

**EL “NUEVO ESTILO DE RELACIONES”:  
¿VISLUMBRE FUTURISTA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL?<sup>1</sup>**

**Estragó, Alfonso\***

**Resumen.** El Nuevo Estilo de Relaciones (NER) es un modelo de gestión de las organizaciones (y de su vínculo con el entorno) que representa una de las más radicales configuraciones de democracia económica. El NER ha sido aplicado en más de 100 organizaciones de hasta 3.000 personas, que se desempeñan en variados sectores económicos, bajo distintas formas jurídicas del control de la propiedad (sociedades comerciales, cooperativas, asociaciones y fundaciones), y en diversos medios culturales como el País Vasco, Brasil, India, Marruecos, Sudáfrica o México. El artículo ofrece un abordaje analítico en profundidad de los pilares filosóficos, teóricos y prácticos en los que se sustenta el NER, y de las interrelaciones entre ellos que permiten alcanzar un funcionamiento organizacional novedoso y económicamente eficiente. Se presentan, además, los principales resultados organizacionales y sociales alcanzados por las entidades que adoptaron este modelo, concluyéndose con reflexiones acerca del potencial cambio de paradigma que representa, y de sus posibilidades para expandirse a futuro.

*Palabras Clave:* Democracia Económica; Gestión; Organización Horizontal.

---

\* Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina.

**Contacto:** alfonso.estrageo@fce.uba.ar

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1303-1618>

1 Una versión preliminar de este artículo fue presentada en el XVI Congreso Internacional de Economía y Gestión Econ 2020, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Se agradecen los aportes y observaciones de revisores anónimos que permitieron el enriquecimiento de la presente versión final.

## **THE “NEW STYLE OF RELATIONSHIPS”: A GLIMPSE INTO THE FUTURE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT?**

**Abstract.** The New Style of Relationships (NSR) is a management model for organizations (and for their linkage with the environment) that represents one of the most radical configurations of economic democracy. The NSR has been applied in more than 100 organizations of up to 3,000 people, that perform in various economic sectors, under different legal forms of property control (ordinary private companies, cooperatives, associations, and foundations), and within several cultural environments such as the Basque Country, Brazil, India, Morocco, South Africa or Mexico. The article offers an in-depth analytical approach to the philosophical, theoretical, and practical pillars on which NSR is based, and the interrelationships between them that allow the attainment of a novel and economically efficient organizational functioning. In addition, the main organizational and social results achieved by the entities that adopted this model are presented, concluding with reflections on the potential paradigm shift it represents, and its possibilities of future expansion.

*Keywords:* Economic Democracy; Management; Horizontal Organization.

**Original recibido el 26/11/2020**

**Aceptado para su publicación el 30/07/2021**

## 1. Introducción

El Nuevo Estilo de Relaciones (NER) es un “estilo”<sup>2</sup> de gestión de las organizaciones (y de su vínculo con el entorno) que representa una de las más radicales configuraciones de democracia económica<sup>3</sup>. El NER ha sido aplicado en más de 100 organizaciones de hasta 3.000 personas, que se desempeñan en variados sectores económicos y bajo distintas formas jurídicas del control de la propiedad (sociedades comerciales, cooperativas, asociaciones y fundaciones). Su epicentro se encuentra en el País Vasco español, contando además con extensiones hacia diversos medios culturales como Brasil, India, Marruecos, Sudáfrica o México.

Su creador, impulsor y principal exponente es el empresario vasco Koldo Saratxaga, quien a partir de su recorrido profesional por diferentes entornos organizacionales -incluyendo a las cooperativas del Grupo Mondragón<sup>4</sup>- logró concebir un conjunto de ideas<sup>5</sup>, que condensadas en la práctica constituyen una de las más comprensivas aplicaciones de los principios democráticos a la gestión de las organizaciones.

En las páginas que siguen, el artículo aborda un análisis en profundidad de los pilares filosóficos, teóricos y prácticos que dan sustento al NER, y de las interrelaciones entre ellos que permiten alcanzar un funcionamiento organizacional novedoso y económicamente eficiente.

La sección 1 comienza por reseñar las ideas filosóficas basales del estilo NER. En la sección 2 se encara una revisión de los principales preceptos teóricos, que sirven de apoyo a los principios de funcionamiento extensamente desarrollados en la sección 3. La sección 4 presenta resultados económicos y sociales logrados por organizaciones que adoptaron el NER. Finalmente, la sección 5 concluye con reflexiones acerca del potencial cambio de paradigma que representa este modelo de gestión, y de sus posibilidades para expandirse a futuro.

## 2. Bases filosóficas del NER

### 2.1. La naturaleza humana y su potencial

El punto de apoyo de la perspectiva del NER se encuentra en el cuestionamiento radical de las nociones convencionales sobre la naturaleza humana que usualmente se adoptan en Economía y Administración. Éstas suelen considerar a la amplia mayoría de las personas como esencialmente egoístas, con tendencia al comportamiento poco ético, traicioneras, holgazanas, apáticas y desinteresadas en el trabajo, por lo cual precisan de un control permanente a fin de evitar que sus acciones perjudiquen a la organización. En consonancia con autores como Maslow (1991) y Ostrom (2005), el enfoque del NER -en cambio- supone que una gran mayoría de las personas puede asumir actitudes diametralmente opuestas y ser 2 Siguiendo a su creador, se utiliza este término, en lugar de “modelo”.

3 Para un detallado mapeo comparativo de los diversos modelos de gestión organizacional democrática, ver Estragó (2020).

4 La cooperativa vasca Irizar, integrante de este grupo cooperativo hasta 2008, fue la organización en donde se aplicó el NER por primera vez, desde 1991. Para una reseña histórica de este surgimiento, ver por ejemplo Casadesus-Masanell y Mitchell (2006). Asimismo, Apellaniz Valle (2015) presenta un repaso de las principales referencias teóricas que, en su origen, nutrieron a la propuesta de Saratxaga.

5 Como veremos, al tomarlas por separado muchas de ellas encuentran sustento en diversos referentes de la literatura académica de la Economía y la Administración.

generosas, confiables, promotoras de las conductas éticas, ágiles y enérgicas, apasionadas por el trabajo; todo sin requerir un gramo de control.

En este sentido, el NER considera que para una misma situación no existen absolutos inamovibles, pues todo depende de las características del entorno sistémico. En particular, la clave de la cuestión se encuentra en el tipo -o “estilo”- de relaciones que se hayan implantado entre las personas en un determinado contexto organizacional, pues son dichas relaciones las que dinamizan -o frustran- la construcción de los tipos de participación y convivencia necesarias para el aprovechamiento integral del enorme potencial humano que yace en los integrantes de una organización (Saratxaga, 2007).

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

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

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

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

## **2.2. Valores cardinales**

La implantación de un nuevo estilo de relaciones requiere -como condición *sine qua non*- que el centro de poder de la organización (propietarios, directorio, consejo de administración, o similares) adopte la iniciativa de impulsar dos valores fundacionales e íntimamente entrelazados entre sí: confianza y libertad (con responsabilidad).

Como fuera señalado más arriba, un precepto fundamental sobre el que se

construye ciencia en Economía y Administración es el que establece que los seres humanos poseen una ineluctable inclinación hacia el interés propio. Por lo tanto, la organización que otorga confianza y libertad (con responsabilidad) de acción para que el conjunto de sus trabajadores adopte las decisiones que considere más convenientes, acomete -de acuerdo con esta clásica perspectiva- un desatino de rasgos suicidas.

Sin embargo, el enfoque asumido por el NER invierte la relación de causalidad: la naturaleza de los comportamientos grupales no se encuentra fatalmente predeterminada, sino que depende del tipo (“estilo”) de relaciones que predomine en un determinado contexto organizacional. De esta forma, si la organización otorga confianza y libertad, la mayoría de sus personas las corresponderán mediante la promoción de la responsabilidad en el cuidado y desarrollo de los recursos organizacionales que sostengan el bienestar colectivo<sup>6</sup>. Si, en cambio, la organización impone controles autoritarios que suponen la preponderancia de los individualismos ventajistas, la respuesta sistémica tenderá hacia la consolidación del recelo y la aprensión mutua, creando así las bases para justificar aquellos comportamientos que procuren beneficios unilaterales a costa de las contrapartes.

### **3. Principios de funcionamiento del NER**

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

#### **3.1. Equipos autogestionados (no jefes)**

Sin dudas, el principio de los equipos autogestionados (o también: principio de “no jefes”) se erige en el más distintivo de los rasgos del NER, pues implica la íntegra supresión de todo vestigio de autoridad jerárquica. En efecto, la organización pasa a conformarse por equipos autónomos que asumen objetivos exigentes (“retos”) en cuanto a plazos y logros esperados, que a su vez se conforman por miembros con la misma cuota formal de poder decisorio, y que se encuentran representados -aunque nunca comandados- por un “líder”. La función de los líderes no consiste en mandar ni controlar a otros; antes bien asumen como representantes -elegidos democráticamente por los miembros del equipo, sin interferencias externas- ante los demás grupos. Por lo tanto, su labor es fundamentalmente coordinativa, funcionando como nexos cruciales entre los diversos agrupamientos humanos que componen la

6 La idea de que cada elemento de un sistema (en este caso, un sistema social) pueda asumir comportamientos muy diferentes, de acuerdo con el tipo de relación que haya establecido con los demás elementos, fue propuesta por Von Bertalanffy en su Teoría General de Sistemas (1968). Por su lado, Ostrom (2005) sostiene que, más allá de la innegable existencia de minorías puramente egoístas o altruistas, la mayoría de las personas es capaz de asumir ambos tipos de comportamiento, dependiendo del contexto social en el que se encuentren. Finalmente, Saratxaga (2007) considera que, reflejo de la diversidad, la gran mayoría de las personas puede ser responsable si se confía, sin distinción de lugares, razas o edades; unas cuantas lo son siempre, unas pocas nunca, y la mayoría, si el mensajero (líder) las atrae.

organización. Este rol de líder de equipo puede asumirse de manera rotativa, y su desempeño no implica un extra salarial (Aretxabala Pellón, 2018).

### **3.2. No control**

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

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

### **3.3. No despidos (por causas económicas)**

Seguidamente, puede distinguirse el principio de “no despidos”, por el cual las organizaciones NER asumen el compromiso de no cesantar a nadie por causas económicas (si bien se han presentado -aunque con escasa frecuencia- situaciones de expulsión debido a faltas muy graves o actitudes de frontal saboteo)<sup>7</sup>. El sustento lógico de esta postura -más allá de lo estrictamente ético- se encuentra en el reconocimiento de que son las personas las portadoras, acumuladoras y difusoras de experiencias y capacidades que potencian la creatividad, la iniciativa, la pasión o las emociones positivas. Ergo, resulta absurdo deshacerse de ellas ante el primer bajón en la actividad económica, ya que -además de dañar la moral y fomentar la desconfianza de los trabajadores que queden- se echa por la borda un ingente acervo de talentos, aptitudes y energía motivacional que resulta de difícil sustitución, por ser muy específico a la organización. Complementariamente, la decisión de mantener la plantilla a pesar de cambios o zozobras circunstanciales se interpreta como un acto de enorme generosidad que a futuro es devuelto con creces, pues cuando las personas perciben cierta seguridad a largo plazo, adoptan compromisos de mayor profundidad; si en cambio se observa un predominio del cortoplacismo, ¿qué sentido tendría aportar de más? (K2K Emocionando, 2015).

### **3.4. Ofrecer oportunidades**

La implantación de la confianza y la libertad impulsa el principio de “ofrecer

<sup>7</sup> En las cooperativas de trabajo, al integrarse las figuras de propietarios y trabajadores en las mismas personas, este principio suele adoptarse de manera natural, al menos para los socios plenos.

oportunidades”, que multiplica exponencialmente la capacidad de las organizaciones para brindar espacios de desarrollo a sus personas. En efecto, el desmantelamiento de las clásicas estructuras jerárquicas, junto con sus rígidos procedimientos y definiciones de espacios laborales, permite que los trabajadores puedan tomar decisiones respecto de los diferentes roles por los que se sientan atraídos, buscando además una concordancia entre lo que la organización precise y lo que cada uno pueda aportar. De esta forma, se generan innumerables ocasiones para que cada trabajador pueda desplegar sus mejores capacidades, que normalmente quedarían encajonadas -y desaprovechadas- dentro de los tradicionales encasillamientos burocráticos de función y jerarquía<sup>8</sup>.

### **3.5. Conceptos económicos compartidos**

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

De entre todos los indicadores del tablero de comando NER, el que más sobresale por su importancia es el Margen Bruto (MB), que surge de la diferencia entre las ventas y los costos variables<sup>9</sup>. El MB es una de las principales “premisas” (Simon, 1982) para la toma de decisiones, y el seguimiento de su evolución y contraste con los objetivos asumidos suele ser el asunto de arduas conversaciones a lo largo y ancho de la organización (ver sección 3.1.2).

### **3.6. Comunicación**

Existe un extendido prejuicio de que el diálogo franco y directo sobre cuestiones profundas, referidas a la gestión y la toma de decisiones de alto impacto, nunca resultarán de interés para la mayoría de los trabajadores, pues sus anhelos se encuentran fuera del trabajo, además de carecer de la capacidad y madurez profesional para tomar las riendas de asuntos complicados. De allí la reputada reflexión de muchos equipos directivos: “¿para qué contarle si a la gente no le interesa? Además, no lo entenderían”. Sin embargo, si las personas se encuentran motivadas, en el camino hacia la autorrealización y en posesión de la misión de la organización, cuántos más integrantes sepan el “qué”, el “cómo”, el “cuándo”, más eficientemente fluirán las cosas (Saratxaga, 2007). Adicionalmente, la remoción de

---

<sup>8</sup> Por caso, una de las reseñas relata el ejemplo cualitativo de un trabajador administrativo “raso” que logró destapar un gran potencial como dinamizador organizacional, al ser elegido por sus compañeros como líder del Equipo de Pilotaje, un vital espacio de coordinación de la configuración NER (K2K Emocionando, 2014).

<sup>9</sup> Para indagar en más detalle acerca de la metodología utilizada por el NER para la determinación del MB, ver García Valdivieso (2010).

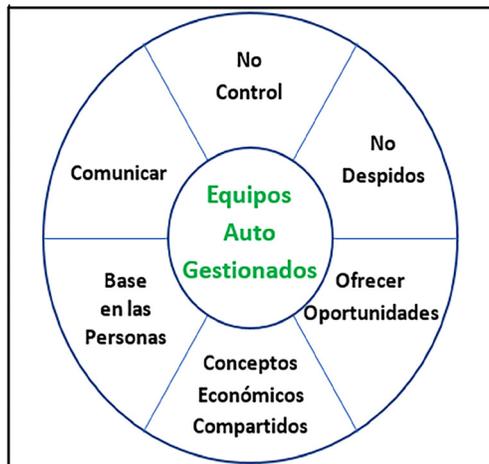
las jerarquías elimina -por un lado- la capacidad legitimada de retener información que signifique una ventaja para quien la posea, y -por otro lado- los típicos miedos a represalias por parte de individuos con poder, ante opiniones o cuestionamientos que -por muy acertados que fueren- no resultan de su agrado (Argyris, 1977).

### 3.7. Organizaciones basadas en las personas

Finalmente, el NER se distingue por su omnipresente máxima de construir “organizaciones (auténticamente) basadas en las personas”. En los ámbitos corporativos convencionales, la idea de que “las personas son lo más importante” resulta tan reiterada en lo verbal como contrariada en el plano real; por caso, cuando se invierten fortunas en equipamiento tecnológico al mismo tiempo que se tacañea en erogaciones destinadas al personal, que en definitiva será el que garantice que toda máquina sea una buena inversión. Si las personas realmente fuesen lo más importante de una organización, no se escatimaría con los salarios, la comunicación, la verdad, la transparencia, ni con la “cosecha” conjunta (Saratxaga, 2007).

Por ello, una de las primeras medidas que se toman en las organizaciones que adoptan el NER es la aplicación de una nivelación salarial, que en los hechos significa un sustancial incremento de los niveles más bajos (de hasta un 60%, García Valdivieso, 2010), sin que se disminuya la retribución de nadie (los niveles más altos quedan sin cambios). Complementariamente, se establece un esquema de reparto entre todos los miembros del 30% de los beneficios logrados a partir de la implementación del NER<sup>10</sup>. Por lo tanto, la retribución queda conformada por un componente fijo que se reconfigura de la manera más homogénea posible, y por un componente variable -la “cosecha”- que se reparte en directa relación a lo bien o mal que se hayan hecho las cosas entre todos. La Figura 1 a continuación esquematiza los principios de funcionamiento del NER:

**Figura 1. Principios del funcionamiento del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)**



**Fuente:** elaboración propia.

<sup>10</sup> Esta regla de reparto de beneficios tiene sentido en las organizaciones tradicionales, mientras que las cooperativas de trabajo que adoptan el NER mantienen su natural práctica de repartir el 100% de los excedentes entre sus socios plenos.

## **4. El funcionamiento del NER**

### **4.1. Los diversos espacios de autogestión**

#### **4.1.1. Equipos autogestionados de base**

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

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

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

#### **4.1.2. Equipo de Compromiso**

Seguidamente los equipos fijan los objetivos que se comprometen a alcanzar. Llegados a este punto, una objeción natural que suele invocarse argumenta que los equipos aprovecharán su autonomía decisoria para asumir sólo compromisos mínimos a fin de trabajar poco y cumplir siempre, lo cual -a mediano y largo plazo- resultaría ruinoso para la organización. Sin embargo, el estilo NER propone un arreglo institucional diseñado para que esta dinámica autodestructiva se revierta por completo. En este sentido, un elemento axial es el Equipo de Compromiso (EC), un foro decisorio del que participan todos los líderes designados por sus respectivas unidades (inclusive, los líderes “obreros”), en calidad de mandatarios que representan a sus mandantes<sup>11</sup>. El objetivo del EC es la planificación conjunta de la producción

<sup>11</sup> Por ejemplo, en una de las organizaciones que en su momento habían adoptado el NER, SABERES. Vol. 14, NÚM.1 (2022). 1-19. SECCIÓN ARTICULOS

para los períodos (días y/o semanas) por venir ( $t+1$ ,  $t+2$ , etc.).

Por ejemplo, en una organización de corte industrial, la dinámica típica de estas reuniones comenzaría con el equipo de ventas<sup>12</sup> comentando el estado del mercado y exponiendo las necesidades de los clientes (pedidos captados, precios ofertados, calidad requerida, quejas y recomendaciones, situación respecto a la competencia, etc.). Luego, el equipo de Relaciones con Proveedores analizaría la viabilidad de cumplir con lo solicitado, en el plazo estipulado, en función de la materia prima disponible. El equipo de Servicios Técnicos realizaría una evaluación similar en función de los tipos de producto y la posibilidad de alcanzar el nivel de exigencia esperado por los clientes. Finalmente, los equipos de “obreros” (denominados Equipos Línea Cliente) explicitarían su compromiso de fabricar determinada cantidad de piezas en determinado tiempo. En base a la transparencia de la información, y al principio de los conceptos económicos compartidos, todos los presentes contarán con la capacidad de calcular cuáles serían los márgenes de rentabilidad esperados a partir de los datos y los compromisos adoptados por los diferentes equipos. Si este resultado esperado fuese insatisfactorio para los objetivos organizacionales (por ejemplo, si el margen anticipado fuese pequeño, sugiriendo posibles dificultades a futuro para la organización), resultaría muy probable que se disparase un debate a fin de buscar alternativas para mejorar los compromisos asumidos por cada grupo, redundando ello en un incremento de la performance organizacional esperada. Mediante este devenir de ajuste mutuo, los líderes allí reunidos -en base a los mandatos recibidos- compaginan los objetivos y necesidades de sus equipos con los intereses de la organización y de los clientes. La reunión termina solamente cuando se logra un acuerdo que deje mínimamente satisfechos a todos los presentes. Ante desacuerdo de alguna de las partes, los miembros del EC deben proponer nuevas alternativas que permitan (al menos) una mínima satisfacción de los intereses de todos los equipos, además de los objetivos globales de la organización (García Valdivieso, 2010), dinámica decisoria que se asemeja al *consent* sociocrático (Romme, 1996; Robertson, 2015).

De esta manera, las reuniones de compromiso permiten anticipar el margen de rentabilidad de cada pedido, brindando a todos los presentes una visión global no disponible en las organizaciones tradicionales. Por ello, el foro del EC resulta muy clarificador para los líderes, pues realiza un contraste “blanco sobre negro” de la correlación que existe entre los compromisos debatidos y asumidos entre todos los equipos y los resultados obtenidos por la organización, en una dinámica de absoluta transparencia. Implícitamente, el NER asume que la mayoría de las personas son honradas y desean cumplir con compromisos razonables asumidos públicamente (ver nota 6 más arriba). En consecuencia -siendo los trabajadores seres lo suficientemente inteligentes y responsables como para comprender que una actividad sin rentabilidad no tiene futuro- la posibilidad de caer en complots de conformada por aproximadamente 180 miembros, se daban dos reuniones de compromiso diferentes (una para cada rama de producto), que estaban constituidas por una media de 15 representantes de equipos (y también por representantes de proveedores) cada una (Lalanne, 2012).

<sup>12</sup> En la terminología NER, los equipos de ventas se denominan “Equipo de Satisfacción de Clientes” (ESC). Asimismo, las áreas de ingeniería y desarrollo se designan como “Servicios Técnicos” (SERTEC) y los equipos de obreros que fabrican los productos como “Equipo Línea Cliente” (ELC).

autoengaño, en donde todos los compromisos tienden hacia lo mínimo a expensas del futuro de la organización que se tiene en común, se reduce significativamente.

#### 4.1.3. Equipo de Pilotaje

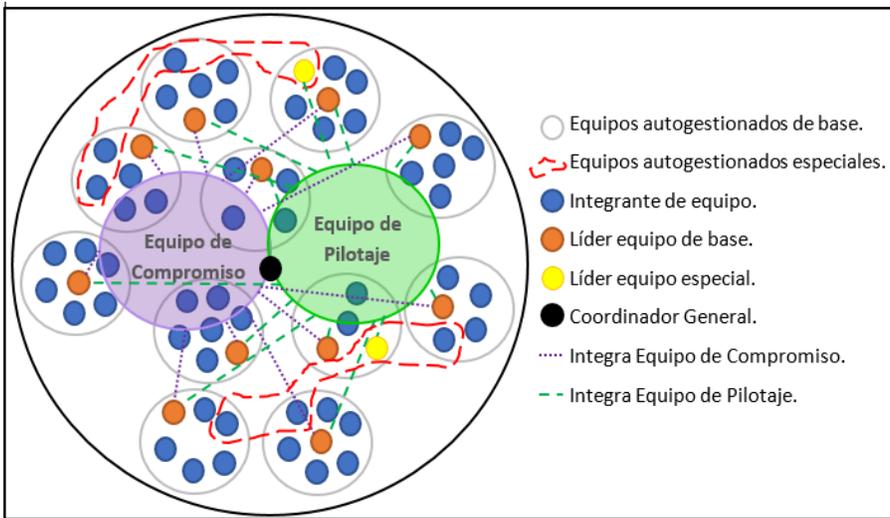
Otro espacio transcendental para el funcionamiento del estilo NER es el Equipo de Pilotaje (EP), también integrado por los líderes de los equipos de base junto con líderes de equipos *ad-hoc*<sup>13</sup>. A diferencia del EC, en el EP se debaten los compromisos a mediano y largo plazo de cada unidad. Puesto desde otra perspectiva, mientras que el foro del EC asume, mayormente, decisiones del tipo “coordinativas” (y por ello se reúne con mayor frecuencia, al menos una vez por semana), el EP (que suele sesionar una vez al mes) se encarga tanto de la formulación de las decisiones “de excepción” (no rutinarias), como de las estratégicas (Mintzberg, 1979). En este sentido, la herramienta de planificación predilecta es el “Plan de Ideas y Objetivos” (PIO), consistente en el conjunto interrelacionado de compromisos asumidos por cada unidad, a mediano y largo plazo. Cada equipo debe formular su propio PIO y presentarlo al EP para su debate crítico y su compaginación con los aportes de los demás, siempre teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de incremento en eficiencia y calidad. Adicionalmente, estas presentaciones deben realizarse ante toda la organización reunida en asamblea (ver apartado 3.1.4), a fin de refrendar públicamente la responsabilidad asumida por cada grupo de trabajo, en un contexto de transparencia y horizontalidad.

En la Figura 2 a continuación se representa la configuración estructural típica de una organización con estilo de gestión NER. Allí se observan los equipos autogestionados de base y los equipos especiales, con sus respectivos líderes que conforman el EC y el EP. Reluce además la figura del coordinador general, designado por el EP (y refrendado en asamblea), quien cumple funciones de representación hacia afuera de la organización, de comunicación y de seguimiento estratégico de las actividades de los equipos o de la organización en general.

---

<sup>13</sup> Esto es, equipos para tareas “especiales” (por ejemplo, la búsqueda de mejores y/o más baratos proveedores de materias primas), semejantes a los grupos transitorios (*task forces*) compuestos transversalmente por miembros de diferentes unidades (Mintzberg, 1979).

**Figura 2. Configuración organizacional del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)**



Fuente: Estragó (2020).

#### 4.1.4. La asamblea como complemento de las dinámicas horizontales

Uno de los rasgos más distintivos del estilo NER consiste en las reuniones asamblearias, que convocan a todas las personas que trabajan y participan de un proyecto (organización), en un pie de igualdad<sup>14</sup>. La función de estos encuentros es doble: por un lado, se constituye en el foro ideal para comunicar información muy importante de manera simultánea (por ejemplo, los resultados mensuales y la situación económico-financiera general de la empresa); por otro lado, durante las asambleas se deciden cuestiones estratégicas y de muy profundo alcance.

En efecto, el desarrollo de estos encuentros colectivos se basa en información que ya ha sido transmitida y previamente analizada al nivel de los equipos, por lo que las personas cuentan con todos los elementos para entender lo que vaya a proponerse. De esta manera, se incrementan las posibilidades de adoptar decisiones adecuadas y responsables, con información y seguridad<sup>15</sup>.

Las aprobaciones por asamblea -incluyendo la aceptación de funcionar según los preceptos del NER- suelen demandar un alto porcentaje de adhesión a la decisión asumida, por lo general un mínimo del 90%, con el objetivo de acercarse lo máximo posible hacia la unanimidad. Otros ejemplos de resoluciones adoptadas por asamblea son: aprobación de los PIO (tanto los grupales como el general de toda la organización), aceptación de un pedido o cliente nuevo que implicará un aumento temporal -aunque considerable- en el esfuerzo organizacional conjunto

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

15 La asamblea tiene tal importancia en las organizaciones NER, que se realizan en horario de trabajo, con control de asistencia y obligatoriedad de justificar ausencias.

(incremento en la duración de la jornada laboral, viajes, asunción de responsabilidades extras, etc.), decisiones estratégicas como la incursión en un nuevo mercado o la conveniencia de acometer inversiones de envergadura<sup>16</sup>.

## 4.2. Rasgos adicionales del funcionamiento NER

Una vez que la asamblea aprueba los PIO, las sucesivas reuniones del EC y del EP realizan un seguimiento a fin de advertir y analizar los problemas que surjan ante eventuales dificultades de cumplimiento. Usualmente, los objetivos propuestos y los compromisos públicos que de allí se derivan resultan de alta exigencia, dado que procuran significativos incrementos en la eficiencia organizacional del mediano y largo plazo. Esta dinámica redundante en un alto nivel de presión mutua entre los diferentes equipos de base, lo que suele derivar en fricciones y recriminaciones cruzadas, sobre todo si hay dificultades para cumplir con lo planificado y asumido.

De esta manera, el ambiente cultural de las organizaciones NER es de una amplia libertad, encontrándose, no obstante, atravesado por un férreo sentido de la rigurosidad en el cumplimiento de lo prometido ante todos<sup>17</sup>. De allí se han originado máximas culturales como: “los compromisos se cumplen sí o sí, no pudiendo invocarse excusas ni contingencias” o “la jornada o semana no termina hasta que no se cumple con lo comprometido”. Como consecuencia, “habrá días en los que todo fluya bien” y se concluirá la jornada antes de lo previsto, “y otros en los que no, y habrá que dedicarle más esfuerzo y/o tiempo” (García Valdivieso, 2010). Ante errores, negligencias o imponderables que produzcan contratiempos, la presión para la consecución de las metas acordadas recae en el equipo, ya que es él, y no el sujeto, la unidad de referencia del estilo NER (Saratxaga, 2007)<sup>18</sup>. Las lógicas -y con frecuencia acaloradas- discusiones que este devenir acarrea tienen la ventaja de desenterrar las fallas e inconsistencias de los sistemas de trabajo implementados, permitiendo que salgan a la luz y queden a la vista de todos. Esta situación representa una oportunidad para que la creatividad colectiva conciba nuevas soluciones de raíz para las causas de los problemas, incrementando la eficacia y la eficiencia de la gestión horizontal (García Valdivieso, 2010)<sup>19</sup>.

---

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

17 Lo cual remite al *concertive control*, el control horizontal “concertado”, fenómeno que fuera observado por Barker (1993) en equipos autónomos de trabajo.

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

19 De hecho, el *Lean Manufacturing*, representado por el modelo de gestión de Toyota, asume

Esta dinámica de funcionamiento se ve reforzada por ítems adicionales, destacados en los párrafos que siguen.

#### **4.2.1. Decisiones colectivas**

Todas las personas -en mayor o menor medida- tienen creatividad (Maslow, 1991), y desean proyectar su impronta individual a través de la participación en un proyecto más grande que ellas. Parafraseando a Salcedo y Saratxaga (2010, p. 30), a todas las personas les gusta el éxito, más para apropiarse y disfrutarlo deben ser actores, no títeres en manos de otros. Esta noción se fortalece cuando se observa lo que sucede fuera del ámbito laboral, donde normalmente se toman muchas decisiones de trascendencia, sin la necesidad de jefes, sindicatos o padres; mientras que al interior de las organizaciones tradicionales se insiste en tratar a las personas como niños incapaces de desenvolverse por sí mismos (McGregor, 1960).

Si en los ámbitos familiares y sociales de nuestras vidas adultas nos autogestionamos, ¿por qué es tan difícil hacerlo en el trabajo?, se pregunta García Valdivieso (2010, p. 41). Parte de la respuesta podría estar en que todo proyecto horizontal y compartido implica inevitables discusiones -donde se toma y se cede-, siendo consecuencia de la insoslayable diversidad humana que se refleja en forma de “campana de Gauss” (Saratxaga, 2007). Llegados a este punto, -si bien se la reconoce como una extraordinaria fuente de innovación- el enfoque tradicional considera a la diversidad como un escollo insalvable, que convertiría a las configuraciones horizontales en clubes de interminables debates (Drucker, 1984), relentizando el proceso decisorio de manera innecesaria.

Sin embargo, las experiencias de las organizaciones NER por lo general han refutado este axioma, no sin antes pasar por un arduo y delicado proceso de “maduración” (que suele demorar algunos meses), en donde las personas aprenden a “des-infantilizarse”, asumir responsabilidades, proponer soluciones (pues ya no hay un jefe a quien cargarle las culpas de todo lo que no funcione)<sup>20</sup>, y adquirir un sentido de la oportunidad para -llegado el caso- ceder hacia posturas que equilibren perspectivas diversas, a fin de poder avanzar hacia el campo de la acción.

#### **4.2.2. Relaciones con proveedores, clientes y la sociedad en general**

Si bien el núcleo de su filosofía se encuentra en el estilo de gestión, el NER se presenta a sí mismo -además- como un replanteo de las relaciones que las organizaciones construyen con su entorno social en general.

En este sentido, se considera que los clientes y los proveedores -lejos de ser una perspectiva similar, cuando al implementar el sistema “Justo a Tiempo” (*Kanban*) genera una dinámica muy ajustada de compromisos encadenados. Womack, Jones y Roos (2007) sostienen que las fallas en este fino equilibrio son bienvenidas como una oportunidad para (mediante la institucionalización de círculos de calidad) reconocer las causas de raíz e implementar mejoras tendientes a evitar que se repitan los inconvenientes.

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

enemigos irreconciliables- tienen muchos más intereses en común de lo que los frecuentes -aunque circunstanciales- contrapuntos puedan insinuar. Por lo tanto, la relación con los proveedores se encuentra fundada en la confianza y el largo plazo. Muestra de ello es la asidua participación de sus representantes en las reuniones del EP<sup>21</sup>.

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

## 5. Resultados del NER

Desde el año 2005, la organización K2K Emocionando -fundada y liderada por Saratxaga- viene impulsando programas de transformaciones organizacionales, a fin de promover la difusión e implantación definitiva y autónoma del estilo de gestión NER. Al año 2019, se contaban aproximadamente 100 organizaciones que se habían valido o se estaban valiendo del Nuevo Estilo de Relaciones (Noticias de Gipúzcoa, 2019). De éstas, hacia 2020 18 forman parte de la red NER Group, de las cuales 9 son cooperativas de trabajo<sup>22</sup>.

En el plano económico, además del éxito inicial de la cooperativa Irizar (ver nota 4), se destaca la medición realizada sobre los 2 primeros años de implantación en 10 organizaciones que comenzaron su transformación entre 2008 y 2011; es decir, que recurrieron a este estilo de gestión en medio de una crisis global, cuando el Producto Bruto Interno español se derrumbó 6,4% entre 2008 y 2012.

De la lectura de los datos del Cuadro 1 se destaca el incremento del beneficio económico (resultado) en más de 1.000% al cumplirse el segundo año de adopción del NER. Por otra parte, resulta evidente que dicho guarismo no puede explicarse solamente a partir del importante, aunque mucho menor, incremento de la facturación (ventas, +57%), ni de un “ahorro” por despido de personal (que por los principios del NER tampoco sería posible), pues su dotación -inclusive- se incrementó levemente en 4%.

---

21 Según relatan Womack, Jones y Roos (2007), una práctica similar se fomenta en el *Lean Manufacturing*.

22 Saratxaga afirma que la forma jurídica de una organización representa una variable de escasa relevancia en el éxito de la implementación del estilo NER. En este sentido, sostiene que “la forma legal es el continente”, y se tiende a confundir “al continente con el contenido”, ya que “cooperativa es una cosa, cooperar es otra” (Lalanne, 2012).

**Cuadro 1. Evolución experimentada por 10 organizaciones durante los 2 primeros años de adopción del NER**

| Concepto                        | Período crisis: 2008 a 2012 |        |        | Variación     |               |
|---------------------------------|-----------------------------|--------|--------|---------------|---------------|
|                                 | Año 0                       | 1º Año | 2º Año | Año 1 / Año 0 | Año 2 / Año 0 |
| Ventas (Mill. €)                | 168                         | 212    | 264    | +26%          | +57%          |
| Resultados (Mill. €)            | 2,8                         | 9,9    | 28,6   | +353%         | +1.021%       |
| Personas (Nº)                   | 1036                        | 1.054  | 1.077  | +2%           | +4%           |
| Ventas / Persona (Miles €)      | 162                         | 202    | 245    | +25%          | +51%          |
| Resultado por Persona (Miles €) | 2,7                         | 9,4    | 26,6   | +348%         | +985%         |

Fuente: K2K Emocionando (2013).

Posiblemente, la explicación principal se encuentre en el notable ahorro por mayor eficiencia en el funcionamiento organizacional (ahorros en materia prima, tiempos de fabricación y procesos, gastos generales, etc.), impulsado a partir de los elementos explicados más arriba: la transparencia en la información, los conceptos económicos compartidos, el compromiso con el éxito presente y futuro de la organización, el estímulo que significa tomar parte de las decisiones y de la “cosecha” que de allí se derive, etc.

Un logro adicional del NER es el relativo a las reubicaciones temporarias de personas que trabajan en organizaciones con serias dificultades económico-financieras. En efecto, las organizaciones pertenecientes al NER Group nunca despidieron trabajadores por causas económicas (mientras que, por caso, la tasa de desempleo española pasó del 8% al 26% durante el período de crisis 2008-2013)<sup>23</sup>. Entre otras razones, ello fue posible gracias al programa de reubicaciones, que permitió a aquellas personas que -dentro de sus respectivas organizaciones- se encontraban temporariamente “excedentes” y sin trabajo, desarrollar labores en otras organizaciones miembros de NER Group con necesidades de incorporar personal (K2K Emocionando, 2012).

No obstante los éxitos obtenidos por buena parte de las organizaciones que asumieron el estilo de gestión NER, se han presentado -asimismo- un importante número de experiencias “amargas” que no lograron alcanzar el “final feliz” anhelado. En este sentido, Saratxaga realiza un repaso de los primeros 50 proyectos de transformación NER que se habían encarado hasta 2014 (K2K Emocionando, 2015):

- En 19 de ellos (38%) el proyecto fue interrumpido por figuras influyentes con intereses en el funcionamiento anterior al NER: en 4 cooperativas debido a enfrentamientos entre facciones; en 12 PyMEs familiares -donde en un primer momento se solicita ayuda ante situación crítica- los dueños, al perder una gran cuota de su poder aducen variadas excusas para volver al esquema anterior (y a pesar de los buenos resultados hasta entonces conseguidos); finalmente se contaron 3 PyMEs [pequeñas y medianas empresas] familiares donde los

<sup>23</sup> A partir de la actual crisis global COVID-19, varias organizaciones pertenecientes a NER Group nuevamente debieron acudir a diversos mecanismos de defensa del empleo. Ver por ejemplo Talleres Arreche S.A. (2020).

dueños estaban comprometidos con el NER, pero líderes sindicales con poder bloquearon avances y forzaron interrupción del proyecto.

- En las 31 organizaciones restantes (62%) se puede afirmar que la transformación a un estilo de gestión NER se llevó a cabo de manera exitosa<sup>24</sup>.

Como se desprende de este análisis, el principal escollo para la adopción y disseminación de un estilo de gestión horizontal como el NER se encuentra en el liso y llano bloqueo por parte de individuos con poder, quienes asignan prioridad absoluta a su conservación, inclusive a costa de los prominentes resultados económicos y humanísticos que la organización pudiera lograr. Ello explica la razón por la que el NER, aún en los casos exitosos, siempre generará resistencias entre algunos mandos medios, y entre ciertas figuras que dentro de las configuraciones tradicionales detentan algún rol que sea considerado como “imprescindible” (García Valdivieso, 2010).

Sumado a esto, Saratxaga sostiene que resulta imposible soslayar la dificultad que implica el ciclópeo cambio cultural a encararse, a fin de superar los tradicionales modos de funcionamiento que nuestro medio social inculca, haciendo primar el individualismo, el cortoplacismo, el resultado rápido a como dé lugar, la falta de ética y de transparencia, entre otros (K2K Emocionando, 2015).

## 5. Comentarios finales

El Nuevo Estilo de Relaciones se erige -posiblemente- como uno de los más notorios ejemplos de modelos integrales de gestión democrática y horizontal, que consiguen demostrar la factibilidad cierta de basar el trabajo humano conjunto en preceptos como la libertad, la confianza, la responsabilidad, la transparencia o la generosidad. Puesto desde otro ángulo, el NER representa un novedoso y sustancial aporte práctico hacia un inminente cambio de paradigma en la Administración y la Economía.

En contraposición a los esquemas organizacionales jerárquicos y paternalistas, las configuraciones como el NER muestran que, lejos de ser un juego de suma cero en donde lo que gana uno lo pierde otro, la distribución más equitativa del poder redundará en un incremento exponencial del empoderamiento total, tanto para cada miembro en lo individual como para el conjunto organizacional en lo global (Saratxaga, 2007). De esta forma, las pulsiones de autorrealización de las personas encuentran su lugar para reverberar, incrementando la motivación, el compromiso y -en definitiva- la eficiencia.

En conclusión, el NER se inscribe en lo revolucionario, lo radical, pues implica un salto fundamental por sobre el paradigma organizacional mecanicista, en donde la “mano de obra” o los “recursos humanos” pasan a ser “las personas”, que asumen una nueva y liberadora forma de relacionarse, lo que en última instancia repercute en mejores resultados económicos, humanísticos, éticos y organizacionales.

Todavía quedan por delante importantes desafíos para consolidar la difusión del NER, como los (posibles) límites a su escalabilidad, o el cambio cultural necesario

24 De éstas, 6 organizaciones -hacia 2014- habían decidido en buenos términos no formar parte del NER Group. Asimismo, en años más recientes otras dos organizaciones fundadoras de dicho grupo (las cooperativas Ampo y Ekin) tomaron la determinación de no continuar dentro de él.

para tornarlo más aceptable. A pesar de ello, sus impulsores lucen convencidos de que su irrupción ya constituye un camino de no retorno.

### Referencias bibliográficas

- Apellaniz Valle, K. X. (2015). *Nuevo estilo de relaciones (ner). Análisis de las percepciones de los rasgos culturales del ner en las organizaciones de ner group* (Tesis Doctoral). Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, España.
- Aretxabala Pellón, P. (2018). Modelos de autogestión en la industria. NER, Nuevo Estilo de Relaciones. *Economía industrial*, (408), 21-30.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Casadesus-Masanell, R. y Mitchell, J. (2006). Irizar en 2005. *Harvard Business Review*.
- Drucker, P. (1984). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: "El Ateneo" Pedro García S.A.
- Estragó, A. (2020). Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (12), 39-74.
- García Valdivieso, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: España: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2012). *Experiencias NER 2011*. Bilbao: España: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2013). *Experiencias NER 2012*. Bilbao: España: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2014). *Experiencias NER 2013*. Bilbao: España: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2015). *Experiencias NER 2014*. Bilbao: España: K2K Emocionando.
- Lalanne, A. (2012). *Cuando las personas cuentan. Experiencias en el País Vasco*. <https://www.linkedin.com/in/andr%C3%A9s-lalanne-a962798/overlay/1635455511062/single-media-viewer/>.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York, EEUU: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Nueva Jersey, EEUU: Prentice-Hall.
- Nergroup.org (2019). *Más de 187 proyectos sociales y 3.680 voluntarios desde 2010*. <http://www.nergroup.org/es-es/Noticias/Todas-las-Noticias/articleType/ArticleView/articleId/1119/Mas-de-187-proyectos-sociales-y-3680-voluntarios-desde-2010>
- Noticias de Gipúzcoa (2019). *NER Group internacionaliza su modelo*. <https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/economia/2019/04/04/ner-group-internacionaliza-modelo/606311.html>
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton, EEUU: Princeton University Press.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75.
- Salcedo J. y Saratxaga, K. (2010). *El éxito fue la confianza*. Bilbao, España: K2K Emocionando.
- Saratxaga, K. (2007) *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Simon, H. (1982). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Talleres Arreche S.A. [KomuNER]. (2020). *Talleres Arreche, S.A. - Decisiones Covid19* [Archivo de video]. <https://youtu.be/vPnIL5q1P98>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. Nueva York, EEUU: George Braziller.
- Womack, J., Jones, D. y Roos, D. (2007 [1990]). *The machine that changed the world*. Simon and Schuster.