



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

E – mails: alfonso.estrago@fce.uba.ar

Grupo Temático N° 11: “Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social”

Coordinadora/es: Mirta Vuotto y Griselda Verbeke

Título: Explorando potencialidades y desafíos de la gestión horizontal: Un estudio mixto de dos cooperativas de trabajo de software en Argentina

Autores/as: Alfonso Estragó- IADCOM-CESOT: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

Palabras clave: cooperativa de trabajo - gestión horizontal - jerarquía informal

RESUMEN

El presente artículo se enfoca en el análisis de una de las dimensiones menos examinadas del cooperativismo de trabajo: la gestión. Específicamente se propone, sobre la base de un estudio de campo de naturaleza mixta con triangulación cualitativa-cuantitativa, aportar nuevos y más profundos elementos de análisis para dilucidar las potencialidades de modelos de gestión más “horizontales”. A partir de entrevistas y encuestas realizadas en dos cooperativas argentinas de trabajo, dedicadas a la producción de software, se confirma el funcionamiento sustentable de un conjunto de prácticas que se apartan del esquema piramidal, en favor de dinámicas democráticas y participativas en todos los niveles decisorios. Esto podría indicar el camino hacia un enfoque de gestión que -a diferencia del típico ordenamiento burocrático weberiano- presente una esencia identitaria plenamente cooperativa, manteniendo la búsqueda de altos estándares de eficacia y eficiencia en lo económico. No obstante, los resultados para uno de los casos analizados indican que dicho camino no sería lineal ni exento de desafíos: señalan un llamado de atención sobre los riesgos del surgimiento de jerarquías

informales no deseadas por el colectivo de asociados/as, que de no abordarse podrían amenazar la armonía necesaria para la consolidación de una gestión plenamente horizontal.

Introducción

Tomando al cooperativismo como el movimiento que materializa las aspiraciones de equiparar, en el plano económico-organizacional, las conquistas políticas obtenidas desde los tiempos de la Ilustración, el artículo se enfoca en el análisis de una de sus dimensiones menos examinadas: la gestión.

En términos generales, la literatura especializada suele considerar a la gestión democrática como una equivalencia -o una extensión natural- del modo democrático e igualitario en el que se estructura el control de la propiedad de las cooperativas. Así, la mayoría de las perspectivas asumidas consideran que existe una correspondencia directa entre: a) ser copropietario en condiciones de igualdad frente a los demás copropietarios; y b) contar con la misma cuota de poder formal para controlar a la organización. Según esta visión, el control democrático es un concepto unidimensional: asegurar la igualdad en el manejo de la propiedad (lo que implica la participación universal en la Asamblea, rigiéndose por la máxima “un asociado, un voto”) es condición necesaria y suficiente para alcanzar un control -o antes bien, una *gestión*- en condiciones democráticas e igualitarias.

Sin embargo, el presente análisis se apoya en la perspectiva de que dicha correspondencia entre propiedad y gestión democrática no emerge de manera espontánea en las cooperativas, ya que la gestión constituye una dimensión organizacional autónoma, vinculada a la propiedad, aunque diferenciada. En este sentido, y tomando como base los planteos de Mintzberg (1979) y Puranam et al. (2014), se adopta la siguiente definición de gestión organizacional (Estragó, 2020:42): sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas, que permite seleccionar e implementar alguna forma específica de resolución simultánea a los cuatro problemas del funcionamiento organizacional¹.

¹ Que según Puranam et al. (2014) consisten en: División de tareas, Asignación de tareas, Provisión de compensaciones y Provisión de Información.

Por lo tanto, la gestión organizacional se encuentra constituida por muchas más actividades que las llevadas a cabo durante las Asambleas de propietarios-cooperativistas; consiste en todo el sistema de decisiones, que no sólo llega hasta la enunciación de los lineamientos estratégicos básicos, sino que continúa hasta su completa implementación. Dicha implementación requiere de muchas más actividades que las relacionadas con el nombramiento de altos directivos (consejeros y gerentes), o del control periódico -y muchas veces pasivo- de su actuación.

En consecuencia, mientras que la Asamblea se constituye en el órgano que desarrolla un funcionamiento democrático pleno -à la Rousseau-, en el resto de los ámbitos cooperativos la soberanía decisoria suele derivarse hacia estructuras ejecutivas de gestión que se rigen por clásicos principios del *Management*, antes que por preceptos de naturaleza participativa. De esta manera -y en aras de evitar que la gestión organizacional caiga en la temida “parálisis deliberativa”-, ni bien la Asamblea designa al Consejo de Administración, y éste a su vez nombra un gerente general junto con una estructura piramidal que le reporta, se despliega un ordenamiento burocrático clásico, no democrático, que se encarga de llevar adelante la gestión general de los asuntos cotidianos de la cooperativa (Estragó, 2021a).

¿Existe manera de escapar a esta paradoja de la gestión democrática, planteada como una ineludible “ley de hierro” por Robert Michels (1915) hace más de un siglo?²

En Estragó (2020) se han analizado de manera general diversas experiencias de “gestión horizontal” que proponen una perspectiva positiva para este planteo-guía. En sentido complementario, el presente artículo se propone, sobre la base de un estudio de campo de naturaleza mixta con triangulación cualitativa-cuantitativa, que involucra a dos cooperativas argentinas de trabajo (dedicadas a la producción de software), aportar nuevos y más profundos elementos de respuesta. Para ello, la sección 1 comienza brindando una breve reseña sobre el funcionamiento de un reconocido antecedente de gestión horizontal en contexto cooperativo (la cooperativa vasca Irizar y el modelo Nuevo Estilo de Relaciones). Seguidamente la sección 2 desarrolla en detalle los componentes que hacen al marco metodológico de la investigación. La sección 3 presenta (apoyándose en los anexos I y II) los resultados de la triangulación cualitativa-cuantitativa, mientras se extiende en su análisis y discusión. Finalmente, la

² Autor (2021a) define esta paradoja como la “Disonancia Cooperativa”.

sección 4 despliega la conclusión del estudio, en base a la cual se presentan sugerencias para futuras investigaciones.

1. El antecedente de la cooperativa Irizar y el Nuevo Estilo de Relaciones

En la historia reciente se han presentado ejemplos que sugieren la posibilidad de encontrar fórmulas de gestión que eludan a los típicos arreglos burocráticos weberianos, y a sus inexpugnables relaciones de autoridad que limitan el espíritu democrático en la toma de decisiones. Tal es el caso de Irizar³, una cooperativa vasca dedicada a la fabricación de carrocerías de autobuses, que dio origen al modelo de gestión NER, “Nuevo Estilo de Relaciones” (K2K Emocionando, 2012 a 2016; Luzarraga, 2008; Saratxaga, 2007; Ugarte et al., 2009).

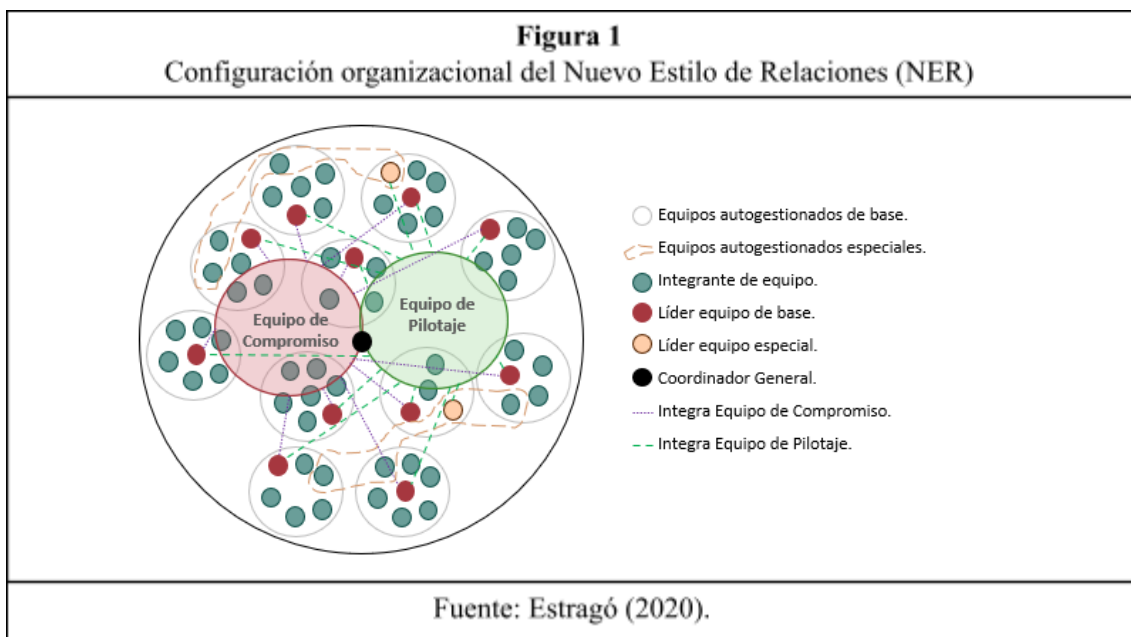
Un rápido repaso sobre el funcionamiento de este modelo permite obtener una perspectiva teórica del tipo de dinámicas organizacionales implicadas en un esquema de gestión plenamente horizontal. En efecto, el NER se apoya en los siguientes rasgos (Estragó, 2022):

- La eliminación de todo tipo de controles y de relaciones formales de autoridad jerárquica (encargados, jefes, gerentes, directores y similares).
- La constitución de equipos autogestionados que eligen democráticamente a su propio líder (quien asume labores coordinativas con los demás equipos de la organización), que establecen su propio flujo de trabajo y fijan sus propias metas de desarrollo y producción.
- Para lograr que los objetivos de los equipos autogestionados de base queden alineados con las necesidades y objetivos de la organización, se crean dos equipos adicionales: el Equipo de Compromiso (EC), y el Equipo de Pilotaje (EP). Ambos se conforman (usualmente) por los líderes de los respectivos equipos de base (quienes no reciben remuneración extra por la función).
- El EC se reúne con una periodicidad alta (por ejemplo, una vez por semana) para coordinar en detalle el flujo de trabajo más inmediato, mientras que el EP sesiona con una frecuencia más espaciada (una vez cada quincena, o cada mes) y apunta hacia los objetivos de mediano y largo plazo.

³ Hasta su salida de la agrupación en 2008, Irizar era la organización más antigua del conglomerado de cooperativas de trabajo de Mondragón.

- Este último en particular se constituye en un foro crucial para que los diferentes equipos autogestionados de base se estimulen mutuamente, generando una dinámica positiva que los lleve a establecer metas desafiantes, mayores niveles de eficiencia operativa y -en definitiva- el éxito empresarial de la cooperativa.
- En los equipos autogestionados las decisiones no se adoptan por mayoría clásica, sino que se utilizan mecanismos decisorios cercanos a un tipo especial de democracia llamada *consent* (consentimiento)⁴.

La figura 1 debajo representa la configuración (“organigrama”) del NER, en donde se aprecia la presencia de equipos especiales (estructurados transversalmente a los equipos de base), y la existencia de un “Coordinador General”. Este último es elegido democráticamente como líder del EP (y refrendado en Asamblea), y cumple funciones de representación hacia afuera de la organización, de comunicación y de seguimiento estratégico de las actividades de los equipos o de la organización en general.



2. Metodología

2.1 Marco general

⁴ Se trata de un principio que busca alcanzar un estado de mínima aceptación grupal para actuar, sin que ello implique que todos los decisores (necesariamente) consideren óptima a la alternativa elegida, o como la más preferida por todos. Desde otro ángulo, *consent* implica unanimidad en la “no objeción” o “no rechazo” de una alternativa de acción: no es necesario que todos digan “sí”, es suficiente que nadie diga “no”. Esa denegación debe ser una objeción robustamente argumentada, que en caso de surgir, estimula la búsqueda grupal de soluciones creativas que permitan sortearla.

A fin de orientar la búsqueda hacia aportes que brinden, desde un ángulo novedoso, respuestas de mayor profundidad analítica para el planteo-guía propuesto en la Introducción, y teniendo en cuenta los escasos antecedentes en la materia, se propone un estudio de caso múltiple -de naturaleza exploratoria- en su variante más simple: la selección de dos casos para los que se esperaría una mutua “réplica literal” (Yin, 2018), de manera que la validez de los fenómenos observados en uno puedan contrastarse con la réplica experimental en una segunda unidad de análisis con similares características.

Complementariamente, y siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2010), los estudios de caso pueden considerarse como una clase de diseño separado de los tradicionales -experimental, no experimental o cualitativo- pero que se nutre de procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta provenientes de ellos, según los planteamientos que se busque responder. En efecto, el estudio de los casos seleccionados para este artículo se apoyó en métodos mixtos, que los autores definen como: “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación [que] implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Hernández Sampieri et al., 2010:546).

Concretamente, el diseño mixto asumido es el Diseño de Triangulación Concurrente (Hernández Sampieri et al., 2010), consistente en la recolección simultánea (aproximadamente en el mismo tiempo) de información cualitativa y cuantitativa, a fin de efectuar comparaciones “lado a lado”. Es decir, se despliegan de manera paralela tanto resultados estadísticos de cada variable como citas representativas de categorías cualitativas, con el propósito de efectuar un contraste de corroboración (que de no verificarse, daría lugar a la necesidad de evaluaciones adicionales que expliquen las discrepancias).

2.2 Variables e indicadores

La caracterización de la gestión en las cooperativas estudiadas estuvo apoyada en la noción de “horizontalidad de la gestión”, definida por Estragó (2021b:131) como: “el grado de simetría/asimetría con el que se promueve la distribución de las diversas prerrogativas decisorias de una organización entre el conjunto de los trabajadores (...),

[indicando] el alcance o profundidad del proceso de participación colectiva en (o democratización de) la gestión.”

El cuadro 1 a continuación establece un marco de operatividad para evaluar y analizar la horizontalidad en la gestión de una cooperativa (y en rigor, de cualquier organización):

Cuadro 1			
Variables para caracterizar la horizontalidad de la gestión de las cooperativas estudiadas			
Variable	Definición	Dominios decisorios que la componen (subvariables)	Posibles categorías de participación
Horizontalidad de Decisiones Operativas	En el ámbito organizacional operativo , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre: - tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución). - roles (definición y distribución entre miembros del equipo).	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 táctico , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre: - objetivos de área/equipo. - evaluación de performance. - contrataciones y cesanteos. - asignación de recursos financieros. - asignación de personal a un equipo. - armado de equipos transversales (<i>task forces</i>). - manejo de conflictos. - designación de liderazgos de equipo.	

<p>Horizontalidad de Decisiones Estratégicas</p>	<p>En el ámbito organizacional estratégico, nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.</p>	<p>Decisiones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diseño de estructura. - planeamiento y pautas estratégicas. - definición de Propósito (Misión y Visión). - reglas básicas de compensación económica. - reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento. - otros asuntos excepcionales y de amplio impacto. 	
---	---	---	--

De esta forma, queda planteado que la horizontalidad aplica a los tres niveles decisorios en los que suele dividirse la gestión organizacional: operativo, táctico (o administrativo) y estratégico (Mintzberg, 1979). A su vez, y combinando los aportes de diversos autores (Ackoff, 1994; Estragó, 2021b; Buck & Endenburg, 2010; Emery & Thorsrud, 1976; Hamel & Breen, 2007; Laloux, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Romme, 1996) el cuadro 1 establece cuáles son los diversos dominios decisorios (entendidos como subvariables, o subunidades de la gestión organizacional) que componen cada uno de estos tres niveles.

Como complemento, Busck et al. (2010) definen a la participación como la entrega de poder de decisión hacia los trabajadores. Este constructo presenta tres categorías: Informativo-Consultivo (*managers* tienen última palabra), Codecisión (decisión conjunta entre trabajadores y *managers*) y Autodeterminación (los trabajadores deciden autónomamente sin posibilidad de que intervengan *managers*). Para la presente investigación, el cuadro 1 muestra la adición de una cuarta categoría, a fin de obtener una escala que considere situaciones en las que los dominios decisorios presenten ciertas combinaciones entre las tres categorías de participación antes mencionadas.

2.3 Investigación de campo

El artículo presenta los casos de dos cooperativas de trabajo en Argentina, dedicadas a la elaboración de software, a las que denominaremos “Los Pinos” y “Arco Iris”. El estudio de las dinámicas de gestión de estas organizaciones se llevó a cabo entre agosto y septiembre de 2020, en el marco de una tesis doctoral, mediante dos etapas:

- Una primera de naturaleza cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes y figuras representativas de cada cooperativa, con el objetivo de indagar en profundidad sobre el funcionamiento organizacional, y captar las manifestaciones de las variables propuestas en el cuadro 1.
- Una segunda de perfil cuantitativo, consistente en una encuesta tipo escalamiento de Likert con cinco niveles, en la cual se presentaron afirmaciones referidas a dinámicas clave, haciendo hincapié en características democráticas y horizontales de la gestión organizacional que actúen como instancia confirmatoria de lo percibido durante las entrevistas. Como objetivo de mínima para esta etapa, se propuso alcanzar una participación de al menos el 70% de los/as asociados/as a cada cooperativa.

En cuanto a la primera etapa del estudio, en cada cooperativa se desarrolló la entrevista a una pequeña muestra de expertos intencionalmente (auto) seleccionada, idealmente compuesta por (al menos) un fundador, o en su defecto un líder relevante, y un experto operativo con conocimientos en profundidad del funcionamiento cotidiano de la organización. En este marco, participaron de las respectivas entrevistas tres asociados/as por parte de Los Pinos y dos del lado de Arco Iris.

Una vez concretadas las entrevistas, se procedió a la detenida revisión de sus grabaciones, y a su transcripción. El procedimiento para analizar las transcripciones de las entrevistas consistió en identificar los patrones generales de respuesta con las subvariables propuestas en dicho cuadro 1, para finalmente asignar un valor de categoría ordinal según corresponda. De esta manera, un patrón de respuesta es transformado en un valor ordinal de entre 1 y 4.

Con posterioridad a las entrevistas -y ya con la aprobación y colaboración de los entrevistados- se procedió a difundir la encuesta en línea, consistente en afirmaciones acerca del devenir organizacional con las que los participantes debieron indicar su acuerdo/desacuerdo mediante la selección de una de las cinco categorías del

escalamiento tipo Likert propuesto, obteniéndose 20 respuestas para Los Pinos y 15 para Arco Iris.

3. **Resultados y discusión**

3.1 Panorama general y análisis de la información cualitativa

Como se observa en el cuadro 2, tanto Los Pinos como Arco Iris son PyME tamaño “pequeño”⁵ (24 y 21 integrantes, respectivamente, al momento de la entrevista), con un recorrido empresarial de comienzo relativamente reciente (alrededor de una década), cuyos integrantes -teniendo en cuenta su edad promedio- se encuentran comprendidos dentro de la generación “milenial”. Por otro lado, la corta antigüedad media dentro de la organización (alrededor de 4 años al momento del estudio) denota la existencia de un núcleo fundador al que, en los últimos años, se han ido incorporando nuevos asociados a partir de la expansión de las actividades de las organizaciones (cuyas perspectivas económicas eran consideradas por los entrevistados como “buenas” o “muy buenas”).

Cuadro 2

Medidas descriptivas de las cooperativas estudiadas

	Los Pinos	Arco Iris
Años desde su fundación	11	9
Asociados/as	24	21
Edad promedio	30	31,5
Antigüedad media (años)	3,5	4,1

Por su parte, el cuadro en el anexo I presenta los principales dominios decisorios que conforman a cada nivel de gestión (según el orden de aparición en el cuadro 1), junto con citas representativas -surgidas de las entrevistas en profundidad- que reflejan la esencia de las dinámicas de gestión utilizadas en dichos ámbitos organizacionales.

Asimismo, las columnas más a la derecha muestran el puntaje ordinal asignado, según la metodología descrita en el apartado anterior.

Como puede apreciarse a partir del análisis de los testimonios, la característica general de la gestión de las organizaciones relevadas es la marcada presencia de decisiones grupales y no-jerárquicas. En efecto, sobre la base de prácticas de autogestión inspiradas en las metodologías ágiles⁶, cada equipo de trabajo define -de manera completamente

⁵ Esto es, de entre 8 y 29 personas, según lo definido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de Argentina.

⁶ Conjunto de prácticas, consolidadas por primera vez en los principios del *Agile Manifesto* de 2001, destinadas al logro de una mayor agilidad y flexibilidad en la construcción de software, que antes que enfocar en dimensiones ingenieriles, resaltan, en esencia,

autónoma y sin intervención de jefes o encargados formales- tanto la programación y ejecución de las tareas cotidianas, como la asignación de los roles laborales asumidos por cada asociado/a.

A su turno, los testimonios relevados describen un panorama de dinámicas de gestión horizontal en -prácticamente- sus máximos grados imaginables, tanto para los niveles tácticos como estratégicos. Ciertamente, los procesos decisorios se mueven en un ambiente de “caos organizado” en el cual las personas pueden, desde autoseleccionarse en sus respectivas áreas de trabajo, hasta determinar los objetivos propios y del equipo del cual forman parte. El fundamental elemento ordenador de este “caos” radica en la búsqueda de sustentabilidad y desarrollo futuro para la organización que se tiene en común, percibida como el vehículo que posibilita la concreción de un propósito colectivo basado en ideales solidarios y horizontales. A su vez, estas características se acoplan virtuosamente a la posibilidad de autogestionar otros dominios decisorios nodales, como los procesos de evaluación de pares (que sirven para lograr afinar el *peer pressure*), la gestión de los conflictos, las contrataciones (y cesanteos), la asignación de recursos financieros, el diseño de la estructura organizacional, el planeamiento y la determinación de las pautas estratégicas, entre otros; que se agregan a los ámbitos de gestión democrática que usualmente la mayoría de las cooperativas de trabajo ya ostentan (como la determinación de la misión y visión, las reglas acerca del reparto de las compensaciones económicas, etc.).

Un punto que concitó la atención durante las entrevistas a ambas organizaciones fue el referido a las dinámicas para designar líderes de área o equipo: como lo ejemplifica el testimonio del anexo I relacionado con ese dominio decisorio, ninguno de los entrevistados tenía muy presente cuáles eran los criterios (ni si se había explicitado alguno) para establecer referentes de equipo (si bien se trata de una cuestión abierta a la participación).

Ciertamente, la segunda etapa de la investigación -presentada a continuación- permitió dilucidar la existencia de reveladoras perspectivas adicionales respecto de esta cuestión.

3.2 Comparación con la información cuantitativa

la importancia de las relaciones colaborativas frecuentes entre los diversos grupos humanos que componen a un proyecto. Uno de estos principios afirma que: “las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados”. Para un análisis en mayor profundidad, ver por ejemplo Hoda & Murugesan (2016) y Hoda et al. (2018).

El anexo II presenta en 17 gráficos los principales resultados de las encuestas, del tipo escalamiento de Likert, completadas en línea y de manera anónima por los miembros de las cooperativas estudiadas. Dichos gráficos reflejan el porcentaje de acuerdo, desacuerdo o neutralidad respecto a afirmaciones que aspiran a describir ciertas dinámicas y rasgos clave de la gestión horizontal de las respectivas organizaciones.

Esta información permite realizar una comparación “lado a lado” entre, las citas representativas (brindadas por los referentes organizacionales entrevistados) que describen el funcionamiento de los dominios decisorios estudiados, y los resultados de la encuesta en donde el grueso de los/as asociados/as de cada cooperativa revela su aceptación/rechazo hacia afirmaciones relacionadas.

Por ejemplo, las decisiones relativas al dominio operativo (tareas operativas y roles) se corresponden con las afirmaciones presentadas por los gráficos 1 y 2 (referidas a la libertad para que los miembros de un equipo organicen su trabajo, y a la capacidad de un líder/coordinador para desautorizar dichas decisiones). De este modo, para esta dimensión de la gestión organizacional se observa -de manera global- una aceptable sintonía entre lo declarado en las entrevistas para “Decisiones del Nivel Operativo” en el anexo I, y los acuerdos/desacuerdos (o neutralidad) expresados por el conjunto de asociados/as en los gráficos 1 y 2. En efecto, una notoria mayoría de las respuestas se concentraron en “De acuerdo/Totalmente de acuerdo” para la afirmación del gráfico 1, y “En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo” para la del gráfico 2. No obstante, se percibe al mismo tiempo una correlación más robusta para la cooperativa Los Pinos, en tanto que los resultados del gráfico 2 (que coloca a “los líderes” como sujeto protagonista de la afirmación) muestra para Arco Iris una tenue -aunque no desdeñable- disonancia entre lo cualitativo (lo manifestado en la entrevista) y lo cuantitativo (lo captado por la encuesta, en la que el porcentaje de las respuestas “En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo” no fue tan alto como se hubiera esperado). Este “ruido” en la triangulación “cuali vs. cuanti”, más notorio en una de las cooperativas estudiadas, merecerá un análisis adicional en la próxima sección.

Entretanto, el cuadro 3 a continuación permite completar el panorama de triangulación al presentar las correspondencias “lado a lado” entre los dominios decisorios del cuadro 1 y los gráficos del anexo II:

Cuadro 3

Comparación "lado a lado" entre los resultados cualitativos y cuantitativos			
Dominio decisorio	Gráfico o	Nivel de sintonía "cuali vs. cuanti"	
		Los Pinos	Arco Iris
Decisiones sobre tareas operativas	1, 2	Muy alta	Alta
Decisiones sobre roles			-Intermedia
Decisiones sobre objetivos de área/equipo	3	Plena	Plena
Evaluación de performance	4	Alta	Intermedia
Decisiones sobre asignación de personal a un equipo	5	Plena	Muy alta
Contrataciones y cesanteos	6	Plena	Muy alta
Asignación de recursos financieros	7	Muy alta	Alta
Armado de equipos transversales (task forces)	8	Intermedia	Intermedia
Manejo de conflictos	9	Plena	Muy alta
Designación de liderazgos de equipo	10	Intermedia	Intermedia
Decisiones sobre diseño de estructura organizacional	11	Plena	Muy alta
Planeamiento y pautas estratégicas			
Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento			
Otros asuntos excepcionales y de amplio impacto			
Definición de Propósito (Misión y Visión)	12	Muy alta	Alta
Reglas básicas de compensación económica	13	Muy alta	Alta

El cuadro refleja en sus últimas dos columnas, para cada cooperativa, el nivel de sintonía entre los resultados mostrados por las entrevistas y los gráficos, de manera tal que:

- Se considera "Plena" cuando el 100% de los encuestados responde en concordancia con los testimonios surgidos de la entrevista.
- Se considera "Muy alta" cuando dicha proporción es mayor a 80% (pero menor a 100%).

- Se considera “Alta” cuando dicha proporción es mayor a 67% (pero no mayor a 80%).
- Se considera “Intermedia” cuando dicha proporción es al menos 50% (pero no mayor a 67%).

Este análisis de triangulación permite develar aquellas dimensiones de la gestión en las que un conjunto significativo de asociados/as no presentaría una mirada del todo concordante con lo expresado durante las entrevistas en profundidad. Además de las situaciones ya mencionadas (la designación de liderazgos en ambas cooperativas y la posibilidad de desautorizar decisiones grupales a nivel operativo en Arco Iris), las dos organizaciones estudiadas presentan cierta dispersión de la percepción colectiva (reflejada en una sintonía “cuali vs. cuanti” con nivel “intermedio”) respecto a la participación generalizada en equipos transversales (task forces). Asimismo, la cooperativa Arco Iris manifiesta cierta disociación entre los relevamientos “cuali” y “cuanti” para la evaluación de performance, cuestión que, tal como lo refleja la afirmación del gráfico 4, tiene al “líder” -nuevamente- como sujeto central de la situación.

Por lo tanto, a fin de tender un puente explicativo entre la mayoría de las discrepancias observadas para lo “cuali” y lo “cuanti”, especialmente para el caso Arco Iris, se torna imprescindible un análisis en profundidad acerca de las dinámicas de la gestión horizontal que envuelven a “los líderes”, desarrollado a continuación.

3.3 Profundizando en los resultados de la triangulación: gestión horizontal, liderazgos y poder informal

El anterior análisis de contraposición “cuali vs. cuanti” puede complementarse con los resultados mostrados en los gráficos 14, 15, 16 y 17 del anexo II. Dichas representaciones exhiben la inclinación general del conjunto de asociados/as hacia afirmaciones que el presente artículo vincula -antes que con algún dominio decisorio en particular- con rasgos nodales del funcionamiento horizontal de las organizaciones bajo estudio, y en cómo ello repercute en los sentimientos y percepciones de los participantes de la encuesta.

Emerge aquí, con aún mayor claridad y especialmente en la cooperativa Arco Iris, una prolongación del “ruido” en la armonía de la gestión horizontal vislumbrado durante el

proceso de triangulación. En efecto, llama la atención cierto contraste de la moral organizacional exhibido por los gráficos 14 (referido a si las personas se sienten valoradas) y 16 (que apunta a la motivación obtenida por el grueso de los/as asociados/as con la particular forma de funcionamiento que implica una cooperativa tecnológica con gestión horizontal): mientras que en Los Pinos se registró un notable cierre de filas hacia el acuerdo con las afirmaciones propuestas (en línea con el resultado esperado), Arco Iris reflejó fisuras de opinión, llegando a registrar una mayoría que no se inclina por acordar en que la propia forma de funcionamiento genera mayor motivación en las personas. ¿Cómo conciliar esta aparente paradoja, en donde asociados/as con sólido trasfondo profesional en el ámbito tecnológico y todo el poder formal a su disposición, no consiguen edificar una dinámica horizontal que resulte más motivante para -al menos- una mayoría? Aparentemente, la posible respuesta a este dilema no se encontraría en una falta de apego ideológico al cooperativismo, teniendo en cuenta la contundente mayoría que en ambas organizaciones suscribe a un sentir “particularmente apasionado” por formar parte de una organización de indudable peculiaridad, que abraza determinados principios, valores y una dinámica de gestión singularmente horizontal (ver gráfico 17).

Se podría dirigir la reflexión, por lo tanto, hacia la cuestión del “líder” que ya venía despuntando durante la fase de triangulación. En efecto, ambos integrantes de Arco Iris que participaron de la entrevista en profundidad manifestaron explícitamente que en la cooperativa ni se utiliza ni existe identificación con conceptos como “líder” o “referente”, para ninguno de los equipos ni ámbitos de la organización: “simplemente nos juntamos y debatimos los temas”.

No obstante, las aseveraciones colisionan con lo observado en el gráfico 15, que muestra las inclinaciones de los encuestados hacia la afirmación “el cuestionamiento hacia las decisiones y opiniones de un líder/coordinador conlleva repercusiones negativas”. Mientras que los/as asociados/as de Los Pinos continuaron exhibiendo una patente homogeneidad en su postura general, los/as integrantes de Arco Iris apenas superaron el 50% en la respuesta que se hubiese esperado, dadas las descripciones de funcionamiento plenamente horizontal compartidas por los entrevistados en la que se rehuía de cualquier concepto relacionado con “líderes”.

Este contraste brinda sustento a la postura de Sutherland et al. (2014): el intento de prescindir de “líderes” no impedirá el surgimiento de “liderazgos”. Más aún, no

reconocer la existencia de ningún tipo de liderazgos acarrea el riesgo de terminar permitiendo que se recreen las mismas jerarquías que tanto se buscaron abolir; con la diferencia de que éstas emergen como jerarquías informales, basadas en el poder informal de ciertos individuos⁷.

Leach (2005), por su parte, refuerza este enfoque al afirmar que ni siquiera los grupos sin una estructura formal definida pueden evitar *-per se-* el riesgo de surgimiento de una minoría dominante. Más aún, esta autora concluye que ambos tipos de poder, el formal y el informal, pueden adquirir dinámicas cercanas a lo “oligárquico”, desde que existe la posibilidad de utilizar medios informales -y no (conscientemente) legitimados por el colectivo- para ejercer una influencia desmedida. En este sentido, se reconoce la dificultad que entraña la distinción entre la persuasión legitimada (convencer y lograr el acuerdo genuino del grupo, por ejemplo a partir de una determinada posición de *expertise* reconocida por los demás), de la “coacción” informal (por ejemplo, amenazas de sanciones emocionales o de otro tipo “no material”) destinada a influir con desmesura sobre las apreciaciones personales ajenas, en situaciones donde se requieran decisiones grupales. Para esta autora, la clave para dicha distinción se encuentra en la existencia (o no) de una “resistencia”: esto es, la presencia regular de críticas activas (abiertamente expresadas) o pasivas (solamente volcadas en foros más íntimos) por parte de una significativa proporción del colectivo, que sin embargo no logra impedir que una minoría termine (sistemáticamente) imponiendo *de facto* su voluntad.

Un marco teórico como este podría tender los buscados puentes explicativos entre la consolidación de una organización cooperativa con gestión plenamente horizontal que activamente evita las nociones relacionadas con “los líderes”, y la marcada presencia -no obstante- de una significativa resistencia, activa o pasiva, hacia dichas figuras organizacionales (lo cual constituye un implícito reconocimiento de su existencia e influencia).

4. Conclusión

El artículo tuvo por objetivo el análisis, mediante metodologías mixtas, de dos casos específicos de cooperativas de trabajo en Argentina, dedicadas a la producción de

⁷ Este poder informal suele basarse en: mayor capacidad expresiva y de oratoria, miembros en posesión o manejo de habilidades o recursos de características únicas, formación de camarillas de miembros con alguna característica común (por ejemplo, los más entusiastas o los de mayor antigüedad), etc.

software, que -mediante la aplicación de un estilo de gestión plenamente horizontal, similar al observado en la cooperativa Irizar y el Nuevo Estilo de Relaciones- aportan evidencia sobre la sustentabilidad de llevar adelante el día a día sin gerentes, jefes o encargados que posean algún grado de autoridad formal (esto es, sin estructura burocrática). De esta forma, todas las decisiones -y ya no solamente las acordadas en la Asamblea- adquieren un carácter democrático. Este apartamiento del esquema piramidal de relaciones de autoridad, en favor de una dinámica igualitaria y participativa en todos los niveles decisorios de la organización, podría indicar un camino hacia un modelo de gestión que -a diferencia del típico ordenamiento burocrático weberiano- presente una esencia identitaria plenamente cooperativa, manteniendo al mismo tiempo la búsqueda de altos estándares de eficacia y eficiencia en el plano económico.

Sin embargo, como puede inferirse del proceso de triangulación desarrollado, dicho camino no sería uno lineal ni exento de desafíos.

En efecto, mientras que para el caso Los Pinos se verifica una robusta armonía entre los resultados cualitativos y cuantitativos, se puede afirmar que la “réplica literal” esperada en el diseño metodológico se hizo presente de una manera global para el caso Arco Iris, aunque con matices que representan un ineludible llamado de atención. En tal sentido, como proponen Leach (2005) y Sutherland et al. (2014), el establecimiento de dinámicas de “chequeos y contrapesos” que permitan una crítica reflexiva por parte del colectivo -a fin de visualizar y contrarrestar situaciones de excesiva dominancia informal- permitiría afrontar el surgimiento de ciertas jerarquías espontáneas, que si bien pueden no ser representativas del deseo grupal, presentan una tendencia a asentarse en el tiempo. En el contexto de una gestión plenamente horizontalizada, dichas jerarquías -no obstante su completa falta de formalización- representan un riesgo latente de conflictos que se salgan de control, constituyendo una amenaza al umbral de armonía necesaria para que las dinámicas de gestión horizontal logren un devenir económicamente eficaz y eficiente.

Resultaría de interés, por lo tanto, para futuras investigaciones un mayor adentramiento en la comprensión de aquellas dinámicas de gestión horizontal, tanto formalizadas como no formalizadas, que favorezcan un entramado de “chequeos y contrapesos”, permitiendo dar visibilidad y tratamiento al establecimiento de jerarquías informales no deseadas por el colectivo de asociados/as de una cooperativa de trabajo. Asimismo, no puede soslayarse la limitación de las conclusiones del presente estudio que representa la

escala de las organizaciones analizadas, resultando -pues- de conveniencia una extensión de este tipo de análisis hacia cooperativas de trabajo con mayores dimensiones.

Bibliografía

Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press.

Buck, J. A., & Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center

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

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

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. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1710>

Estragó, A. (2021a). Dualidad y disonancia en la gestión de las cooperativas de trabajo. *Ciencias Administrativas*, 17, 85-96. <https://doi.org/10.24215/23143738e078>

Estragó, A. (2021b). *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].

Estragó, A. (2022). El “nuevo estilo de relaciones”: ¿vislumbre futurista de la gestión organizacional? *SaberEs*, 14(1), Art. 1. <https://doi.org/10.35305/s.v14i1.266>

Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.

- Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software, 117*, 245-257.
- Hoda, R., Salleh, N., & Grundy, J. (2018). The Rise and Evolution of Agile Software Development. *IEEE Software, 35*(5), 58-63.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 602-611.
- K2K Emocionando. (2012). *Experiencias NER 2011*. K2K Emocionando.
- K2K Emocionando. (2013). *Experiencias NER 2012*. K2K Emocionando.
- K2K Emocionando. (2014). *Experiencias NER 2013*. K2K Emocionando.
- K2K Emocionando. (2015). *Experiencias NER 2014*. K2K Emocionando.
- K2K Emocionando. (2016). *Experiencias NER 2015*. K2K Emocionando.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Leach, D. K. (2005). The Iron Law of What Again? Conceptualizing Oligarchy Across Organizational Forms. *Sociological Theory, 23*(3), 312-337.
<https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2005.00256.x>
- Lee, M. 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>
- Luzarraga, J. M. (2008). *Mondragon multi-localisation strategy: Innovation a human centred globalisation* [Tesis Doctoral, Mondragon Unibertsitatea].
- 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.
- Puranam, P., Alexy, O., & 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>

- 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)
- Saratxaga, K. (2007). *Un Nuevo Estilo de Relaciones: Para el cambio organizacional pendiente*. Prentice-Hall.
- Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781. <https://doi.org/10.1177/1350508413480254>
- Ugarte, L., Agirre, A., & Juaristi, E. (2009). The cohesive power of new management alternatives: Principal components of the Irizar model. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 13-26.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Anexo I. Citas representativas de la gestión de las cooperativas estudiadas y sus respectivos valores ordinales asignados

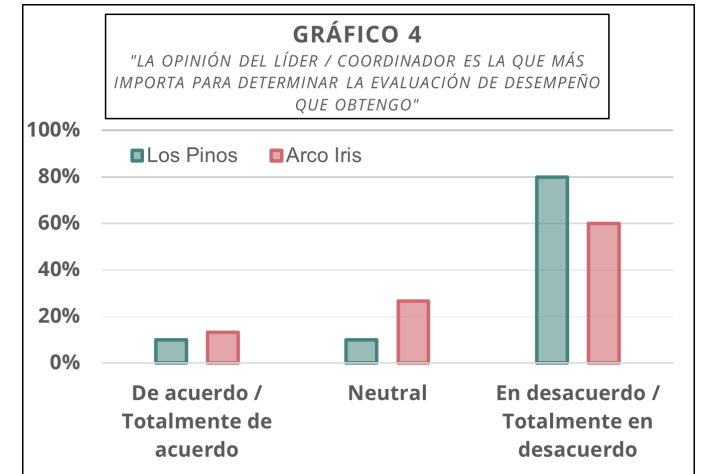
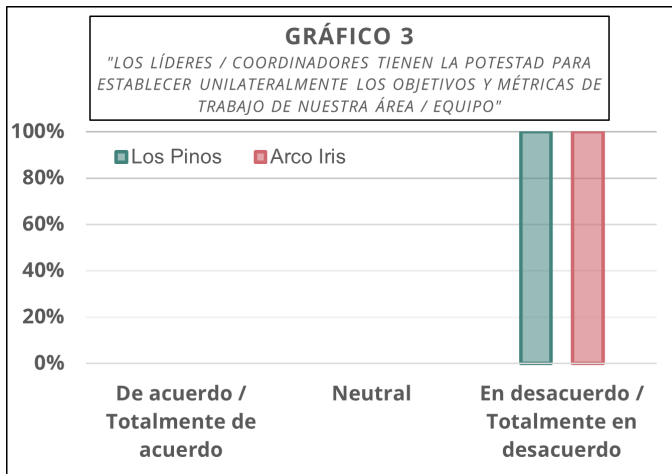
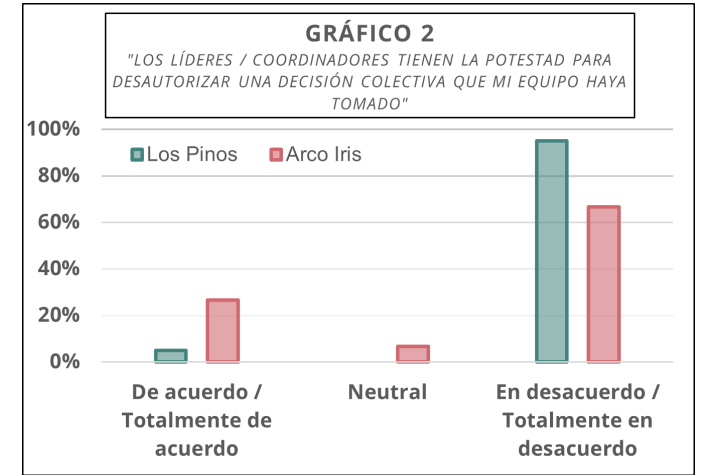
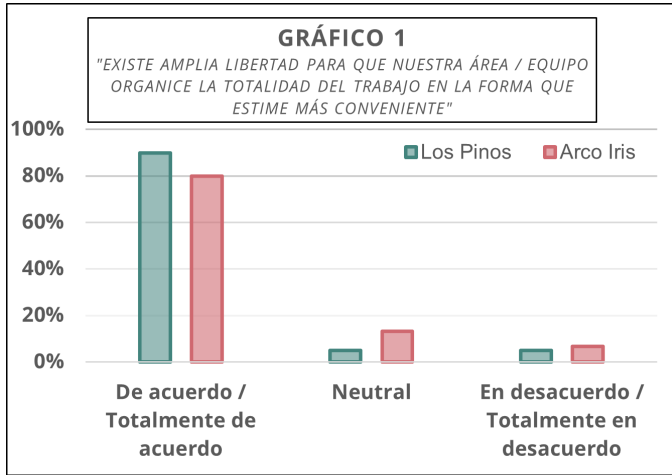
	Dominios decisorios	Citas representativas	Valores ordinales	
			Los Pinos	Arco Iris
Decisiones del Nivel Operativo	Decisiones sobre tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución)	<ul style="list-style-type: none"> “Cada equipo se autogestiona. Como tiene un objetivo delineado, más que nada se charla internamente quien se hace cargo de una [determinada] tarea.” 	4	4
	Decisiones sobre roles (definición y distribución entre miembros del equipo)	<ul style="list-style-type: none"> “No hay un ‘líder’ que baje tareas para realizar ni nada. Consensuamos, vamos debatiendo allí en el momento qué es lo que tenemos que hacer, y nos asignamos solos, a nosotros mismos.” 	4	4
Decisiones del Nivel Táctico	Decisiones sobre objetivos de área/equipo	<ul style="list-style-type: none"> “[Existe una Asamblea] específica de objetivos (...) cada 6 meses, [en la que se plantean] objetivos de manera regular (...) Los objetivos los plantean cada una de las áreas.” 	4	4
	Evaluación de performance	<ul style="list-style-type: none"> “Tenemos reuniones de feedback, en donde la gente [del equipo de] Talento consulta (...) a todos los que laburan con esa persona. A partir de eso se arma una reunión en donde se le cuenta el feedback, lo positivo, en qué puede mejorar, y ese tipo de cosas. Eso lo hacemos una vez por año con cada una.” 	4	4
	Decisiones sobre asignación de personal a un equipo	<ul style="list-style-type: none"> “Alguien propone un tema... no sé, [por ejemplo] voy a reorganizar toda la wiki de [la cooperativa] porque está medio desorganizada (...). Esto necesitará 3 o 4 personas. (...) vos te postulás si querés: ‘che, yo voy en esa’.” 	4	4
	Contrataciones y cesanteos	<ul style="list-style-type: none"> “Tenemos 2 o 3 instancias de entrevistas, lo que es la entrevista más reducida que hacen los chicos [del equipo] de Talento (...), después vamos a la entrevista grupal, donde estamos todos juntos, y le terminamos preguntado: ‘¿en qué área te ves?’” 	4	4
	Asignación de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> “Si tenemos que renovar el contrato de la oficina o mudarnos, por ejemplo, o lo que sea. (...) El que está en el rol trae el tema (...), aunque claramente lo excede. (...) Entonces suele aparecer una propuesta, o utilizamos alguno de estos mecanismos [de coordinación entre equipos] (...). Y luego viene una validación última [en el equipo de coordinadores].” 	4	4
	Armado de equipos transversales (<i>task forces</i>)	<ul style="list-style-type: none"> “[Realizamos] Asambleas mensuales donde se plantean tensiones. De allí, si hay algo de importancia, se crean grupos ‘ad hoc’ para tratarlo.” 	4	4
	Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> “Lo que hicimos primero fue comentarle [a una persona con la que había un conflicto de importancia] que no estaba funcionando. Casi toda la organización estuvo involucrada. Charlamos con ella, (...), y le dijimos que lo mejor sería que encuentre otro trabajo (...). Nosotros te bancamos hasta que encuentres algo (...). Ella estuvo de acuerdo.” 	4	4
	Designación de liderazgos de equipo	<ul style="list-style-type: none"> “(...) el que tiene más experiencia es el que va tomando la batuta [de un] área. A veces está relacionado con el tiempo [la antigüedad], otras veces (...) [si tiene] el conocimiento de eso. (...) Pero 	3	3

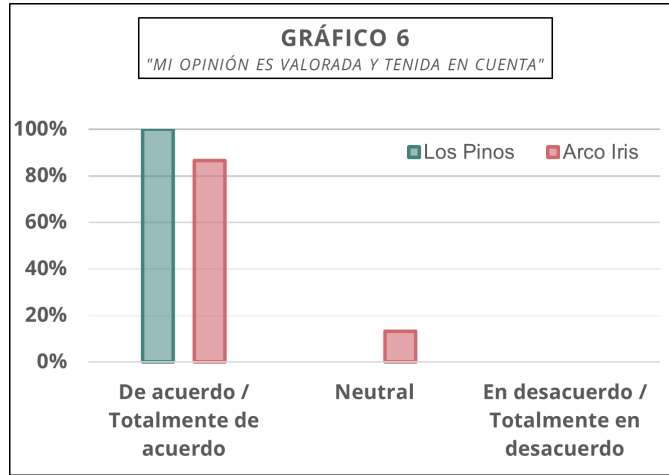
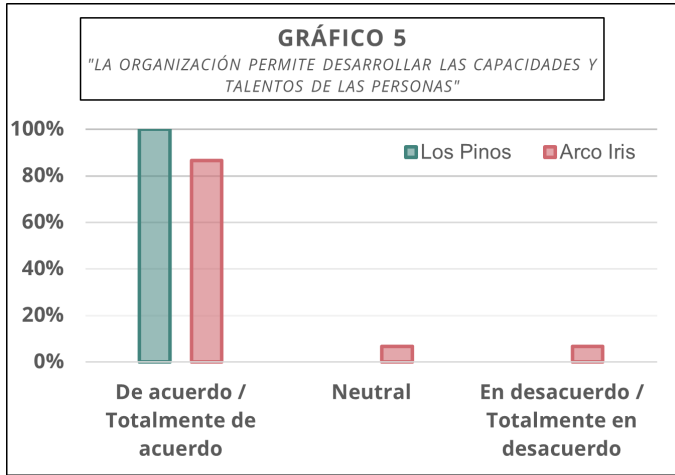
		no sé si hay un criterio muy claro [para establecer liderazgos de equipo]... [Si bien se decide] por consenso [<i>consent</i>] de todos.”		
--	--	---	--	--

Anexo I (cont.)

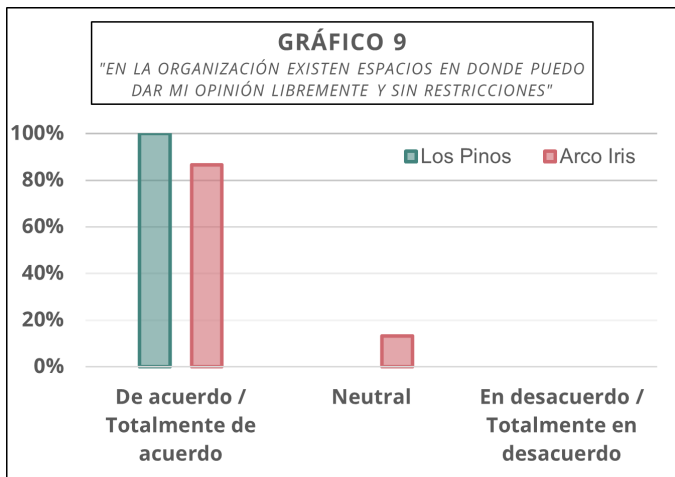
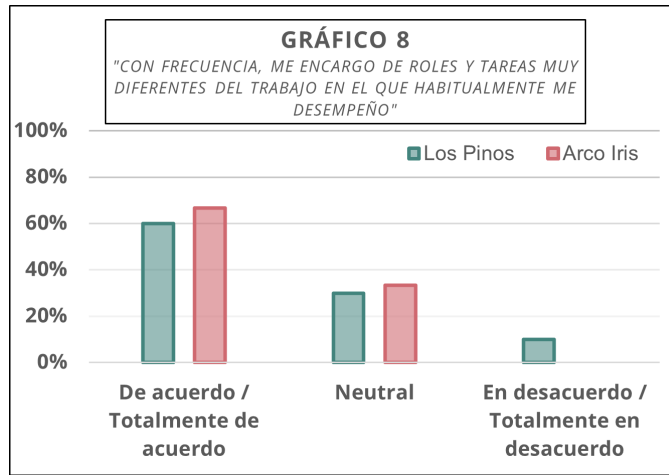
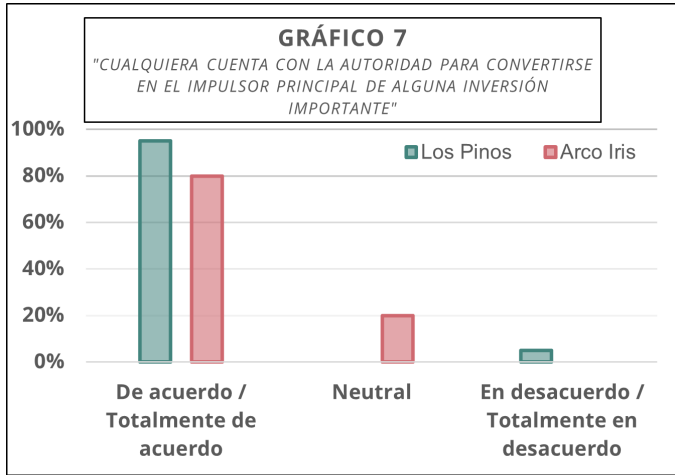
	Dominios decisorios	Citas representativas	Valores ordinales	
			Los Pinos	Arco Iris
Decisiones del Nivel Estratégico	Decisiones sobre diseño de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> “[Realizamos reuniones de] comisiones transversales que son como unos ejes que identificamos que nos servían en la coope para reagruparnos distinto, para que haya personas de áreas distintas, para que traten un tema: comunicación, trabajo, tecnología, vinculación...” 	4	4
	Planeamiento y pautas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> “Armamos un sistema (...) de cuatro encuentros de grupos pequeños que después derivaban en una puesta en común con ciertos ejes (...). Y el cierre era en una jornada que solemos hacer por temporada, en donde nos vamos de la oficina (...) llevamos alguna de estas discusiones profundas o estratégicas.” 	4	4
	Definición de Propósito (Misión y Visión)	<ul style="list-style-type: none"> “Pero suele pasar que algún asociado en determinado tema pare la pelota, y plantee ‘che, ¿qué rol vamos a tomar como cooperativa de tecnología, como empresa horizontal de tecnología que tiene dentro de sus objetivos vincularse con el Estado y las organizaciones sociales, en medio de una pandemia donde todo el mundo necesita ayuda con la tecnología?’. Cuando pasa eso, nadie puede mirar para otro lado y decir ‘bueno, no sé, consigamos laburo’, pensando sólo en nosotros mismos. Y creo que la misión, visión y valores tiene mucho que ver con eso.” 	4	4
	Reglas básicas de compensación económica	<ul style="list-style-type: none"> “Tenemos el mismo retiro [de excedentes] para todos y todas. Después tenemos algunas diferencias, en el caso de viáticos, a partir de cierta distancia podés acceder a un diferencial por el transporte, que eso lo consensuamos [en la Asamblea del] año pasado.” 	4	4
	Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> “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 nivel de adelanto de excedente más elevado. 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.” 	4	4
	Otros asuntos excepcionales y de amplio impacto.	<ul style="list-style-type: none"> “Vivimos hace poco situaciones conflictivas (...). Siempre intentamos aferrarnos a los mecanismos que da la horizontalidad, escuchando todas las voces, manifestando lo que uno piensa.” 	4	4

Anexo II. Principales resultados de la encuesta sobre dinámicas clave de la gestión horizontal en las cooperativas estudiadas

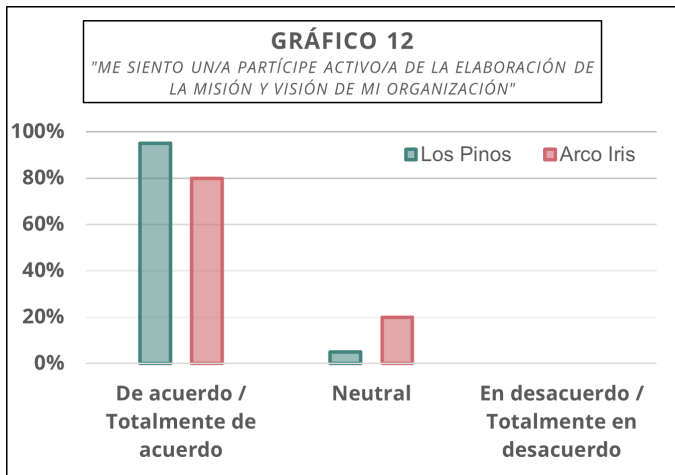
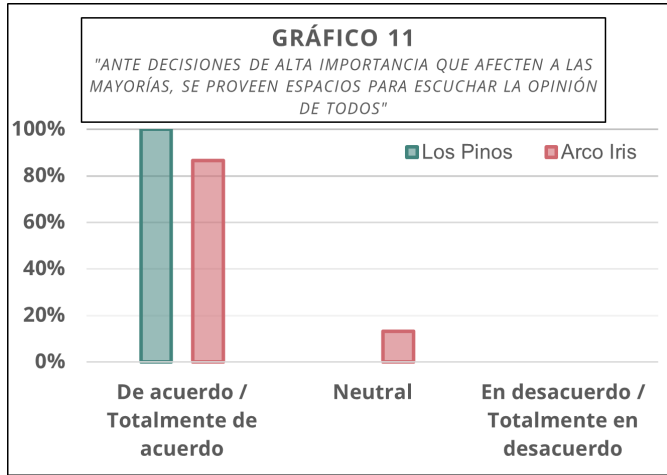
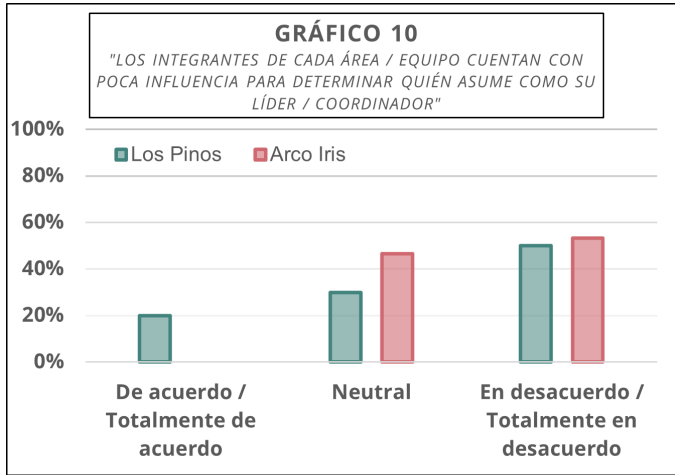




Anexo II (cont.)



Anexo II (cont.)



Anexo II (cont.)

