



UNA APROXIMACIÓN SOCIO-TÉCNICA A LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA:

**LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL
EN AKER SOLUTIONS**

RAVN, J. E.; IMAZ ALIAS, O.; SANNE HAGA, T. & GREENWOOD, D. J.

Autores: RAVN, J. E., IMAZ ALIAS, O., SANNE HAGA, T. & GREENWOOD, D. J.

Traducción al euskera: AMAIA APALAUZA OLLO

Deposito legal: 01136-2023

ISBN: 978-84-09-57393-6

Diseño: Azk taldea

Imprenta: Gertu Koop. Elk.



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):

No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.




Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación
Instituto de Estudios Cooperativos LANKI



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

LAN ETA JUSTIZIA
SAILA
DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y JUSTICIA



4	PREFACIO
10	1. INTRODUCCIÓN
16	2. ORÍGENES Y DESARROLLO
24	3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA
27	3.1. La estructura de participación política
32	3.2. Los procesos de participación socio-técnica
36	4. DESAFÍOS
38	4.1. Desafíos manejables: La reflexión sobre el futuro de Stord Yard
42	4.2. Desafíos (in)manejables: Escalabilidad y participación socio-técnica
46	5. CONSIDERACIONES FINALES
50	REFERENCIAS

An abstract graphic consisting of numerous thin, white, wavy lines that flow across the page from the bottom left towards the top right. The lines are closely spaced and create a sense of movement and depth against the solid pink background.

PREFACIO

PREFACIO

La investigación acción es un conjunto de prácticas y compromisos que tienen como objetivo promover y consolidar la producción de conocimiento, la transformación social democrática, el bienestar humano y la sostenibilidad ambiental. Abarca una amplia variedad de prácticas, fuentes de conocimiento, diversos ideales, tipos de dinámicas y estructuras de aprendizaje. Es decir, la investigación acción no puede reducirse a una metodología; es una manera de entender y gestionar el conocimiento en acción y responde a un compromiso social, democrático y medioambiental.

El espectro que abarcan los enfoques de investigación acción es muy amplio. Uno de los lugares clave en los que se desarrolló fue en las industrias manufactureras en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial. Dentro de lo que podríamos llamar la cuna del capitalismo, las ideas pro-sociales se desarrollaron en el marco de una preocupación en torno a la necesidad de crear empleos de mejor calidad y más seguros, mejorar la participación de las personas en las organizaciones y reforzar los instrumentos democráticos.

Sin embargo, casi un siglo después de aquellas primeras iniciativas existe una creciente desazón. La expansión del modelo neoliberal ha venido acompañada por una atenuación de los programas dirigidos a fomentar la democracia empresarial, una mayor concentración del poder en unas pocas corporaciones transnacionales, poco comprometidas con el desarrollo de los territorios y las comunidades, y un repliegue de reformas y programas sociales y democráticos.

Es por ello que los autores de este trabajo nos preguntamos: ¿Cuán fuertes son hoy las ideas y prácticas democráticas industriales? ¿Pueden sobrevivir en un contexto capitalista y neoliberal? ¿Presenta una hoja de ruta viable para avanzar hacia un futuro mejor para nuestros territorios y comunidades?

Este cuaderno de Lanki resulta de las conversaciones desarrolladas durante los últimos tres años entre investigadores trabajando sobre el modelo de democracia industrial noruega e investigadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Durante este tiempo, hemos identificado un

lenguaje común que nos permitiera describir ambas experiencias. Sobre esta base hemos tratado de identificar similitudes y diferencias con el objetivo de avanzar vías para el aprendizaje mutuo.

Los resultados de esta comparativa han sido publicados de manera extensa y detallada en un número especial sobre democracia industrial de la revista *International Journal of Action Research* bajo el título *Productive Pragmatism: Industrial Democracy under Neoliberal Capitalist Conditions*. El objetivo de este cuaderno es sintetizar de una manera más accesible para un público más general los aprendizajes adquiridos, durante el desarrollo del número especial, sobre el caso noruego.

La convicción que nos anima a desarrollar este trabajo es contribuir a recuperar el debate sobre la democracia industrial en la esfera pública y ofrecer a todas aquellas personas interesadas un modelo que nos permita entender mejor los retos que plantea avanzar prácticas de democracia industrial en un entorno capitalista y neoliberal.

Por último, el objetivo de presentar un caso particular de éxito no significa que consideremos este caso una especie de modelo ideal o receta a seguir. No hay un único modelo a seguir, sino un conjunto de prácticas adaptadas al contexto local de las que se pueden extraer aprendizajes útiles. El reto es ser capaces de describir cada caso fielmente, es decir, respetando la integridad de sus contextos, historias, sectores, diseños, personas y procesos de desarrollo. El objetivo es enriquecer el debate, dotando a la lectora interesada de conocimientos y prácticas que pueden ser útiles para el desarrollo de organizaciones industriales democráticas.

Los autores de este cuaderno son:

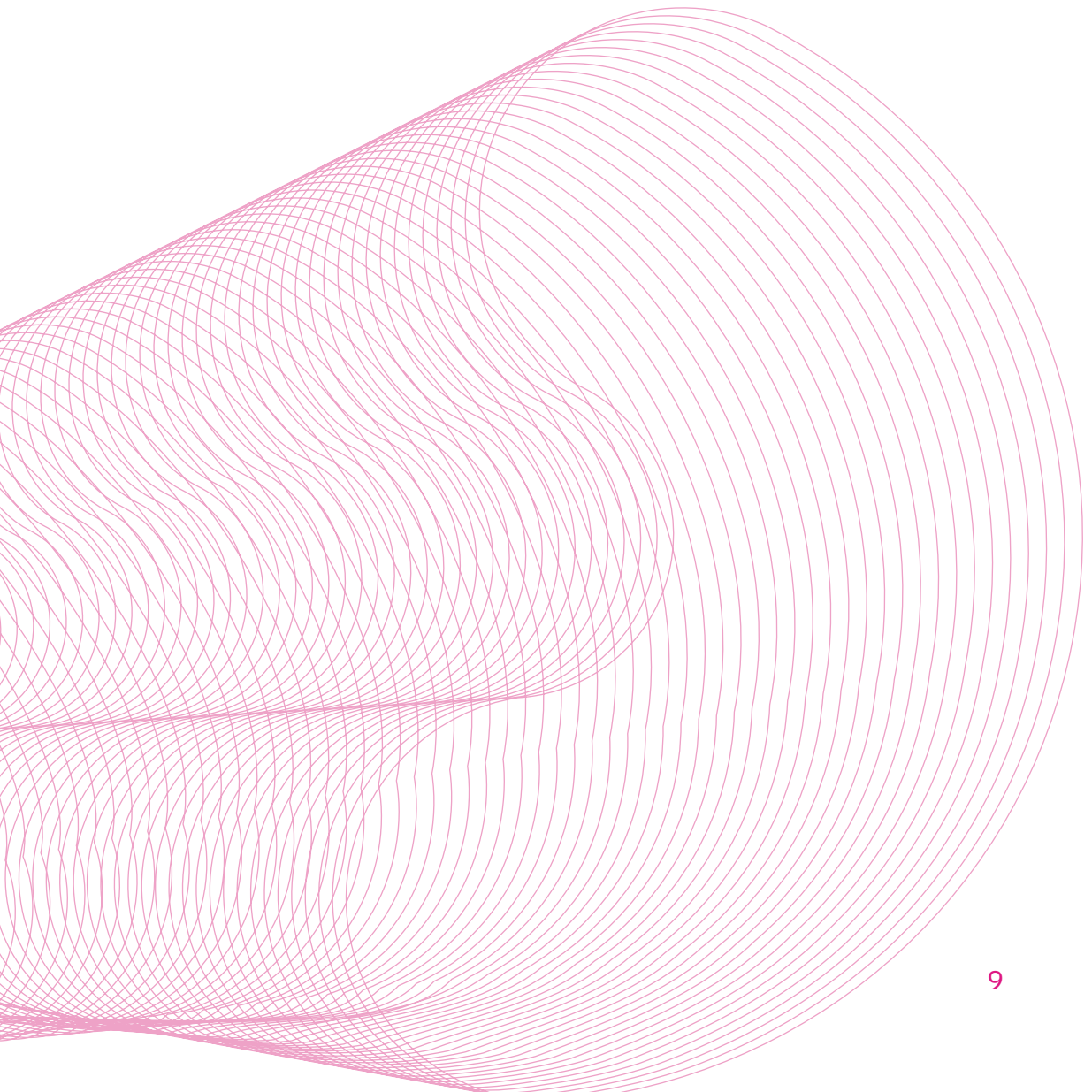
Johan E. Ravn (Nord University/SINTEF), profesor de la Nord University y Científico jefe del Grupo SINTEF, ha emprendido varios proyectos de investigación acción, principalmente en organizaciones industriales, y ha publicado artículos sobre investigación acción, relaciones laborales colaborativas y diseño de sistemas socio-técnicos. johan.ravn@sintef.no

PREFACIO

Oier Imaz Alias (Universidad Mondragon) es investigador del Instituto de Estudios Cooperativos (LANKI) y profesor de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Su investigación se ha centrado en la gobernanza de sistemas de innovación responsable y, actualmente, la gobernanza de las cooperativas de Mondragon. Ha publicado diversos artículos gobernanza multiactor, cooperativismo y sostenibilidad. oimaza@mondrag.edu

Trond Sanne Haga (Aker Solutions), tiene un doctorado de la Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología. Ahora trabaja para Aker Solutions, un proveedor noruego de varias soluciones energéticas, como gerente senior responsable del proyecto de transformación de I+D y flexibilidad competitiva. Sus publicaciones más recientes se centran en la sociotecnología y la alienación. Trond.Haga@akersolutions.com

Davydd J. Greenwood (Cornell University) Goldwin Smith Profesor Emérito del Departamento de Antropología, ex-director del Centro de Estudios Internacionales de Einaudi y del Instituto de Estudios Europeos. Miembro correspondiente de la Real Academia Española de Ciencias Morales y Políticas, ha publicado 10 libros y decenas de artículos sobre España, universidades e investigación acción para el cambio organizativo y democrático. djg6@cornell.edu





1

INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

Las preguntas sobre poder, participación y legitimidad son siempre claves para entender el funcionamiento de las organizaciones y, desde la perspectiva de la democracia industrial, poder, participación y legitimidad remiten a la tensión entre capital y trabajo. La democracia industrial se fundamenta sobre el principio básico de que los conflictos subyacentes entre capital y trabajo no pueden ser abolidos o anulados, deben ser gestionados y orientados en beneficio de trabajadores y propietarios. La convicción que anima este principio es que tanto el proceso de producción como los resultados económicos de las organizaciones se benefician de la concertación de intereses contrapuestos que resulta de unas condiciones laborales sostenibles y enriquecedoras para los trabajadores.

En el sistema noruego el marco que permite una concertación de intereses contrapuestos se basa en un acuerdo nacional reflejado en un marco legal que resulta del acuerdo entre sindicatos, empleadores y el gobierno. En este sentido, el modelo se aleja notablemente de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. En Mondragon la concertación de intereses entre trabajador y propietario se resuelve convirtiendo al trabajador en propietario y el marco que habilita esta posibilidad se construye en la forma de una densa red de organizaciones fuertemente anclada en la comunidad.

Sin embargo, ambos modelos comparten una serie de características que nos permiten acercarnos al caso de la democracia industrial noruega desde la perspectiva de la experiencia cooperativa de Mondragon.

Un primer elemento común es la necesidad de prestar atención a la dimensión sistémica de ambos modelos¹. Para describir el discurrir de una empresa o cooperativa en particular necesitamos prestar atención a la compleja red de interacciones que se desarrollan en el seno de cada organización y con otras organizaciones de su entorno. La visión sistémica requiere diferenciar, por ejemplo, entre sistemas abiertos y cerrados. Ambos tipos de sistemas dependen de interacciones adaptativas para sobrevivir. Los sistemas cerrados se adaptan a los cambios intensificando los procesos internos. Por el contrario, los sistemas abiertos tienen fronteras más permeables y se adaptan a los retos transformándose a sí mismos en el marco de una búsqueda de equilibrio en la relación con su entorno.

1. Para fundamentar nuestra aproximación al modelo sistémico nos hemos fundamentado en los trabajos de autores clásicos como Jakob Johann von Uexkull y Ludwig von Bertalanffy (1968) y contribuciones más contemporáneas como Anna Tsing (2015).

El segundo elemento común es la relación que en ambos casos se establece entre la dimensión cultural y social y la necesidad de considerar ambos planos de manera conjunta². Si bien, la estructura organizativa y la cultura organizacional de una empresa son analíticamente distinguibles, ambas interactúan de manera continua. Es más, tanto en la Experiencia Cooperativa de Mondragon como en el modelo de democracia industrial noruega, vemos que cambios en el sistema social requieren cambios en el sistema cultural y viceversa. Las personas no somos capaces de operar solo sobre una base funcional, necesitamos que lo que hacemos tenga sentido; ignorar esta relación entre la dimensión causal-funcional y lógico-significativa de nuestra manera de situarnos en el mundo es muestra de una práctica organizacional incompetente. .

1 CAJA TEXTO: José María Ormaetxea (Fuente imagen: TULankide)



En una biografía, recientemente publicada, Isabel Uribe y Armin Isasti relatan la conversación, basada en preguntas abiertas, que mantuvieron con José María Ormaetxea sobre el proceso, abierto e incierto, de aprendizaje continuo, desarrollo y cambio organizacional que ha permitido a las cooperativas sobrevivir y prosperar en un entorno

2. Para fundamentar nuestra aproximación las dimensiones social y cultural del pensamiento sistémico nos hemos fundamentado en los trabajos de Clifford Geertz (1973) y Gilbert Ryle (1949).

1. INTRODUCCIÓN

desafiante. La imagen que refleja su relato, compuesta por la combinación de principios éticos, capacidades profesionales y una apertura al cambio y al aprendizaje continuo, contrasta con la visión estática con la que muchos libros tratan la experiencia de Mondragon; sus fundadores y estructuras. El resultado es una imagen de Mondragon que habla de aprendizaje continuo, flexibilidad y unas convicciones morales fuertes que dotan sentido completo a la experiencia como vivencia y experimentación.

Un tercer elemento común a ambas experiencias es su preocupación por la participación de los trabajadores tanto en su dimensión socio-técnica, la participación de los trabajadores en los procesos cotidianos de creación de valor que generan los productos de la empresa, y la dimensión política, la participación en las decisiones que afectan a la orientación estratégica de la organización³. En ambos casos, se demuestra la importancia de considerar ambas vías de participación de manera conjunta; nos referimos a las “deliberaciones organizacionales” y la formación de “coaliciones discrecionales”.⁴ Para que estas empresas persistan, deben trabajar constantemente para equilibrar la relación entre las dimensiones socio-técnica y política de la participación; adaptarse a condiciones en constante cambio sin renunciar a su naturaleza democrática.

Por último, en ambos casos destacamos la importancia de atender a su desarrollo en el tiempo debido a lo que se suele denominar la dependencia de trayectoria (path-dependency). Todos los sistemas humanos están muy afectados por las inercias que generan decisiones y eventos pasados en su trayectoria. No importa de dónde venga un cambio – interno o externo – el cambio funciona en un sistema existente. Es decir, se integra en una inercia que responde a eventos y decisiones pasadas. Pero a su vez, genera

condiciones que afectan el ocurrir de eventos y decisiones futuras. Es importante prestar atención a la dependencia de trayectoria para comprender como acciones y decisiones pasadas limitan o habilitan acciones o decisiones presentes y futuras.

Este conjunto de elementos establece el marco desde el que, en los siguientes apartados, analizaremos el modelo de democracia industrial noruega tal y como se ha desarrollado en el caso de la empresa Aker Solutions. Para ello, en primer lugar, repasaremos su historia y estructura. En segundo lugar, mostraremos como el modelo de democracia industrial permite hacer frente a grandes retos. En tercer lugar, analizaremos algunos retos que plantean dificultades añadidas para el modelo debido a su idiosincrasia.

3. Para caracterizar la distinción entre participación sociotécnica y política nos hemos fundamentado en los trabajos de Bengt Abrahamsson (1977).

4. Ambos conceptos se derivan de los trabajos de Calvin Pava (1983).

An abstract graphic featuring a white spiral that starts from the top left and winds its way towards the bottom right. The spiral is composed of many thin, closely spaced lines, creating a sense of depth and movement. The background is a solid, light pink color.

2 ORÍGENES Y DESARROLLO



2. ORÍGENES Y DESARROLLO

En un sistema capitalista neoliberal, los dueños del capital poseen los medios de producción y los empleados poseen su fuerza de trabajo. Los dueños del capital quieren acumular más capital, mientras que los empleados quieren una distribución más justa de las ganancias creadas a través de su trabajo. Distintas sociedades han operado y operan de maneras diferentes esta contraposición entre capital y trabajo. En el caso noruego, la regulación del conflicto entre capital y trabajo se institucionalizó como resultado de una negociación entre federaciones patronales y sindicatos a nivel nacional. De manera sintética, se podría decir que ambas partes actuaron para avanzar un esquema de concertación en lugar de un esquema de confrontación⁵.

DIAGRAMA 1: el modelo de participación en la democracia industrial (Fuente: autores)



Entre los factores que permiten explicar porque los diferentes agentes implicados en la gestación del modelo de democracia industrial noruega optaron por la concertación sobre la confrontación cabe destacar una estructura socio-económica relativamente igualitaria, un periodo de crisis y gran conflictividad y el inicio de un largo periodo de estabilidad institucional.

Durante mayor parte del siglo XX, Noruega fue una sociedad relativamente igualitaria. Hasta mediados de la década de 1970, y la aparición del petróleo, era el pariente pobre de la familia nórdica. A comienzos del siglo XX su economía se fundamentaba en la pesca, la producción de energía hidroeléctrica y la minería. Durante el siglo XX, se convirtió en una nación naviera, con muchos astilleros pequeños distribuidos a lo largo de la costa y con una gran flota mercante que operaba en todos los océanos del mundo, y construyó una importante industria de fundición basada en su rico acceso a la energía hidroeléctrica. La economía noruega estaba, por lo tanto, abierta al mundo y muy distribuida a lo largo de su territorio.

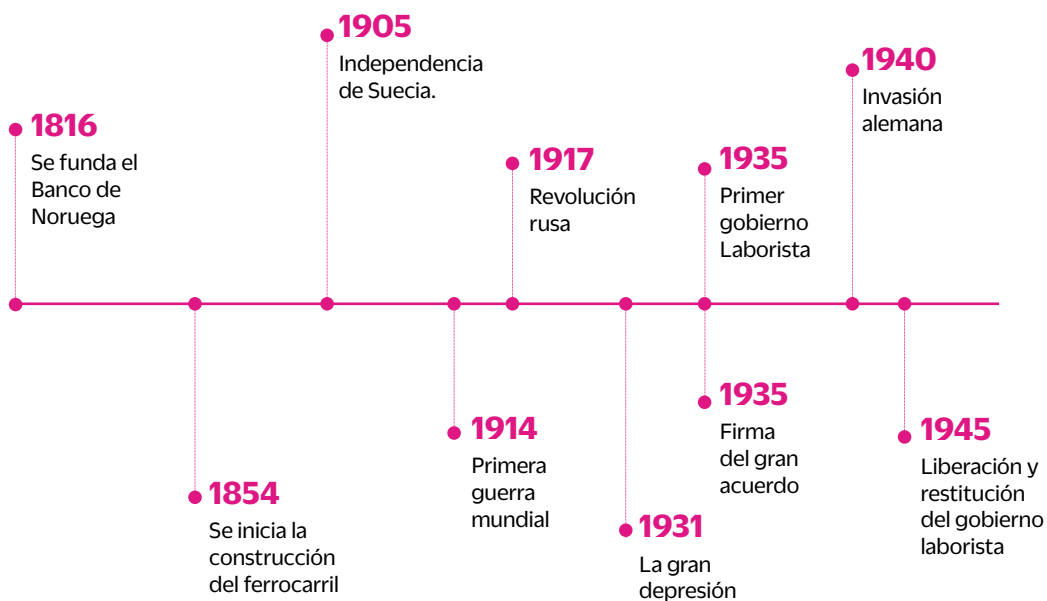
Sin embargo, y tal vez debido a su apertura y distribución, sufrió de manera más intensa que otras economías europeas la crisis y recesión que acompañaron al periodo entre guerras (1918-1939). La crisis económica en las zonas costeras junto con las necesidades derivadas de la reconstrucción posterior a la primera guerra mundial y la gran depresión que asoló Europa en los años 1930 provocaron una gran conflictividad entre capital y trabajo. Los frecuentes conflictos agotaron a las partes y dejaron un terreno fértil para un cambio fundamental. De hecho, en la historia noruega se denomina al periodo entre 1905 y 1945 el periodo de la "La Gran Reconciliación" (Olstad, 2019), reconciliación que encuentra su punto de inflexión con la firma del "*Main Agreement*" o "Acuerdo Principal" en 1935 entre la Confederación de Sindicatos (LO de sus siglas en inglés) y la Confederación de Empresas Noruegas (NHO de sus siglas en inglés).

5. Para profundizar en este periodo se pueden consultar los trabajos de Heiret (2003) y Ravn & Øyrum (2020).

2. ORÍGENES Y DESARROLLO

Por último, ese mismo año, 1935, el Partido Laborista se hizo cargo del gobierno, donde permaneció durante los siguientes 30 años dotando al Acuerdo Principal de un contexto institucional estable. Ello permitió un despliegue de los contenidos del Acuerdo Principal en forma de nuevas leyes y modificaciones que han ido dando forma a la estructura del mercado de trabajo noruego. Y en todo este proceso se ha mantenido un marco de colaboración en la gestión. El acuerdo principal se fue desarrollando a través de diferentes reformas laborales pilotadas por un Comité de Colaboración compuesto por delegados sindicales, representantes electos del partido Laborista y el gobierno⁶.

DIAGRAMA 2: Breve cronología de la historia de Noruega (s. XIX y principios del S. XX)



6. Para profundizar en este tema consultar el trabajo de Emery & Thorsrud (1969).

Operar en un marco de concertación requirió que los diferentes actores, patronal y sindicatos, adaptasen sus marcos y prácticas.

En el caso de la confederación de sindicatos (LO) el compromiso con un espacio de concertación supuso adoptar una línea moderada en relación con las demandas salariales y una actitud positiva con respecto a la modernización y la necesidad de aumentar la productividad. El resultado se materializó en los llamados “Acuerdos de productividad”; convenios colectivos basados en el intercambio de beneficios entre trabajadores y propietarios que buscaban una repartición más equitativa de los beneficios.

Por otro lado, se abrió el debate sobre la participación de los trabajadores en la empresa. Por ejemplo, en 1953 el Partido Laborista propuso la integrar una representación de los empleados en las juntas directivas. La medida no fue implementada, pero abrió una línea de trabajo que resultó en la ampliación del deber de las empresas para promocionar información a los delegados sindicales, aprobada en 1954, y la posibilidad de los trabajadores de elegir democráticamente a sus representantes en los consejos de administración, aprobada en 1972.

Al mismo tiempo, el Comité de Colaboración se estableció como órgano consultivo e informativo e inició actividades tanto en la formación de empleados como en la investigación en el área de la co-determinación en la gestión de las empresas. Entre otras actividades en 1962 se inició un programa de investigación dirigido por Einar Thorsrud, del Instituto de Investigación Social en la Industria (IFIM de sus siglas en inglés), encargado de aclarar los problemas formales relativos a la representación de los trabajadores en los consejos de administración y, por otro lado, analizar las oportunidades para ampliar la participación de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Este proyecto será la base de los que se han dado a conocer como “experimentos de democracia industrial.”⁷

7. Para quien quiera profundizar en los experimentos de democracia industrial puede consultar diferentes ejemplos en el trabajo, ya clásico, de Fred Emery y Einar Thorsrud, *Democracy at Work. The report of the Norwegian industrial democracy program* (1976).

2. ORÍGENES Y DESARROLLO

CAJA DE TEXTO 2: El barco experimental Balao (Fuente: Lezaun, 2011)



En un artículo publicado en 2011, Javier Lezaun reflexiona sobre los experimentos de democracia industrial partiendo de un ejemplo concreto, el barco mercante noruego 'Balao'. Balao zarpó en 1972 del puerto de Oslo fletado por la empresa Klaveness y, pese a su apariencia convencional, fue concebido como un 'barco experimental': un barco donde experimentar con formas de organizar el trabajo más democráticas e igualitarias.

En resumen, una de las características principales del modelo de democracia industrial noruega es que los diferentes actores implicados en la regulación del conflicto entre capital y trabajo optaron por un modelo de concertación sobre un modelo de confrontación. El marco que permite establecer las bases se define en el Acuerdo Principal y sobre ese punto de partida las diferentes partes implicadas (sindicatos, patronal y administración) junto con otras partes interesadas (universidades, centros de investigación...) han desplegado y actualizado de manera progresiva su contenido. Instituciones reguladoras como el Acuerdo Principal y las leyes no determinan en sí mismas el diseño de las organizaciones. Sin embargo, son ingredientes vitales para entender su desarrollo.



3

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para entender cómo se estructura el modelo de democracia industrial noruego a nivel de la empresa nos vamos a centrar en un caso específico: el astillero de Stord de la empresa Aker Solutions. Aker Solutions es una empresa privada en la que el estado participa como accionista minoritario. Resulta de la fusión entre Aker Solutions y Kvaerner en 2020. El astillero de Stord formaba parte de Kvaerner, una empresa considerablemente más pequeña que Aker Solutions. Su mercado principal son clientes que operan en la plataforma continental noruega por lo que se ha convertido en un empleador fundamental en su entorno más cercano.

IMAGEN 3: Astillero de Stord (Fuente: wikipedia]



El astillero de Stord produce superestructuras y grandes módulos para las plantas petrolíferas y de gas. Tiene 100 años de antigüedad y, actualmente, cuenta con 1.600 empleados regulares, una mano de obra temporal considerable, complejas cadenas de suministro, competidores mundiales, seis sindicatos (de distinta fuerza e influencia) y un sistema participativo bien desarrollado. Recientemente, Su principal reto radica en la necesidad de entrar en nuevos productos/mercados más ecológicos.

La empresa es un buen ejemplo de una empresa manufacturera integrada en el mercado competitivo internacional que práctica el modelo de democracia industrial noruego.

3.1. LA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN POLÍTICA

El Acuerdo Principal y su desarrollo legislativo establecen las bases de la estructura organizativa de cualquier empresa noruega, sin embargo, sus preceptos son en gran medida recomendaciones que deben ser interpretadas en el marco de cada empresa. En el caso del astillero de Aker Solutions en Stord, la compañía celebra cada año una “Conferencia de cooperación” en la que, empleados, gerentes y delegados sindicales se reúnen para deliberar sobre los esfuerzos y desafíos que afectan a la organización en su conjunto. La conferencia no tiene la capacidad de tomar decisiones, pero establece la orientación en relación con cuestiones estratégicas y operacionales con el beneplácito de un grupo representativo de representantes de gerentes, empleados y delegados de las diferentes plantas que componen la corporación. Tal vez su función más importante es, precisamente, la identificación de nuevas iniciativas.

A nivel del astillero, hasta 2017, la estructura institucional que vehicula la participación política, es decir, la participación en la toma de decisiones estratégicas, se componía de los Comités de Departamento (DC de sus siglas en inglés), los Consejos de Trabajo del Astillero (WC de sus siglas en inglés), el Consejo de Trabajo del Grupo (GWC de sus siglas en inglés) y el Consejo de la Administración (Board).

Comités de Departamento (DC)

La planta se organiza en departamentos compuestos, cada uno, de entre 20 y 150 empleados. Por ejemplo, las áreas de fabricación, ensamblaje o

3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

ingeniería están, cada una de ellas, compuestas de diferentes departamentos, cada uno de los cuales cuenta con su propio Comité de Departamento. El DC está compuesto por representantes electos: delegados sindicales, delegados de seguridad, otros representantes electos y el director del departamento. En el DC se abordan cuestiones operativas, de salud, seguridad, seguridad y medio ambiente, esfuerzos de desarrollo, iniciativas de mejora, etc.

Consejo de Trabajo del Astillero (WC)

El Acuerdo Principal exige que toda sociedad limitada independiente tenga un Consejo de Trabajo (WC). Tras la fusión con Kvaerner, el astillero pasó de ser una empresa independiente a ser una ubicación dentro de una empresa más grande. Sin embargo, el Consejo de Trabajo del Astillero (WC) se mantuvo operativo. El WC está compuesto por delegados sindicales, el principal delegado de seguridad y los gerentes de la empresa, representados a partes iguales. Y gerentes y delegados sindicales ostentan la responsabilidad de liderar el WC de manera alterna, es decir, un año el liderazgo corresponde a los representantes de los trabajadores y el siguiente a los gerentes. El WC se ocupa de cuestiones operativas como las inversiones, el entorno laboral, puede iniciar proyectos de desarrollo socio-técnico y tiene acceso a toda la información operacional, de inversiones, de salud y seguridad ambiental y personal. No puede impedir formalmente que la dirección de la empresa lleve a cabo una medida, pero ir en contra de un deseo expresado por el WC dificulta su implementación, por lo que rara vez sucede.

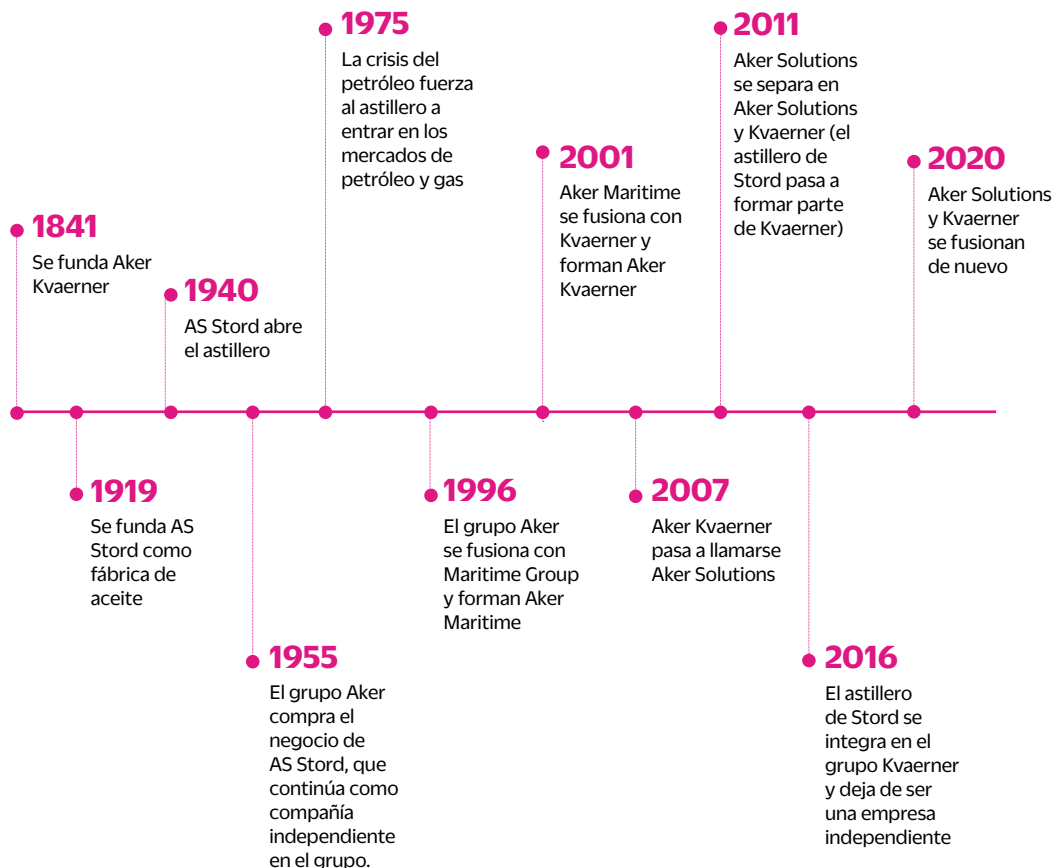
Consejo de Trabajo del Grupo – (GWC)

El Consejo de Trabajo del Grupo o GWC está compuesto por consejeros electos de diferentes sindicatos de todo el grupo, el principal delegado de seguridad y los gerentes del grupo. Igual que en el CWC los puestos están distribuidos de manera igualitaria entre representantes de los trabajadores y de la dirección y su liderazgo y también es alterno, pasa de

3.1. La estructura de participación política

trabajadores a gerentes de año en año. Las tareas de este organismo son idénticas a las de los consejos de trabajo locales de cada astillero, pero se centran en gran medida en cuestiones que afectan a todo el grupo. Antes del proceso de fusión con Kvaerner algunos astilleros, como el caso del astillero de Stord, tenían sus propios WC y, algunos de ellos, pudieron mantener su propio WC después de la fusión. El astillero de Stord decidió mantener su WC pero sus competencias se han visto mermadas.

DIAGRAMA 3: Breve cronología de la evolución del astillero de Stord y AKER SOLUTIONS



3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

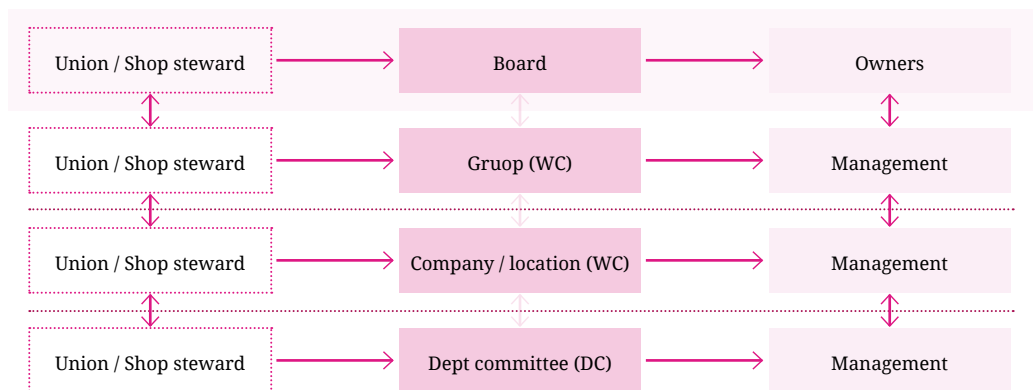
Consejo de administración – (Board)

El Consejo de Administración es el principal núcleo para la toma de decisiones que afectan al grupo y, por ley, cuatro de los once miembros del Consejo de Administración son representantes de los empleados. En una empresa con más de 50 empleados, los empleados pueden exigir que hasta un tercio y al menos dos de los miembros del Consejo de Administración sean elegidos por y entre los empleados. No hay restricciones en la elección de los representantes de los empleados al consejo de dirección, pero históricamente estos son seleccionados entre los delegados sindicales.

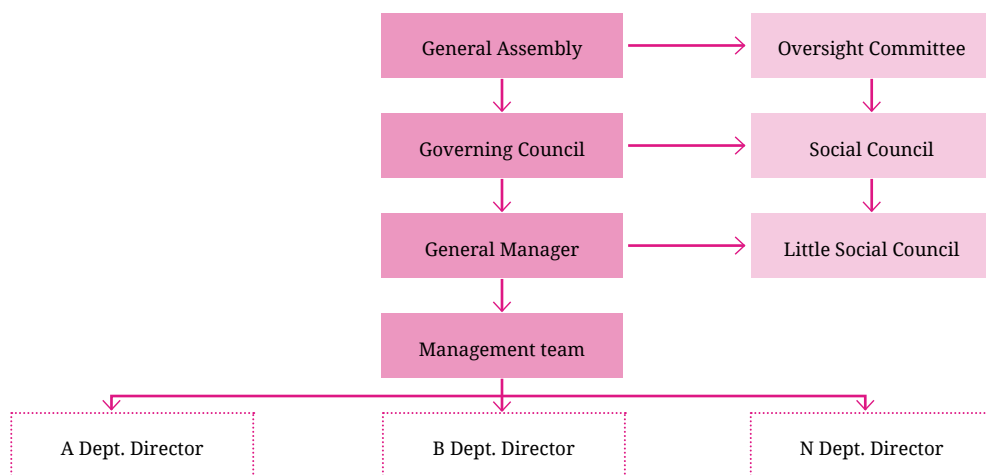
El resto de miembros del Consejo de Administración los eligen los propietarios, por lo que ostentan una mayoría. Sin embargo, una particularidad del modelo, como podemos ver la Figura 1, es que solo los delegados sindicales tienen acceso a todos los niveles jerárquicos de la estructura, algo que no tiene los gerentes. Este hecho influye en la división de roles. Por ejemplo, los representantes de los empleados en el Consejo de Administración pueden ser convocados tanto por los delegados sindicales de los departamentos como los gerentes, para proponer casos o argumentar en torno a su posicionamiento frente a una propuesta de mejora que les afecte antes de participar en los Consejos de Administración; es decir, de facto los representantes sindicales en el consejo de administración asumen una función de representación integral al proyecto empresarial que incluye tanto a trabajadores y sus representantes como a gerentes y directores.

DIAGRAMA 4: Comparativa estructural de la participación en Mondragon y Noruega. (Fuente: TULankide)

Norwegian model



MONDRAGON model



3.2. LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIO-TÉCNICA

La participación socio-técnica se refiere a la participación de los trabajadores en las operaciones diarias, incluida la aplicación de las decisiones adoptadas a un nivel superior. Una diferencia con respecto al modelo de las cooperativas de trabajo es que en el caso del modelo noruego la participación política y socio-técnica se desarrolla sobre la base de los mismos órganos. Si bien, en la dimensión socio-técnica destaca el rol de aquellos espacios que están más cerca del contexto de trabajo, es decir, el Comité de Departamento (DC) y, en el caso que nos ocupa aquí, el Consejo de Trabajo de la Compañía (CWC).

Comités de Departamento – DC

Los DC son los centros para la participación de los empleados y la difusión de información esencial para la operativa diaria. Es considerado por los empleados como “nuestro” espacio y se encarga de establecer e impulsar equipos y procesos para resolver problemas específicos a cada departamento. Un ejemplo reciente de su papel es la contratación de personal para la formación continua. En varios ámbitos, la dirección y los delegados sindicales alentaron a los empleados de las secciones productivas a participar en programas de educación para adultos ofrecidos por una universidad técnica local. A pesar de la promoción el interés fue escaso. Por lo que decidieron reunir a los correspondientes DCs y explicarles la pertinencia de la propuesta y las razones para impulsarla en sus correspondientes departamentos. Después de debatirlo, acordaron que los miembros del DC deberían promover activamente la iniciativa y sólo un par de días después se habían completado las plazas necesarias para los cursos ofertados.

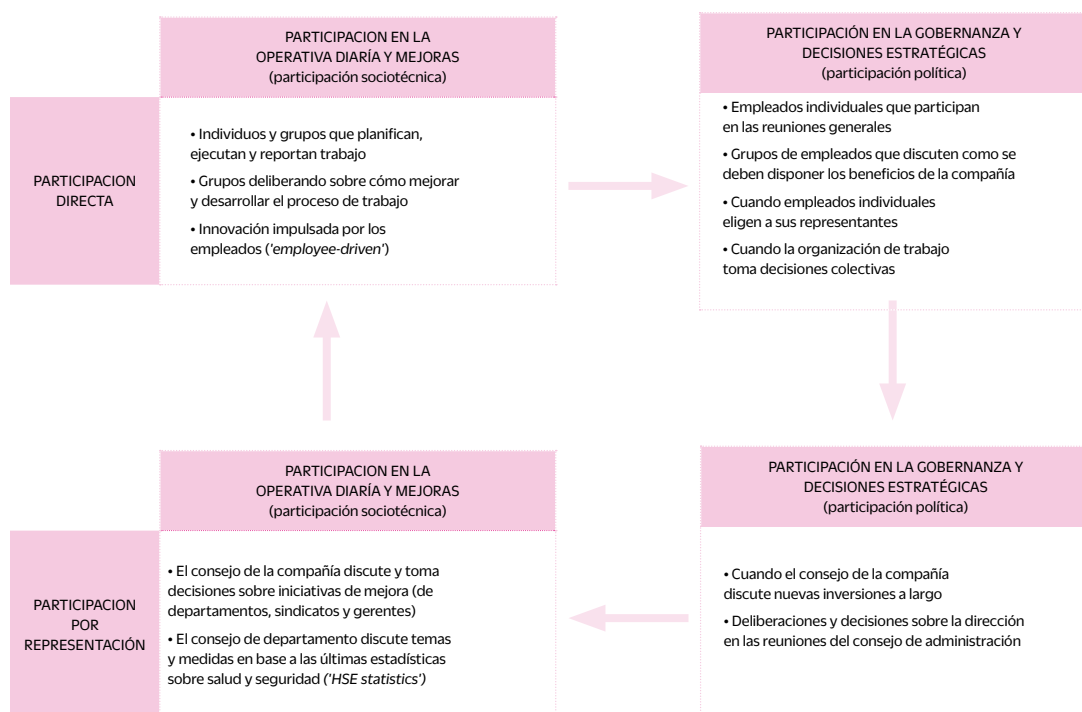
Consejo de Trabajo de Compañía – CWC

El Consejo de Trabajo es el órgano que recibe informes sobre el estado

3.2. Los procesos de participación socio-técnica

operativo del astillero (progreso, eficiencia, obstáculos, etc.) y discute los resultados, aborda cuestiones de salud y seguridad ambiental, discute la estrategia de empresa/grupo y aporta contribuciones, discute las iniciativas de gestión y cómo implementarlas, y discute y decide sobre importantes iniciativas de mejora. Las propuestas a debate pueden provenir de diferentes departamentos, de los sindicatos o de la gerencia. En suma, el WC es el centro de participación de los empleados para iniciativas importantes dentro de la empresa que involucran a la mayoría o a toda la organización.

DIAGRAMA 5: Tabla comparativa de dinámicas de participación. (Fuente: los autores)



3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El ejemplo de la “caja de propuestas”

En relación con la dimensión socio-técnica de la participación en el modelo de democracia industrial noruego los principales espacios son el DC y el WC. Sin embargo, es importante entender que se materializa de manera sistémica, es decir, en procesos de participación que implican la interacción entre diferentes espacios y estructuras. La “caja de propuestas” nos puede servir como ejemplo concreto para entender mejor a que nos referimos.

La mayoría de las empresas tienen algún tipo de sistema para invitar a los empleados a hacer propuestas de mejora. En su forma más primitiva, es una caja de sugerencias colocada en alguna pared. Un empleado que tiene una idea o una sugerencia puede escribirla en un pedazo de papel y ponerlo en la caja. La empresa dispondrá de algún procedimiento para tramitar dichas propuestas.

En los últimos dos años, el astillero ha desarrollado una versión con soporte digital de este sistema. Su desarrollo involucró a empleados y delegados sindicales seleccionados. La solución resultante se materializó en una aplicación instalada en todos los teléfonos móviles de la compañía que utilizan los empleados y refleja las bases de la tradición participativa que inspira el modelo noruego.

El procedimiento es el siguiente. Cualquier empleado dentro de un departamento desarrolla una propuesta. Cuando la propuesta se presenta a través de la aplicación, todos los empleados de ese departamento son notificados. Al entrar en la aplicación, pueden ver la propuesta y acceder a la documentación adjunta. Cabe señalar que la aplicación hace muy sencillo el proceso de presentar una propuesta, atendiendo a los diferentes perfiles que conviven en el astillero. Por ejemplo, basta con hacer una foto a un espacio del astillero que requiere mejora y señalar a través de un breve texto escrito o dibujado directamente en la foto cual es la propuesta.

El siguiente paso es evaluar las propuestas a través de simples “me gusta”, así como a través de respuestas sobre los posibles efectos asociados. Hay

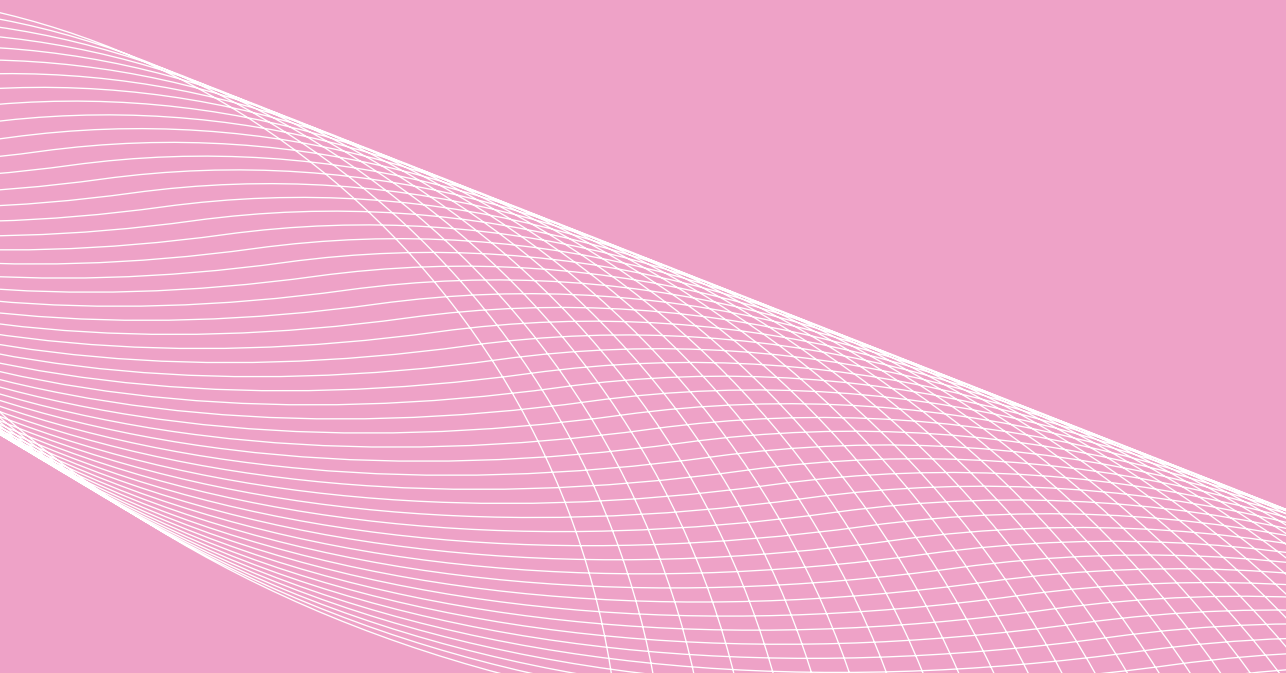
3.2. Los procesos de participación socio-técnica

oportunidades de añadir sugerencias y mejoras a la propuesta para que sea más completa y todos los aspectos de la comunicación son visibles en la aplicación. Así, todos los empleados del departamento pueden participar activamente en el esfuerzo de mejora. Finalmente, la propuesta se entrega al DC donde se toma en consideración y se toma una decisión sobre su implementación. El sistema permite a los usuarios monitorear el progreso de las propuestas a través de varias etapas y en diversos ámbitos.

El ejemplo muestra cómo se materializa la dimensión colaborativa en el abordaje de la participación de los trabajadores en la empresa en el caso noruego y, también, la importancia de considerar la participación política y socio-técnica de una manera integral. En este caso, la participación es esencial en todos los estadios del proceso y las propuestas transitan por todos los niveles de la toma de decisiones pertinentes. En este sentido, no existe una distinción clara entre la participación política y socio-técnica. Las diferentes partes del sistema, políticas y socio-técnicas, interactúan para que una propuesta avance hacia su implementación. Si es necesario que el WC se ocupe, la cuestión se plantea allí a través de los delegados sindicales. Si es necesario elevarla al Consejo de Administración serán las unidades sindicales del grupo. Si, al contrario, la propuesta solo afecta al ámbito del departamento serán los Comités de Departamento los encargados de su evaluación y eventual implementación.

The background is a solid light pink color. A large, abstract graphic of thin white lines curves from the top left towards the bottom right. The lines are closely spaced and form a series of overlapping, slightly curved bands that create a sense of depth and movement. In the bottom left corner, the number '4' is written in a large, white, sans-serif font. To its right, the word 'DESAFÍOS' is written in a smaller, white, sans-serif font.

4 DESAFÍOS

- 
- 4.1. Desafíos manejables: La reflexión sobre el futuro de Stord Yard**
 - 4.2. Desafíos (in)manejables: Escalabilidad y participación socio-técnica**

4. DESAFÍOS

Una manera de mostrar las capacidades del modelo noruego y sus limitaciones es analizar su desempeño a la hora de hacer frente a desafíos como los que enfrentan las empresas hoy en día. Hablamos de su capacidad para la planificación estratégica, cambios en las relaciones organizacionales, avances en la inversión en I+D, adaptación a los requerimientos en términos de sostenibilidad y seguridad laboral etc. En este caso hemos fijado nuestra atención en dos retos específicos. Los hemos seleccionado porque nos permiten mostrar cómo opera el modelo ante desafíos que puede afrontar y desafíos que ponen en cuestión su sostenibilidad. Encontrar soluciones adaptadas a sus características propias se revela como un componente crucial para el futuro de la democracia industrial.

4.1. DESAFÍOS MANEJABLES: LA REFLEXIÓN SOBRE EL FUTURO DE STORD YARD

El astillero de Aker Solutions situado en Stord y, al igual que otros muchos proveedores de maquinaria industrial pesada, se enfrenta actualmente a importantes transformaciones. El mercado está cambiando debido a la transición energética de combustibles fósiles a fuentes de energía más sostenibles y las nuevas tecnologías ofrecen soluciones digitales disponibles a precios más asequibles.

Desde mediados de los años setenta, el astillero ha sido concebido como una planta de montaje para grandes proyectos de la industria del petróleo y el gas en la plataforma continental noruega. Sin embargo, el número de estos proyectos de petróleo y gas se reducirá considerablemente en el futuro. No desaparecerán, sino que, probablemente, serán progresivamente sustituidos por proyectos más pequeños y adaptados a nuevas fuentes de energía, como la eólica marina y el hidrógeno, y otros

4.1. Desafíos manejables: La reflexión sobre el futuro de Stord Yard

tipos de productos renovables, como las plantas de captura de carbono. Esto plantea un reto logístico importante ya que significa que el astillero debe ser capaz de alternar entre la realización de proyectos grandes y pequeños.

Para hacer frente a este reto, se ha puesto en marcha el proyecto Stord Yard Future (SYF). El SYF se inició debido a la necesidad inmediata de cambiar la organización del astillero para manejar los nuevos tipos de proyectos en paralelo con los antiguos y para desarrollar e implementar nuevas soluciones digitales junto con el uso de nuevas tecnologías. El grupo de trabajo fue iniciado por la gerencia, pero la idea fue discutida por primera vez en el Consejo de Trabajo (WC). Cuando el WC apoyó la idea se estableció el grupo de trabajo, se clarificó su mandato y se iniciaron las tareas correspondientes.

En el mandato se destacaron varios elementos interesantes. El astillero tenía que reducir sus propios costes de funcionamiento al tiempo que aumentaba la flexibilidad y la escalabilidad. Reducir costes implica mejorar la eficiencia o reducir los costes. Ambas cuestiones directamente vinculadas al ámbito laboral. El mandato, sin embargo, establecía que tres de los nueve miembros del grupo de trabajo tenían que ser delegados sindicales y la decisión de incluir delegados sindicales en el grupo de trabajo fue tomada por la gerencia. La vocación de incluir la visión de los delegados sindicales en el grupo de trabajo muestra una disposición inclusiva y participativa por parte de los gerentes a la hora de avanzar en la búsqueda de soluciones a los retos fundamentales del proyecto de empresa que, a su vez, sean sostenibles.

A partir de ahí el proceso incluyó diferentes fases.

En un primer momento el grupo de trabajo analizó en detalle los diferentes temas y áreas implicadas en la transformación. El método de trabajo y la tarea encomendada requerían discusiones detalladas y exigentes para lo que era necesario dotarse de información de calidad. Por lo que las primeras demandas del grupo de trabajo se referían a los procedimientos

4. DESAFÍOS

necesarios para dotarse de la información necesaria (mapeo, análisis, sugerencias e informes). Propuesta que fue aceptada tanto por los representantes sindicales como por los gerentes.

A continuación, el grupo de trabajo examinó que áreas de intervención tenían prioridad y como organizar el proceso. El equipo acordó organizar el trabajo en ocho grupos temáticos. En total fueron seleccionadas 41 personas del astillero que se encargaron de documentar las diferentes temáticas (hacer entrevistas, analizar los datos, recopilar y sintetizar informes) y avanzar una serie de sugerencias de mejora en relación a los retos de futuro. Las ocho áreas que emergieron de este trabajo fueron: la interacción entre las organizaciones de base y la organización de proyectos, la estructura de la organización de base, la estructura de la organización de proyectos, las horas de trabajo, las rotaciones, las oportunidades y estrategia de digitalización, el mapeo de competencias del departamento, los procesos de licitación y la clarificación de la autoridad y expectativas de los diferentes actores en relación a la participación de los diferentes actores implicados en la toma de decisiones.

El trabajo en los grupos demostró un gran compromiso con el proyecto. Los grupos fueron constituidos por personal con conocimientos y experiencias diversas y relevantes. La selección de personal para los diferentes grupos se guió por un enfoque unificado: solo aquellos que puedan aportar en la búsqueda de soluciones sostenibles. Al mismo tiempo, se hizo hincapié en involucrar a los principales delegados sindicales para garantizar el anclaje organizativo. En procesos de cambio como estos, el anclaje es importante y la participación activa de los delegados sindicales aporta conocimiento de primera mano sobre la situación. Por último, se contó con la colaboración de investigadores de SINTEF (Instituto de Tecnología Noruego) que ya habían colaborado previamente con la organización y aportaron sus conocimientos en la construcción de escenarios de futuro desde los que repensar la organización del espacio de trabajo.

4.2. Desafíos (in)manejables: escalabilidad y participación socio-técnica

CAJA DE TEXTO 3: SINTEF (Fuente: sintef.no)

SINTEF es una de las organizaciones de investigación independientes más grande del mundo. Fundada en 1950 cuenta con alrededor de 2200 empleados de 80 nacionalidades diferentes. Sus áreas de especialización son la tecnología, las ciencias naturales y las ciencias sociales y colabora de manera estrecha con la Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología (NTNU de sus siglas en noruego). SINTEF se estructura como una sociedad sin ánimo de lucro y su objetivo es, tal y como resumen en su página web (sintef.no), contribuir con soluciones innovadoras y revolucionarias a los problemas contemporáneos la sociedad a través de la colaboración con agentes sociales, administración, empresas y universidades.

A lo largo de un período intensivo de unos pocos meses, los grupos de trabajo completaron sus tareas y transmitieron materiales y propuestas a un grupo más pequeño designado por el grupo de trabajo principal con la tarea de procesar las aportaciones de los grupos temáticos. Por último, se presentó un informe con propuestas en los ocho ámbitos en el WC y gerencia. Las propuestas fueron bien recibidas y algunas como la reorganización de los equipos de departamento, la mejora de los procesos de licitación o la adaptación de la estructura de la organización de proyectos fueron implementadas en un corto espacio de tiempo.

El informe final no fue el final del proceso de transformación pero estableció las bases de un método de trabajo que permite un abordaje constructivo frente a las transformaciones que se derivan los retos a los que se enfrenta la empresa, permite un anclaje organizacional que facilita su implementación y es valorada positivamente por el conjunto de empleados, tal y como mostro una encuesta posterior desarrollada por el SINTEF.

4.2. DESAFÍOS (IN)MANEJABLES: ESCALABILIDAD Y PARTICIPACIÓN SOCIO-TÉCNICA

En el apartado anterior hemos visto como la naturaleza participativa y espíritu de cooperación que alimenta y fundamenta el modelo de democracia industrial noruego dota a las empresas de capacidades que les permiten enfrentar de manera más eficiente sus retos. Sin embargo, por su propia naturaleza, este tipo de empresas también deben hacer frente a desafíos que ponen en cuestión la sostenibilidad del modelo, ya que plantean contradicciones en relación con premisas básicas del modelo. Por poner un ejemplo, en el caso de la Experiencia Cooperativa de Mondragon podríamos hablar del impacto de la digitalización y automatización de los puestos de trabajo. Para ser competitivas las cooperativas deben invertir en la eficiencia de sus procesos, pero la automatización amenaza un principio esencial que da sentido a la experiencia cooperativa, su capacidad para generar trabajo de calidad. Es decir, estos desafíos son inmanejables porque cuestionan los principios básicos que fundamentan el modelo, esos principios sin los que el proyecto carecería totalmente de sentido.

En el caso noruego algunos de estos retos se relacionan con la premisa de que la fuerza de trabajo este conformada principalmente por empleados permanentes y que estén cubiertos por un mismo marco normativo o que el sistema de organización se sustenté en la vinculación entre el comité de trabajo y el consejo de administración donde el comité de trabajo funcione como órgano asesor. Estas hipótesis básicas son subyacentes y tácitas al modelo, es decir, no están explicitadas en ningún documento o normativa, sin embargo, tal y como veremos a continuación, cuando los desafíos que enfrentan las empresas vulneran algunos de estos supuestos básicos la sostenibilidad del modelo se pone en cuestión.

4.2. Desafíos (in)manejables: escalabilidad y participación socio-técnica

Por ejemplo, según el Acuerdo Principal (o *Main Agreement*), las empresas con más de 100 empleados están obligadas a establecer un Consejo de Trabajo (WC) con representantes de la gerencia y los empleados. La misma sección define en detalle cuántos participantes deberían tener cada parte en este comité, quién puede ser miembro, cómo debe liderarse y, sobre todo, qué debería debatirse en las reuniones del consejo. Sin embargo, la definición del WC está directamente relacionada con la presuposición de que el WC, el Consejo de Administración, gerencia y sindicatos forman parte de una misma unidad organizacional. Es por ello que su composición, la definición de sus funciones y mandato se convierte rápidamente en un reto cuando se dan procesos de fusión entre empresas y corporaciones.

Para empezar, si varias empresas independientes se fusionan en una *Joint Limited Company* desaparece el requisito de conservar los organismos que administraban las empresas antes de la fusión, es decir, los Consejos de Trabajo. El Acuerdo Principal si establece que, en el caso de que corporaciones o grupos con diferentes localizaciones entiendan pertinente dotarse de un espacio en el que tratar los asuntos que afecten al grupo con la participación de delegados sindicales y gerentes pueden conformar un Comité de Trabajo del grupo o Corporación. Se entiende que dicho órgano no debe interferir en el marco de los procesos de tomas de decisiones usuales que afectan a las diferentes compañías que conforman la corporación. El Comité de Trabajo del Grupo o Corporación tendría la capacidad de abordar cuestiones relativas a la distribución de los ámbitos de trabajo, la especialización y segmentación de las diferentes localizaciones en relación con mercado específicos, cuestiones de salud, medio ambiente y seguridad, formación, etc. Pero son las partes las que deben acordar la atribución de funciones. A diferencia de los comités de trabajo, en el caso de las empresas independientes, la descripción de las funciones del WC a nivel corporativo es vaga e inconcreta. Sin embargo, en la práctica su existencia contribuye a alejar el debate y la toma de decisiones de las plantas. Y, lo más importante, afecta directamente a la capacidad del modelo noruego para acompasar los diferentes mecanismos de participación que constituyen el sistema ya que desaparece o se debilita el principal mecanismo que permite una gestión empresarial localizada, con

4. DESAFÍOS

autoridad en la toma de decisiones, en colaboración con los gerentes de la empresa y responsable de ellas frente al Consejo de Administración.

En el caso del astillero de Stord, el proceso de fusión ha pasado por diferentes fases. En un primer momento, el astillero formaba parte de Kvaerner, un grupo formado por diferentes empresas limitadas con diferentes localizaciones, sin embargo, hasta 2017 la mayor parte de las operaciones se gestionaban en cada localización. Kvaerner contaba con un limitado número de niveles y la división de responsabilidades entre niveles era clara. La comunicación era directa y las decisiones se tomaban lo más cerca posible de los actores implicados y el punto de producción. Sin embargo, con la fusión de 2017, esto fue cambiando gradualmente.

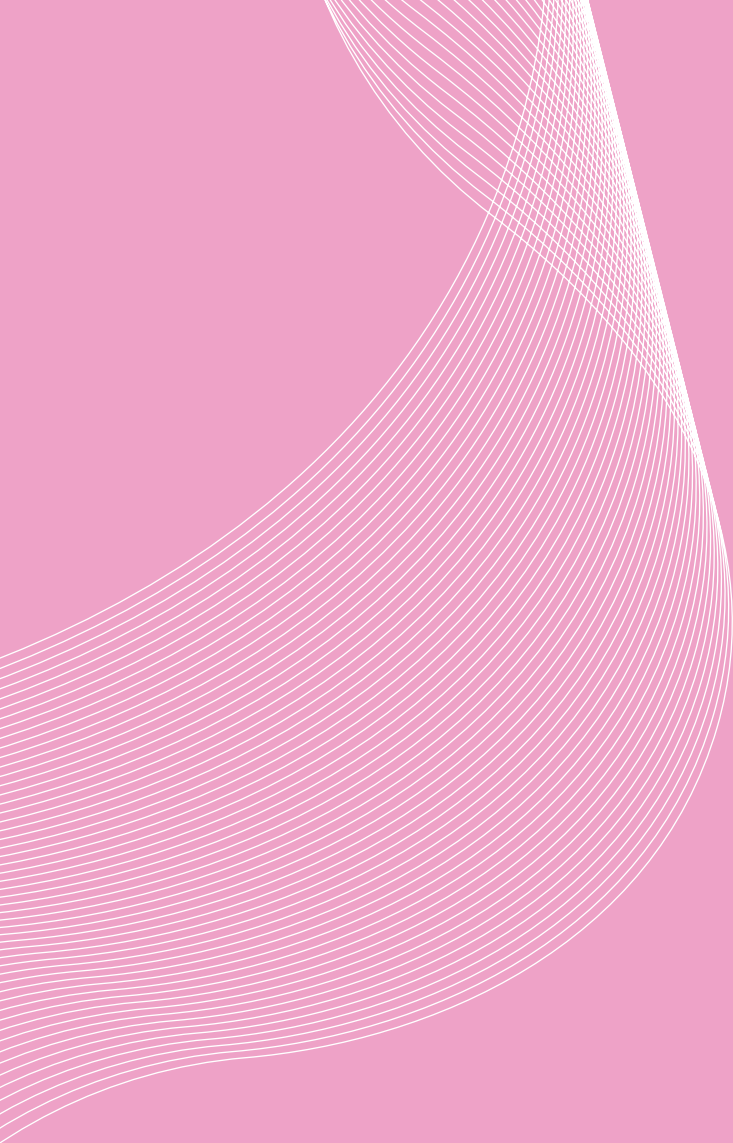
En primer lugar, el astillero dejó de operar como una unidad autónoma dentro del grupo y de esa manera perdió la posibilidad de organizarse a través de su propio Comité de Trabajo. Este cambio generó desafíos relacionados con la configuración democrática del sistema. Después de algunas negociaciones, la corporación terminó estableciendo un Consejo de Trabajo Corporativo mientras que los WC locales podían permanecer. Sin embargo, en este caso, ni la división de responsabilidades ni la comunicación entre los diferentes niveles era directa y clara. Al contrario, los Comités de Trabajo locales dejaron de tener acceso a información operativa relevante a la hora de definir su posición con respecto a decisiones de alcance estratégico a nivel del grupo.

Por otro lado, el Comité de Trabajo Corporativo, no tenía la misma proximidad operativa con los procesos de trabajo de las unidades locales, ya que al igual que la gerencia, supervisaba diferentes compañías al mismo tiempo lo que derivó en una gestión de la información principalmente orientada a la transmisión de directrices de arriba abajo en lugar del debate y la reflexión conjunta.

El proceso culminó con una nueva fusión en 2020. La nueva corporación resultante es significativamente mayor que la anterior, con diferentes niveles organizacionales superpuestos entre localizaciones individuales y órganos de gestión y, en este caso, sin apenas cobertura normativa en la legislación para el establecimiento de estructuras y mecanismos de control democrático.

4.2. Erronka (ez)bideragarriak: parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna

El resultado es un completa desconexión entre los mecanismos de participación en la toma de decisiones (participación política) y la operativa cotidiana de la empresa en las plantas de producción (participación socio-técnica). Los mecanismos ideados para canalizar la participación política y socio-técnica en las empresas del modelo de democracia industrial noruega no han sido capaces, todavía, de adaptarse para responder a los retos derivados de cambios estructurales en su modelo de organización. Que no se haya hecho aún, no significa que no se pueda hacer en el futuro. Sin embargo, la distancia entre el espacio de trabajo y la toma de decisiones plantea un reto estructural para concebir un modelo capaz de acompasar ambas dimensiones de la participación en la empresa de una manera eficiente.



5 CONSIDERACIONES FINALES



5. CONSIDERACIONES FINALES

La descripción del caso que presentamos en este cuaderno es el resultado de un proyecto en el que hemos tratado de identificar espacios de aprendizaje mutuo entre el modelo noruego de democracia industrial encarnado en Aker Solutions y la Experiencia Cooperativa Mondragon. La motivación subyacente responde a una visión compartida por los autores de que ambas experiencias, a pesar de sus particularidades, tienen algo común que contar al mundo que merece la pena ser escuchado.

El modelo noruego nos muestra que es posible avanzar un proyecto de empresa innovador y resiliente que, a su vez, se comprometa con una visión más humanista y democrática de la empresa. El caso, encarna el compromiso para contribuir a una relación más equilibrada entre trabajo y capital a través de mecanismos de concertación. Y muestra que para lograrlo es necesario establecer procedimientos de participación (tanto políticos como socio-técnicos) sostenidos en el tiempo. En resumen, una práctica sostenida de democracia organizacional.

En este sentido, el modelo de democracia industrial noruego no se aleja demasiado de lo que sabemos de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Sin embargo, tal y como hemos descrito en este cuaderno, ambas experiencias nacen, florecen y se desarrollan en contextos muy diferentes.

En el caso que nos ocupa, hablamos de un sistema nacional de leyes y acuerdos y un proceso de concertación que implica directamente a sindicatos, patronales y el gobierno. El marco establecido por el Acuerdo Principal no solo establece un punto de partida substantivo, sino que define una manera de hacer que da forma a su continua actualización y desarrollo. El reflejo en el ámbito de la empresa se materializa en estructuras y procesos que buscan acompañar la participación de todos los actores implicados en la toma de decisiones estratégicas con la participación en el día a día de la empresa desde el puesto de trabajo.

Finalmente, hemos visto como esa cultura de colaboración y participación revierte en una mayor capacidad de adaptación y transformación. Capacidad vital para la sostenibilidad de las empresas en entornos en constante evolución y sometidas a un alto grado de incertidumbre. También hemos

visto que no podemos presuponer la sostenibilidad del modelo de democracia industrial. Por ejemplo, la necesidad de escalar y ganar tamaño de las compañías para ser competitivas, puede plantear retos al modelo que amenazan su sostenibilidad por que cuestionan premisas básicas; aquello que dota a cada experiencia de sentido.

En conjunto, consideramos que el caso expuesto demuestra que es posible hacer empresa de manera diferente, más humana, democrática, sostenible sin renunciar a ser competitivos en un mercado global hostil a nuestra propuesta de valor. No tenemos una receta universal. Hemos querido acercar un ejemplo de un caso que nos parece interesante e inspirador, con la esperanza de que ayude a que otros y otras se animen a acompañarnos en este camino.

The background is a solid pink color with a pattern of thin, white, wavy lines that curve from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and depth.

REFEREN- CIAS

Abrahamsson, B. (1977). *Burocra-cia o participación: La lógica de la orga-nización.* SAGE Publications, Inc.

Bertalanffy, L. v. (1968). *Teoría gene-ral del sistema: Fundamentos, desarro-llo, aplicaciones.* George Braziller.

Emery, F. & Thorsrud, E. (1969). *Form and content in industrial democracy.* Tavistock.

Emery, F. & Thorsrud, E. (1976). *De-mocracy at work. The report of the Nor-wegian industrial democracy program.* H.E. Stenfert Kroese.

Geertz, C. (1957). Ethos, cosmovisión y análisis de símbolos sagrados. *The Antioch Review*, 17(4), 421–437.

Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas.* Libros Básicos.

Heiret, J. (2003). International mana-gement strategies and models of indus-trial relation—A Norwegian experience. *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization*, 103–130.

Isasti, A & Uribe, U. (2021). *Ormaetxea, biografía dialogada.* Mondragon Korpo-razioa.

Lezaun, J. (2011). Offshore democracy: launch and landfall of a socio-technical experiment. *Economy and society* 40(4), 553-581.

Olstad, F. (2019). *Den store forsonin-gen.* Dreyer.

Pava, C. (1983). *Gestión de la nueva tecnología de oficina: Una estrategia organizativa.* Free Press.

Ravn, J. E. & Øyum, L. (2020). Towards ‘multi-collar’ unionism: Cases of tres-passing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and In-dustrial Democracy*, 41(4), 887–909

Ryle, G. (1949). *El concepto de mente.* The University of Chicago Press.

Tsing, A. L. (2015). *El hongo al final del mundo: Sobre la posibilidad de vida en ruinas capitalistas.* Princeton University Press.

