de estatus relacionadas con el ejercicio del poder, y no solo los temas de eficiencia. Estas problemáticas no se manifiestan de manera directa o consciente, sino a través de directivas o discusiones sobre decisiones estructurales, invocando siempre razones de eficiencia e interés general.

Asimismo, resulta interesante señalar algunos rasgos de funcionamiento vinculados con la gestión horizontal que se observaron en casos donde las configuraciones orgánicas lograron superar resistencias y asentarse. En primer lugar, se documentaron ejemplos cualitativos de ideas innovadoras provenientes de trabajadores de base que incrementaron significativamente el desempeño organizacional. En segundo lugar, Burns y Stalker no observaron parálisis en la toma de decisiones por falta de consenso, un problema que según diversos autores solo podría solucionarse con una autoridad bien definida (Drucker, 1984; Simon, 1982). De hecho, el estudio muestra casos donde, ante 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, 1961, p. 91), o según Parker Follett, se acuerda tomar las órdenes que la situación requiere.

Autores clave de la corriente principal en Administración

Bajo ciertas circunstancias, existen expresiones de apoyo hacia las configuraciones organizacionales con gestión horizontal por parte de destacados autores del campo de la Administración. Al respecto, Peter Drucker considera la posibilidad de brindarles oportunidades a los trabajadores para diseñar las formas de ejecutar las tareas en su entorno inmediato, aunque no participen en la especificación del propósito organizacional, ya que tienen sus propios objetivos que no son definidos por la organización. Esto puede fomentar la autorrealización y liberar energías motivacionales que movilicen conocimientos y experiencias en las áreas donde los trabajadores son expertos, especialmente considerando que la mayoría de los trabajadores a todos los niveles cuentan con formación y aptitudes para tomar decisiones. Para ilustrarlo, Drucker menciona casos de empresas como IBM o Zeiss que, en las primeras décadas del siglo XX,

implementaron configuraciones exitosas basadas en equipos autogestionados, que luego fueron simplemente olvidadas. En relación con estas experiencias, el autor señala: “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, 1984, p. 190).

Este estilo de argumentación no aboga por una estructura organizacional totalmente horizontal. En cambio, propone un modelo donde los managers deben delimitar los equipos de trabajo que se autogobiernan y asumen algunas prerrogativas gerenciales respecto a las tareas de impacto local. Drucker analiza también la ventaja de trabajar por equipos autogestionados 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 un poco mejor lo que ya hace. La organización por equipos autogestionados, 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 las personas responden. Aunque como desventaja se mencione que la configuración basada en estos 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.

Henry Mintzberg, una figura destacada en la corriente principal de la administración contemporánea, reconoce que, en algunas situaciones, las configuraciones organizacionales horizontales pueden ser efectivas. Sin embargo, en términos generales, Mintzberg se muestra más inclinado hacia modelos jerárquicos. De hecho, en su obra más influyente, *La estructuración de las organizaciones* (1979), sostiene que, de los cinco tipos de estructura que propone, la burocracia mecánica clásica es la más eficiente en la mayoría de los casos. Este tipo de estructura, caracterizada por una alta especialización de tareas y una jerarquía rígida, permite alcanzar los niveles más altos de eficiencia y calidad en la producción. No obstante, esta eficiencia conlleva un costo social: lo que beneficia a la producción perjudica el bienestar de los empleados. Por lo tanto, la significativa disminución en la especialización horizontal y vertical de las tareas (es decir, su enriquecimiento horizontal y vertical) se justifica sólo hasta el punto en que las ganancias en motivación y productividad sean mayores que las pérdidas por esa menor especialización.

Por otro lado, las estructuras menos burocratizadas y más orgánicas, a las que Mintzberg denomina adhocracias, son configuraciones ideales para ambientes dinámicos y complejos. Es decir, pretender proyectar adhocracias en ambientes estables genera ineficiencias productivas en comparación con la burocracia. Esta presunción se basa en que los trabajadores a menudo se encuentran confundidos sobre a quién reportar y a quién impresionar (pues una misma persona que se desempeña en varios proyectos puede tener varios líderes). Además, 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 necesaria para tomar decisiones, aunque se admite —tal como señaló Drucker (1984)— que, posteriormente, la ejecución de dichas decisiones es mucho más expeditiva. En definitiva, para esta versión de Mintzberg (1979) —que es la más difundida— las estructuras más liberadas, que se aproximan a la gestión horizontal, como la adhocracia, son eficientes para lo extraordinario, pero contraproducentes a la hora de llevar a cabo lo estandarizable. Además, solo podrían funcionar con trabajadores profesionales.

En una obra posterior de 1981, Mintzberg complementa su enfoque crítico hacia esquemas de gestión horizontal, tomando como ejemplos el sistema de codeterminación alemán y la empresa yugoslava de la era socialista. El primero, originado 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, 2011). 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.

Para ambos esquemas, Mintzberg 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, numerosos estudios concluyen que este esquema no genera un mayor nivel de creatividad en el trabajo, ni otorga más poder al trabajador ordinario. Después de su implementación la división del trabajo entre los que deciden y los que hacen continuó igual que siempre. La explicación radica en que la influencia de dicho representante que vota está muy alejada del ámbito de trabajo diario, pues existe una gruesa capa burocrática que intermedia entre ambos. A este panorama se suma el hecho de que un trabajador que, mediante el voto, es designado como director o consejero a tiempo completo pierde su identidad como trabajador y se convierte en un manager. Estas dificultades no se superan si el trabajador se desempeña como directivo a tiempo parcial, pues los directores en esta condición no cuentan con el tiempo, los conocimientos ni la destreza práctica para desafiar las decisiones del management a tiempo completo.

No obstante, en esta misma obra, el autor incorpora lo que puede considerarse como una sexta configuración, con interesantes características que la aproximan a la gestión horizontal. Se trata de la organización misionaria, 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 es la ideología. En este sentido, se supone una escala de identificación ideológica en cuyo nivel más fuerte —la identificación natural— 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, Mintzberg sostiene que en la configuración misionaria se atiende a las necesidades de participación activa de los miembros, autonomizándolos 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 capaces, y lo pueden lograr”. 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 deportivo 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. Por ello, el autor considera que esta configuración brinda el entorno más fértil para el florecimiento de la participación y la gestión horizontal, 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 cohesión 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).

Según esta línea argumental, resulta de interés reparar en lo que el autor denomina entidades cuasi-misionarias. Se trata 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 sólido ideario-guía, que lleva a realizar una misión ordinaria de una forma muy distinta. Mintzberg menciona como ejemplo a la empresa japonesa, particularmente en la industria automotriz, que hacia fines de la década de 1970 e inicios de 1980 imponía un nuevo estándar en la industria occidental, con el Toyota Production System como referente indiscutible.

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 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 de James Womack, Daniel Jones y Daniel Ross, en la que se acuñó el término lean (magro o austero en inglés) para designar a este paradigma productivo dominante desde entonces. Así, estos autores 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 siglo XIX hasta la primera década del siglo XX, se distinguía por la fabricación personalizada de productos, donde artesanos expertos empleaban herramientas simples y flexibles para atender las demandas individuales de cada cliente. A diferencia de la producción en masa, donde un mayor volumen suele generar economías de escala, en el método artesanal pretaylorista los costos por unidad tienden a permanecer constantes al aumentar la producción. Esto se debe a que los factores productivos, como la mano de obra altamente calificada y las herramientas especializadas, se requieren en proporción directa al volumen de producción. Por otro lado, el sistema taylorista se caracteriza por la especialización de tareas, la utilización de maquinaria pesada y la producción en grandes volúmenes de productos estandarizados.

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 resultan muy onerosos, y por consiguiente la variedad de los productos es 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, produce hastío, alienación y elevados niveles de ausentismo. Finalmente, el sistema lean (que podría considerarse un neotaylorismo) 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 rasos son incentivados a participar en la definición de dicha estandarización.

Otra práctica destacada es la toma de decisiones por consenso (*ringi sho* o *nemawashi*), que considera una amplia gama de opiniones, un rasgo distintivo de la cultura japonesa ya señalado por Drucker. Además, el lean se caracteriza por adoptar una perspectiva relacional diferente al modelo estadounidense, basada en la confianza y la colaboración a largo plazo con sus principales stakeholders. Este enfoque, ejemplificado por Toyota, fomenta la integración con proveedores a través de la cooperación, el intercambio de conocimientos y el desarrollo conjunto, en lugar de la competencia. De esta manera, se comparten las mejoras de eficiencia de forma equitativa, asegurando la rentabilidad de todas las partes involucradas

Esta perspectiva abarca también las relaciones con clientes y trabajadores, incluyendo un compromiso con la estabilidad laboral. Estos cambios organizacionales se complementan con mejoras tecnológicas, en la automatización y en las máquinas y herramientas. En conjunto, permiten a las organizaciones operar bajo el exigente sistema justo a tiempo (*kanban*), minimizando los recursos ociosos de reserva (*buffers*). La búsqueda constante de la eficiencia revela las fallas, que se consideran oportunidades para aplicar el *kaizen* y eliminar las causas raíz. En la industria automotriz, como documentan Womack, Jones y Roos (2007), el lean ha llevado a aumentos significativos en productividad, calidad y variedad. Por ejemplo, en 1990, los fabricantes estadounidenses dedicaban un 20% del tiempo a corregir errores, mientras que Toyota registraba niveles cercanos a cero.

Según Paul 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, 1992, p. 5), más adelante reconoce que “en el lean, la autonomía no existe, ni siquiera a nivel de equipos” (Adler, 1992, 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 Jones, y Roos, 2007). La 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 provienen, por un lado, de 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, 1992, pp. 32, 33, 36, 38 y 49).

En conclusión, aunque el lean ofrece mayores oportunidades para la participación de los empleados en comparación con los modelos burocráticos y tayloristas, su estructura jerárquica y su enfoque en la eficiencia operativa limitan su alineación con los principios de la gestión horizontal.

Perspectivas heterodoxas

Corriente heterodoxa con horizontalidad inicial: el paradigma sociotécnico

El paradigma sociotécnico (ST) representó una de las primeras rupturas con las teorías administrativas tradicionales, al destacar la importancia de integrar los aspectos sociales y técnicos en el diseño organizacional. Originado a partir de la observación de equipos autogestionados en las minas de carbón inglesas de la posguerra, el ST propuso un enfoque holístico que reconocía la interdependencia entre las personas y la tecnología. Si bien su influencia ha disminuido en los debates académicos actuales, el ST sigue siendo un referente fundamental en la historia de la administración, al haber sentado las bases para una concepción más humana y participativa de las organizaciones.

Nació como una crítica a la tradición taylorista, que establecía que los ingenieros debían diseñar las organizaciones basándose únicamente en criterios tecnológicos, maximizando el subsistema técnico. Los costos humanos de este diseño eran, según esta perspectiva, problemas a resolver mediante mejoras en las relaciones laborales y el fortalecimiento de los lazos grupales en el trabajo, tal como lo propone el enfoque de relaciones humanas.

Desde sus inicios, el paradigma sociotécnico encontró apoyo en perspectivas humanistas más integrales, como las de Maslow (1991) y McGregor (1960), que postulaban que los seres humanos poseen necesidades más allá de las básicas. Al reconocer a los trabajadores como individuos con aspiraciones y potencialidades, el ST promovió la creación de equipos autogestionados, buscando vincular la identidad personal con la realización laboral y satisfacer así necesidades de autorrealización.

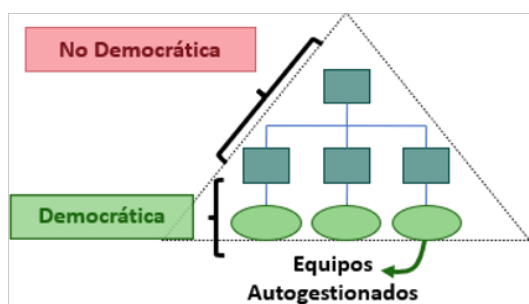
Esta dinámica genera un círculo virtuoso: la mayor productividad, eficiencia y orgullo personal retroalimentan el compromiso y el entusiasmo laboral, tal como lo planteó Eric Trist (1981, 1993). Además, al ubicar las funciones regulatorias cerca de las fuentes de varianzas, se empodera a los equipos y se fomenta la capacidad de respuesta ante imprevistos. Rediseñar las organizaciones desde una perspectiva sociotécnica implica enriquecer las tareas, como proponen Thomas Cummings (1978), Fred Emery y Einard Thorsrud (1976), y Frans Van Eijnatten (1993):

- cada trabajador adquiere habilidades que le permiten realizar múltiples tareas dentro del área de responsabilidad de un EAG, en lugar de enfocarse solo en una;
- además de las tareas productivas directas, los trabajadores asumen tareas indirectas clave, como el control de calidad, la planificación de necesidades de materia prima y el mantenimiento. Así, estas responsabilidades se convierten en parte de su papel en lugar de ser una excusa;
- esto permite formar trabajadores polivalentes con capacidad para rotar en diferentes tareas;
- cada EAG puede gestionar un ciclo de tareas de larga duración, determinando la forma y secuencia de su ejecución;
- en consecuencia, trabajar en un EAG requiere una amplia gama de habilidades (físicas, cognitivas, intelectuales, creativas, de relación, etc.), proporcionando más libertad para ejercitarlas y desarrollarlas. Esto genera mayor motivación en los trabajadores y un aumento en la eficiencia al ejecutar un ciclo de trabajo completo.

Según Jan Achterbergh y Dirk Vriens (2009), en comparación con el paradigma mecanicista, las organizaciones rediseñadas con un enfoque sociotécnico (ST) presentan como características una integración más estrecha entre lo regulatorio y lo operativo, lo que aumenta la capacidad de los trabajadores para enfrentar complejidades e imprevistos; una reducción de la monotonía, gracias a ciclos de trabajo más largos y variados; y una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones a nivel de equipo, lo que fomenta la autonomía y el compromiso.

La versión neerlandesa del enfoque ST propone una reestructuración productiva basada en la paralelización o segmentación de las tareas, con el objetivo de maximizar la independencia técnica de cada grupo de trabajo. Esta estrategia, según Ulbo de Sitter, J. Friso den Hertog y Ben Dankbaar (1997), permite aislar los efectos negativos de las varianzas, evitando que se propaguen por toda la organización. Los criterios para conformar estos grupos son similares a los utilizados en la reingeniería de procesos. Sin embargo, es importante destacar que la democracia participativa se limita al ámbito operativo, como señala Trist (1981), mientras que en otros niveles se mantienen estructuras jerárquicas y un funcionamiento esencialmente autocrático (ver figura 1).

Figura 1. Estructura y gestión de una organización sociotécnica



Fuente: elaboración propia

Si bien los EAG cuentan con autonomía para tomar decisiones operativas, su funcionamiento se encuentra enmarcado dentro de una estructura jerárquica en la que los supervisores desempeñan un papel fundamental. Según Cummings (1978) y Emery y Thorsrud (1976), estos últimos tienen la responsabilidad de desarrollar las competencias de los miembros del equipo, delimitar su ámbito de actuación, vincularlos

con la organización en su conjunto, gestionar los recursos y establecer objetivos. Aunque los equipos pueden negociar estos objetivos, la evaluación del desempeño y la definición de políticas generales recaen en los supervisores.

Así, la clásica estructura piramidal se mantiene en esencia, excepto en el núcleo operativo, que funcionaría bajo una dinámica de gestión horizontal para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo cotidiano.

Enfoques heterodoxos con horizontalidad incremental o radical

Inicialmente reconocido por sus contribuciones a la investigación operativa, Russell Ackoff evolucionó hacia una postura crítica frente a los modelos burocráticos.. Presentó en su obra *The Democratic Corporation* (1994) un modelo que combina gestión democrática con estructuras jerárquicas. Según Ackoff, la mayoría de las organizaciones, a diferencia de las democracias occidentales modernas, se estructuran internamente como un sistema soviético dictatorial, cuyo verdadero objetivo es el incremento de la calidad de vida de los ejecutivos. La rentabilidad es solo un requisito y no el propósito central, como a menudo se declara (Ackoff, pp. X, 11 y 28).

Para construir su propuesta alternativa, Ackoff considera las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas que, a su vez, conforman sistemas de mayor envergadura. Estos sistemas y subsistemas deben empoderarse mutuamente para alcanzar sus respectivos objetivos. La adopción de un sistema democrático es crucial para lograr múltiples e interrelacionados objetivos. Para fomentar el desarrollo pleno de los componentes de estos sistemas, es fundamental que las personas tengan oportunidades para tomar decisiones y cultivar sus competencias y habilidades. Esto implica la adopción del principio de participación: todos los afectados por una decisión deben participar en su definición y ejecución. El poder de decidir se convierte en una fuente de satisfacción y autorrealización, lo que impulsa el desarrollo como avance en la capacidad de satisfacer deseos y necesidades legítimas.

Ackoff fundamenta su modelo de organización circular, que propone un esquema de horizontalidad incremental que combina democracia con jerarquías (un esquema similar a la sociocracia). Para el autor, democracia y eficiencia económica son dimensiones interconectadas. Sin embargo, las configuraciones democráticas, como las organizaciones circulares, enfrentan dificultades para difundirse y prosperar debido al bloqueo o sabotaje por parte de los managers, especialmente en niveles medios y bajos. Además, Ackoff critica el sistema educativo y las escuelas de negocios, que forman a futuros ejecutivos en la competencia y la lucha por el poder, en lugar de fomentar la cooperación y el desarrollo.

La figura de Gary Hamel se destaca como un referente en la búsqueda de nuevas formas de gestionar las organizaciones. Inicialmente defensor de las prácticas convencionales, Hamel experimentó una transformación radical, abogando en *The Future of Management* por modelos de gestión más horizontales y participativos. Esta obra, escrita con Bill Breen, reconoce el papel de la burocracia como recurso de los managers por valorar las cualidades que supuestamente se logran sólo a partir de ella: estabilidad, disciplina, control y precisión.

En la creación de grandes organizaciones, considera que su rigidez y centralización las convierten en un obstáculo para la innovación y la adaptación al cambio. La persistencia de la burocracia se explica, en parte, por la dificultad de cambiar culturas organizacionales arraigadas y por la percepción de que ofrece un marco de control y predictibilidad que resulta atractivo para muchos directivos. Al ser inevitable, se intentan alternativas para paliar sus efectos alienantes. De este modo, los empleados son denominados

asociados, las estructuras piramidales se reducen, se descentraliza y se empodera, pero finalmente son los managers quienes tienen la última palabra. La ilusión de que la burocracia representa el estado final de la evolución organizacional es un espejismo peligroso. La realidad es que las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y cambiantes, que exigen modelos de gestión más flexibles y adaptables. La burocracia, con su énfasis en la jerarquía, la centralización y las normas rígidas, resulta cada vez más inadecuada para hacer frente a estos desafíos.

Esta percepción se basa en que las diversas variantes de la burocracia generan grandes derroches de capacidad humana. Las encuestas de satisfacción laboral revelan que solo una de cada seis personas se siente realmente motivada y apasionada por su trabajo; la mayoría se muestra apática, indiferente, y activa en obediencia y diligencia para evitar el desempleo. Esto representa un significativo desperdicio de energía motivacional humana y un desaprovechamiento de la creatividad inherente a todas las personas.

Hamel y Breen respaldan los principios de Maslow, argumentando que la aparente falta de inventiva en el trabajo se debe a que las organizaciones no brindan oportunidades para que las personas utilicen al menos una fracción de su potencial. Estas condiciones no mejorarán si se continúa con el enfoque burocrático, ya que la iniciativa, la creatividad y la pasión no pueden ser impulsadas por un mandato del director ejecutivo. Además, se critica el trato infantil que las estructuras jerárquicas tradicionales otorgan a sus trabajadores, lo que agrava aún más la situación.

El futuro de la gestión empresarial apunta a un cambio radical: dejar de lado los modelos tradicionales y empoderar a los trabajadores, permitiéndoles una mayor autonomía en sus tareas. A pesar de que la creencia común asocia más libertad con menos disciplina, los autores argumentan que, bajo ciertas condiciones, el control jerárquico es innecesario e incluso contraproducente si los trabajadores son:

- responsables por los resultados de su trabajo;
- hay acceso a información en tiempo real;
- dicha información es comprendida por todos;
- los trabajadores están facultados para tomar decisiones sobre las variables clave del proceso;
- los resultados obtenidos son reconocidos y compensados, tanto en lo individual como en lo colectivo.

El complemento que refuerza este esquema radica en la construcción participativa de un propósito organizacional que vaya más allá del simple valor para el accionista y que sea genuinamente apropiado por todos. Este propósito, basado en ideales, puede inspirar actitudes de compromiso en las personas. Con este enfoque, se crean condiciones que favorecen los impulsos creativos reprimidos por la burocracia, ya que la creación es inherente a la naturaleza humana, y a través de la creatividad, las personas afirman su humanidad e individualidad.

Hamel y Breen abogan por el fin del *apartheid creativo* en las organizaciones, argumentando que la innovación no debe ser exclusiva para quienes trabajan en laboratorios, sino que deben abrirse oportunidades también para quienes están en talleres, oficinas y en general. A mayor diversidad, más se potencia la capacidad del sistema y la originalidad del conjunto. Los autores concluyen que la burocracia está lejos de ser el sistema más eficiente, presentando muchos costos ocultos que rara vez son contabilizados. Además, el management tiende a abordar problemas solo cuando se agravan, volviéndose costosos de resolver. Si, en cambio, se abordaran los problemas desde el principio, con personas libres para actuar, los costos y su crecimiento se limitarían, y la presión de los pares fomentaría una lealtad mayor

que la burocracia. Así, el camino hacia un nuevo management es largo y complejo, ya que quienes tienen intereses en el viejo sistema, y ocupan posiciones de poder, no serán los principales impulsores del cambio. También es importante destacar que, según los autores, eliminar la burocracia no significa eliminar las jerarquías. Estas no desaparecen; más bien, se transforman, convirtiéndose en estructuras naturales y dinámicas. En este contexto, es significativa la idea de liderazgo propuesta por Mary Parker Follett: un líder no es quien emite directivas, sino quien logra hacer poderosos a los demás.

La obra *Reinventing Organizations* (2014) de Frederic Laloux se ha convertido en la última década en un pilar de los enfoques heterodoxos de la administración con horizontalidad radical. Laloux inicia su análisis reconociendo a las organizaciones modernas como vehículos de colaboración humana que han logrado cambios significativos en los últimos doscientos años. Sin embargo, contrapone esto con la sensación de vacío que experimenta la gran mayoría de las personas, tanto en los niveles inferiores como superiores de la pirámide. Esto hace evidente la necesidad de cambiar la forma de operar, planteando la pregunta de cómo hacerlo más allá de la estructura piramidal. Laloux propone el nuevo paradigma *Teal*, cuyos pilares fundamentales son la autogestión, el propósito evolutivo y la integridad.

El primer pilar, la autogestión, es fundamental en las organizaciones *Teal* y se enfoca en los equipos en lugar de en el individuo. Estas organizaciones están formadas por equipos autogestionados que, además de realizar labores operativas, asumen responsabilidades que tradicionalmente correspondían a los jefes: establecer prioridades y objetivos, analizar problemas, planificar, evaluar el rendimiento, y tomar decisiones difíciles. Adicionalmente, también suelen encargarse de funciones de soporte, como el reclutamiento y la planificación estratégica.

A partir de una investigación cualitativa en diversas organizaciones *Teal*, el autor concluye que este esfuerzo adicional de los trabajadores es posible gracias a la motivación que brinda la libertad y la posibilidad de autorrealización (en el sentido de Maslow), lo cual activa energías vitales inalcanzables en configuraciones organizativas basadas en jaulas de hierro weberianas.

Respecto al mecanismo de toma de decisiones grupales en los equipos, es importante destacar que no se basa en la democracia de mayorías simples, sino en procesos similares al consenso sociocrático, que buscan integrar distintas perspectivas en lugar de imponer una en particular. Esto no implica la desaparición de conflictos, que son esperables en grupos diversos y empoderados, y de los cuales surgen valiosos aprendizajes grupales que fortalecen la confianza, la resiliencia y el sentido de comunidad.

Otro aspecto relevante que menciona el autor es que las jerarquías, lejos de desaparecer, se transforman y dinamizan. De hecho, la horizontalización del poder decisorio genera jerarquías situacionales, donde los liderazgos naturales de algunos miembros del grupo son reconocidos por el resto en función de sus conocimientos, experiencias y habilidades. Esto permite que los equipos autogestionados recurran, en determinadas circunstancias, a dos procesos adicionales de toma de decisiones: la delegación inversa (*backward delegation*) y el proceso de consultas (*advise process*).

El primer proceso, la delegación inversa, establece que todas las funciones de soporte (personal, presupuesto, control de calidad, provisión de materias primas, etc.) son asumidas por los equipos, excepto aquellas en las que solicitan explícitamente la ayuda de expertos, a quienes pueden consultar o delegar.

El proceso de consultas se refiere a la situación en la que una única persona, con la aprobación del equipo al que pertenece, puede liderar la iniciativa e implementación de una decisión de alto impacto organizacional, sin importar su rol habitual. Esto es válido siempre que haya realizado suficientes

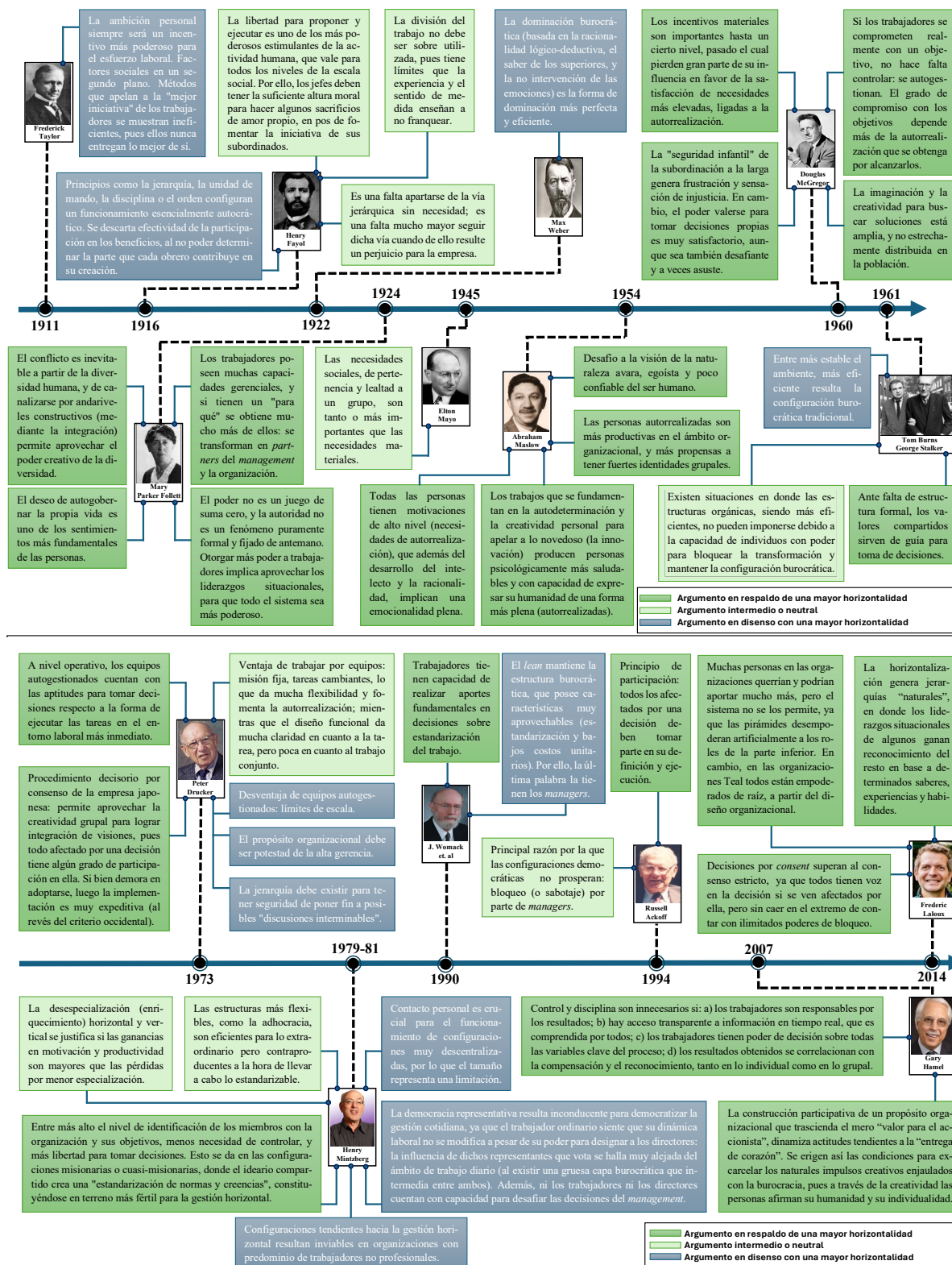
consultas con los expertos relevantes (ingenieros, contadores, especialistas en personal, líderes con experiencia, etc.) y con los equipos afectados. Este proceso decisorio, aunque antinatural a simple vista, suele funcionar bien porque: a) generalmente, quien inicia el proceso se verá afectado por la decisión tomada; y b) la persona que lleva a cabo la decisión debe rendir cuentas ante sus pares. De esta manera, cualquier integrante puede iniciar un proceso decisorio sin que sea arbitrariamente detenido por la jerarquía formal.

Laloux subraya que la serie de procesos de toma de decisiones grupales (relativos al consenso, proceso de consultas, delegación inversa y jerarquías naturales) permite superar las dificultades asociadas a los consensos estrictos. Estos últimos exigen que las decisiones grupales se ajusten rigurosamente a los deseos de todos los participantes, lo que casi siempre resulta en una quimera que lleva al grupo a la temida parálisis decisoria. En cambio, los mecanismos propuestos no requieren un consenso estricto para pasar a la acción, permitiendo que todos (potencialmente) tengan voz en la decisión, especialmente si se ven afectados, sin llegar al extremo de otorgar poderes de bloqueo ilimitados. Además, los equipos autogestionados necesitan transparencia; es decir, toda la información, incluida la financiera y la relacionada con los salarios de todos los miembros, debe circular libremente. Esto facilita la emulación y la presión de pares, que son mucho más efectivos que la jerarquía para regular el sistema: si alguien se comporta de manera poco comprometida, los demás lo harán sentir.

La autogestión, a pesar de sus cualidades, no es una tarea sencilla, ya que se basa en una curva de aprendizaje que requiere tiempo, perseverancia y tolerancia a las frustraciones iniciales. Es un proceso muy demandante, que no solo implica libertad en la búsqueda grupal del éxito y la autorrealización, sino también enfrentar malas noticias, no contar con jefes detrás de quienes esconderse y transferir responsabilidades, y tomar decisiones sobre difíciles disyuntivas. A pesar de estas constantes dificultades, la gran mayoría de los equipos logra sobreponerse tras un laborioso proceso de maduración.

La figura 2 compara las diferentes perspectivas sobre la gestión horizontal, desde los autores tradicionales hasta los más innovadores. Los argumentos a favor, en contra y neutrales se presentan de manera resumida. A su vez, la tabla 1 complementa este análisis, presentando las diferentes perspectivas de autores de la Ciencia Política y la Economía sobre el tema, presentadas en el capítulo anterior.

Figura 2. Resumen de principales argumentos relacionados con la gestión horizontal. Autores de la Administración (1962-2014)



Fuente: elaboración propia.

Tabla1. Principales argumentos de autores de la Ciencia Política y la Economía sobre la horizontalidad de la gestión

<p>La democracia económica fomenta virtudes cívicas en los trabajadores, con consecuencias superiores para la justicia y la vida en sociedad (Pateman, 1970).</p>
<p>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).</p>
<p>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).</p>
<p>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).</p>
<p>Es posible crear instituciones sólidas que ahuyenten comportamientos racionales-egoístas, y permitan gestionar recursos de propiedad común de manera exitosa, a partir de ocho principios (Ostrom, 2005).</p>
<p>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).</p>
<p>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).</p>

4. LA GESTIÓN HORIZONTAL: TEORÍA Y PRÁCTICA

A partir del análisis realizado sobre las bases teóricas de la Administración, la Ciencia Política y la Economía, tanto en sus corrientes dominantes como en enfoques alternativos, este capítulo presenta las evidencias que respaldan la viabilidad y sostenibilidad de la gestión horizontal como modelo organizacional en el contexto empresarial.

Se consideran luego los conceptos centrales de tres sistemas de gestión horizontal que han demostrado su eficacia en la práctica: las metodologías ágiles (caracterizadas por una horizontalidad inicial), la sociocracia y su derivada, la holocracia (que promueven una horizontalidad incremental), y el Nuevo Estilo de Relaciones (NER) (que representa una horizontalidad radical). A través de un breve análisis de cada uno de estos sistemas, se ilustra cómo la gestión horizontal puede implementarse de manera efectiva en diferentes tipos de organizaciones.

Gestión horizontal: ¿por qué funciona?

Los hallazgos de la investigación teórica, sintetizados en la Figura 3, permiten responder al interrogante: ¿qué elementos favorecen la implementación exitosa y sostenible de una gestión horizontal?

La autorrealización emerge como el eje central de este modelo. Al reconocer la complejidad de la naturaleza humana y la importancia de las motivaciones intrínsecas, como el desarrollo personal y el bienestar colectivo, se supera la visión tradicional del ser humano como un agente puramente racional y egoísta. En este nuevo paradigma, si bien los incentivos materiales siguen siendo relevantes, su influencia se ve limitada. Las motivaciones de alto nivel y el interés por la situación de los semejantes cercanos juegan un rol preeminente. Los incentivos puramente materiales, aunque importantes, solo influyen hasta cierto punto en el comportamiento humano. Más allá de un determinado nivel, las personas buscan oportunidades para desarrollar sus talentos y habilidades, para lograr una plena proyección. Este deseo de autorrealización, concepto que se remonta a Aristóteles (la eudaimonia), está estrechamente ligado a las relaciones sociales y al reconocimiento por parte de los demás.

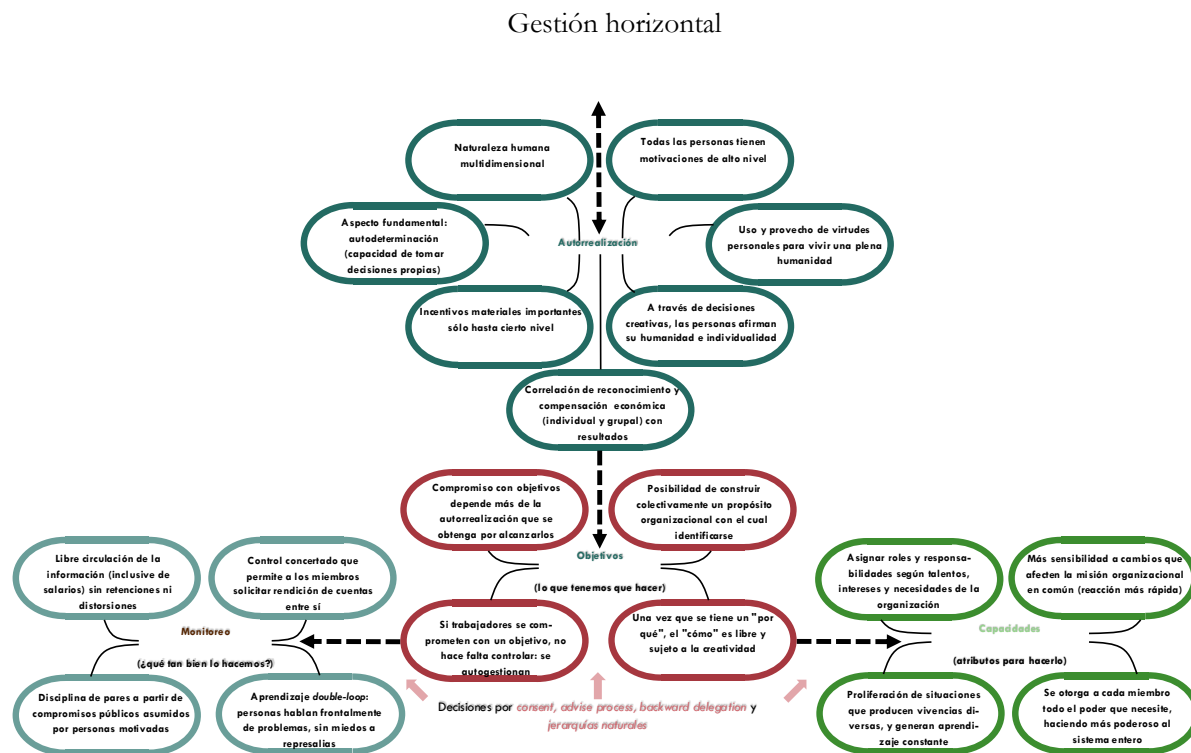
Varios autores (Drucker, Hamel y Breen, Laloux, McGregor, Mintzberg y Parker Follett) han destacado la autodeterminación como un elemento fundamental del comportamiento humano. En el contexto organizacional, esto significa que las personas desean sentirse dueñas de su trabajo y participar en la toma de decisiones. Al vincular los objetivos organizacionales con las aspiraciones individuales, las empresas pueden fomentar un mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Este primer eje conceptual se relaciona con la vida organizacional al crear un vínculo estrecho entre los objetivos de la organización y la autorrealización de las personas, que se manifiesta a través del reconocimiento de pares, sin dejar de lado la importancia de las compensaciones económicas que se consideren justas lo que conduce el análisis hacia el eje de objetivos.

La posibilidad de participar en la formulación colectiva de los objetivos organizacionales en un contexto de gestión horizontal genera espacios y dinámicas que permiten a las personas forjar y apropiarse del propósito colectivo. Esta participación, construcción conjunta y apropiación refuerza la identificación entre la autorrealización individual y los objetivos organizacionales. Esta conexión, a su vez, fortalece el

compromiso de los miembros con los fines compartidos, haciendo que los roles dedicados exclusivamente al control y seguimiento sean redundantes e incluso contraproducentes.

Figura 3. Red de bloques conceptuales agrupados en torno a los ejes autorrealización, objetivos, capacidades y monitoreo



Fuente: elaboración propia

Así, la construcción colectiva de objetivos organizacionales que promueven la autorrealización establece un por qué, dejando el cómo —los pasos para llegar a su consecución— librado al debate horizontal y creativo del grupo. A su vez, este ámbito de intercambios y co-creación se convierte en un terreno fértil para que cada individuo exprese su singularidad y contribuya con sus ideas, fomentando así una dinámica pluralista; al mismo tiempo, representa el puente hacia el eje conceptual de capacidades.

Una vez establecido el propósito común y el plan de acción, el siguiente paso consiste en identificar y aprovechar las diversas habilidades y conocimientos de cada miembro del equipo. En un entorno horizontal, la asignación de roles se convierte en un proceso dinámico y flexible, donde las personas pueden tomar decisiones autónomas basadas en sus intereses y fortalezas, contribuyendo así a la consecución de los objetivos organizacionales.

La promoción de experiencias laborales no rutinarias impulsa la diversidad de vivencias, favoreciendo el aprendizaje y la polivalencia en el trabajo. Esta dinámica empodera a los miembros, generando sinergias que fortalecen al sistema. Además, un equipo motivado y en búsqueda de autorrealización produce sinergias que fortalecen al sistema como un todo y aumenta la capacidad sensorial del grupo, manteniéndose alerta a posibles eventualidades que afecten la misión colectiva. Así, la gestión horizontal se conecta estrechamente con el eje conceptual del monitoreo, asegurando la atención a factores que impactan en el rendimiento del conjunto.

Horizontalizar la gestión no significa eliminar los controles, sino generalizarlos. A través del control horizontal concertado (Barker, 1993), cada miembro puede exigir rendición de cuentas sobre compromisos asumidos. Esto se facilita con la transparencia en la información económico-financiera, como salarios y compensaciones, permitiendo al colectivo conocer qué tan bien se hacen las cosas como para llegar a los objetivos que se valoran. La horizontalización reduce el miedo al diálogo profundo sobre problemas organizacionales, eliminando represalias asociadas a la jerarquía. Esto crea un entorno disciplinante, disuadiendo comportamientos de free-riders y minimizando el autoengaño colectivo que puede afectar al futuro de la organización.

El proceso de toma de decisiones colectivas, aunque genera reservas de algunos pensadores de la Administración como Drucker por la posible parálisis deliberativa producto de los clubes de debate, demuestra en la práctica que grupos empoderados logran integrar posturas en controversia y avanzar hacia la acción (Casadesus-Masanell y Mitchell, 2006; Drucker, 1984; García Valdivieso, 2010; K2K Emocionando, 2012 a 2016; Laloux, 2014; Marquet, 2013; McGregor, 1960; Parker Follett, 1940; Salcedo y Saratzaga, 2010; Saratzaga, 2007, entre otros). Las decisiones colectivas sobre objetivos, capacidades y monitoreo se generan mediante mecanismos de horizontalidad, como el consent sociocrático, el advise process, el backward delegation y las jerarquías naturales (Laloux, 2014).

Sistemas concretos de gestión horizontal

Una vez establecido el marco teórico que respalda la viabilidad de la gestión horizontal, se presentan tres experiencias prácticas con niveles de horizontalidad crecientes:

1. Metodologías ágiles: representan una horizontalidad inicial, priorizando la colaboración y la adaptación en los equipos.
2. Sociocracia y holocracia: ofrecen una horizontalidad incremental, promoviendo la inclusión en las decisiones y la responsabilidad compartida.
3. Nuevo estilo de relaciones (NER): se considera una horizontalidad radical, transformando profundamente las dinámicas organizativas.

Metodologías ágiles

La industria del software ha experimentado una transfiguración del paradigma sociotécnico y aunque no se inspiró directamente en él existen innegables similitudes de enfoque, tal como reconocen algunos especialistas (Hoda y Murugesan, 2016).

La expansión de la ingeniería del software desde los años 1970 hasta 1990, con el auge de los sistemas de información e Internet y la generalización hacia numerosos campos y actividades, exigió un cambio de enfoques artesanales a procesos más profesionalizados para gestionar la creciente complejidad de los proyectos.

Esto llevó a la consolidación del modelo de gestión en cascada (waterfall), un enfoque de project management donde la planificación lineal y secuencial al inicio del proyecto define en gran medida todas las actividades a futuro. Este modelo ha sido criticado por su rigidez, promoviendo una falsa confianza en la capacidad de planificar y prever desde cambios contextuales a detalles menores. Además, ha sido señalado por descuidar los aspectos humanos esenciales en la ingeniería de sistemas de información, lo que limita su efectividad en entornos dinámicos (Abrahamsson, Salo, Ronkainen y Warsta, 2002; Hoda, Salleh y Grundy, 2018).

A finales de 1990 aparecieron propuestas alternativas que llevaron a la creación del Agile Manifiesto (Manifiesto for Agile Software Development, 2001) que estableció 12 principios que buscan incrementar la agilidad y flexibilidad en el desarrollo de software, enfatizando la importancia de las relaciones colaborativas entre los equipos. Uno de sus principios destaca que las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.

Existen varias metodologías ágiles para la construcción de software, destacándose Scrum, metodología adoptada por más del 70% de los equipos en esta corriente. A diferencia del enfoque tradicional waterfall, Scrum no prescribe métodos de desarrollo específicos, sino que se centra en cómo deben operar los equipos. En Scrum, el equipo es autoorganizado y autónomo, responsable de estimar esfuerzos, definir tareas prioritarias con usuarios y gestión, y planificar su trabajo. El scrum master asume el rol de facilitador en lugar de un jefe tradicional, no asigna tareas, sino que apoya con un liderazgo adaptativo (Hoda y Murugesan, 2016) encargándose de la comunicación con el management superior a fin de eliminar impedimentos y fomentar la motivación del equipo. Esto permite a los miembros capacitarse, adquirir nuevas habilidades y asumir roles más desafiantes, promoviendo así la polivalencia y la capacidad de respuesta grupal.

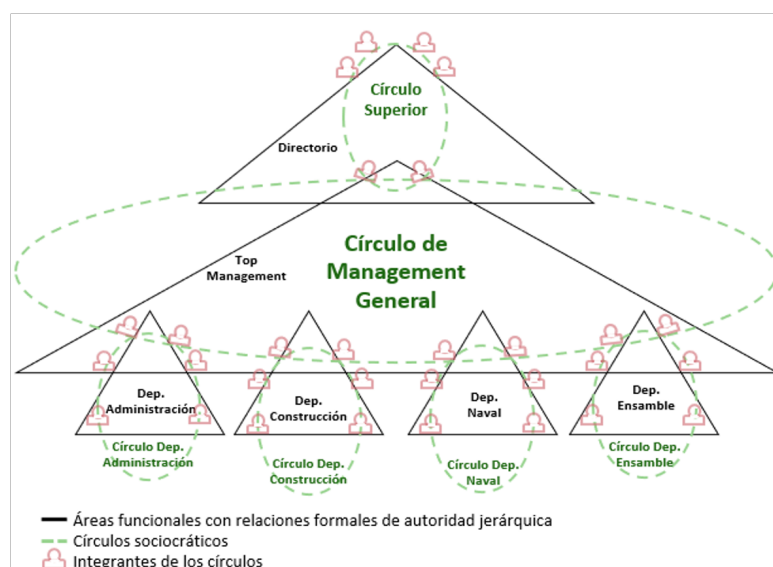
Las metodologías ágiles, especialmente Scrum, promueven un enfoque colaborativo no solo entre los miembros del equipo, sino también con los usuarios finales. Se fomentan contactos continuos a través de ciclos cortos de desarrollo (sprints), donde se crean funcionalidades básicas que se presentan rápidamente a los usuarios finales. Esto permite obtener retroalimentación para mejorar el producto y adaptarse a cambios no planificados.

En resumen, el movimiento ágil busca optimizar resultados en términos de velocidad, adaptabilidad y calidad, además de mejorar la satisfacción de los profesionales del software al permitirles autoorganizarse y asumir desafíos diversos en su trabajo.

Sociocracia - holocracia

La sociocracia, diseñada por Gerard Endenburg en 1970, combina democracia con jerarquía mediante círculos semiautónomos formados por miembros de un área funcional. Dentro de cada círculo, hay dos roles clave: el líder funcional, designado jerárquicamente, y el nexo representante, elegido democráticamente. Ambos roles pertenecen a un círculo superior, estableciendo un doble vínculo que combina la relación jerárquica y democrática para el círculo inferior (Buck y Endenburg, 2010). La figura 4, que representa el esquema de una empresa sociocrática, indica la superposición entre la clásica estructura piramidal y los círculos doblemente vinculados. La función principal de éstos últimos es la de llevar adelante cada cuatro o seis semanas las reuniones de lineamientos (policy meetings) que, mediante un rígido formato de funcionamiento, establecen las principales guías y reglas de cómo los trabajadores que conforman el círculo llevarán adelante su misión. Por ejemplo, si se trata del círculo perteneciente al departamento de producción, se deciden sobre lineamientos generales de la división del trabajo. En estos círculos, las decisiones no se toman por mayoría clásica, sino mediante un tipo especial de democracia denominado consent, un principio cuáquero adaptado por Endenburg al ámbito empresarial. Consent no equivale a consenso en el sentido de unanimidad sobre el mejor curso de acción. En cambio, se refiere a alcanzar un estado de mínima aceptación grupal para actuar, sin que todos los decisores consideren la opción elegida como la más óptima.

Figura 4. Estructura sociocrática de una empresa



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

Desde otra perspectiva, consentir implica unanimidad en la no objeción o no rechazo de una alternativa; no es necesario que todos digan sí, sino que es suficiente que nadie diga no. Cualquier objeción debe estar sólidamente argumentada y, si se presenta, fomenta la búsqueda colectiva de soluciones creativas para superarla (Romme, 1996)

El consenso suele requerir tiempo y esfuerzo para el debate; sin embargo, una vez alcanzado, facilita la implementación de soluciones y reduce el riesgo de bloqueos ocultos por parte de los disconformes. Tras establecer los lineamientos generales, el trabajo cotidiano retoma una dinámica autocrática, donde los managers y supervisores (líderes funcionales de los círculos) deciden sobre la asignación del flujo de trabajo y los recursos, siempre respetando lo acordado en las reuniones de lineamientos. Esto establece un estilo de gestión que combina decisiones democráticas y autocráticas, con ámbitos claramente delimitados para cada una. Además, la sociocracia promueve programas de participación en beneficios y propiedad accionaria para los trabajadores. Este modelo organizacional continúa aplicándose en la PyME neerlandesa donde surgió, Endenburg Elektrotechniek (aproximadamente 150 empleados), y se ha expandido a diversas organizaciones integradas por hasta 1.800 personas en todo el mundo.

De manera complementaria, en los últimos años ha ganado popularidad un esquema de gestión denominado holocracia, que añade ciertas adaptaciones a las ideas centrales de la sociocracia. Desarrollada por el empresario informático Brian Robertson (2015), la holocracia es utilizada por numerosas organizaciones, principalmente en el sector tecnologías de la información y la comunicación. Una de sus características distintivas es su constitución escrita, que establece reglas para la redistribución de la autoridad mediante rígidos e impersonales procesos para definir roles y esferas de influencia. Estas reglas deben prevalecer sobre cualquier persona que las adopte, recordando la noción de burocracia de Weber. Sin embargo, en lugar de detallar todos los procesos de trabajo organizacional, este conjunto normativo se enfoca en regular dinámicas decisorias clave.

La unidad básica de la organización holocrática es el rol. Un grupo de roles forma un círculo, que consiste en un conjunto de tareas con un objetivo común. Al igual que en la sociocracia, los círculos tienen libertad para autoorganizarse, dentro de los límites establecidos por el círculo superior al que pertenecen, buscando alinear los objetivos de los círculos inferiores con los de la organización. Cada círculo tiene un doble vínculo con su círculo superior: el nexo líder (lead link), designado jerárquicamente, posee ciertas prerrogativas de los jefes burocráticos, como asignar personas, recursos y proyectos, establecer estrategias y definir métricas. Sin embargo, no puede despedir trabajadores, fijar compensaciones ni imponer directivas sobre el trabajo de cada persona, y no tiene la potestad de crear nuevos roles. El segundo vínculo es el rep link, elegido democráticamente por el círculo para canalizar tensiones hacia el círculo superior (Robertson, 2015).

Los círculos realizan reuniones de gobernanza (governance meetings), donde, a través de una dinámica estructurada, se definen de manera democrática roles, objetivos, responsabilidades y alcances. La regla de decisión utilizada, al igual que en la sociocracia, no es la mayoría simple, sino la unanimidad de no rechazo del consent, en la que no se presentan objeciones sólidamente argumentadas. Robertson (2015) define una objeción argumentada como aquella que presenta razones sólidas para oponerse a una propuesta. Para evaluar su validez, sugiere responder afirmativamente a las siguientes preguntas: ¿La propuesta perjudica el objetivo principal?; ¿Genera una nueva tensión o conflicto?; ¿El riesgo de implementar la propuesta supera los beneficios potenciales? y ¿La propuesta restringe la capacidad de acción de quien objeta?

En definitiva, la holocracia (al igual que la sociocracia) es un enfoque esencialmente arriba-abajo (Hamel y Zanini, 2017) que combina jerarquía y democracia, con ámbitos de aplicación claramente delimitados. El círculo superior, denominado círculo de anclaje (anchor circle), tiene como lead link al CEO y se encarga de crear el círculo inmediatamente inferior, que a su vez influye en los círculos subsiguientes. Las reuniones de gobernanza, al definir roles y establecer la división del trabajo, buscan ser un contrapeso democrático. Sin embargo, los lead link designan a los ocupantes de los roles, excepto los de rep link, secretario de reuniones y facilitador, que son elegidos democráticamente por consent.

Nuevo estilo de relaciones - NER

El NER es un estilo de gestión que se aplica en alrededor de cien organizaciones de hasta 3.000 personas, abarcando diversos sectores económicos y estructuras jurídicas (sociedades comerciales, cooperativas, asociaciones, fundaciones). Su centro se encuentra en el País Vasco, con extensiones en Brasil, India, Sudáfrica y México. Basándose en su trayectoria en el Grupo Mondragón, Koldo Saratxaga ha desarrollado un modelo de gestión que aplica los principios de la democracia cooperativa a la empresa.

La práctica del NER se basa en cinco conceptos fundamentales: confianza, libertad, transparencia, generosidad y compromiso. Estos conceptos respaldan medidas concretas como:

- la eliminación de controles y relaciones formales de autoridad jerárquica (como jefes y directores);
- la formación de equipos autogestionados que eligen democráticamente a su líder, quien asume labores coordinativas con los demás equipos de la organización, establecen su propio flujo de trabajo y fijan sus metas de desarrollo y producción;
- para alinear los objetivos de los equipos autogestionados de base con los objetivos y necesidades de la organización, se crean dos equipos adicionales: el equipo de compromiso (EC) y el equipo de pilotaje (EP). Ambos suelen estar conformados por los líderes de los equipos de base, quienes no reciben remuneración adicional por esta función;

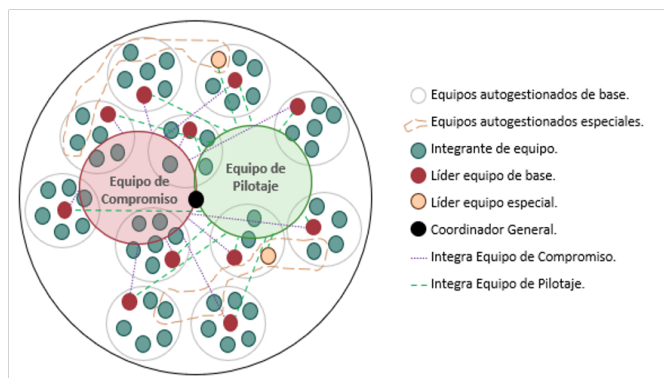
- el EP actúa como un foro crucial para que los equipos autogestionados se estimulen mutuamente, creando una dinámica positiva que les permite establecer metas desafiantes y aumentar la eficiencia operativa, contribuyendo al éxito empresarial;
- el NER considera esencial brindar a las personas total confianza y libertad de decisión, permitiéndoles apropiarse psicológicamente de la organización (Pierce, Kostova, y Dirks, 2001). Solo al sentirla como propia, los trabajadores podrán desatar la energía motivacional necesaria para autoimponerse retos difíciles que beneficien a su empresa;
- en los equipos autogestionados, las decisiones no se toman por mayoría clásica, sino mediante mecanismos decisorios similares al consent sociocrático.

Otro rasgo destacado del NER es el proceso de toma de decisiones estratégicas o de alto impacto, que afectan a todos los equipos de la organización. En estos casos, se convocan asambleas donde todos los miembros votan en secreto. Para que una decisión de este tipo sea adoptada, debe obtener más del 90% de adhesión, buscando así la unanimidad. Ejemplos de decisiones trascendentales incluyen: adoptar o continuar con el estilo NER, incrementar temporalmente las horas de trabajo para abordar un pedido de cliente que pueda generar oportunidades futuras, decidir colectivamente sobre una inversión de alto impacto, avalar los planes estratégicos (Plan de ideas y objetivos) propuestos por el EP, y configurar la misión de la organización.

Además, las organizaciones que practican activamente el estilo NER han formado la asociación NER Group, la cual, entre otros logros, implementó un programa de reubicaciones durante la crisis económica española de 2008-2013. En este programa, trabajadores no afectados temporalmente recibían a aquellos de organizaciones con insuficiente carga laboral, lo que permitió que no se despidieran empleados por causas económicas, a pesar de que la tasa de desempleo en España aumentó del 8% al 26%. Asimismo, varias de estas empresas impulsan proyectos conjuntos para beneficiar a la sociedad, aportando el 2,5% de sus beneficios y el 2% del tiempo de sus trabajadores. Hasta la fecha, han implementado más de un centenar de proyectos sociales en diversos países.

La figura 5 muestra la configuración del NER, destacando la existencia de equipos especiales que se estructuran transversalmente a los equipos de base y la figura de un coordinador general. Este coordinador es elegido democráticamente como líder del EP y confirmado en asamblea, desempeñando funciones de representación externa, comunicación y seguimiento estratégico de las actividades de los equipos y de la organización en general.

Figura 5. Configuración organizacional del nuevo estilo de relaciones (NER)



Fuente: elaboración propia

5. ESQUEMA Y METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN HORIZONTAL

Este capítulo propone un esquema teórico que permite sistematizar y clasificar las organizaciones según sus perfiles de democracia económica y gestión horizontal que pueden asumir. Se define y delimita el concepto horizontalidad de la gestión, que representa las diversas formas en que la democracia económica se manifiesta en las prácticas de gestión de una organización. Este concepto mide el grado de desarrollo de la gestión horizontal en las dinámicas decisorias de una determinada organización. Para construir este marco, se establece primero el alcance y significado del término gestión, diferenciándolo claramente de la propiedad. El análisis culmina en la elaboración del instrumento que permite medir el grado de horizontalidad de la gestión de las organizaciones estudiadas.

La gestión como dimensión separada de la propiedad

Una de las principales propuestas de este análisis es demarcar y revalorizar la gestión como una dimensión adicional que constituye la democracia económica. Es común confundir la propiedad de una organización con la capacidad de controlarla y gestionarla, estableciendo una equivalencia casi perfecta entre ambos conceptos. Por ello, para lograr mayor claridad, es necesario analizar en detalle las actividades que constituyen este fundamental elemento organizacional.

Basándose en las ideas de Mintzberg (1979) y Puranam, Alexy y Reitzig (2014), se puede definir la gestión organizacional como “un sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas. Este sistema permite seleccionar e implementar formas específicas de resolución simultánea para los cuatro problemas del funcionamiento organizacional: división de tareas, asignación de tareas, provisión de compensaciones y provisión de información” (Estragó, 2020).

La definición resalta que la gestión organizacional abarca más actividades que las simplemente reservadas a los propietarios; se trata de un sistema de decisiones que va desde la formulación de lineamientos estratégicos básicos hasta su plena implementación en la práctica. Este conjunto de actividades requiere más que el simple nombramiento de altos directivos o un control periódico, a menudo pasivo, de su desempeño.

La separación entre propiedad y gestión no es un concepto nuevo; comenzó a surgir a inicios del siglo XX, coincidiendo con la consolidación de grandes organizaciones, y demandó cada vez más la intervención de una nueva clase profesional: los administradores (Drucker, 1984). La publicación en 1933 del estudio de Berle y Means sobre la dispersión de la propiedad del capital en corporaciones estadounidenses evidenció cómo esto permitía a los administradores, sin tener el control formal, asumir gran parte del control de facto, consolidando así este tema en el ámbito de los estudios organizacionales.

En este sentido, Mintzberg se cuestiona si la propiedad de una organización implica la capacidad de controlar su comportamiento, respondiendo: “no necesariamente” (Mintzberg, 1981, p. 37). Esto se debe a que diversos factores organizacionales afectan el resultado final de este planteo, entre los cuales 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 disposición para movilizar energías y ejercer el poder que se les otorga de jure);
- los medios reales con los que los propietarios cuentan para influir en las decisiones de los administradores (principalmente, conocimiento detallado de las cuestiones estratégicas, tácticas y operativas cotidianas).

El autor sostiene que, con sorprendente regularidad, los desafíos para que los propietarios asuman el poder real en sus organizaciones se convierten en murallas infranqueables. Así, emerge el sistema cerrado, una configuración de relaciones de poder en la que los administradores, debido a su papel dominante en la gestión, se apropian del control efectivo, relegando a los propietarios legales a un rol pasivo y secundario. Este desenlace anómalo no se limita a las corporaciones clásicas, sino que es un rasgo característico de las organizaciones con base democrática, como señala el análisis de Robert Michels (1915).

En definitiva, hay referencias teóricas que respaldan la conjetura de que la propiedad no siempre es el factor más relevante en el control del comportamiento organizacional (Spear, 2004), y, por ende, la gestión se configura como una variable claramente delimitada que puede ser analizada por separado.

Horizontalidad de la gestión: propuesta para un esquema de representación

Una vez esclarecida la diferencia fundamental entre propiedad y gestión, surge la posibilidad de elaborar esquemas clasificatorios al respecto, para lo cual se proponen dos variables:

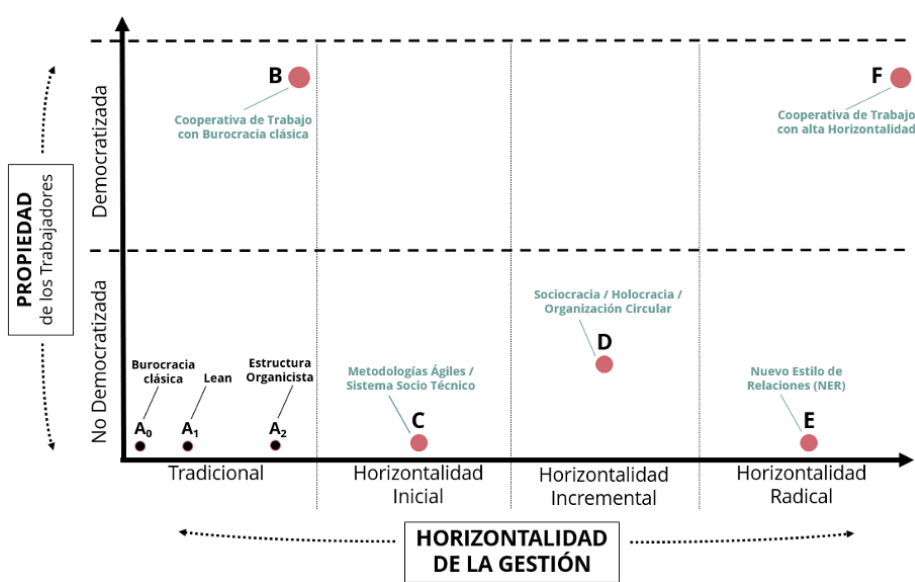
- Propiedad de los trabajadores: representa el grado de simetría/asimetría en la distribución de la propiedad legal, considerando a los trabajadores como el sujeto central. Esto se refleja en la proporción del conjunto de trabajadores que poseen títulos de propiedad legal de la organización y el porcentaje del capital social que detentan. A mayor número de trabajadores con participación en la propiedad, más se acerca la organización a un modelo de propiedad totalmente democratizado. Esta forma de democratización laboral busca crear una empresa donde la propiedad se distribuya de manera democrática, otorgando a cada trabajador un peso similar en las decisiones. Se trata de evitar la concentración del poder en pocas manos, asegurando así una mayor igualdad y participación.
- Horizontalidad de la gestión: se define como el grado de simetría/asimetría en la distribución de las diversas prerrogativas decisorias dentro de una organización entre los trabajadores. En otras palabras, indica el alcance o profundidad del proceso de participación colectiva en la gestión, o la democratización de la misma, presente en la organización.

Con base en este planteo, es posible representar ambas variables como ejes cartesianos en el espacio propiedad de los trabajadores y horizontalidad de la gestión, tal como se ilustra en la figura 6. Partiendo del origen de este esquema, cuanto más alejado esté el punto de representación de una organización en el eje vertical, mayor será el porcentaje de su propiedad legal en manos de los trabajadores y más elevada la proporción total de trabajadores con participación en dicha propiedad. Al alcanzar ciertos umbrales (por ejemplo, el 50%), se podrá considerar a la organización como democratizada en cuanto a su propiedad legal.

De manera equivalente, un desplazamiento hacia la derecha en el esquema (avance en el eje horizontal) indica un mayor nivel de horizontalidad en la gestión de la organización, independientemente de cómo se distribuya su propiedad legal. Así, en las cercanías del origen, la gestión puede clasificarse como

tradicional, reflejando una escasa o nula simetría en la distribución de prerrogativas decisorias. A medida que aumenta este grado de simetría, la horizontalidad de la gestión puede categorizarse como inicial, incremental o, en los casos más avanzados, radical.

Figura 6. Esquema biaxial: propiedad de los trabajadores – horizontalidad de la gestión



Fuente: elaboración propia

Este esquema de representación permite comparar las configuraciones de interés teórico-práctico analizadas en capítulos anteriores. Partiendo de un punto como A0 (que representa una organización sin trabajadores-propietarios y con un marcado orden jerárquico-burocrático tradicional), un desplazamiento hacia la derecha, hasta A1, indica un leve aumento en la participación de los trabajadores en la gestión (como en el caso del lean y los círculos de calidad). El punto A2 representa una organización que aún opera bajo configuraciones tradicionales, pero con dinámicas que la acercan a una incipiente horizontalidad en la gestión (como las organizaciones orgánicas de Burns y Stalker mencionadas en el capítulo 3).

Por otro lado, un desplazamiento vertical en el esquema indica las organizaciones donde la propiedad se comparte o democratiza cada vez más entre quienes trabajan en la organización. Si la gestión de esta propiedad se basa principalmente en jerarquías burocráticas formalizadas (es decir, con baja horizontalidad en la gestión), se llegará al punto B. Este punto refleja una gestión de naturaleza dual, presente en muchas cooperativas de trabajo, donde el funcionamiento democrático de su asamblea coexiste con una gestión burocrática tradicional. En este contexto, se observa una baja horizontalidad en la gestión de las decisiones cotidianas, especialmente en las áreas operativa y táctica (Estragó, 2021).

Cuando la gestión comienza a materializarse a través de dinámicas decisorias con un nivel distinguible de participación, aunque limitado al ámbito operativo, se avanza hacia la zona de horizontalidad inicial, independientemente de la distribución de la propiedad entre los trabajadores. Este caso se refleja en el punto C de la figura 6, comparable a una organización que adopta metodologías ágiles (o su predecesor, el sistema sociotécnico).

Si la simetría y la distribución de prerrogativas decisorias entre los trabajadores continúan avanzando, se llega a la zona de horizontalidad incremental. En este espacio, se encuentran organizaciones basadas en la sociocracia, donde algunos trabajadores no fundadores pueden participar en el paquete accionario, aunque la mayoría de los títulos de propiedad sigan en manos de un solo dueño, como ilustra el punto D (que también representa modelos de gestión similares, como la holocracia u organización circular).

Finalmente, en la zona de horizontalidad de la gestión con niveles radicales se encuentran esquemas reflejados en el punto E (nuevo estilo de relaciones, en caso de no haber trabajadores-propietarios) y en el punto F (una cooperativa donde todos los trabajadores son propietarios y administran dicha propiedad con un alto nivel de horizontalidad en la gestión).

Horizontalidad de la gestión: metodología para su medición

Con el propósito de profundizar en la comprensión de los diversos modelos de gestión organizacional, con particular interés en aquellos que promueven la participación y la horizontalidad, se llevó a cabo el trabajo de campo en PyMEs del sector del software en Argentina. Esta investigación tuvo como objetivos principales:

- Identificar y analizar las prácticas de gestión específicas implementadas por organizaciones con distintas formas societarias (S.A., S.R.L., cooperativas, etc.), poniendo especial énfasis en aquellas características que evidencian una gestión más horizontal y participativa.
- Caracterizar, cuantificar y comparar el grado de horizontalidad presente en las diferentes configuraciones organizacionales estudiadas.

Para evaluar de manera operativa las variables: propiedad de los trabajadores y horizontalidad de la gestión, se diseñó una metodología que se resume en la Tabla 2. En primer lugar, la democratización de la propiedad se midió a través de cuatro categorías ordinales que indicaban la proporción de trabajadores no fundadores con títulos de propiedad. En cuanto a la horizontalidad de la gestión, se adoptó un enfoque multidimensional que consideraba los tres niveles decisorios clásicos: operativo, táctico y estratégico (Mintzberg, 1979). Por otro lado, se sumó un cuarto componente que agrupa a factores contextuales diversos, que suelen actuar de manera transversal a los mencionados niveles decisorios, al potenciar (o inhibir) la profundidad de la horizontalidad de la gestión.

Adicionalmente, se combinaron los aportes de diversos autores (Ackoff, 1994; Buck y Endenburg, 2010; Emery y Thorsrud, 1976; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; Lee y Edmondson, 2017; Romme, 1996) con la identificación de nuevas dimensiones (subvariables) no manifiestamente delimitadas en la literatura relevada (recuadradas en rojo) a partir de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo. La tabla 2 establece los veinte dominios decisorios (entendidos como subvariables, o subunidades de la gestión organizacional) que conforman cada uno de los cuatro componentes mencionados.

Se tomó en cuenta la perspectiva de Busck, Knudsen y Lind (2010), quienes definen la participación como la transferencia de poder de decisión hacia los trabajadores y consideran las categorías y dimensiones del concepto en el ámbito informativo-consultivo cuando los managers tienen la última palabra; la codecisión como decisión conjunta entre trabajadores y managers, donde ambas partes cuentan con poder de veto y la autodeterminación, cuando los trabajadores deciden de manera autónoma sin intervención de los managers. Desde esa perspectiva, la Tabla 2 presenta la creación de categorías ordinales para medir los componentes relacionados con la horizontalidad de las decisiones operativas,

tácticas y estratégicas. Además, se establecen escalas ordinales específicas para el componente de contextualización de dinámicas horizontales.

Seguidamente, se aplicó un cuestionario semiestructurado a una pequeña muestra de expertos de cada organización. Una vez realizadas las entrevistas se llevó a cabo un análisis de contenido que estructuró la información obtenida de manera desestructurada considerando en la codificación las diferentes porciones del contenido y analizándolas mediante preguntas como: ¿qué significa este segmento?, ¿a qué se refiere?, ¿qué me dice?, etc. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2010). Este procedimiento, permitió otorgar significados a los segmentos de las transcripciones para finalmente asignarles un código.

Dado que la presente investigación se apoya en un marco teórico que sustenta el conjunto de variables presentado en la Tabla 2, el procedimiento para analizar las transcripciones de las entrevistas consistió en identificar los patrones generales de respuesta con las subvariables propuestas en la Tabla 2, para finalmente asignar un valor de categoría ordinal según corresponda. De esta manera, un patrón de respuesta se transformó en un valor ordinal.

Tabla 2. Variables para caracterizar la horizontalidad de la gestión y la democratización de la propiedad

Variable	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores	Categorías ordinales								
PROPIEDAD DE LOS TRABAJADORES	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%								
	Horizontalidad de Decisiones Operativas	En el ámbito organizacional <i>operativo</i> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	1. Decisiones sobre tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución). 2. Decisiones sobre roles (definición y distribución entre miembros del 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)							
		Horizontalidad de Decisiones Tácticas	En el ámbito organizacional <i>táctico</i> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	3. Decisiones sobre objetivos de área/equipo. 4. Evaluación de performance. 5. Decisiones sobre contrataciones y cesanteos. 6. Decisiones sobre asignación de recursos financieros. 7. Decisiones sobre asignación de personal a un equipo. 8. Designación de liderazgos 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)						
	Horizontalidad de Decisiones Estratégicas			En el ámbito organizacional <i>estratégico</i> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.			9. Decisiones sobre diseño de estructura organizacional. 10. Decisiones sobre planeamiento y pautas estratégicas. 11. Decisiones sobre definición de Propósito (Misión y Visión). 12. Decisiones sobre reglas básicas de compensación económica. 13. Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento. 14. Decisiones sobre otros asuntos excepcionales y de amplio impacto.	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)			
Contextualización de dinámicas horizontales							Factores contextuales diversos que potencian la horizontalidad de la gestión.			15. 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
										16. 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
Contextualización de dinámicas horizontales	Factores contextuales diversos que potencian la horizontalidad de la gestión.	17. 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								
		18. 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 <i>no managers</i> 3: Plena o mayormente trabajadores								
		19. 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) 3: Combinación equilibrada de Asimetría y Simetría 4: Mayormente simétrica 5: Simétrica								
Contextualización de dinámicas horizontales	Factores contextuales diversos que potencian la horizontalidad de la gestión.	20. Decisiones plenarios o asamblearias	Existencia y alcance de toma de decisiones asamblearias.	1: Ninguna 2: Algunas decisiones de alcance limitado 3: Decisiones asamblearias de soberanía plena								

6. MEDICIÓN DE LA HORIZONTALIDAD DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR SOFTWARE DE ARGENTINA

Resultados de la investigación

A partir de la metodología propuesta para medir la horizontalidad de la gestión, se diseñó como instrumento de medición un cuestionario para entrevistas semiestructuradas con el objetivo de registrar las manifestaciones de las variables definidas en el capítulo anterior y asignarles un valor ordinal.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre agosto de 2020 y febrero de 2021. Debido a las limitaciones inherentes a la implementación de un muestreo probabilístico en el ámbito de los estudios organizacionales, se adoptó una estrategia cualitativa de muestreo, dada la amplia y flexible variedad de esquemas que permite combinar entre sí (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2010). Así se conformó una muestra de casos disponibles, seleccionando PyMEs del sector software con características diversas (estilo de gestión, tamaño, antigüedad, tipo societario, etc.). Este proceso permitió incluir en el estudio a un total de 17 organizaciones.

En cada una de estas organizaciones, el cuestionario se aplicó a un pequeño grupo de expertos (auto)seleccionados intencionalmente. Idealmente, este grupo estaba compuesto por al menos un fundador, o en su defecto una figura relevante (CEO, directivo, C-label o equivalente), y un experto operativo con un conocimiento en profundidad del funcionamiento cotidiano de la organización. Esta selección intencional permitió obtener una visión integral de la organización, combinando perspectivas estratégicas y operativas

Las tablas 3a y 3b indican una primera caracterización de las 17 organizaciones participantes, una muestra de PyMEs argentinas del sector software con un amplio rango en cuanto a tamaño, medido en cantidad de trabajadores, que va desde 21 empleados (cercano al mínimo de 20 fijado como criterio de inclusión para la investigación) hasta un máximo de 350. La plantilla promedio se sitúa en torno a 88 integrantes (mediana de 53), con un desvío típico que indica una dispersión significativa.

Tabla 3a. Indicadores descriptivos de las organizaciones estudiadas

Medidas	Personas	Antigüedad (años)
Media	87,9	12,1
Desvío estándar	93	5,6
Mediana	53	11
Máximo	350	26
Mínimo	21	4

Al analizar la antigüedad de estas organizaciones, los valores son 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 que

se registra un caso con solo 4 años de trayectoria. En relación con el tipo societario de las organizaciones estudiadas, el cuadro 3b señala que una amplia mayoría de los emprendimientos de software (82,4%) adopto formatos tradicionales (SA y SRL), mientras que el formato de cooperativa de trabajo corresponde a 3 organizaciones (17,6%).

Tabla 3b. Tipo societario de las organizaciones estudiadas

Tipos	Nº	%
Tradicional (SA, SRL, etc.)	14	82,4
Cooperativa de trabajo	3	17,6
Total	17	100

La tabla 4 presenta la codificación de las respuestas obtenidas en las entrevistas. Esta fue utilizada como base para construir una escala de horizontalidad de la gestión, con el fin de caracterizar a las 17 PyMEs argentinas del sector software relevadas. A cada organización participante se le asignó un conjunto de valores ordinales, basados en la información recabada y codificada de las entrevistas, que pretende reflejar sus respectivas situaciones en cada una de las 20 dimensiones (subvariables) que componen el constructo de horizontalidad de la gestión. El anexo I presenta ejemplos de transformación de segmentos de entrevista en categorías para cuatro combinaciones diferentes de variable y dimensión, y sus correspondientes categorías ordinales. Asimismo, se ilustra la forma en que cada tramo textual es moldeado en sus respectivas parafrasis.

La primera columna de la tabla 4 establece una letra de asignación aleatoria para la identificación del caso, con fines analíticos. A continuación, se presentan las subvariables en el mismo orden que en la tabla 2 del capítulo anterior, junto con sus respectivos valores categóricos ordinales.

Tabla 4. Valores ordinales de las dimensiones (subvariables) de la horizontalidad de la gestión*

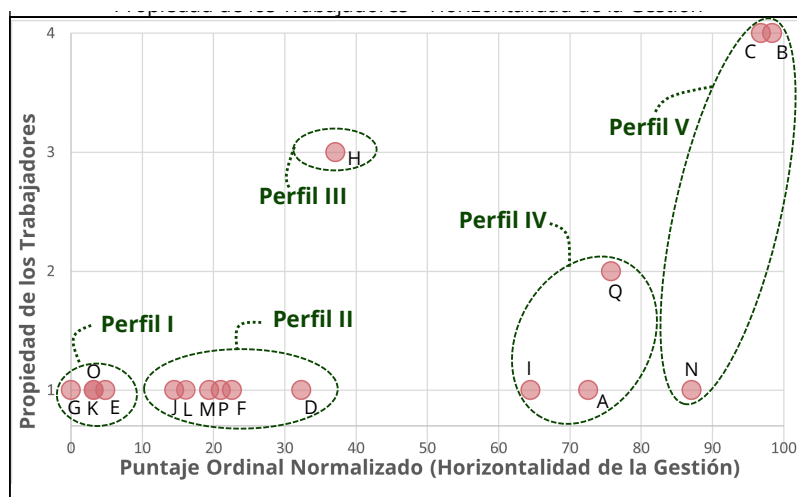
Letra Ident.	Propiedad de los Trabajadores	1. Tareas operativas	2. Roles	3. Objetivos de área	4. Evaluación de performance	5. Contrataciones y cesantes	6. Asignación de recursos financieros	7. Asignación de personal	8. Designación de liderazgos	9. Estructura organizacional	10. Plancamiento y pausas estratégicas	11. Propósito (Misión y Visión)	12. Reglas de compensación econ.	13. Reglas de avance, promoción y reconoc.	14. Otros asuntos excepcionales	15. Task forces	16. Alcance de la información econ.	17. Participación en rentabilidad	18. Resolución de conflictos	19. Simetría en la toma de decisiones	20. Alcance decisiones asamblearias	Puntaje Ordinal Normalizado
A	1	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	72,6
B	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	98,4
C	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	5	3	96,8
D	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	32,3
E	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4,8
F	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	22,6
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	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	3	2	3	3	1	3	3	37,1
I	1	4	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	4	3	64,5
J	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14,5
K	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3,2
L	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	16,1
M	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	19,4
N	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	87,1
O	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3,2
P	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	21,0
Q	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	75,8

* La suma ponderada permite obtener un puntaje ordinal normalizado para cada organización relevada

En este punto, se puede utilizar la matriz de datos para construir una escala sumatoria (summed rating scale), siguiendo los lineamientos detallados por Spector (1992). Una alternativa es realizar la suma simple (ponderaciones uniformes) de cada valor ordinal para cada unidad de análisis. Esta opción fue elegida para casi todas las dimensiones, a excepción de las dos primeras (trabajo y roles) relacionadas con el ámbito operativo, a las cuales se les otorgó una ponderación doble (2x) para reflejar la importancia que tienen para la mayoría de los trabajadores en las organizaciones. Después de normalizar hacia una escala que va de 0 a 100, se calculó un puntaje ordinal normalizado (última columna) para cada organización participante. Dado que se trata de un puntaje estrictamente ordinal, solo es posible establecer ordenamientos, pero no distancias ni razones. Al respecto, los puntajes ordinales normalizados permiten ubicar a las organizaciones en un continuo de horizontalidad, pero no cuantifican con precisión el grado de horizontalidad. Así, una organización con puntaje 72 puede considerarse más horizontal que una con 36, pero la diferencia entre ambas no es necesariamente el doble.

Finalmente, como corolario de los resultados empíricos, se construye la figura 7 que replica el esquema de la figura 6 del capítulo anterior. En el eje horizontal se ubica el puntaje ordinal normalizado, que refleja la horizontalidad de la gestión, mientras que en el eje vertical de distribución de la propiedad entre los trabajadores se ubican las unidades de análisis según los criterios de la tabla 2.

Figura 7. Organizaciones según propiedad de los trabajadores y horizontalidad de la gestión



En la figura se observa una dispersión de casos, principalmente a lo largo del eje horizontal, que evalúa la horizontalidad de la gestión de cada organización PyME. En cuanto al eje vertical, solo tres de las organizaciones relevadas (casos B, C y H) presentan una muy alta o completa democratización de la propiedad entre sus trabajadores, es decir, un valor ordinal de 3 o 4 (todas ellas son cooperativas). De las restantes, solo una organización (caso Q) cuenta con una política para promover la compra de acciones por parte de los empleados, aunque estos no superan el 50% de participación en la propiedad legal.

Los diversos estilos de gestión de las PyMEs del software en Argentina

Los diversos perfiles de gestión organizacional observados se agrupan en los cinco clusters de la figura 7. Cada uno de los perfiles se orienta a rasgos específicos asociados al tipo de gestión horizontal que adoptan los diferentes dominios decisorios de cada organización. Basados en las codificaciones de las entrevistas,

los párrafos que siguen desarrollan breves descripciones de los perfiles identificados. El anexo II presenta para cada cluster un conjunto de paráfrasis representativas de sus dinámicas de gestión.

Perfil I (casos E, G, K y O). Este conjunto de organizaciones presenta los rasgos de gestión más próximos a los esquemas tradicionales. El nivel operativo muestra una importante influencia de los jefes de área/equipo, quienes mantienen su cuota de preponderancia convencional en 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. Esta, 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 relacionadas con la estructuración de áreas, entre otras. En relación con los factores de contextualización, el panorama general se apega a las ópticas convencionales, con la jerarquía como elemento preeminente en la resolución de contrapuntos decisorios. Sin embargo, se observa alguna excepción en el ámbito de las compensaciones vinculadas a los resultados económicos de la organización.

Perfil II (casos D, F, J, L, M y P). En este agrupamiento, las diferencias en los rasgos de gestión respecto al conjunto anterior son claras, especialmente en las dimensiones relacionadas con el ámbito operativo y de contextualización. Por ello, en términos de la figura 1, se observa un avance hacia niveles de horizontalidad inicial. En efecto, los dominios operativos se orientan hacia metodologías ágiles con mayor determinación, asumiendo algunos clientes un papel más limitante que estimulante. Al pasar a los espacios tácticos y estratégicos, las dinámicas decisorias en su mayoría vuelven a los procesos más tradicionales de gestión, salvo en situaciones donde los equipos transversales (task forces) adquieren un protagonismo notable, junto con algún proceso excepcional de participación incipiente en el dominio de la misión y visión organizacional. Respecto a las dimensiones contextuales, aunque la jerarquía retiene su dominancia, concede un mayor espacio a las decisiones basadas en diálogo y acuerdos, principalmente, aunque no exclusivamente, en los ámbitos operativos más horizontales. Por último, aunque no se trata de una práctica generalizada, 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 (caso H). Este cluster de gestión incluye un solo caso en la muestra seleccionada y, aunque exhibe un puntaje normalizado solo ligeramente superior al del agrupamiento anterior, tiene una naturaleza particular que justifica su disgregación. Mientras que el Perfil II se compone, en términos generales, de organizaciones que se orientan hacia una clara horizontalidad en las dinámicas operativas, este caso traslada dicho enfoque hacia ciertos dominios decisorios del nivel estratégico, junto a determinadas dimensiones del marco contextual. Esto es posible gracias a la estructuración del caso como una cooperativa de trabajo, donde la mayoría de los trabajadores son al mismo tiempo propietarios. Esta singular característica establece que el conjunto de socios-trabajadores tenga derechos formales de participación a través de asambleas en espacios de decisión como misión y visión, planeamiento estratégico, definición de reglas básicas de compensación y tratamiento de ciertos asuntos excepcionales de alto impacto para el colectivo.

Las dinámicas decisorias de este tipo conllevan valoraciones ordinales adecuadas para dimensiones contextuales relacionadas con la amplia difusión de la información económico-financiera organizacional y la distribución de los beneficios económicos entre los asociados. Sin embargo, la presencia de numerosos dominios decisorios con rasgos muy similares a los de perfiles más tradicionales, principalmente en los niveles táctico y en menor medida operativo, determina un contexto particular en el que conviven, casi por igual, reglas de agregación tanto simétricas como asimétricas.

Perfil IV (casos A, I y Q). El desplazamiento hacia esta región del mapeo proyectado en la figura 2 plantea un panorama de organizaciones que, o bien se asientan en niveles incrementales, o bien se acercan a una gestión con horizontalidad radical. La mayoría, o prácticamente todos, los dominios decisorios estudiados presentan grados ordinales por encima del nivel base.

A la completa liberación de las dinámicas operativas (condición *sine qua non* para este perfil), normalmente impulsadas por metodologías ágiles centradas en la autoorganización (como Scrum), se le suma la horizontalización en diversos grados y formas, abarcando combinaciones variadas de dominios decisorios tácticos y, en menor medida, estratégicos. En efecto, ámbitos cruciales como la designación de líderes de equipo/área, la determinación de objetivos, las evaluaciones de desempeño y las contrataciones y despidos manifiestan un nivel decisivo de participación por parte del colectivo de trabajadores. Por su parte, los dominios estratégicos son los que presentan mayores reservas de jerarquía (generalmente en manos de socios fundadores), aunque la participación activa y en pie de igualdad del conjunto sea la idea central. Esto último se manifiesta claramente en las dimensiones contextuales: generalización de equipos transversales (*task forces*), difusión completa de toda clase de información económico-financiera (inclusive salarios de todos los miembros), significativa participación en la rentabilidad de la organización, manejo de conflictos a cargo del colectivo de trabajadores y realización de plenarios para decisiones trascendentes. En definitiva, se trata de un panorama donde la mayoría de las decisiones importantes se toman mediante acuerdos y consensos, salvo en temas puntuales en los que el liderazgo formal pueda decidir reservarse la última palabra.

Perfil V (casos B, C y N). Para conformar el perfil más radical en términos de horizontalidad de la gestión, se decidió agrupar a las organizaciones con los mayores puntajes ordinales en este aspecto, independientemente del tipo societario. Así, 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 es aproximadamente similar en los tres casos. La característica general común de este conjunto organizacional es la ínfima o prácticamente nula presencia de decisiones enteramente jerárquicas. Basadas en prácticas de autogestión operativa inspiradas en metodologías ágiles, se establecen estructuras dinámicas de gestión horizontal que alcanzan, o están muy cerca, de sus máximos grados, tanto en los niveles tácticos como estratégicos, así como en las dimensiones de contextualización. Ciertamente, como sugieren los ejemplos del anexo II, los procesos decisorios operan en un ambiente de caos organizado en el que las personas pueden autoseleccionarse en sus respectivas áreas de trabajo y determinar los objetivos tanto individuales como del equipo al que pertenecen. El único y fundamental elemento que ordena este caos son las exigencias del cliente, lo cual está correlacionado directamente con los fines y la supervivencia de la organización. A su vez, estas características se ajustan de manera virtuosa a la posibilidad de autogestionar otros dominios decisorios clave, como la distribución de los resultados económicos, los procesos de evaluación entre pares, la gestión de conflictos, y la definición de la misión y

visión, entre otros. Por último, 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, frecuentemente apoyados en tecnologías informáticas.

7. CONCLUSIONES

Este capítulo sintetiza y consolida las conclusiones del estudio sobre la gestión horizontal, incluyendo las razones que la sustentan como un sistema viable y sostenible para las organizaciones, así como la construcción y validación de una escala para medir su grado de implementación.

Acerca de la viabilidad sustentable de la gestión horizontal

La revisión bibliográfica realizada en los primeros capítulos permitió la construcción de un entramado conceptual a partir de las ideas de diversos autores, pertenecientes a diferentes épocas y disciplinas. Sobre esta base se construyó una explicación lógica sobre la viabilidad y estabilidad de las organizaciones que adoptan la gestión horizontal, identificando los siguientes elementos conceptuales.

a) El impulso de autorrealización. Resulta un componente fundamental para la coherencia y unidad de los núcleos argumentales de la naturaleza explicativa sobre la factibilidad cierta de una gestión horizontal a largo plazo. Desde su visualización temprana por Mary Parker Follett a inicios de la década de 1920, la consolidación del concepto con Maslow (1943) y McGregor (1960) y escritos contemporáneos como los de Hamel y Breen (2007) o Laloux (2014), la autorrealización puede identificarse con el anhelo de crecimiento personal y realización que se busca en todas las facetas de la vida, incluyendo el trabajo. Este impulso humano es fundamental para sostener una gestión horizontal y duradera. En esta perspectiva surge como pregunta fundamental: ¿Cómo asegurar que los objetivos individuales de los miembros de una organización estén alineados con los objetivos de la misma? Para responder al interrogante es necesario analizar el segundo eje conceptual referido a los objetivos.

b) Como fue percibido por McGregor en 1960, el compromiso de las personas con un objetivo organizacional está directamente relacionado con el nivel de autorrealización alcanzado al lograrlo. ¿Cómo se puede vincular la autorrealización con el logro de objetivos y permitir que la autodeterminación se afiance? Al permitir que las personas tomen decisiones significativas sobre cómo lograr objetivos organizacionales y, eventualmente, qué lograr, existe la oportunidad de expresar su humanidad plena en el ámbito laboral. Se crea así un círculo virtuoso: la autorrealización se nutre del logro de objetivos que las personas han definido y los objetivos se alcanzan con mayor eficacia cuando las personas se sienten identificadas con ellos. Sin embargo, el verdadero desafío radica en armonizar la autodeterminación individual con los objetivos colectivos de la organización.

c) A pesar de las reservas iniciales sobre la viabilidad de dinámicas organizacionales basadas en decisiones colectivas y horizontales (Drucker, 1984) la evidencia empírica sugiere que las personas comprometidas con los objetivos comunes son capaces de alcanzar consensos y actuar de manera coordinada. (Ackoff, 1994; Emery y Thorsrud, 1976; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; Robertson, 2015; Romme, 1996; Saratzaga, 2007, etc.). Los tradicionales esquemas de votación por mayoría han evolucionado hacia modelos más inclusivos, donde las minorías, a menudo portadoras de un conocimiento especializado, tienen mayor voz. Mecanismos como la sociocracia, el advise process, el backward delegation, o similares, con su enfoque en el consentimiento y la participación, permiten tomar decisiones

más informadas y equitativas, satisfaciendo así la necesidad humana de pertenencia y autorrealización. Todos ellos reconocen como antecedente el concepto de integración enunciado por Mary Parker Follett (1940). La toma de decisiones colectiva, además de ser más democrática, satisface la necesidad humana de pertenencia, un aspecto fundamental en el camino hacia la autorrealización según Maslow.

d) Una vez superados los desafíos inherentes a la toma de decisiones colectivas, se puede avanzar en el desarrollo de las capacidades organizacionales y en la implementación de sistemas de seguimiento. Las capacidades organizacionales surgen de la sinergia entre los talentos individuales y las necesidades organizacionales, definidas de manera colectiva. El control se ejerce de manera colaborativa, a través de mecanismos como el control concertado propuesto por Barker (1993), y se facilita mediante la libre circulación de la información económico-financiera, y la comunicación abierta.

En resumen, esta propuesta teórica sustenta la viabilidad de modelos de gestión horizontal, incluso en su máxima expresión.

Construcción de una escala para medir la horizontalidad de la gestión

En el capítulo 5 se introduce el concepto de gestión como una dimensión clave para analizar la dinámica de toma de decisiones democráticas en las organizaciones, clarificando la diferenciación entre gestión democrática y propiedad. Se define la horizontalidad de la gestión en términos del grado de simetría en la distribución del poder de decisión entre los trabajadores, siendo esta una medida directa de la democracia económica dentro de la organización.

De este modo, la horizontalidad de la gestión representa un constructo que refleja la dimensión de la democracia económica relacionada con la gestión organizacional. Cuanto mayor sea la horizontalidad de la gestión de una organización, mayor será el grado de participación de sus trabajadores en todas las decisiones que les afectan directamente, lo que a su vez implica un mayor nivel de democracia económica. El capítulo 5 también presenta una metodología para medir la horizontalidad de la gestión en cualquier organización, independientemente de su forma jurídica.

El capítulo 6, por su parte, presenta los resultados de un trabajo de campo realizado en 17 PyMEs argentinas de software, donde se entrevistó a interlocutores competentes. A partir de los datos cualitativos obtenidos, se construyó una escala de medición de la horizontalidad de la gestión, la cual fue validada estadísticamente. Esta escala, junto con la información sobre la distribución de la propiedad, permitió ubicar a cada organización en un espacio bidimensional, lo que a su vez permitió identificar cinco perfiles de horizontalidad que se resumen en el anexo III.

Como corolario, se construye una matriz comparativa (representada en la Figura 7) que permite sistematizar las diversas experiencias de participación y democratización en la propiedad y/o gestión organizacional. A partir de esto se presentan algunas conclusiones de interés.

En primer lugar, el análisis revela la existencia de diversos perfiles de autogestión, lo que contrasta con la tendencia en la literatura (por ejemplo, Getz y Carney, 2015; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; Peters, 1993) a agrupar estos casos bajo conceptos generales como “gestión liberada”.

El marco de comparación propuesto ofrece una escala de referencia para diferenciar y analizar en profundidad casos que, a primera vista, pueden parecer similares. Por ejemplo, en el caso de las PyMEs argentinas de software estudiadas, se observan diferencias significativas en el grado de libertad de gestión otorgado a los trabajadores entre los perfiles II, IV y V.”

En segundo lugar, el estudio aporta nuevas perspectivas para analizar cómo ciertos ámbitos de toma de decisiones pueden reforzar la percepción de separación entre la propiedad legal y la gestión organizacional. Por ejemplo, en las cooperativas de trabajo, un bajo nivel de horizontalidad en la gestión podría generar una menor identificación de los trabajadores con la organización (Pierce, Kostova, y Dirks, 2001), como se ha observado en algunos casos de Mondragón (Altuna y Urteaga, 2014; Greenwood y González, 1992; Kasmir, 1996).

Si bien el régimen jurídico de propiedad y los principios doctrinarios confieren a las cooperativas de trabajo una evidente ventaja natural para lograr la máxima horizontalidad en la gestión, no en todos los casos se alcanza esa potencialidad. La horizontalidad no es una característica inherente a todas las cooperativas, de hecho, para algunas cooperativas de trabajo la gestión organizacional podría ser significativamente menos horizontal, si se compara con ciertas empresas cuya propiedad no se estructura democráticamente. El resultado de dicha comparación depende de lo aplanadas y distribuidas que estén las estructuras de los distintos ámbitos de toma de decisión; o de lo arraigada de la jerarquía (burocrática) dentro de las estructuras de autoridad que conforman los niveles organizacionales operativos, tácticos y estratégicos. En términos del enfoque de Meyers (2022), esto depende de lo cercana que esté la dinámica de gestión organizacional al esquema de burocracia participativa. Cuanto más cercana, mayor es la horizontalidad de la gestión, como reflejan los casos con mayor puntuación del cuadro 4: B y C (correspondientes a cooperativas de trabajo). Por otro lado, el caso H refleja el ejemplo de una cooperativa de trabajo cuya horizontalidad de la gestión queda por debajo de los casos no cooperativos de los perfiles IV y V, debido a su marcado funcionamiento jerárquico para ámbitos específicos de la toma de decisiones.

A modo de conclusión, este estudio, realizado en el dinámico sector del software argentino, revela una amplia gama de configuraciones organizacionales y destaca la importancia de la gestión horizontal como motor de la democratización económica. Al proporcionar un marco conceptual para analizar diferentes modelos organizacionales, este estudio contribuye a enriquecer la discusión sobre las formas de organizar el trabajo de manera más democrática y equitativa.

Para futuras investigaciones centradas en la democracia económica podría ser de interés una evaluación más amplia sobre este concepto, su alcance y su contribución explicativa. En este sentido, se pueden considerar algunas recomendaciones para superar las limitaciones de la investigación aquí presentada:

- Ampliar las unidades de observación: en lugar de limitarse a un panel de expertos, se sugiere incluir a una muestra más amplia de la organización, como empleados de todos los niveles, para obtener una visión más diversa y representativa de las experiencias con la horizontalidad de la gestión.
- Diversificar los sectores y contextos: para extender el análisis a una variedad de sectores económicos y regiones geográficas e identificar patrones comunes y diferencias culturales en la implementación de la horizontalidad de la gestión.
- Correlacionar con múltiples variables: sugerir explorar las relaciones entre la horizontalidad de la gestión y una gama más amplia de variables organizacionales, como la innovación, la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
- Profundizar en las cooperativas de trabajo: Proponer un análisis más detallado de las cooperativas, incluyendo la exploración de la relación entre la horizontalidad de la gestión y la identificación de los miembros con la organización.

- Adaptar las metodologías: destacar la importancia del desarrollo de instrumentos de medición más específicos para evaluar la horizontalidad de la gestión en diferentes contextos organizacionales.

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.
- 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.
- Adler, P. S. (1992). *The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.* University of Southern California.
- 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, 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.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- 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>
- 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 R. Chaves Ávila, A. C. Morales Gutiérrez, y J. L. Monzón Campos (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.
- 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.
- Buck, J. A., y Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center.
- Burdín, G., y Dean, A. (2008). ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? *Quantum*, 3(1), 87-105.
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (3a ed.). Tavistock Publications.
- 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.

- Casadesus-Masanell, R., y Mitchell, J. (2006). Irizar en 2005. *Harvard Business Review*.
- Christie, D. (1984). Recent Calls for Economic Democracy. *Ethics*, 95(1), 112-128. <https://doi.org/10.1086/292604>
- 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.
- Cummings, T. G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.
- 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? (1; Serie Documentos de Trabajo, pp. 1-65). *Instituto de Economía UDELAR*.
- 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.
- 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>
- Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Emery, F., y Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Estragó, A. (2021). La diversidad en los estilos de gestión de las PyMES del software en Argentina: tradición, agilidad, democracia y horizontalidad, Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1317_EstragoAM?p.s=TextQuery
- 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>
- Estragó, A. (2022). El “nuevo estilo de relaciones”: ¿vislumbre futurista de la gestión organizacional? *SaberEs*, 14(1), 1-19. <https://doi.org/10.35305/s.v14i1.266>
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (5a. ed). Ateneo.
- 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>
- García Valdivieso, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. K2K Emocionando.
- Getz, I., y Carney, M. B. M. (2015). *Freedom, Inc.: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance*. Somme Valley House.
- Greenwood, D. J., y González, J. L. (1992). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Van Gorcum.
- Hamel, G., y Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

- 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.
- Hatum, A. (2017). Un mundo sin CEO: Cómo funciona la empresa argentina libre de jefes. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes-nid2051208/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- 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>
- Hoda, R., Salleh, N., y Grundy, J. (2018). The Rise and Evolution of Agile Software Development. *IEEE Software*, 35(5), 58-63. IEEE Software. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.290111318>
- 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.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. Cason Hall.
- 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.
- 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>
- 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*. Emocionando.
- K2K Emocionando. (2013). *Experiencias NER 2012*. Emocionando.
- K2K Emocionando. (2014). *Experiencias NER 2013*. Emocionando.
- K2K Emocionando. (2015). *Experiencias NER 2014*. Emocionando.
- K2K Emocionando. (2016). *Experiencias NER 2015*. Emocionando.
- Kasmir, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. State University of New York Press.
- 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 .
- Lane, R. E. (1985). From Political to Industrial Democracy? *Polity*, 17(4), 623-648. <https://doi.org/10.2307/3234567>
- 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>
- Manifiesto for Agile Software Development. (2001). <http://agilemanifesto.org/>
- Marquet, L. D. (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>
- 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.
- 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>
- Meyers, J. S. M. (2022). Participatory Bureaucracy: Addressing Gender Inequality in Worker Cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 11(1): 23-54. <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2022.002>
- Michels, R. (1915). *Political parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Hearst's International Library Co.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Morales Gutiérrez, A. C., Monzón Campos, J. L., y Chaves Avila, R. (2003). Análisis económico de la empresa autogestionada. CIRIEC-ESPAÑA.
- 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. (2023). Reporte de indicadores del sector—2024 (pp. 1-6). OPSSI.
- 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.
- 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.
- Peters, T. (1993). *Liberation management: La gerencia liberadora*. Atlántida.
- 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>
- 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>
- Revista Mercado. (2020, diciembre 10). Baufest se transformó en una Partnership. Revista Mercado. <https://mercado.com.ar/protagonistas/baufest-se-transformo-en-una-partnership/>
- Rivas Tovar, L. A. (2002). *Nuevas formas de organización*. Estudios Gerenciales, 82, 13-45.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company.
- Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00048-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00048-8)
- Salcedo, J., y Saratxaga, K. (2010). *El éxito fue la confianza*. K2K Emocionando.
- Saratxaga, K. (2007). *Un Nuevo Estilo de Relaciones: Para el cambio organizacional pendiente*. Prentice-Hall.

- Sekerák, M. (2012). Ideological sources of the economic democracy and its historical development. *Journal of Interdisciplinary Research*, 2(2), 81-90.
- Simon, H. A. (1982). *El Comportamiento Administrativo*. Aguilar Argentina S.A.
- 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.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper y Brothers.
- 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>
- Van Eijnatten, F. M. (1993). *The paradigm that changed the work place*. Van Gorcum.
- 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>
- Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.
- 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.
- 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.

Anexos

Anexo I. Ejemplos de codificación de segmentos textuales, su transformación en valores ordinales 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.
	Codecesión (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.
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.
	Codecesión (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 así’. 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 I. (cont.) Ejemplos de codificación de segmentos textuales, su transformación en valores ordinales y del parafraseo utilizado para exposición

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.
	Codecesión (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 votó 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.
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 Naturales)	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 II. Paráfrasis representativas para los perfiles de gestión de las organizaciones estudiadas

	Perfil I	Perfil II	Perfil III	Perfil IV	Perfil V
<p>Horizontalidad</p> <p>Decisiones Operativas</p>	<p>Jefes de área son quienes deciden sobre priorización de tareas (y cuestiones relacionadas).</p> <p>Lo usual siempre fue que el jefe asigne tareas, pero hay circunstancias en que se imponen las metodologías ágiles y le reducen esa capacidad.</p>	<p>Se implementan metodologías ágiles todo lo posible, salvo cuando líderes de escuela anterior o cliente lo limita.</p> <p>Se trabaja en empoderar la toma de decisiones, y que cada uno se haga responsable por sus compromisos y sus resultados.</p>	<p>Se intenta ir hacia metodologías ágiles, aunque ello depende de la metodología con la que trabaje el cliente.</p> <p>Los roles los definen principalmente los líderes de equipo.</p>	<p>El desarrollo de software es todo por equipos autogestionados que tienen una autonomía muy alta.</p> <p>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.</p>	<p>La autogestión es completa en todo lo referido a realización y programación, y ordenamiento de las tareas operativas.</p> <p>Repartir los roles en un equipo es tan sencillo como preguntar quién quiere y se siente capacitado para tomar una determinada tarea.</p>
<p>Horizontalidad</p> <p>Decisiones Tácticas</p>	<p>Jefes de área son quienes deciden sobre objetivos de área/grupo.</p> <p>Las decisiones que requieran asignación de recursos financieros son definidas por la alta gerencia en consulta con mandos medios.</p>	<p>Se mantienen estructuras clásicas, con un organigrama que se respeta.</p> <p>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.</p>	<p>Evaluación de performance a cargo de quienes ocupan puestos de dirección y liderazgo.</p> <p>Puestos directivos definen a quiénes se les otorga mayores responsabilidades.</p>	<p>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.</p> <p>No hay Project Manager ni puesto formal parecido. Todos en un equipo se responsabilizan por el objetivo común y todos los aspectos del trabajo.</p>	<p>Las personas se autoseleccionan para trabajar en tal o cual equipo, teniendo a las necesidades de la organización como referencia y guía central.</p> <p>Los equipos determinan los objetivos y compromisos que se derivan, de forma completamente autónoma. El único marco de ajuste para ello son las exigencias del cliente.</p>

Anexo II. (cont.) Paráfrasis representativas para los perfiles de gestión de las organizaciones estudiadas

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 votó 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.
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 Naturales)	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 III. 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 (Horizontalidad Inicial)	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 retienen 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 operativa 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión operativa similares al Perfil IV.
Nivel Táctico <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos área • Evaluac. perf. • Contrat. y cesantías • Asign. rec. fin. • Asign. Pers. • Desig. Líder 	<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 generaliza uso de <i>task forces</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión táctica 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 tácticos y estratégicos (caos organizado). • Única limitante (y elemento ordenador): exigencias del cliente.
Nivel Estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Dist. estrategias organizacion. • Plan. Estrat. • Misión y Visión • Regla Comp. • Avances y prom. • Asuntos excep. 		<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. • Excepción cuando se invita a trabajadores a participar de elaboración 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. • Conflictos • Regla agreg. • Decisiones Asamblea 	<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</i>, etc.), manteniendo unos pocos enclaves de jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontalización generalizada de rasgos contextuales. • Generalización de mecanismos simétricos para toma de decisiones grupales (<i>consent, advise process</i>, etc.).

La publicación presenta los resultados de una investigación doctoral que se centra en el análisis empírico de las PyMEs argentinas del sector, con el objetivo de comprender los estilos de gestión basados en funcionamientos democráticos, participativos y horizontales, donde el poder de decisión se distribuye de manera más amplia entre los trabajadores. Para ello, se incorpora el concepto de democracia económica al análisis.



Inter
coop