

Relaciones Organizativas en la Empresa Autogestionaria

ICHAK ADIZES

- INTRODUCCION.
- RELACIONES ORGANIZATIVAS ENTRE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS EN LA AUTOGESTION.
- Los Síntomas del Problema.
- La Causa Aparente del Problema.
- ZES — El Sistema Legislativo-Ejecutivo.
- Tipología de la Toma de Decisiones.
- — Criterios de Resultado.
- — Criterios de Proceso.

INTRODUCCION (1)

En mi última visita al Perú (setiembre de 1973) varios ejecutivos, estudiantes, profesores y miembros del Gobierno solicitaron mi opinión sobre el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** (2). Revisándolo, he encontrado muchas similitudes entre el sistema yugoslavo de autogestión y lo que se ha propuesto en el Anteproyecto.

Las similitudes eran suficientemente significativas como para recordar uno de mis más antiguos artículos (3). Este artículo, bajo el título "Relación entre la Autogestión y los Cuerpos Ejecutivos" trata de las relaciones entre los trabajadores que desempeñan por elección cargos de responsabilidad directiva y los administradores profesionales.

El sistema administrativo yugoslavo está diseñado para permitir la toma de decisión más democrática. El resultado es una pirámide de poder invertida en donde el conjunto (4) de los miembros tiene todos los poderes para la toma de decisión. Se supone que el conjunto de los miembros tomen todas las decisiones estratégicas de la empresa; los ejecutivos sólo implementan las decisiones, coordinan los esfuerzos, y ejercen función de asesores del conjunto de trabajadores o de su cuerpo representativo, el Consejo de Trabajadores (5). Se supone que los ejecutivos sugieran lo que debe hacerse y, si esta sugerencia es aceptada, deberían usar su liderazgo y su conocimiento profesional para llevar a cabo su correcta implementación. En este sistema, el conjunto de trabajadores tiene el derecho de decidir sobre presupuestos; remuneraciones, empleo y despido, relaciones laborales, y políticas de personal. El Consejo de Trabajadores funciona como el organismo de toma de decisiones elegido por el conjunto de los miembros de la empresa, de quienes recibe por delegación poderes específicos. Los ejecutivos son designados y despedidos por el Consejo de Trabajadores, lo mismo que los capataces de cada departamento.

Un sistema muy similar al descrito, a efectos del presente análisis, ha sido propuesto **en el Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** en el Perú. (Ver Título III, Capítulo I, artículos 12, 13; Título III, Capítulo I, artículos 28, 30, 32, especialmente el Capítulo II, artículos 42, 46, 51; Capítulo III, artículo 55). La única diferencia que puedo apreciar en lo que se refiere a la estructura administrativa interna en el sistema yugoslavo y el sistema peruano, consiste en que el Consejo de Trabajadores en el Perú no puede despedir al Gerente, mientras que en Yugoslavia sí puede (6). Esta diferencia no es tan significativa para el análisis de un problema administrativo específico y sumamente grave surgido en Yugoslavia: la falta de responsabilidad. Analizando el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social peruano**, he encontrado que este mismo problema podría afectar el sistema peruano en el futuro.

El sistema invertido en Yugoslavia ha permitido una extensa participación en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo ha generado algunos problemas organizativos muy serios. Uno de estos, que ha Intrigado a muchos teóricos yugoslavos, es la falta de una determinada responsabilidad para el cumplimiento

de las funciones empresariales de muchos de los cuerpos de la organización en un sistema autogestionario.

El problema de la irresponsabilidad aparece constantemente en la literatura yugoslava y, normalmente, enmarcado dentro de un contexto plenamente filosófico tal como: "responsabilidad y socialismo". Mi sustentación en el artículo es que la responsabilidad organizativa debería ser analizada como un resultado de las relaciones organizativas, y que una estructura organizativa debería ser diseñada de tal manera que se pueda determinar la contribución de un individuo a la organización. El sistema yugoslavo se basa en el erróneo supuesto de que el individuo asumirá la responsabilidad de los procesos organizativos que se le asignen, simplemente porque como miembro de una sociedad socialista es ya una persona responsable. Me temo que en el Perú pueda tenerse el mismo enfoque místico e idealista en el diseño organizativo, desde el momento en que aparentemente se da por supuesta la existencia del "Hombre Nuevo" como responsable por naturaleza.

Considero que la responsabilidad comprende la obligación y la rendición de cuenta. Un miembro de una organización debería saber de qué es responsable y debería sentirse obligado a desempeñarse adecuadamente dentro del ámbito organizativo que le haya sido asignado. La responsabilidad surgirá donde juntamente se den rendición de cuenta y obligación. En Yugoslavia, se da por supuesto que, si una persona se siente obligada, es al mismo tiempo responsable. Sin embargo, de mis investigaciones infiero que si una persona no conoce de qué es responsable, cuanto más obligada se sienta, tanto más frustrada se encontrará. El modo de lograr responsabilidad organizativa consiste en definir claramente la rendición de cuenta (deberes y autoridad) y, por lo tanto, crear un sentimiento de obligación.

En las organizaciones jerárquicas la distribución de autoridad y deberes es comparativamente más fácil de lograr que en estructuras democráticas como la yugoslava. En la autogestión la dificultad surge de la plenitud de poderes asignados al conjunto de trabajadores. Cuando la gerencia cumple una función de asesoría respecto al conjunto de trabajadores, es enormemente difícil asignarle la autoridad necesaria para llevar a cabo las decisiones y para ser responsable de los resultados, y al mismo tiempo esperar que tales

decisiones no sean hechas por la propia **ge**-rencia.

Un enfoque común para delinear la autoridad consiste en distribuirla de acuerdo con el proceso de decisión y sus varias fases. Me parece que este enfoque ignora las interrelaciones entre las varias fases del proceso de decisión y está basado en un supuesto implícito de delegación de autoridad de arriba-abajo. Para la autogestión, esta distribución es inadecuada porque el sistema autogestionario está basado en una delegación de abajo-arriba y en un proceso grupal de toma de decisiones, más que en una delegación de arriba-abajo y en un proceso individual de toma de decisiones.

No obstante, he analizado este enfoque puesto que es uno de los muchos que las organizaciones que he estudiado han intentado utilizar con la finalidad de rectificar los problemas de la irresponsabilidad que el sistema autogestionario está afrontando.

Sugiero un nuevo enfoque, que denomino **método ZES**, donde la tipología de las decisiones puede ser utilizada con el fin de definir la distribución de la responsabilidad. El proceso usual consiste en delegar autoridad sobre los recursos tanto económicos como humanos. Que esto sea necesario, no quiere decir que no sea suficiente. Al utilizar una tipología de decisiones, se logra una mejor clasificación de los procesos, de tal manera que cada cuerpo organizativo o cada individuo conozca la esfera de las actividades organizativas que le han sido asignadas. Este enfoque no está totalmente desarrollado y no pretende estarlo. Es un enfoque que puede ser utilizado por cada organización como mejor le convenga. Uno de los subproductos de este método consiste en que, si se utiliza una tipología de decisiones, se puede lograr un mejor proceso de delegación de autoridad y deberes.

El método **ZES** no modifica la estructura de autogestión. Subsiste la distinción entre ejecutivos y trabajadores; los trabajadores toman las decisiones y los ejecutivos las implementan. Sin embargo, estoy sugiriendo una clara identificación de la autoridad de cada cuerpo, que puede lograrse ya sea por una tipología de decisión horizontal, ya sea por una asignación vertical de autoridad.

A continuación se encuentra una traducción del artículo con algunas pequeñas correcciones de tipo editorial especialmente hechas para esta versión en español.

RELACIONES ORGANIZATIVAS ENTRE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS EN LA AUTOGESTION

Este artículo tiene como objetivo la discusión y el análisis de la falta de adecuación que se presenta entre las definiciones existentes y las soluciones prácticas del problema de la irresponsabilidad en las organizaciones industriales en Yugoslavia. Analiza las causas de las diferentes dificultades en la identificación de responsabilidades. Sugiere un enfoque que parcialmente pueda resolver estos problemas mediante una mejor definición de las relaciones entre los trabajadores que ocupan cargos administrativos y los administradores profesionales.

Como es sabido, y ha sido extensamente discutido en Yugoslavia, hay una enorme duplicidad de trabajo en los cuerpos organizativos. Es difícil, y frecuentemente imposible, identificar quién es responsable de qué, especialmente cuando la discusión se centra en decisiones inadecuadas o desastrosas tomadas en una empresa. Una de las principales causas de esta dificultad es, en mi opinión, la mala concepción de las relaciones organizativas entre los trabajadores elegidos para ocupar cargos administrativos y los ejecutivos. La definición existente, que puede ser encontrada en los textos legales y en la práctica en Yugoslavia (y que se está proponiendo en el Perú] que afirma que los trabajadores en la toma de decisión en los cuerpos elegidos o en conjunto son los que deciden mientras que los ejecutivos se limitan solamente a implementar las decisiones, teóricamente es incompleta y prácticamente imposible de llevar a cabo. Esta definición es imprecisa porque no distribuye claramente la autoridad y los deberes.

Muchas de las existentes soluciones organizativas al problema de la irresponsabilidad parten del supuesto de que cada miembro de la organización es consciente, educado, y una persona moralmente sólida y, por lo tanto, es responsable por naturaleza. Estas soluciones parten del supuesto de que la responsabilidad es un ingrediente inherente al sistema de la autogestión. Cuando la irresponsabilidad aparece, hay desconcierto, "echarse la pelota", acusaciones mutuas, y, como resultado, no se logra ninguna aclaración final del pro-

blema. Yo parto de un supuesto diferente: la responsabilidad debería ser el resultado (**output**) de un sistema antes que un **input**; y el sistema debería diseñarse de tal manera que los hombres deseen o tengan (incluso si no lo desean) que ser responsables. Una organización que sea capaz de identificar aquellas partes dentro de sí misma que no contribuyen adecuadamente al proceso organizativo, será capaz de reemplazarlas y, por lo tanto, de sobrevivir en el largo plazo.

Los síntomas del problema

La falta de responsabilidad en la situación actual en Yugoslavia tiene siempre las mismas características. Los ejecutivos acusan a los trabajadores de tomar decisiones desastrosas por falta de eficiencia, y se niegan a aceptar la responsabilidad por los resultados de esas decisiones, arguyendo que no tuvieron la adecuada autoridad para llevar a cabo lo que juzgaban que era necesario para tener éxito. Otra frecuente manera de justificar los fracasos es culpar a la burocracia, trabas administrativas, ("**red tape**"), etc. Por otro lado, los trabajadores acusan a los ejecutivos de falta de competencia y liderazgo, por defecto en la presentación de alternativas, o por implementación incompetente de las decisiones. El resultado final de estas discusiones es conocido: o los ejecutivos se desalientan y por lo tanto no demuestran la motivación necesaria para llevar a cabo las decisiones, o abandonan la empresa, empeorando aun más la situación. El problema de la irresponsabilidad nunca se aclara, y lleva consigo malas relaciones interpersonales, altas tensiones, falta de confianza: una atmósfera que no puede conducir a mejorar la productividad.

La causa aparente del problema

La causa aparente del fenómeno negativo arriba descrito radica principalmente en las relaciones organizativas inadecuadas entre los distintos cuerpos de la organización; o lo que comúnmente se llama estructura organizativa inadecuada. En las estructuras existentes, se permite a los ejecutivos declinar la responsabilidad por una decisión o transferirla a otros aun cuando ellos la hubieran gestado o hubie-

ren participado plenamente en su elaboración. En segundo lugar, se exige a los trabajadores aceptar la responsabilidad de muchas decisiones aun cuando es imposible esperar que sean capaces de formularlas o controlarlas.

Teóricamente, una decisión es un proceso más que un punto dentro de ese proceso. El presente texto legal se basa en el supuesto de que la toma de decisiones consiste en elegir una de varias alternativas, atribuyendo así a los que toman la decisión toda la autoridad sobre los recursos y todo el poder. En todas las otras fases del proceso de toma de decisión que conducen a la alternativa elegida o a su implementación no se determina autoridad, ya que no se les considera como parte del proceso de decisión. Esto es un concepto erróneo desde el punto de vista teórico. Es necesario que exista cierta autoridad para cada fase del proceso de decisión. La concentración de toda la autoridad en una fase del proceso conduce a un desequilibrio en la estructura organizativa, tal como se demostrará a continuación.

Para que los trabajadores sean capaces de tomar decisiones y los ejecutivos sólo se encarguen de implementarlas o sugerirlas, los trabajadores deberían ser capaces de: 1) tener un adecuado conocimiento de la situación tanto del mercado como de la organización donde las decisiones se van a tomar; 2) seleccionar la información de acuerdo con la importancia de la decisión que se va a tomar; 3) tener la educación y el entrenamiento necesarios para establecer alternativas a partir de la información disponible; 4) elegir una alternativa y decidir cómo implementarla; y 5) controlar la implementación de la decisión y adoptar las medidas correctivas según lo requieran los cambios de la situación. En otras palabras, los trabajadores deben ser capaces de asumir el riesgo de la incertidumbre existente en cada fase del proceso de decisión. Los ejecutivos deben ser capaces de participar sólo como asesores, sugiriendo o indicando las posibles soluciones, y coordinando la implementación de las decisiones de los trabajadores.

Opinamos que los trabajadores no están en condiciones de decidir así como lo requiere el proceso previsto por la ley porque no tienen ni el tiempo ni la preparación: 1) Los efectos de ciertas decisiones duran más de dos años. Como el cuerpo de gobierno cambia cada dos años, no es sorprendente que algunos de sus miembros carezcan tanto de conocimiento como de seguimiento de las de-

cisiones por las que podrían sentirse responsables. Es muy difícil identificar los resultados de las decisiones con aquellos que las tomaron debido a la rotación de trabajadores en las posiciones encargadas de tomar las decisiones. 2) Los cuerpos elegidos de decisión se reúnen después de las horas de trabajo, cuando sus miembros están más cansados, y lo hacen con demasiada infrecuencia como para completar un proceso total de toma de decisión tal cual se requiere en su función dinámica. 3) El Consejo de Trabajadores de Yugoslavia es tan grande —unos 60 miembros— que es difícil lograr un diálogo razonable. Si hay algún miembro de la organización que por razones personales desee dominar la reunión, puede perjudicarla a su gusto, afectando la efectividad de toda la reunión.

Ahora bien, esto no es lo peor. Más importante es notar que en muchos casos el Consejo de Trabajadores trata sobre problemas ridículamente minúsculos que no conducen a la real toma de decisiones de una debida magnitud, tal como la formulación de políticas. No es sorprendente, entonces, que el Consejo de Trabajadores se limite a menudo a cumplir sólo con el formalismo de la toma de decisiones, sin llegar realmente al verdadero contenido de las mismas.

Los ejecutivos, debido a que poseen la necesaria información para tomar decisiones, no se limitan solamente a coordinar, como lo requiere la ley, sino que por su autoridad profesional, influyen a los trabajadores en la elección de decisiones. Por lo tanto, es teóricamente justificable decir que son los ejecutivos los que realmente toman las decisiones. Esto sería cierto si los trabajadores tuvieran el mismo conocimiento, antecedentes, y entrenamiento que los ejecutivos. En ese caso, una sugerencia de los ejecutivos hubiera sido sólo una sugerencia. Sin embargo, debido a la brecha educacional, una sugerencia de los ejecutivos es algo más que eso. Ellos realmente presentan las decisiones en lugar de los trabajadores. Existe, pues, una anomalía que hay que analizar. Los ejecutivos deciden qué información hay que considerar y las diferentes alternativas que deben trazarse, y son los únicos que presentan un planteamiento acabado a los trabajadores. Los trabajadores no tienen el suficiente conocimiento como para decidir si esas son las alternativas adecuadas. Una vez que han elegido una de estas alternativas, no tienen ni el tiempo ni el conocimiento como para controlar adecuadamente la implementación de las decisiones.

La responsabilidad debería exigirse a todos aquellos que toman decisiones. En Yugoslavia se debería exigir tanto a los ejecutivos como a los trabajadores, ya que ambos grupos están involucrados en este proceso. (Esto es lo que el **Anteproyecto de Decreto Ley** peruano previene: Título III, Capítulo II, artículo 46). Sin embargo, es imposible exigir responsabilidad a todos porque, si todos son responsables por todo, podría concluirse que nadie es responsable por nada. Por tanto, nuestra conclusión es que el problema de la falta de responsabilidad en la autogestión puede radicar en la inadecuada distribución de la autoridad, puesto que no está claramente definido quién tiene autoridad para tomar qué decisión y sobre qué recursos.

Hay dos formas de distribuir la autoridad. Una, vertical, donde cada cuerpo organizativo dentro de la autogestión, independientemente de que sea de ejecutivos o de trabajadores, tendrá autoridad en ciertas fases del proceso de decisión y será plenamente responsable por esas fases. La otra forma, donde cada cuerpo organizativo tendrá autoridad en una cierta **esfera** del proceso de decisión y seguirá todas las fases del proceso de decisión dentro de dicha esfera; esta es la distribución horizontal de autoridad, la que llamamos ZES, o el método legislativo-ejecutivo.

La distribución vertical de autoridad (7)

De acuerdo con este enfoque, el Consejo de Trabajadores debería tener autoridad y responsabilizarse de la selección de una de las alternativas sugeridas y de la asignación de los adecuados recursos financieros y laborales necesarios para llevar a cabo la decisión. Las restantes fases deberían estar bajo la autoridad y la responsabilidad de los ejecutivos. Si los resultados que se logran son inadecuados, de acuerdo con este esquema, debería hacerse un análisis para determinar si fue el resultado del inadecuado estudio de material, de la inadecuada e incompetente sugerencia de alternativas, o de la inadecuada selección de una de las alternativas, *i.e.*, inadecuado juicio de cuál de las alternativas era la mejor. La respuesta a estas preguntas debería conducir a la identificación de aquellos que son responsables de la fase del "proceso de decisión que llevó a tales resultados inadecuados.

Es posible que la aplicación de este esquema pudiera resolver parcialmente el problema de la distribución de la autoridad, y por tanto el de la identificación de los responsables de

Autoridad para	Fase del proceso de decisión (8)	Responsabilidad de
Investigar la situación. Analizar las diversas alternativas.	Previsión Planificación	Collegium (9) Coilegium y Consejo de Gobierno (10)
Elegir una de las alternativas.	Dirección	Consejo de Trabajadores
Proveer los diferentes recursos materiales, financieros y de mano de obra para la realización de la decisión.	Organización	Consejo de Trabajadores
Comunicar la decisión a todos los que tienen que cumplirla y asegurarse que cada uno la entiende y realiza lo que se espera de él.	Coordinación	Ejecutivos en general
Inspección final de que la decisión se ha realizado conforme a lo planeado.	Control	Consejo de Trabajadores

los resultados; sin embargo, esta solución es falsa.

Lo inadecuado de esta solución se debe al alto grado de interdependencia entre las varias fases del proceso de decisión; por ejemplo, la responsabilidad de la previsión puede llevar a tener cierta responsabilidad en la planificación y el cuerpo que planifica, y aquellos que dependen de la previsión pueden encontrar obstáculos en el logro de su objetivo por falta de autoridad sobre el grupo que hace la previsión. Esto se podría hacer si la delegación fuera de arriba abajo, i.e., el grupo que es responsable de la planificación delega la tarea de la previsión a otro grupo, pero seguiría sintiéndose responsable por lo que su grupo esté haciendo. En la estructura de abajo arriba, esto no es cierto, ya que cada grupo es independiente y la responsabilidad del resultado final corresponde al conjunto de los miembros. Descubrir al irresponsable implica, entonces, descubrir al conjunto de la organización y esto, por supuesto, es irreal y auto-destructivo. Este enfoque se presenta aquí puesto que es el que ha sido practicado en Yugoslavia en un esfuerzo por mejorar el texto legal inadecuado que define estas relaciones.

La distribución horizontal de autoridad puede ser más útil, ya que puede identificar quién es responsable de las decisiones que se dan dentro de una cierta esfera del proceso organizativo, y, por lo tanto, de todas las fases del proceso de decisión dentro de dicha esfera. Ciertas fases pueden ser delegadas a otros, pero la responsabilidad no puede ser delegada. Esto es el **método ZES**.

ZES — El Sistema Legislativo-Ejecutivo

En este método, sugiero en primer lugar borrar la inadecuada distinción teórica y práctica entre el proceso de decidir y el proceso de implementar las decisiones. En su lugar, debería aceptarse otro principio: que todos los miembros de la organización deciden. La distinción consiste sólo en quién decide sobre qué, y por lo tanto quién es responsable de qué.

De acuerdo con el **método ZES**, la autoridad de los trabajadores consiste en tomar decisiones de carácter legislativo, de formulación de políticas, y de todo lo que se relaciona con efectos a largo plazo. La autoridad del grupo ejecutivo es de carácter administrativo y ejecutivo. Consecuentemente, los trabajadores son responsables de la política general de la empresa, de las relaciones socio-políticas internas y externas, de la distribución del ingreso, etc. El cuerpo ejecutivo es responsable de la organización diaria de la producción y de las operaciones, y del éxito económico de la empresa a corto plazo.

Utilizando este enfoque, surge un problema: cómo distinguir entre las decisiones de los trabajadores y las decisiones de los ejecutivos; cuál es la distinción entre una decisión de política a largo plazo frente a una decisión operativa a corto plazo.

Tipología de la toma de decisiones

Podemos distinguir entre políticas y decisiones administrativas, de acuerdo con los criterios de resultado y los criterios de proceso.

Criterios de resultado (11)

1. El nivel de generalidad o abstracción de una decisión; 2. El efecto o resultado que se genera por la decisión en el ámbito organizativo externo o interno; 3. El efecto en la moral; y 4. El período en el cual la decisión tendrá efecto. (El principio de compromiso).

Criterios de Proceso (12)

1. ¿Cuán crucial es el timing en la toma de decisión? 2. ¿Cuán programada es la decisión? 3. ¿Cuán informados están los cuerpos o las personas que deciden? ¿Quién puede obtener la información necesaria para tomar una decisión adecuada? 4. ¿Quién es competente para tomar una decisión adecuada? 5. ¿Tienen que estar las decisiones coordinadas en cada nivel organizativo? 6. ¿Cuán ocupados están los miembros de la organización a quienes se les ha asignado la toma de decisión?

De acuerdo con los criterios de resultado, los trabajadores deberían tomar decisiones que sean: 1. de carácter general: decisiones que no traten de problemas individuales o específicos; 2. decisiones que generen cambios internos o externos, tales como la reorganización o reubicación de la empresa; 3. decisiones que sean de importancia general para la moral de los miembros de la organización; y 4. decisiones que tengan efectos a largo plazo de vital importancia para el desarrollo y el futuro de la empresa.

Una vez determinadas las decisiones de acuerdo con los criterios de resultado, de igual forma deberían considerarse los criterios de proceso. 1. Que el tiempo que se necesita para tomar la decisión no sea de crucial importancia; 2. Que la decisión no sea o no debiera ser programada; 3. Que los trabajadores tengan la misma información que tienen los ejecutivos sobre los elementos cruciales de la decisión; 4. Que la competencia de los trabajadores para tomar decisiones esté a un nivel que les permita una discusión racional y adecuada; y 5. Que la decisión requiera un alto nivel de coordinación entre las diversas partes de la organización.

Las decisiones que los trabajadores no deberían tomar, son las siguientes: 1. Decisiones

que se refieran a personas o problemas específicos; 2. Decisiones que no afecten la moral de los trabajadores, si se toman por los ejecutivos; 3. Decisiones que tengan efecto a muy corto plazo; 4. Decisiones en las que el tiempo sea muy importante y deberían ser tomadas lo más rápidamente posible; 5. Decisiones que puedan ser programadas; 6. Decisiones para las que los ejecutivos tengan el necesario conocimiento profesional. La indicación de estas decisiones por los ejecutivos a los trabajadores tiene más un carácter informativo que el de espera de decisiones autoritarias por parte de los trabajadores; 7. Decisiones en las cuales el Consejo de Trabajadores no posea la adecuada información y cuya obtención llevaría mucho tiempo así como la superación de muchas barreras burocráticas. En otras palabras, aquellas decisiones cuyo costo de adopción sea más alto que su valor a corto plazo; 8. Decisiones que no requieran un alto grado de coordinación.

Los Estatutos (13), como los manuales sobre el ingreso del personal y los presupuestos, los manuales sobre las relaciones laborales, la modernización, la mudanza o reubicación de la empresa, la fusión (**mergers**), etc., son decisiones de importancia legislativa de carácter general que puedan tener un vasto efecto en la moral y en las esferas organizativas internas y externas. Cuando se toman tales decisiones se supone que sean los trabajadores quienes deberán hacerlo. Desde el momento en que la moral es de la mayor importancia en estos casos, el tiempo que se requiere para tomarlas no es de crucial importancia, si las decisiones no están programadas. Lo que aquí es necesario, principalmente, es un buen criterio. Los trabajadores tienen la misma información que los ejecutivos y están capacitados y calificados para tomar estas decisiones. El componente de conocimiento profesional es, consecuentemente, pequeño y los trabajadores pueden utilizar las recomendaciones de los ejecutivos como una orientación básica. ¿Cuáles son las decisiones de las que los trabajadores **no deberían** ocuparse? No hay una sola respuesta a esto, pero creo que debería liberárseles de toda esa área de decisiones operativas de las que actualmente se están ocupando.

En mis estudios en Yugoslavia, comprobé que muchos de los varios Consejos de Trabajadores se ocupaban de los asuntos más menudos. Se preocupaban del uso de los automóviles, de la fijación de precios de ciertos productos, de las materias primas, de las quejas y recia-

Relaciones Organizativas en la Empresa Autogestionaria

mos de los trabajadores, del control de las dietas de viajes de negocios de los ejecutivos, de los gastos de publicidad, de la compra o venta de uno de los automóviles, de la fijación de los precios de los artículos de la cafetería, de la integración del centro de salud de la empresa con el de la comunidad, etc. Los trabajadores no deberían ocuparse de estas decisiones, puesto que son por naturaleza específicas, no afectan el ámbito organizativo de una manera importante, tienen un efecto a corto plazo, y el efecto sobre la moral es insignificante. Los criterios de proceso también nos indican que estas decisiones deberían ser tomadas por los ejecutivos, ya que el tiempo puede ser muy crucial, como es el caso de la fijación de precios de varios productos, y algunas de las decisiones pueden ser programadas, como es el caso de los gastos de publicidad. Más aún, las decisiones no requieren uniformidad o coordinación central, tal como ocurre con ciertas quejas y reclamos de los trabajadores. Estas decisiones podrían ser tomadas por los ejecutivos, quienes podrían hacerlo en base a los principios que están determinados por la constitución interna de las organizaciones.

El método ZES permite a los ejecutivos llevar a cabo deberes organizativos y operativos, y tomar independientemente decisiones. En otras palabras, les permite decidir y conducir la organización y, por tanto, les hace responsables de las decisiones tomadas.

De acuerdo con este método, los trabajadores y sus órganos elegidos tienen la autoridad para tomar decisiones sobre las políticas de la empresa tal como han sido definidas en la tipología de decisiones antes mencionada. No sólo los libera de dedicar tiempo a asuntos minuciosos, sino que, lo que es más importante, **no les permite** involucrarse en una multitud de minucias que los lleva a creer que están decidiendo, mientras que, en realidad, los aspectos cruciales están más allá de su alcance. Cuando el deber está claramente definido y, consecuentemente, la autoridad, es más fácil identificar quién es responsable.

Nos damos cuenta que hay una dificultad en este método. Frecuentemente, ciertas decisiones son muy difíciles de clasificar porque puede ocurrir que, de acuerdo con un criterio, sean de dominio de un organismo de decisión y, de acuerdo con otro criterio, estén dentro de la competencia de otro organismo de decisión. En estos casos el Consejo de Gobierno debería decidir sobre si estas decisiones deben delegarse a los ejecutivos o al Consejo de Trabajadores. Al comienzo, el Consejo de Gobierno puede tener un excesivo trabajo clasificando los diversos asuntos pero, con el tiempo y la experiencia, se encontrarán los límites que permitirán una mejor clasificación de las decisiones.

El **método ZES** colocará ciertas decisiones bajo la autoridad del Consejo de Trabajadores de una empresa, mientras que en otras estas mismas decisiones estarán bajo la autoridad de los ejecutivos. Tal diferenciación es deseable porque la distribución de la autoridad debería depender, antes que nada, del nivel de información y de capacidad de los miembros de cada una de las organizaciones, del proceso tecnológico y de la dependencia de los mercados. Los textos legales existentes no consideran estos parámetros específicos y esperan que todas las organizaciones tomen las decisiones de la misma manera sin distinguir los procesos tecnológicos, la dependencia de los mercados, y el grado de información y capacidad para la toma de decisiones que poseen los miembros de una organización.

Si el Consejo de Gobierno considera una cierta decisión como importante, y que el tiempo no es crucial, puede delegarla al Consejo de Trabajadores. Si, por otro lado, el Consejo de Gobierno considera que el Consejo de Trabajadores está con mucho **trabajo, que los** ejecutivos tienen la información necesaria como para decidir, *y que la decisión no es de crucial importancia socio-económica para la empresa, puede delegar a los ejecutivos la toma de decisión. En mi opinión, el Consejo de Gobierno debería servir como un puente en-

tre los trabajadores y los ejecutivos y no duplicar el trabajo del Consejo de Trabajadores, tal como ocurre actualmente en Yugoslavia. Las propuestas que me he enterado que existen en el Parlamento Yugoslavo, de suprimir el Consejo de Gobierno, no favorecerían el mejoramiento del sistema autogestionario. Al contrario, serán el primer paso para la eliminación de la autogestión.

El método ZES no es perfecto, y tiene limitaciones. Una posible crítica de este método es la siguiente: 1. Algunos teóricos orientados políticamente podrán argumentar que se trata de un enfoque estático, i.e., que no tiene en cuenta que la autogestión está en constante superación, que los trabajadores están aprendiendo día a día cómo se maneja una empresa. Consecuentemente, pueden decir que en el **método ZES** corresponderá a los trabajadores tomar decisiones sobre objetivos, principios, y relaciones sociales; material ambiguo que limitará su participación y que detendrá el proceso exitoso de liberación de los trabajadores de los alcances de la **élite** gerencial. 2. Puede argüirse que este método está transfiriendo demasiado poder a los ejecutivos que tomarán algunas decisiones cruciales que pueden restringir los derechos de los trabajadores al afectar los resultados de su trabajo. 3. Inclusive en el nuevo **método ZES** propuesto, no está muy claro quién tiene la autoridad. Desde el momento en que el Consejo de Gobierno tiene que clasificar las decisiones, esto puede generar más trabas administrativas ("**red tape**") que las que tiene el sistema existente. 4. Alguien puede concluir que este método no es nada nuevo, que todo lo que se sugiere ha sido implementado hace mucho tiempo en las empresas yugoslavas.

A estas posibles críticas, mi respuesta es que este método no es estático; al contrario, permite a los trabajadores desarrollarse a sí mismos mediante la toma de decisión en asuntos que son de crucial importancia. Este método no permite la preocupación por problemas minúsculos que limitan su desarrollo y educación en la administración de la empresa. Es cierto que este método conduce a la distinción entre ejecutivos y trabajadores. Esto puede estar en contra de la corriente sindicalista de pensamiento que reclama que todas las personas son iguales, que no deben haber diferencias entre ejecutivos y trabajadores al tomar decisiones, que todos deberían decidir y participar en las decisiones. En mi opinión, esto es peligroso, ya que nos con-

duciría a una situación en donde "todos son patrones y nadie es mariner". Ya es tiempo de que la autogestión se libere de las opiniones burocrático-anárquico-sindicalistas y de prácticas que conducen a la negación de la autoridad profesional. No todos los miembros de una organización pueden ser ejecutivos, porque la naturaleza del trabajo es tal que se debería saber quién hace qué, qué autoridad tiene y ante quién es responsable. En una empresa existe la necesidad de contar con un grupo de administradores profesionales que sean capaces de liderazgo y que tengan la autoridad para implementar decisiones en las esferas de la actividad que se les ha delegado. Sólo entonces será posible esperar que los ejecutivos sean responsables por sus decisiones. El objetivo de la autogestión es hacer imposible el desarrollo de la burocracia, pero, en nombre de este objetivo, se desarrollan nuevos subproductos: teorías de igualitarismo, aun cuando el objetivo no se centra en la igualdad social sino en el respeto a los principios de la organización y, sobre todo, en los principios de seguimiento de la autoridad profesional.

Las ideas de igualdad general, según las cuales los trabajadores deben ser ejecutivos y los ejecutivos deben ser trabajadores, se deben a la falta de confianza en los ejecutivos. Si un ejecutivo es un excelente gerente y asume autoridad y responsabilidad, entonces se sospecha que intenta usurpar dictatorialmente el poder de los trabajadores, y se le pide que renuncie a la empresa o es despedido. La humillación de los directores y de otros ejecutivos existe en tal grado que algunas veces las personas más calificadas evitan ocupar posiciones ejecutivas. Estas actitudes, que son antigerenciales, son generadas por esas fuerzas que deberían ser las más motivadas para procurar que la empresa tenga éxito y que se logren los objetivos socio-políticos.

El método ZES no proporciona una clarísima distribución de la autoridad a los ejecutivos y a los trabajadores porque es imposible lograr esto en un ambiente dinámico. La palabra final al respecto sólo la podrá decir la práctica en las varias organizaciones. Este método sólo orienta sobre lo que podría ser una solución viable. El cómo debe funcionar en la práctica, debe decidirse dentro de cada organización de acuerdo con sus condiciones tecnológicas y de mercado.

En conclusión: para que el sistema autogestionario tenga éxito, los ejecutivos deberían

ser profesionales, competentes, y confiar personalmente en que van a poder llevar a cabo ciertas decisiones y ser recompensados si acreditan su acierto. Otra importante condición para lograr éxito, es que los trabajadores tengan confianza en sus ejecutivos, y les entreguen la autoridad para tomar las decisiones que se requieran por el proceso tecnológico e informativo. Solamente si esto se

logra podrán identificar a los ejecutivos responsables. Sólo podrá resolverse el problema de la autoridad cuando se cree una atmósfera donde se distribuya la autoridad en una organización de tal manera que se conozca quién tiene la autoridad y qué deberes. El enfoque de la responsabilidad grupal es peligroso, ya que puede conducir a la irresponsabilidad grupal.

N O T A S

- (1) Este trabajo —cuyo original fue enviado a **Apuntes** en inglés por su autora— ha sido traducido por el Taller de Documentación del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (N. del E.).
- (2) **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social**, Oficina Nacional de Información, Empresa Editora del Diario Oficial "El Peruano", Lima, Agosto 1973. También en el Diario Oficial "El Peruano" N° 9719, 31 agosto 1973, pp. 1, 8, 9, 10, 11 y 12. (N. del T.).
- (3) **"Odnosi izmedu Organa Samoupravljanja i organa rukovodenja"**, publicado en Yugoslavia en **Gledista** 4, Abril 1969, pp. 535-550.
- (4) **"general membership"** en el original (Cfr. ADIZES, Ichak; **Industrial Democracy: Yugoslav Style (The Effect of Decentralization on Organizational Behaviour)**; Joint Publication, Graduate School of Business of the Columbia University and Free Press, New York, División of McMillan Company; New York, 1971, pp. 32 y ss.). Se ha traducido como "conjunto de los miembros (de la empresa)" o como "conjunto de trabajadores", por no existir en nuestro idioma un término propio que refleje adecuadamente la idea. En tal sentido deberán entenderse las alusiones sucesivas a tales "conjuntos" que equivaldrían en algunos aspectos, salvando las diferencias, a lo que el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** peruano denomina "Pleno de Trabajadores" (Artículo 65, ss. y concordantes). (N. del T.).
- (5) **"Workers' Council"** en el original (Cfr. ADIZES, Ichak; op. cit.). Equivaldría en algunos aspectos, salvo las diferencias, a lo que el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** peruano denomina "Aramblea General" (Artículo 27, ss. y concordantes). (N. del T.).
- (6) Respetando la expresión del autor, cabe señalar que el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** peruano prevé que "el Gerente General y los Gerentes sólo podrán ser removidos cuando medie causa justificada y Acuerdo de la Asamblea (General). Este acuerdo puede ser impugnado en primera instancia ante la Unidad Regional y en segunda y última instancia ante la Comisión (Nacional de Propiedad Social)" (artículo 54). (N. del E.).
- (7) Adaptado de DALE y URWICK, **Staff in Organization**, (New York, McGraw Hill, 1960), p. 102.
- (8) Las fases son conocidas como las funciones administrativas de FAYOL.
- (9) **Sic** en el original. Compuesto por el Director (Gerente) y los altos ejecutivos responsables de cada uno de los departamentos funcionales administrativos (Cfr. ADIZES, Ichak; **op. cit.**). Equivaldría en algunos aspectos, salvando las diferencias, a lo que el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** peruano denomina "Gerencia" (artículo 52). (N. del T.).
- (10) **"Governing Board"** en el original (Cfr. ADIZES, Ichak; **op. cit.**). Equivaldría en algunos aspectos, salvando las diferencias, a lo que el **Anteproyecto de Decreto Ley de la Propiedad Social** peruano denomina "Comité Directivo" (artículo 42, ss. y concordantes). (N. del T.).
- (11) Parcialmente derivado de KATZ y KAHN, **Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley, 1967, p. 259.
- (12) Parcialmente derivado de NEWMAN y SUMMER, **The Process of Management**, New York: Prentice-Hall, 1969, p. 49.
- (13) Constituciones internas de cada empresa.