

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

Alfonso Estragó<sup>1</sup> 

Recibido: 17 de noviembre de 2022 / Aceptado: 6 de septiembre de 2023 / Publicado: 9 de noviembre de 2023

**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.

**Palabras clave:** Cooperativa de trabajo; Gestión horizontal; Jerarquía informal; Estudio mixto; Software.

**Claves Econlit:** J54; M00.

## [en] Exploring potentialities and challenges of horizontal management: A mixed study of two software worker coops in Argentina

**Abstract.** The article focuses on the analysis of one of the least examined dimensions of worker cooperativism: management. Specifically, on the basis of a mixed field study with qualitative-quantitative triangulation, it attempts to provide new and deeper elements of analysis to elucidate the potential of more "horizontal" management models. Leaning on interviews and surveys carried out in two Argentinean worker cooperatives, dedicated to software production, the study confirms the sustainable functioning of a set of practices that depart from the pyramidal scheme, in favour of democratic and participative dynamics at all decision-making levels. This could point out to the path towards a management approach that -in contrast to the typical Weberian bureaucratic order- presents a fully cooperative identity essence, while maintaining the search for high standards of economic effectiveness and efficiency. However, the results for one of the cases analysed indicate that such a path is neither linear nor challenge-free: there is the risk of undesired informal hierarchies' emergence, which, if not addressed, could threaten the necessary harmony for the fully horizontal management model's consolidation.

**Keywords:** Worker cooperative; Horizontal management; Informal hierarchy; Mixed study; Software.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Antecedentes teórico y empírico. 3. Metodología. 4. Resultados y discusión. 5. Conclusión. 6. Referencias bibliográficas. Anexos.

**Cómo citar.** Estragó, A. (2023). Explorando potencialidades y desafíos de la gestión horizontal: Un estudio mixto de dos cooperativas de trabajo de software en Argentina. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(145), e91413. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.91413>.

## 1. 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.

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires, Argentina.  
Dirección de correo electrónico: [alfonso.estrageo@fce.uba.ar](mailto:alfonso.estrageo@fce.uba.ar).

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 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. Este enfoque -apoyado en una acotada definición de “gestión” que se ciñe primordialmente a las dinámicas decisorias de la Asamblea- ha mantenido su predominio a lo largo de diversos estudios (por ejemplo: Ben-Ner, 1984; Dow, 2018; Potter, 1891; Vanek, 1970), continuando hasta la actualidad<sup>2</sup>.

En contraposición, el presente análisis se apoya en una perspectiva de cariz revisionista, que controvierte la noción establecida de que la esencia democrática del funcionamiento asambleario produce un automático e integral “efecto contagio” hacia el resto de las dinámicas organizacionales del día a día. En otros términos: la mencionada correspondencia “propiedad democrática” *vis-à-vis* “gestión democrática” no emerge de manera espontánea en las cooperativas. Para explicar este contrasentido, resulta necesario una menos acotada y más profunda comprensión de lo que entraña la noción de “gestión organizacional”. A este respecto, y tomando como base los planteos de Mintzberg (1979) y Puranam et al. (2014), en otra parte se ha desarrollado un análisis que condensó la siguiente definición (Estragó, 2020:42): “[la gestión organizacional es el] sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas, que permite seleccionar e implementar alguna forma específica de resolución simultánea a los cuatro problemas del funcionamiento organizacional”<sup>3</sup>.

Por lo tanto, al asumir la anterior definición queda claro que 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 el establecimiento de las bases para la gobernanza o la enunciación de los lineamientos estratégicos básicos, sino que continúa hasta su completa implementación. Dicha implementación requiere de muchas más actividades (y decisiones) que las relacionadas con el nombramiento de altos directivos (consejeros y gerentes), o del control periódico -y muchas veces pasivo- de su actuación (Estragó, 2021a).

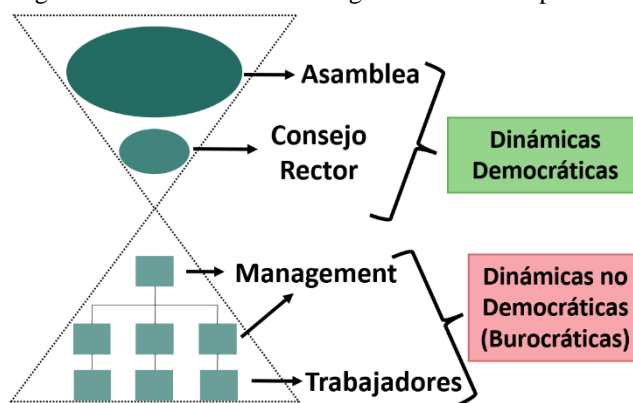
La figura 1 en la página siguiente representa esta situación, ilustrando por un lado a la Asamblea y al Consejo Rector como espacios organizacionales con un funcionamiento democrático pleno, *à la Rousseau*. En contraste, para el resto de los ámbitos cooperativos la soberanía decisoria suele derivarse hacia estructuras ejecutivas de gestión que se rigen por clásicos principios del *Management*. Ello implica el establecimiento de (en apariencia) ineludibles relaciones burocráticas de autoridad (Burdín y Dean, 2008), que socavan la esencia participativa y democrática del cooperativismo.

Este análisis pone de manifiesto que la gestión constituye una dimensión organizacional autónoma, vinculada a la propiedad, aunque diferenciada. Más aún, en las cooperativas esta dimensión suele presentar un funcionamiento dual y contradictorio, pues ni bien la Asamblea designa al Consejo Rector, 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).

<sup>2</sup> Por ejemplo, Dow (2018) define a la “Empresa Gestionada por sus Trabajadores” (*Labor Managed Firm*) como una empresa en donde los trabajadores poseen los derechos de control de última instancia, en cuanto a la capacidad de contratar y despedir a la alta dirección (p. 65). El autor establece así la equivalencia directa de “gestionar” (*manage*) una organización, con la capacidad para nombrar o destituir a sus principales directivos y gerentes. Por lo tanto, a fin de permitir que los trabajadores controlen (o “gestionen”) la organización en condiciones de igualdad y democracia, alcanza con asegurar la copropiedad igualitaria.

<sup>3</sup> Que según Puranam et al. (2014) consisten en: División de tareas, Asignación de tareas, Provisión de compensaciones y Provisión de Información.

Figura. 1. Estructura dual de la gestión de las cooperativas.



Fuente: elaboración propia en base a Bleger (2005).

Llegados a este punto del análisis, surge un interrogante nodal: ¿es posible concebir alguna alternativa? Para Robert Michels (1915), posiblemente el primero en teorizar sobre cuestiones relacionadas con la administración democrática de recursos y sistemas políticos que procuran una esencia democrática, la respuesta es por la negativa. En efecto, para cualquier organización (en particular las democráticas) que adquiera una determinada escala, la necesidad de una burocracia organizada jerárquicamente que permita un funcionamiento eficiente, en pos de los objetivos refrendados por la voluntad colectiva, resulta ineludible. Esto traerá la concentración del poder en la cumbre de dicha estructura burocrática como un inevitable precio a pagar, que en definitiva llevará la situación hacia la renombrada “ley de hierro de las oligarquías” (la dominación de los elegidos sobre los electores). Por su parte, varios autores más contemporáneos parecen asumir una implícita aceptación de la inevitabilidad de la burocracia -a pesar de su consecuente tensión con la cosmovisión democrática- como vehículo fundamental para la gestión de las cooperativas. Antes que alternativas, se proponen medidas paliativas que al menos intenten re-empoderar a las bases *vis-à-vis* la dirigencia (Bretos et al., 2020; Hernandez, 2006; Viggiani, 1997). Sin embargo, para una administración eficiente que cumpla con los objetivos de gestión, no se concibe otra posibilidad. Por ello, la coexistencia entre la “eficiencia oligárquica” y la participación democrática se constituiría en una infranqueable paradoja<sup>4</sup> con la que las cooperativas deberán convivir (Audebrand, 2017).

No obstante, esta convención mayoritaria, existe literatura sobre gestión organizacional que avanza en el estudio y la formulación de alternativas a la burocracia, tanto desde el ángulo teórico (ej., Hamel y Breen, 2007; Hamel y Zanini, 2020; Rothschild y Whitt, 1986) como del empírico (ej., Estragó, 2020, 2022). Estas alternativas, denominadas genéricamente como “gestión horizontal” en este trabajo, cuentan con el potencial de ofrecer al cooperativismo la posibilidad de extender las dinámicas democráticas también hacia la gestión del día a día. Es por este flanco de los estudios cooperativos que el presente artículo propone aportaciones de novedad.

En este sentido, se presentan y analizan los resultados de una investigación empírica cuyo objetivo apuntó a profundizar la comprensión del “cómo exactamente” -en un contexto cooperativo- se alcanza un sistema de decisiones interrelacionadas que en el día a día permite suplantar a la burocracia, extendiendo así las dinámicas democráticas de manera significativa y sin por ello sacrificar eficiencia económica en el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, se diseñó un estudio de campo de naturaleza mixta con triangulación cualitativa-cuantitativa, que involucró a dos cooperativas argentinas de trabajo dedicadas a la producción de software. Mediante esta investigación se pretende alcanzar el “rellenado” de los siguientes “huecos del conocimiento”:

- Precisa especificación del “qué” y el “cómo” de la gestión horizontal en un contexto cooperativo: mediante la recolección y el análisis sistematizado de información cualitativa de alta riqueza descriptiva, a partir de entrevistas a asociados/as clave.
- Triangulación confirmatoria de los hallazgos cualitativos: mediante el análisis cuantitativo de encuestas anónimas realizadas al conjunto de los/as asociados/as. Con todo, esta faceta de la investigación resultó fundamental para la observación de un fenómeno inesperado, lo que permitió un “rellenado de hueco” más completo y enriquecido.
- De lo anterior, un análisis confirmatorio de la viabilidad y sustentabilidad del funcionamiento horizontal: sus características sobresalientes y sus desafíos en un contexto cooperativo.

<sup>4</sup> Estragó (2021a) define esta paradoja como la “Disonancia Cooperativa”.

Las secciones a continuación detallan en profundidad la construcción de esta investigación, el análisis de los resultados y sus aportes al conocimiento de los estudios cooperativos, de la siguiente manera: la sección 1 presenta los antecedentes tanto teórico (organizaciones colectivistas) como empírico (modelo Nuevo Estilo de Relaciones); seguidamente la sección 2 desarrolla en detalle los componentes que hacen al marco metodológico de la investigación; por su parte 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 sección 4 despliega la conclusión del estudio, en base a la cual se presentan sugerencias para futuras investigaciones.

## 2. Antecedentes teórico y empírico

Esta sección presenta los antecedentes -tanto en lo que respecta al referencial teórico como a experiencias reales y concretas- sobre los que se basan las aportaciones de la investigación. En primer término se reseñan los principales lineamientos de las organizaciones colectivistas, luego complementados con el análisis detallado del funcionamiento de un caso concreto de gestión horizontal: las organizaciones del NER, “Nuevo Estilo de Relaciones”.

### 2.1. Las organizaciones colectivistas-democráticas

Una corriente heterodoxa del *Management* que profundizó en el análisis de la participación de los trabajadores en la gestión es el enfoque colectivista. Surgido a partir de la observación de Rothschild y Whitt (1986) de los movimientos contraculturales de los años 60 y 70 en Estados Unidos, estas organizaciones se constituyeron en un claro antecedente de gestión horizontal, sin patrones burocrático-jerárquicos de autoridad. Los mencionados autores definen a una organización colectivista-democrática “como cualquier empresa en la que el control recae, en última instancia y de forma abrumadora, en los miembros-empleados-propietarios, con independencia [del] marco jurídico concreto” (pp. 1-2, traducción propia).

La principal diferencia frente a cualquier variante de la burocracia reside en la fuente de legitimidad de la autoridad: en las organizaciones colectivistas-democráticas ningún tipo de decisión (ni siquiera las concernientes a la gestión del día a día) puede invocar justificaciones burocrático-jerárquicas, ya que deben legitimarse en la participación de todo el colectivo de trabajadores. Es decir, las decisiones se tornan obligatorias y vinculantes para los miembros siempre que surjan de un proceso en el que todos cuenten con plenos derechos igualitarios de participación. Dicha participación no se resuelve mediante “regla de las mayorías”, sino a través del logro de un “proceso de consensos”. En definitiva, no implica la transferencia democratizada de poder hacia oficinas burocráticas rígidamente preespecificadas, sino la “eliminación de la pirámide en su totalidad” de manera tal que “aquellos que trabajan también gestionan” (pp. 51 y 72).

Por otra parte, un importante dilema de esta clase de organizaciones residía en su decidida orientación hacia fines sociales y solidarios, lo cual pareció atraparlas en dinámicas en las que su viabilidad se sustentaba en empleos de baja remuneración. En efecto, las organizaciones observadas eran llevadas por jóvenes con tendencias progresistas, provenientes de hogares relativamente privilegiados. Por lo tanto, las bajas retribuciones económicas que percibían no representaron un desafío fundamental para su bienestar personal. Adicionalmente, junto con una aparente dificultad para desarrollar escalas de producción de bienes y servicios que requirieran más de 20 trabajadores a tiempo completo, el fenómeno se encapsuló principalmente en la esfera de los movimientos sociales, o en ámbitos no-mercantiles sustentados por el voluntariado (Rothschild y Leach, 2007).

Respecto a las dinámicas de participación democrática Rothschild y Leach (2007), en base a observaciones de movimientos socio-políticos alemanes, ahondan en un análisis que resultó de interés como marco explicativo del hallazgo inesperado de esta investigación. Categorizan a los grupos colectivistas-democráticos según un continuo de tres clases, que reflejan las actitudes grupales frente a los conflictos y los riesgos de concentración del poder mediante jerarquías informales<sup>5</sup>: a) cultura de la evasión (*avoidance culture*), b) cultura de la contienda (*fight culture*) y c) cultura de la franqueza (*candor culture*). En el caso a), ante la aparición de jerarquías informales el grupo las ignora durante algún tiempo, con la esperanza de evitar la confrontación; a cambio, sus discusiones y debates mayormente discurren sobre un manto de (aparente) armonía y coincidencia integral. Para el caso b), las jerarquías informales de poder emergentes se cuestionan de inmediato, pero a menudo de un modo especialmente agresivo y conflictivo, y con escasa consideración por los sentimientos de las personas. De estos dos primeros casos, el a) es el que más

<sup>5</sup> Esto es, jerarquías basadas en el poder informal de ciertos individuos para posicionarse como referentes del grupo, por ejemplo: aquellos con 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. (Sutherland et al., 2014).

desventaja presenta en términos de equidad en la distribución del poder decisorio, pues las autoras señalan que el no redistribuir las desigualdades de poder informal ni bien asoman (por ejemplo, evitando plantear ciertos temas “espinosos”, o cuestionar las opiniones o el comportamiento de ciertas personas, por miedo a generar conflictos) constituye un habitual camino hacia una “oligarquía” de facto (justamente aquello que se quiere evitar cuando se rehúye del ordenamiento burocrático). El caso b), en cambio, sí resulta conducente hacia el freno en la aparición de oligarquías informales, si bien con un alto costo. Ciertamente, el ambiente de confrontación constante tiende a generar alienación en las personas, sacándolas de su eje y dificultando la toma de decisiones por consenso. Se genera así la temida “parálisis deliberativa”, que menoscaba la eficacia y la eficiencia del emprendimiento en común.

Finalmente, el caso c) es el que las autoras Rothschild y Leach (2007) consideran como el adecuadamente equilibrado, aunque de difícil logro: una suerte de punto medio entre “demasiado aquiescente” y “demasiado agresivo”. En efecto, mediante una “cultura de la franqueza” las jerarquías informales y el comportamiento dominante se cuestionan tan pronto como se detectan; complementariamente, el conflicto se gestiona de forma que no hiera los sentimientos de la gente, evitando ambientes de discusión que se perciban como irrespetuosos y alienantes.

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

En la historia reciente se han presentado ejemplos empíricos 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, sin por ello tener que limitarse a escalas pequeñas, ni ceder en pretensiones de eficiencia económica<sup>6</sup>. Tal es el caso de Irizar<sup>7</sup>, 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 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.
- 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 decisivos cercanos a un tipo especial de democracia llamada *consent* (consentimiento)<sup>8</sup>.

La figura 2 de la página siguiente 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

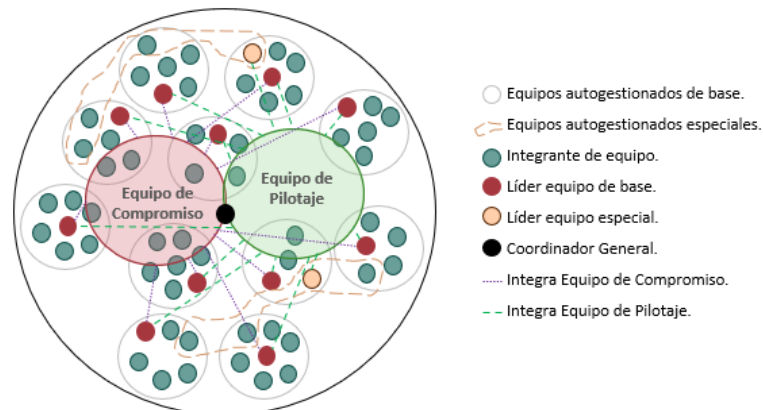
<sup>6</sup> Entre ellos pueden contarse casos de cooperativas de trabajo como los descritos en Cornforth (1995) y Meyers (2022), que originalmente se concibieron desde las perspectiva colectivista-democrática descrita en la subsección anterior, logrando posteriormente concebir fórmulas de gestión horizontal propias a fin de superar los limitantes de dicho enfoque.

<sup>7</sup> Hasta su salida de la agrupación en 2008, Irizar era la organización más antigua del conglomerado de cooperativas de trabajo de Mondragón.

<sup>8</sup> 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 (Romme, 1996).

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.

Figura. 2. Configuración organizacional del Nuevo Estilo de Relaciones.



Fuente: Estragó (2020).

### 3. Metodología

#### 3.1. Marco general

A fin de orientar la búsqueda hacia aportes que permitan alcanzar los objetivos de investigación propuestos 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).

En efecto, Jick (1979) sostiene que los métodos cuantitativos y cualitativos deberían ser vistos como estrategias complementarias pues, entre otras ventajas, contribuyen con la validación cruzada de los resultados obtenidos mediante ambos conjuntos de técnicas. Esto es, de confirmarse una convergencia entre ambos enfoques, se robustece la idea de que los hallazgos son válidos, y no resultan el producto de un artefacto metodológico. Suplementariamente, la posible divergencia entre los resultados constituye una oportunidad para enriquecer la descripción y explicación del fenómeno bajo estudio, dado que -en la búsqueda de explicaciones para acontecimientos incongruentes- es posible descubrir variables inesperadas o factores contextuales inicialmente pasados por alto.

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).

#### 3.2. 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
<b>Horizontalidad de Decisiones Operativas</b>	En el ámbito organizacional <b>operativo</b> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución).</li> <li>- roles (definición y distribución entre miembros del equipo).</li> </ul>	<b>1:</b> Informativo-Consultivo (IC) <b>2:</b> Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT <b>3:</b> Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC <b>4:</b> Autodeterminación (AUT)
<b>Horizontalidad de Decisiones Tácticas</b>	En el ámbito organizacional <b>táctico</b> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos de área/equipo.</li> <li>- evaluación de performance.</li> <li>- contrataciones y cesanteos.</li> <li>- asignación de recursos financieros.</li> <li>- asignación de personal a un equipo.</li> <li>- armado de equipos transversales (<i>task forces</i>).</li> <li>- manejo de conflictos.</li> <li>- designación de liderazgos de equipo.</li> </ul>	
<b>Horizontalidad de Decisiones Estratégicas</b>	En el ámbito organizacional <b>estratégico</b> , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- diseño de estructura.</li> <li>- planeamiento y pautas estratégicas.</li> <li>- definición de Propósito (Misión y Visión).</li> <li>- reglas básicas de compensación económica.</li> <li>- reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento.</li> <li>- otros asuntos excepcionales y de amplio impacto.</li> </ul>	

Fuente: Estragó (2021b).

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 y Enderburg, 2010; Emery y Thorsrud, 1976; Hamel y Breen, 2007; Laloux, 2014; Lee y 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.

### 3.3. 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 (desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”), 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 mínima de 70% del conjunto de los/as asociados/as de cada cooperativa (universo de estudio).

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. Cuando el instrumento de recolección tiene una naturaleza esencialmente cualitativa, los datos recibidos son muy variados, pues consisten básicamente en las narraciones de los participantes. En este punto, la acción fundamental radica en darle una estructura a la información que se recibe de manera desestructurada (Hernández Sampieri et al., 2010). Ciertamente, en la codificación se considera una porción del contenido (de longitud no siempre estándar), se lo analiza (mediante preguntas como: ¿qué significa este segmento?, ¿a qué se refiere?, ¿qué me dice?). Luego se toma otro segmento para realizar el mismo análisis, comparando a su vez con los demás tramos de información previamente revisados, y así sucesivamente. A través de este procedimiento, se van otorgando significados a los segmentos de las transcripciones, para finalmente asignarles un código. En su forma cualitativa más “pura”, este proceso no cuenta con códigos previamente definidos, y es el investigador quien debe ir descubriéndolos. No obstante, la presente investigación se apoya en un referencial teórico que sustenta el conjunto de variables presentado en el cuadro 1. En consecuencia, 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/as entrevistados/as- 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 (de 16 varones y 4 mujeres) y 15 para Arco Iris (de 10 varones y 5 mujeres).

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. 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”<sup>9</sup> (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

<sup>9</sup> Esto es, de entre 8 y 29 personas, según lo definido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de Argentina.



al que, en los últimos años, se han ido incorporando nuevos/as asociados/as a partir de la expansión de las actividades de las organizaciones (cuyas perspectivas económicas eran consideradas por los/as entrevistados/as como “buenas” o “muy buenas”).

Cuadro. 2. Medidas descriptivas de las cooperativas estudiadas.

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

Fuente: Elaboración propia.

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 ágiles<sup>10</sup>, cada equipo de trabajo define -de manera completamente 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). Sin embargo, como plantean Sutherland et al. (2014), ni siquiera las organizaciones apoyadas en un funcionamiento colectivista (esto es, organizaciones que mediante una amplia difusión de la democracia directa buscan eliminar la consolidación de cualquier tipo de “líder”) podrán evitar los liderazgos: algún individuo o grupo siempre asume dichos roles, ya sea de manera tácita o explícita, formal o informal, transitoria y rotativa o permanente. Por ello, esta fue la única dimensión de la gestión -de las analizadas durante la etapa de entrevistas- a la que no se le asignó la puntuación máxima de la escala de participación, sugiriendo así la difuminada presencia de alguna figura de liderazgo con peso específico propio. Ciertamente, la segunda etapa de la investigación -presentada a continuación- permitió dilucidar la existencia de reveladoras perspectivas adicionales respecto de esta cuestión.

<sup>10</sup> 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, 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 y Murugesan (2016) y Hoda et al. (2018).

## 4.2. Comparación con la información cuantitativa

El anexo II presenta en 17 gráficos los principales resultados de las encuestas, del tipo escalamiento de Likert (según lo especificado en el apartado 2.3), 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, en estos dos primeros gráficos ya se percibe una correspondencia más robusta (entre los datos y lo esperado según las entrevistas) para la cooperativa Los Pinos. Ciertamente, para la afirmación del gráfico 1 en esta cooperativa se registró un 90% de concordancia, frente al 80% en Arco Iris. Más notoria es la diferencia respecto a la afirmación del gráfico 2 (que coloca a “los líderes” como sujeto central), denotando para Arco Iris una tenue -aunque no desdeñable- disonancia entre lo cualitativo (lo manifestado en la entrevista) y lo cuantitativo: en concreto, el 67% de las respuestas para “En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo” representa un nivel más bajo (o menos contundente) del que se hubiera esperado (frente al 95% que se registró en Los Pinos). Esta clase de “ruidos” en la triangulación “cuali vs. cuanti”, generalmente más notoria 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	Nivel de sintonía "cuali vs. cuanti"	
		Los Pinos	Arco Iris
Decisiones sobre tareas operativas	1, 2	Muy alta	Alta -
Decisiones sobre roles			<i>Intermedia</i>
Decisiones sobre objetivos de área/equipo	3	Plena	Plena
Evaluación de performance	4	Alta	<i>Intermedia</i>
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	<i>Intermedia</i>	<i>Intermedia</i>
Manejo de conflictos	9	Plena	Muy alta
Designación de liderazgos de equipo	10	<i>Intermedia</i>	<i>Intermedia</i>
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

Fuente: Elaboración propia.

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.

### **4.3. 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 (inclusive, una imprevista profundización) 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).

Por lo tanto, en la búsqueda de nuevas variables que ayuden a explicar esta inesperada divergencia de resultados, se dirigió la reflexión hacia la cuestión del “líder”, que ya venía despuntando durante la fase de triangulación.

Por un lado, 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, estas 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/as entrevistados/as en la que se rehuía de cualquier concepto relacionado con “líderes”.

Esta incongruencia entre lo relevado cualitativamente *vis-à-vis* lo cuantitativo parece ajustarse a un esquema tendiente hacia la “cultura de la evasión” (*avoidance culture*), planteada por Rothschild y Leach (2007) y señalada en la sección 1. Para este caso, ante la aparición de liderazgos (jerarquías) informales, los miembros del colectivo realizan esfuerzos por no polemizar abiertamente acerca de cuestiones delicadas,

como comportamientos y opiniones de determinadas personas, en procura de evitar conflictos que pongan en riesgo una altamente valorada (si bien frágil) armonía. Esta proposición se complementa con la ya mencionada postura de Sutherland et al. (2014): el intento de prescindir de “líderes” no impedirá el surgimiento de “liderazgos”. Más aún, evitar reconocer su existencia 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.

Finalmente, se puede mencionar el trabajo de Leach (2005), que 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. En este sentido, los resultados reflejados (especialmente) por los gráficos 15 y 16 pueden interpretarse como una expresión de este tipo de “resistencia” para el caso de la cooperativa Arco Iris.

## 5. Conclusión

El artículo tuvo como propósito guía realizar aportaciones de novedad relativas a la “gestión horizontal”, en un contexto cooperativo. Dicho enfoque de gestión condensa robustas (y a esta altura comprobadas) alternativas al clásico esquema burocrático-piramidal que -en sus diversas variantes- ha resultado dominante en el *Management* desde su consolidación como disciplina científica (Rothschild y Whitt, 1986). Específicamente, el interés de los estudios cooperativos por la gestión horizontal se fundamenta en: la posibilidad cierta que representa para expandir el funcionamiento plenamente democrático hacia la totalidad de los ámbitos organizacionales. En base a esta perspectiva se desarrolló una investigación con el objetivo general de adentrarse en el entendimiento de las formas en las que la gestión organizacional, en tanto sistema de decisiones interrelacionadas que coordina las diversas esferas de actividades (estratégica, táctica y operativa), adopta una dinámica horizontalizada que suplanta a la típica estructura burocrático-jerárquica. A este fin, se avanzó con un estudio de campo de naturaleza mixta con triangulación cualitativa-cuantitativa, en dos cooperativas argentinas de trabajo dedicadas a la producción de software.

Esta investigación permitió realizar contribuciones al acervo de conocimiento específico a los estudios cooperativos. Por un lado, brindó descripciones más precisas del “qué” y el “cómo” de la gestión horizontal en un contexto cooperativo. En efecto, a partir de un esquema metodológico que descompuso a la gestión organizacional en 16 dominios decisorios de relevancia (ver cuadro 1), fue posible evaluar la noción de “horizontalidad de la gestión” de cada uno de ellos mediante entrevistas en profundidad a informantes clave de ambas cooperativas estudiadas. De esta manera, se pudo obtener y sistematizar información cualitativa de alta riqueza descriptiva, que dio cuenta del funcionamiento de estilos de gestión plenamente horizontales, concordantes con el documentado para la cooperativa Irizar y organizaciones ligadas al modelo “Nuevo Estilo de Relaciones”. Los testimonios de las entrevistas confirmaron que todas las decisiones formales -y ya no solamente las acordadas en la Asamblea- asumen un carácter plenamente democrático y participativo, lo cual quedó reflejado en los valores ordinales mostrados en el anexo I, que -salvo una específica excepción- alcanzaron el máximo nivel.

En segundo término, desarrolló un proceso de triangulación cuantitativa a fin de constatar la robustez de los hallazgos cualitativos. Asumiendo una perspectiva general, se puede afirmar que el análisis de las encuestas aplicadas al conjunto de los/as asociados/as de ambas cooperativas (que mostró un alto porcentaje de respuesta), confirma -como surge del cuadro 3 para la mayoría de los dominios decisorios- una aceptable concordancia con los testimonios recolectados durante las entrevistas en profundidad. No obstante, para el caso de la cooperativa Arco Iris, se apreciaron “ruidos” y matices que representaron un ineludible llamado de atención, lo cual llevó hacia la observación e indagación de un fenómeno inesperado al inicio de la investigación.

En este sentido, el artículo ofrece una faceta de análisis adicional respecto a las dinámicas de gestión horizontal en contextos cooperativos: el riesgo de surgimiento y consolidación de jerarquías informales, especialmente cuando el colectivo de asociados/as no brindó un consentimiento debidamente explícito y debatido para ello. Ciertamente, el flanco cuantitativo de la investigación reveló que para el caso Arco Iris,

en la percepción de una no desdeñable minoría de los 15 respondientes (sobre un total de 21 asociados/as) la noción de “líderes” se hace presente de manera clara, en general ligada a una connotación negativa respecto al desarrollo de la horizontalidad de la gestión (más patente en los gráficos 2, 4 y sobre todo 15). Como consecuencia, el clima organizacional resulta afectado, existiendo un grupo de asociados/as que no se sienten del todo valorados/as (gráfico 14) y -especialmente- una mayoría que no vivencia al funcionamiento horizontal de una forma tan motivante como se esperaría (gráfico 16). Estas observaciones se condicen con la caracterización de una “cultura de la evasión” (*avoidance culture*) que Rothschild y Leach (2007) notaron en contextos de movimientos socio-políticos. Esto es, en las organizaciones en donde las estructuras burocráticas fueron suplantadas por altos niveles de democracia, participación y horizontalidad en todos los órdenes de la gestión, todavía existe una muy cierta posibilidad de que -a través de dinámicas sociales informales- se establezcan patrones oligárquicos de dominación no legitimados por el colectivo. Ello resulta especialmente factible si, en el afán por preservar la armonía del grupo, la gente adopta actitudes temerosas de expresar puntos de vista que generen oposición (sobre todo de determinadas personas), evadiendo el conflicto al costo de no cuestionar las concentraciones indeseadas de poder informal. Un indicio de la presencia de tensiones no reconocidas dentro de este marco se encuentra en lo que Leach (2005) denomina como “resistencias”: la presencia de críticas activa o pasivamente manifestadas por parte de una significativa proporción del colectivo, que no obstante no impide la presencia y acción de una minoría sistemáticamente dominante. En este sentido, los datos cuantitativos captados por los mencionados gráficos representarían, para el caso Arco Iris, una manifestación de dicha resistencia.

En conclusión, el artículo aporta detalle y evidencia adicional sobre la viabilidad y sustentabilidad de las dinámicas de gestión horizontal, que brindan a las cooperativas la posibilidad de asumir un funcionamiento cabalmente participativo y democrático, llevando adelante el día a día sin gerentes, jefes o encargados que posean algún grado de autoridad formal (esto es, sin estructura burocrática). Se indicaría así 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 tanto de escala como de eficacia y eficiencia en el plano económico. De esta manera, es posible generar una concordancia entre fines democráticos y los medios para llevarlos a cabo: el vehículo utilizado para administrar y gestionar la propiedad cooperativa estructurada democráticamente, es también democrático.

Sin embargo, como se deduce de la investigación presentada, ampliar el funcionamiento democrático mediante dinámicas de gestión horizontal no constituye un camino lineal ni exento de desafíos. Ciertamente, los riesgos de una excesiva dominancia informal por parte de determinados asociados/as conllevan la posibilidad del surgimiento y consolidación de jerarquías espontáneas y no representativas del deseo grupal. Estas jerarquías y sus coacciones no son exclusivas de los ámbitos colectivistas-democráticos o con alta horizontalidad de la gestión, pues se encuentran muy presentes además en los entramados burocráticos típicos (Crozier y Friedberg, 1990). Con todo, resulta ingenuo suponer que la eliminación de las autoridades burocráticas y sus líderes formales impedirá per se el surgimiento de liderazgos informales. Por consiguiente, el cultivo de una “cultura de la franqueza” (*candor culture*), según lo plantean Rothschild y Leach (2007), representaría una salida para evitar que dichos liderazgos se tornen en fuentes de conflictos que se salgan de control y amenacen el umbral mínimamente necesario de armonía organizacional. Mediante esta alternativa, las jerarquías informales se ponen bajo escrutinio grupal ni bien asoman, al mismo tiempo que se asume la responsabilidad colectiva de respetar y cuidar los sentimientos de los/as asociados/as al debatir y formular planteos. En una misma sintonía, Sutherland et al. (2014) proponen la adopción 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. En este sentido, resulta factible aventurar la hipótesis de que la cooperativa Los Pinos se mostró más exitosa que Arco Iris en el desarrollo de una cultura organizacional con estos rasgos, aunque su confirmación quedó fuera del alcance de la investigación.

Por lo tanto, resultaría de interés para futuras investigaciones un mayor adentramiento en la comprensión de aquellas dinámicas de gestión horizontal, tanto formalizadas como no formalizadas, que favorezcan una cultura de la franqueza junto con entramados 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.

**Conflicto de intereses:** El autor declara no tener conflictos de interés.

## 6. Referencias bibliográficas

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

- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), pp. 368-393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>.
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of comparative economics*, 8(3), pp. 247-260.
- Bleger, I. (2005). *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas* (N.º 49; Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, pp. 1-9). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), pp. 435-458. <https://doi.org/10.1111/apce.12258>.
- Buck, J. A., y Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center. <http://www.habitatreimagined.com/wp-content/uploads/2011/03/Creative-Forces-of-Self-Organization1-4.pdf>.
- Burdín, G., y Dean, A. (2008). ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? *Quantum*, 3(1), pp. 87-105.
- Busck, O., Knudsen, H., y Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), pp. 285-305.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), pp. 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.
- Dow, G. K. (2018). The Theory of the Labor-Managed Firm: Past, Present, and Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), pp. 65-86. <https://doi.org/10.1111/apce.12194>.
- Emery, F., y Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division. <https://www.springer.com/gp/book/9789020706338>.
- 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, pp. 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, pp. 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]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1317\\_EstragoAM](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1317_EstragoAM).
- 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., y Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., y Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), pp. 105-135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>.
- 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, pp. 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), pp. 58-63. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.29011318>.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>.
- K2K Emocionando. (2012). *Experiencias NER 2011*. K2K Emocionando. [https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias\\_ner\\_2011.pdf](https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2011.pdf).
- K2K Emocionando. (2013). *Experiencias NER 2012*. K2K Emocionando. [https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias\\_ner\\_2012.pdf](https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2012.pdf).
- K2K Emocionando. (2014). *Experiencias NER 2013*. K2K Emocionando. [https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias\\_ner\\_2013.pdf](https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2013.pdf).
- K2K Emocionando. (2015). *Experiencias NER 2014*. K2K Emocionando. [https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias\\_ner\\_2014.pdf](https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2014.pdf).
- K2K Emocionando. (2016). *Experiencias NER 2015*. K2K Emocionando. [https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias\\_ner\\_2015.pdf](https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2015.pdf).
- 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), pp. 312-337. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2005.00256.x>.
- Lee, M. Y., y Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 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]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=188189>.

- Meyers, J. S. M. (2022). *Participatory Bureaucracy: Addressing Gender Inequality in Worker Cooperatives* (SSRN Scholarly Paper N.º 4240310). <https://papers.ssrn.com/abstract=4240310>.
- 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.
- Potter, B. (1891). *The co-operative movement in Great Britain*. Swan Sonnenschein & Co. <http://archive.org/details/cooperativemovem00webb>.
- Puranam, P., Alexy, O., y Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), pp. 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), pp. 69-75. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00048-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00048-8).
- Rothschild, J., y Leach, D. (2007). Avoid, Talk, or Fight: Alternative Cultural Strategies in the Battle Against Oligarchy in Collectivist-Democratic Organizations. En R. A. Cnaan & C. Milofsky (Eds.), *Handbook of Community Movements and Local Organizations* (pp. 346-361). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-32933-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-0-387-32933-8_23).
- Rothschild, J., y Whitt, J. A. (1986). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. CUP Archive.
- Saratxaga, K. (2007). *Un Nuevo Estilo de Relaciones: Para el cambio organizacional pendiente*. Prentice-Hall.
- Sutherland, N., Land, C., y Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), pp. 759-781. <https://doi.org/10.1177/1350508413480254>.
- Ugarte, L., Agirre, A., y 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), pp. 13-26. [https://doi.org/10.1386/ijtm.8.1.13\\_1](https://doi.org/10.1386/ijtm.8.1.13_1).
- Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.
- Viggiani, F. A. (1997). Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action. *Economic and Industrial Democracy*, 18(2), pp. 231-260. <https://doi.org/10.1177/0143831X97182004>.
- 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

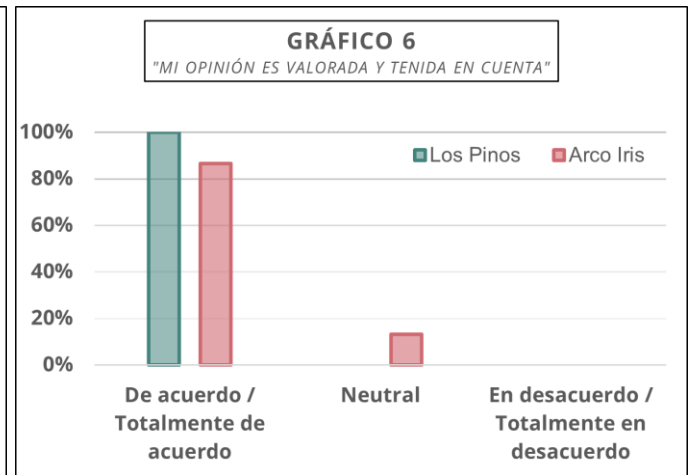
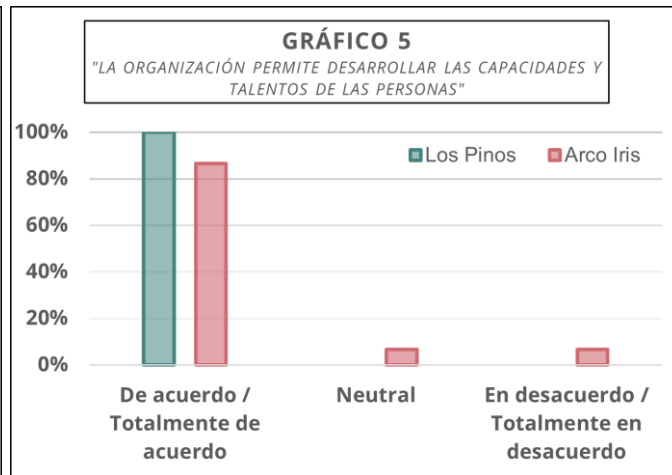
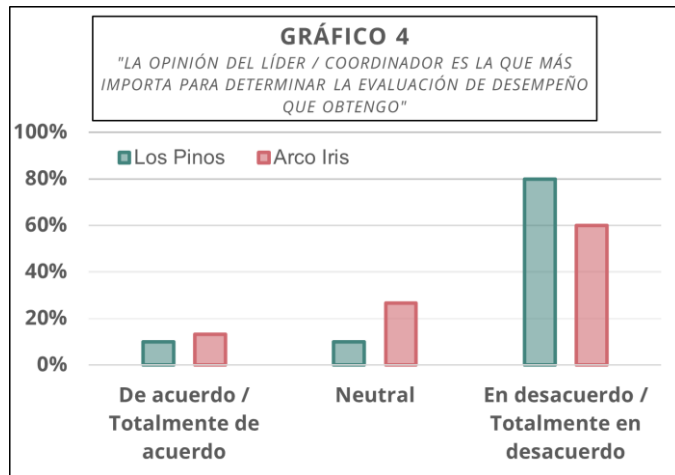
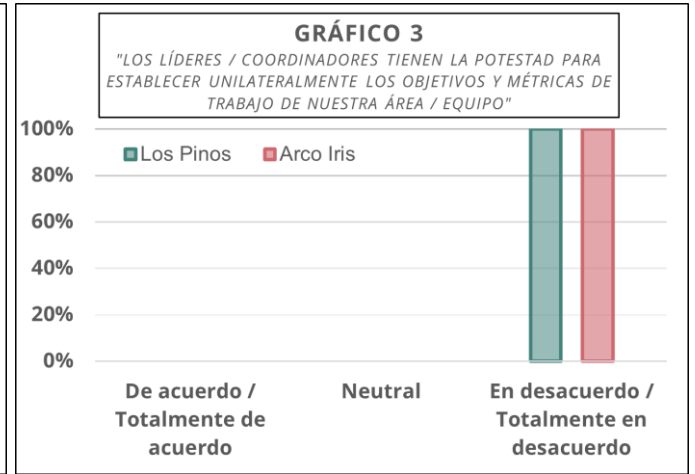
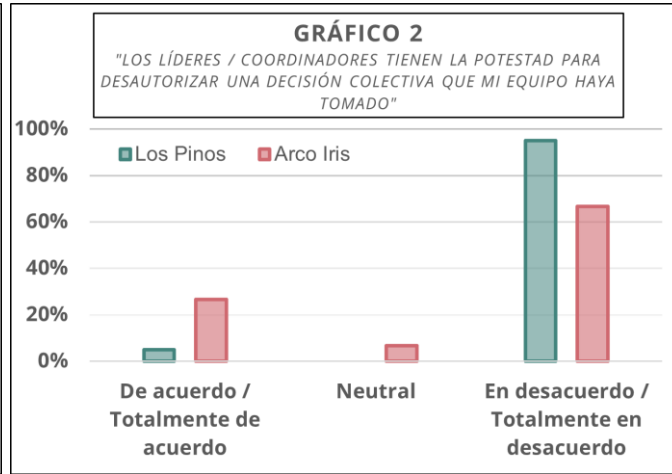
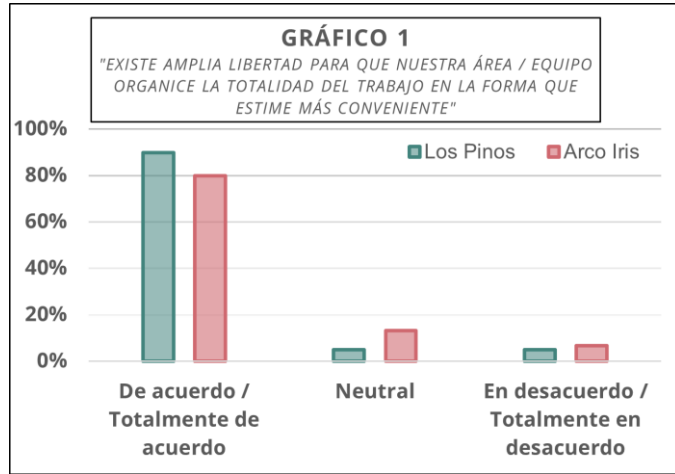
	Dominios decisorios	Citas representativas	Valores ordinales	
			Los Pinos	Arco Iris
Decisiones del Nivel Operativo	Decisiones sobre tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Cada equipo se autogestiona. Como tiene un objetivo delineado, más que nada se charla internamente quien se hace cargo de una [determinada] tarea.”</li> </ul>	4	4
	Decisiones sobre roles (definición y distribución entre miembros del equipo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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.”</li> </ul>	4	4
Decisiones del Nivel Táctico	Decisiones sobre objetivos de área/equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>“[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.”</li> </ul>	4	4
	Evaluación de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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.”</li> </ul>	4	4
	Decisiones sobre asignación de personal a un equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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’.”</li> </ul>	4	4
	Contrataciones y cesanteos	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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?’”</li> </ul>	4	4
	Asignación de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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].”</li> </ul>	4	4
	Armado de equipos transversales ( <i>task forces</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>“[Realizamos] Asambleas mensuales donde se plantean tensiones. De allí, si hay algo de importancia, se crean grupos ‘ad hoc’ para tratarlo.”</li> </ul>	4	4
	Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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.”</li> </ul>	4	4
	Designación de liderazgos de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>“(...) 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 no sé si hay un criterio muy claro [para establecer liderazgos de equipo]... [Si bien se decide] por consenso [<i>consent</i>] de todos.”</li> </ul>	3	3



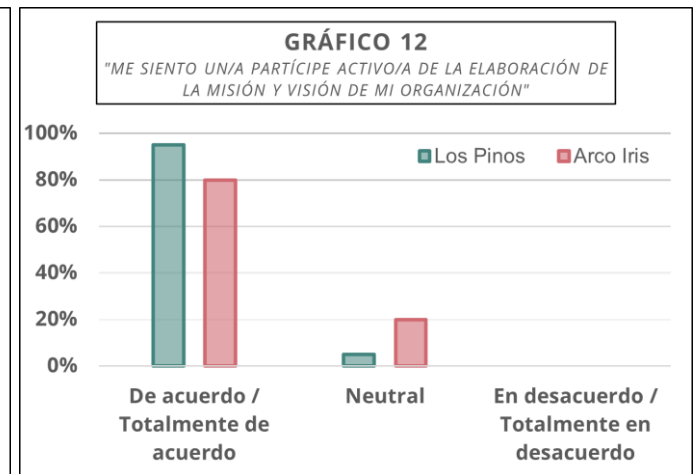
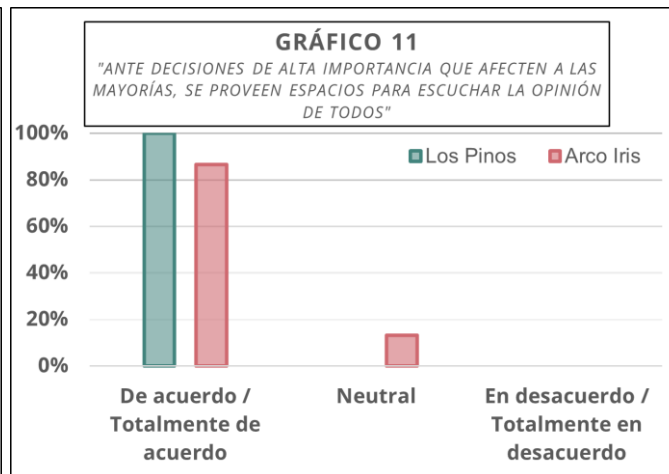
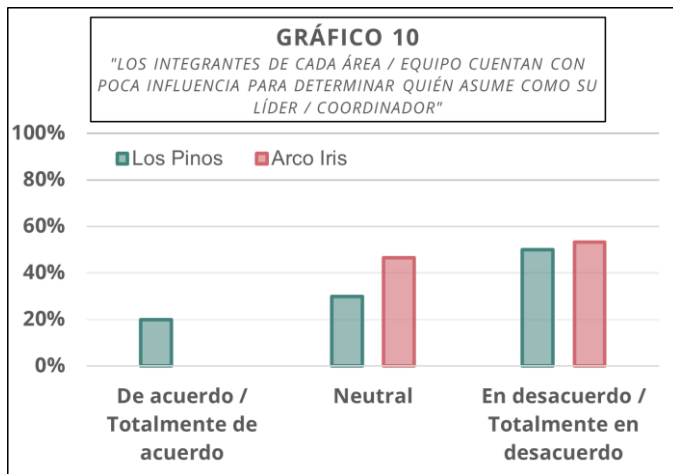
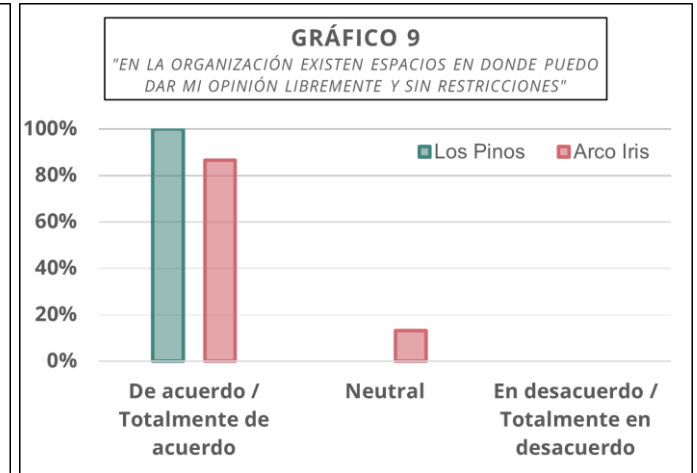
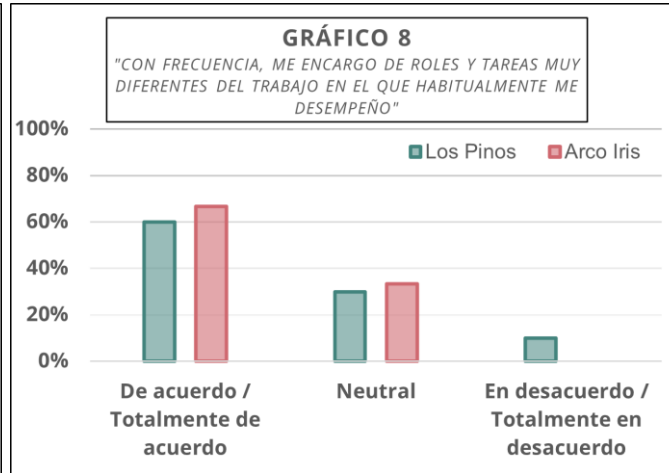
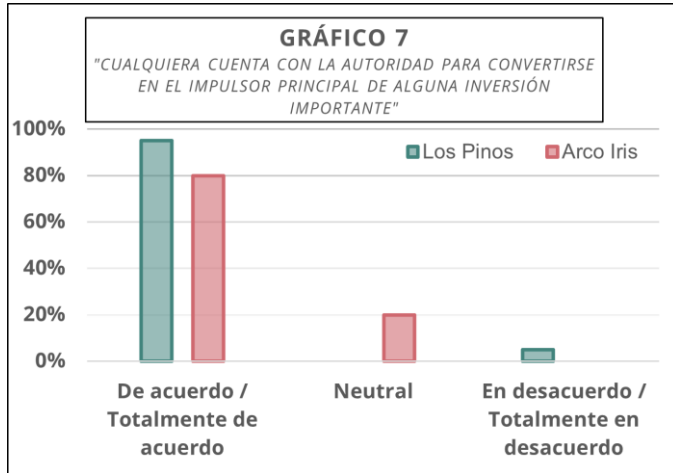
## Anexo. I (cont.)

	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"> <li>• “[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...”</li> </ul>	4	4
	Planeamiento y pautas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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.”</li> </ul>	4	4
	Definición de Propósito (Misión y Visión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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.”</li> </ul>	4	4
	Reglas básicas de compensación económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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.”</li> </ul>	4	4
	Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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.”</li> </ul>	4	4
	Otros asuntos excepcionales y de amplio impacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Vivimos hace poco situaciones conflictivas (...). Siempre intentamos aferrarnos a los mecanismos que da la horizontalidad, escuchando todas las voces, manifestando lo que uno piensa.”</li> </ul>	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.)

