



## Argentina en nuestra casa. Maneras de salir de la crisis económica en Italia con las empresas recuperadas. Un estudio de caso

Marco Zurru\*  
Alessia Contu\*\*  
Barbara Barbieri\*\*\*

### Abstract

The authors describe the set of Italian regulations in favor of the recovery process by the workers of failed companies (*workers' buyout*). The hypothesis of a low-conflict process, supported by the cooperation world, is verified on a local case study, which identifies some innovative organizational processes that are generated in the recovery and conversion of a company.

**Keywords:** recovered firm, Italia, Argentina, Marcora law, hybrid organization

Los autores describen el conjunto de normas italianas a favor del proceso de recuperación por parte de los trabajadores de empresas fallidas (*workers' buyout*). La hipótesis de un proceso de baja conflictividad, sustentado en el apoyo del mundo de la cooperación, se verifica a partir de un estudio de caso local, en el que se identifican algunos procesos organizativos innovadores que se generan en la recuperación y reconversión de una empresa.

**Palabras clave:** empresas recuperadas, Italia, Argentina, ley Marcora, híbrido organizacional

Gli autori descrivono il complesso delle norme italiane a favore del processo di recupero da parte dei lavoratori delle imprese fallite (*workers' buyout*). L'ipotesi di un processo poco conflittuale, supportato dal sostegno del mondo della cooperazione, è verificata su uno studio di caso locale, in cui si individuano alcuni processi organizzativi innovativi che si generano nel recupero e nella riconversione di una impresa.

**Parole chiave:** imprese recuperate, Italia, Argentina, legge Marcora, ibrido organizzativo

### 1. Una crisis financiera y económica mundial

La crisis financiera y económica ha tenido una clara dimensión mundial. En Italia, una de sus graves consecuencias, que también es evidente en otros países de Europa y América Latina, ha sido el aumento del número de cierres de empresas. Desde 2008, alrededor de 82 mil empresas italianas han declarado bancarrotas y muchos más han cerrado sus actividades (Istat, 2018).

Debido a un estado de crisis excepcional, el Estado italiano ha movilizado una gran cantidad de recursos para financiar una plétora de herramientas de apoyo a los

---

\* Università degli studi di Cagliari (Italia); e-mail: zurru@unica.it.

\*\* College of Management University of Massachusetts, Boston (Usa); e-mail: alessia.contu@umb.edu.

\*\*\* Università degli studi di Cagliari (Italia); e-mail: barbara.barbieri@unica.it.



trabajadores: el gasto del conjunto de medidas que pretenden ofrecer apoyo económico a los trabajadores que han perdido su empleo en Italia, llegó en 2013 al máximo récord de 23 mil millones de euros.

Frente a esta (y otras) crisis, Italia también ha incrementado la transformación de las empresas capitalistas en cooperativas de trabajadores, a través del proceso conocido como adquisición de trabajadores, *workers buyout* o *imprese rigenerate*. Pero, a diferencia de los casos argentinos de empresas recuperadas (Ruggeri, 2016<sup>a</sup>; Ruggeri, 2016<sup>b</sup>; Vieta, 2013; Vieta, Depedri, 2015), donde con un difícil proceso con fuertes implicaciones políticas (ocupar, resistir, producir) los trabajadores suelen quedar solos en su intento de salvaguardar puestos de trabajo, si no con el Estado visiblemente en contra, en Italia el Estado desde 1985, con la ley n.49 de 27 de febrero de 1985, *Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione* (conocida como ley Marcora), ha promovido el establecimiento de cooperativas por trabajadores despedidos o empleados por empresas en crisis, fomentando la creación de nuevas herramientas de financiamiento para empresas cooperativas y previendo la concesión de aportaciones según una proporción de 1:1, entre la cantidad pagada por el Estado y la cantidad pagada por los trabajadores. Por eso, el fenómeno se debe llamar *workers buyout* (Wbo) o empresas regeneradas (Cataudella, 2016; Fossat, 2013; Minardi, Dell'Aquila, Zamagni, 2015; Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017).

En el presente trabajo, investigamos un caso particular, el de la empresa química de la Isla de Cerdeña (Sardegna, en el sur de Italia), específicamente, el de una empresa que se llama Isolex. La contribución de nuestro trabajo es poner en relieve la función fundamental del ambiente institucional en Italia y las oportunidades y desafíos que esto abre en relación con una serie de preguntas sobre el desarrollo económico local y los dilemas organizativos. Pero también poner de relieve que este proceso, facilitado por la presencia activa de instituciones, no puede ponerse en marcha sin la participación y la función de particulares actores, los líderes o innovadores sociales (Barbera, Parisi, 2019), que aprovechan las ventanas de posibilidades (DiMaggio, 1988).

La cuestión de *workers buyout* es bastante transversal y, para comprender e interpretar este complejo fenómeno, podría basarse en diferentes marcos teóricos: hay una fuerte referencia a los elementos de la incorporación de la empresa en el contexto local (Granovetter, 1985; Polanyi, 1944), así como el relativo a la interconexión entre la dimensión económica de la unidad organizativa y las formas alternativas de conducción empresarial que implica la autogestión, así como la caracterización política de la experiencia (Rebon, 2007), la innovación y el cambio frente a una situación de crisis (Regalia, 2011) o el marco de organizaciones híbridas (Battilana, Dorado, 2010).

Nuestra contribución intenta explorar, dentro de la última perspectiva teórica, la relación entre actores e instituciones en la producción, gestión e institucionalización del cambio frente a situaciones de crisis. A partir de las primeras conclusiones sobre el caso de Isolex, hacemos algunas consideraciones sobre los rasgos distintivos de muchos *workers buyout* italianos.



## 2. El marco regulatorio para el *worker buyout*

La operación de la Wbo nace en un contexto cambiante que hemos llamado «discontinuo y abrupto» (Regalia, 2011: 16), donde los trabajadores tienen que tomar una decisión final: «la participación en el gobierno corporativo es posible, útil (y quizás incluso buscada) cuando las cosas van mal; mientras que es impráctico, cuando el empresario capitalista trabaja sin problemas» (Regalia, 2011: 17). Wbo es una adquisición o rescate dirigido por empleados de una compañía convencional en crisis. En la mayoría de las Wbo, los empleados son co-propietarios de la totalidad o parte de la empresa y están involucrados en su gestión. A través de una amplia gama de instrumentos legales y financieros (muy heterogéneos entre países), los trabajadores, involucrados en los procesos de la Wbo, forman un NewCo, adquiriendo una rama de negocios o la empresa llamada “objetivo”. En Italia, por la ley Marcora, la NewCo, debe ser una Cooperativa de trabajadores.

Vieta (2015) clasifica esta operación en tres categorías macro:

- 1) conflicto laboral Wbo o Ert (empresas recuperadas por sus trabajadores);
- 2) plan de participación de los empleados Esop (*employee stock ownership plan*);
- 3) negociación de la Wbo.

Mientras que Esop se desarrolla principalmente en el área inglés y americana, en la Unión Europea (Ue), y particularmente en Italia, es más común la presencia de la Wbo negociada, sin el compromiso político que caracteriza a la gran mayoría del las Ert en Argentina (Vignarolo, 2011).

Así, el modelo de la Wbo es principalmente el resultado de un mecanismo de negociación entre los trabajadores, el Estado y el sector cooperativo, un proceso de construcción institucional que requiere un enfoque de colaboración basado en la confianza mutua, la presencia de un (o mas) innovador social (Barbera y Parisi, 2019) y el uso de una buena cantidad de «capital social» (Mutti, 1998: 12) en la que los actores involucrados comparten objetivos comunes, y atención a las consecuencias sociales.

El marco legislativo-institucional para proteger la posibilidad de que los trabajadores se recuperen de las empresas en crisis, en forma de cooperativa de trabajo, es muy amplio en Italia. A continuación, se presentan algunos pasajes legislativos básicos.

En Italia, las primeras operaciones de la Wbo se llevaron a cabo a principios de la década de 1980, en respuesta al aumento del desempleo causado por la reducción de personal, la reestructuración y el cierre de las empresas de fabricación, y también fueron impulsadas después de la aprobación de la citada ley n.49 de 27 de febrero de 1985, que promovió el establecimiento de cooperativas por parte de trabajadores despedidos, empleados redundantes o empleados de empresas en crisis o en situación de insolvencia, a través de un fondo rotatorio para la financiación de proyectos presentados por empresas cooperativas, gestionada principalmente por la empresa cooperativa Cooperazione finanza



impresa (Cfi)<sup>1</sup>, así como a través de un fondo estatal especial para intervenciones con el objetivo de salvaguardar los niveles de empleo mediante la contratación por parte de trabajadores de iniciativas empresariales apropiadas en forma cooperativa. Desde su fundación la compañía Cfi ha invertido 201 millones de euros, lo que ha permitido crear o salvar 14.520 empleos y realizar trabajos en 258 empresas cooperativas.

Esta legislación fue acompañada por instrumentos adicionales diseñados para permitir el pago anticipado de sumas relacionadas con las redes de seguridad social: en este contexto, el artículo 7 de la ley n.223/1991, *Norme in materia di intervento straordinario di integrazione salariale*, prevé la posibilidad de que los trabajadores en movimiento soliciten el pago anticipado de la indemnización para realizar una actividad independiente o unirse a una cooperativa en cumplimiento de las regulaciones actuales. De manera similar, el artículo 2 de la ley n.92 de 28 de junio de 2012, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, prevé (de forma experimental para cada uno de los años 2013, 2014 y 2015) que el trabajador con derecho al pago de la indemnización de desempleo, *Assicurazione sociale per l'impiego (Aspi)*, pueda solicitar la liquidación de los montos del tratamiento relativo igual al número de pagos mensuales aún no recibidos, a fin de emprender una actividad por cuenta propia, o para iniciar un negocio en forma de una empresa propia o una microempresa, o para convertirse en una cooperativa.

Posteriormente, el artículo 8 del decreto legislativo n.224 de marzo de 2015, *Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione involontaria e di ricollocazione dei lavoratori disoccupati, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n.183*, dispone, siempre que el trabajador que tenga derecho al pago de Nuova assicurazione sociale per l'impiego (Naspi) pueda solicitar la liquidación anticipada, en una sola solución, del monto total del tratamiento que se le debe y que aún no se haya pagado, como incentivo para iniciar una actividad por cuenta propia o actividad comercial individual o para la suscripción de una parte del capital social de una cooperativa en la que la relación mutualista se refiere a la provisión de actividades laborales por parte del miembro.

Artículo 15, párrafo 1, de la ley n.133, de 13 de mayo de 1999, *Disposizioni in materia di perequazione, razionalizzazione e federalismo fiscale*, establece que el subsidio de movilidad a que se refiere el artículo 7, párrafo 5, de la ley n.223 de 23 de julio de 1991, *Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamenti di disoccupazione, attuazione*

---

<sup>1</sup> Cooperazione finanza impresa (Cfi) nació en 1986 con la entrada en vigor de la ley n.49/1985. Participada y supervisada por el Ministero dello sviluppo economico, tiene como objetivo promover la creación y desarrollo de empresas cooperativas de producción y trabajo y cooperativas sociales. En la capital de Cfi, además del Ministero dello sviluppo economico, se encuentran la Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa (Invitalia), los fondos mutuos de Associazione generale delle cooperative italiane (Agci), la Confederazione delle cooperative italiane (Confcooperative), la Lega delle cooperative (Legacoop) y 325 empresas cooperativas. Con el objetivo de salvaguardar y aumentar el empleo, Cfi, como inversionista institucional, participa en el capital social de las empresas, financia planes de inversión a largo plazo y ayuda a los trabajadores en el desarrollo del plan industrial y en el arranque de la nueva empresa; por último, supervisa la situación económica-financiera y el desempeño de la compañía para evitar posibles situaciones de riesgo.



di direttive della Comunità Europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro, debe considerarse no imponible a efectos del impuesto a la renta personal para la parte reinvertida en el establecimiento de empresas cooperativas.

Artículo 11 del decreto ley n.145 de 23 de diciembre de 2013, *Interventi urgenti di avvio del piano “Destinazione Italia” per il contenimento delle tariffe elettriche e del gas, per l’internazionalizzazione, lo sviluppo e la digitalizzazione delle imprese, nonché misure per la realizzazione di opere pubbliche ed Expo 2015*, convertido con modificaciones por la ley n.9 de 21 de febrero de 2014, también siempre que en el caso del arrendamiento o venta de empresas, sucursales o complejos de activos y contratos de empresas sujetas a quiebra, acuerdos con acreedores, administración extraordinaria o liquidación administrativa obligatoria, tengan el derecho de primera negativa para empresas cooperativas constituidas por empleados de la empresa con sujeción al procedimiento.

Por decreto del ministro de desarrollo económico de 4 de diciembre de 2014, *Istituzione nuovo regime aiuto per la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione*, se estableció un plan de ayuda especial para promover la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas sociedades cooperativas, junto con el previsto en la ley n.49 de 1985, y prevé la concesión de un préstamo subsidiado a empresas cooperativas en las que las empresas financieras que participaron en el Ministero dello sviluppo economico, Società finanza cooperazione (Soficoop) y Cfi Scpa, han asumido inversiones de capital de conformidad con la denominada ley Marcora.

El artículo 1 de la ley de presupuesto para 2017 (ley n.232 de 11 de diciembre de 2016, *Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019*, finalmente predijo una refinanciación de 5 millones de euros para el año 2017 y de 5 millones de euros para el año 2018, del Fondo para el crecimiento sostenible, mencionado en el artículo 23 del decreto ley n.83 de 22 de junio de 2012, convertido, con modificaciones, por la ley n. 134 de 7 de agosto de 2012, que se asignará a la concesión de préstamos subsidiados a empresas cooperativas integradas por trabajadores de empresas en crisis, cooperativas sociales y cooperativas que administran empresas confiscadas a la delincuencia organizada, así como al desarrollo y consolidación de empresas cooperativas ubicadas en las regiones del sur.

Finalmente, a nivel europeo hay que recordar la resolución aprobada por el Parlamento europeo, el 2 de julio de 2013, sobre la contribución de las cooperativas a la superación de la crisis, *Risoluzione del Parlamento europeo del 2 luglio 2013 sul contributo delle cooperative al superamento della crisi* (Gazzetta ufficiale dell’Unione Europea, 2016). Esta prestó especial atención al fenómeno de la Wbo, destacando en particular que se cree que la transferencia de una empresa a los empleados a través de la creación de una cooperativa y otras formas de participación accionaria de los empleados puede ser la mejor solución para garantizar la continuidad del negocio. Este tipo de conversión, con referencia específica a las cooperativas de trabajo y a los trabajadores Wbo, debe ser respaldado por una línea presupuestaria específica de la Ue que también incluye los instrumentos financieros apropiados; pide urgentemente la creación – con la participación del Banco europeo de inversiones (Bei), los interlocutores sociales y las



partes interesadas del movimiento cooperativo – de un mecanismo europeo para promover el desarrollo de cooperativas y, en particular, la conversión de empresas en cooperativas, también, por ejemplo, a través de la herramienta de fondos mutuos (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, 2016).

En resumen, la ley Marcora estableció un Fondo rotatorio para la promoción y el desarrollo de la cooperación (Foncooper) y un fondo especial para intervenciones para salvaguardar el empleo. Los destinatarios de las contribuciones estatales no son directamente las cooperativas de nacimiento sino las compañías financieras que, a su vez, utilizan los recursos que el Estado pone a disposición para financiar a los sujetos que necesitan capital. Entre los principales actores podemos recordar los fondos mutuos de las tres principales centrales eléctricas cooperativas (Coopfond para Legacoop nazionale, Fondo sviluppo para Confcooperative nazionale y Fondo generale para la Associazione generale delle cooperative italiane<sup>2</sup>.

Cfi es una cooperativa de segundo grado de propiedad de los principales fondos mutuos y del Ministerio de desarrollo económico, que es su principal accionista. El objetivo de Cfi es el análisis de viabilidad de los proyectos de la Wbo, su competitividad y, en última instancia, la financiación de los proyectos aprobados. Otras instituciones de crédito también participan en las operaciones de la Wbo, como Banca popolare etica, Banca prossima, Iccrea banking group y Unipol banca. Su función dentro del proceso de adquisición de la empresa en crisis por parte de los empleados es apoyar la financiación del proyecto de la Wbo que finalmente apruebe el resto de los socios. En el caso de la participación de múltiples instituciones, cualquier apalancamiento utilizado aumenta a su vez (Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017).

### 3. Los números Wbo en Italia

En Italia, el fenómeno ya estaba presente en los años Ochenta como resultado de la crisis del sistema fordista que invirtió el triángulo industrial Milán-Génova-Turín. Según los datos de Marcel Vieta (2015), en la actualidad hay más de 250 empresas adquiridas por trabajadores, localizadas principalmente en las regiones de la Italia central (51%), donde el fenómeno de la cooperación tiene una tradición mucho más larga, 26% en el Nordeste, 14% en el Norte-Ovest y sólo el 2% en el Sur y las Islas.

Según el análisis de Monni, Novelli, Pera, Realini (2017) desde 1986 hasta 2016, se formaron 258 empresas en Italia. Como se puede ver en la Tabla 1, el período considerado se dividió en tres secciones: 1986-1993; 1994-2007 y finalmente 2008-2016. El primer período es el relacionado con el nacimiento de Cfi, inmediatamente después de la ley Marcora de 1985; el segundo comienza después de la promoción de los fondos mutuos de Coop basados

---

<sup>2</sup> Fueron establecidos con la ley n.59 de 1992, *Nuove norme in materia di società cooperative* con el objetivo de desarrollar y promover el crecimiento financiero y económico del movimiento cooperativo con recursos generados internamente. De hecho, los recursos de los Fondos provienen del pago del 3% de las ganancias de cada cooperativa, de los activos residuales de las cooperativas puestas en liquidación y, finalmente, de las ganancias de la administración de los fondos.





en la ley n.59 de 1992, *Nuove norme in materia di società cooperative*; el tercer período es el que sigue al inicio de la crisis económica y financiera mundial.

Cuadro 1 - Distribución por zona geográfica de los Wbo en Italia (1986-2016)

Región	1986-1993		1994-2007		2008-2016		Total Wbo	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
NORD-EST							77	29,80
Emilia Romagna	14	5,43	6	2,33	32	12,4	52	20,16
Friuli Venezia Giulia	1	0,39	2	0,78	1	0,39	4	1,55
Trentino Alto Adige	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Veneto	10	3,88	6	2,33	5	1,94	21	8,14
NORD-OVEST							32	12,40
Liguria	3	1,16	4	1,55	0	0,00	7	2,71
Lombardia	8	3,10	3	1,16	4	1,55	15	5,81
Piemonte	4	1,55	5	1,94	1	0,39	10	3,88
Val d'Aosta	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
CENTRO							117	43,35
Lazio	4	1,55	6	2,33	5	1,94	15	5,81
Marche	22	8,53	0	0,00	4	1,55	26	10,08
Toscana	20	7,75	22	8,53	13	5,04	55	21,32
Umbria	12	4,65	4	1,55	5	1,94	21	8,14
SUD							24	9,30
Abruzzo	3	1,16	0	0,00	1	0,39	4	1,55
Basilicata	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Calabria	2	0,78	2	0,78	0	0,00	4	1,55
Campania	2	0,78	3	1,16	3	1,16	8	3,10
Molise	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Puglia	3	1,16	4	1,55	1	0,39	8	3,10
ISOLE							8	3,10
Sardegna	0	0,00	0	0,00	2	0,78	2	0,78
Sicilia	0	0,00	0	0,00	6	2,33	6	2,33
Total	108	41,8	67	25,9	83	32,1	258	100,00

Fonte: Monni, Novelli, Pera, Realini, *Workers' Buyout. The Italian Experience, 1986-2016* (2017).

Primero debe indicarse que los datos presentados provienen de diferentes fuentes (Cfi, Coopfond, Fondosviluppo y Fondo generale), cada uno con métodos de recolección y análisis bastante diferentes. Por lo tanto, no hay una única fuente y el problema se complica con el descubrimiento de que varias empresas en bancarrota se convierten en Wbo sin pasar por el complejo camino institucional que se destacó anteriormente: muchas empresas lo han hecho de manera independiente, con sus propios fondos, sin la ayuda de Cfi o otros fondos mutuos. Por lo tanto, hay un número sumergido del fenómeno.



Volviendo a los datos, podemos ver cómo el primer período (1986-1993) es el más productivo de los tres: Cfi financió hasta 108 Wbo, casi 15 nuevas empresas al año. En el segundo período (1994-2007) se financiaron 67 nuevas Wbo (aproximadamente 5 cooperativas por año), y en el último período (2008-2016) 83 nuevas Wbo (aproximadamente 10 por año. Lo más probable es que la desaceleración durante la segunda fase se deba a las consecuencias del procedimiento de infracción que la Comisión Europea imputó a Italia, ya que se consideró que la financiación distorsionaba la competencia (en algunos casos, en realidad, la financiación intentó cubrir los pasivos anteriores y no para promover nuevos emprendimientos), por lo que se tuvo que promulgar una segunda ley Marcora (Ley n.57, *Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati*, 2001)

También debemos considerar la distribución geográfica del fenómeno: hasta 117 (43,3%) Wbo nacieron en las regiones del Centro, 77 en las del Noreste (29,8%), 32 en las regiones del noroeste y otras en el sur y las islas (12,4%). Entre las regiones más activas encontramos a Toscana, con 55 Wbo, Emilia Romagna, con 52 casos, Marche con 26 Wbo, Umbría y Veneto con 21 casos. Este es un problema interesante: el fenómeno de los Wbo se desarrolla sobre todo donde la crisis económica es menos fuerte (centro), y se desarrolla menos donde el nivel de desempleo y pobreza social es más fuerte o donde el mercado de trabajo, especialmente industrial, tiene problemas más serios (Sur de Italia). Esto plantea un asunto teórico de eficacia institucional y de “cultura cooperativa y obrera” de reacción frente a la crisis.

Cuadro 2 - Tamaño de la Wbo por número de trabajadores

	1986-1993		1994-2007		2008-2016		Total Wbo	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
< 10	5	1,9	5	1,9	25	9,7	35	13,6
10 - 49	79	30,6	48	18,6	49	19,0	176	68,2
50 - 249	23	8,9	14	5,4	9	3,5	46	17,8
< 250	1	0,4	0	0,0	0	0,0	1	0,4
Total	108	41,9	67	26,0	83	32,2	258	100,0

Fonte: Monni, Novelli, Pera, Realini, *Workers' Buyout. The Italian Experience, 1986-2016* (2017).

En general, la estructura del sistema económico italiano, basada en pequeñas y medianas empresas, también se refleja en el fenómeno de la Wbo. A lo largo del período considerado, la financiación directa para pequeñas empresas con un número variable de empleados de entre 10 y 49 es muy superior. De hecho, 176 de 256 Wbo, el 68% del total, pertenecen a esta categoría de empresa. En el último período, desde 2008 hasta hoy, la tendencia ha cambiado con respecto a los préstamos a microempresas (con menos de 10 empleados) y empresas cooperativas de tamaño medio (entre 50 y 249 empleados). 25 nuevas Wbo nacieron con menos de 10 empleados, un aumento del 500% en comparación con las fases anteriores, mientras que solo 8 son los casos de Wbo de tamaño mediano nacidos en la última fase, manteniendo así la tendencia decreciente. El

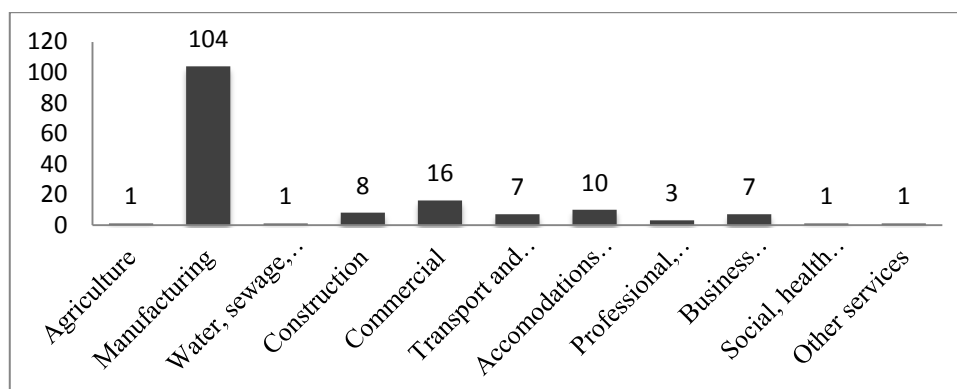




único caso de una gran cooperativa nacida gracias al proceso de la Wbo es el Cometha con sede en Emilia Romagna (creada en 1989) y que emplea a 377 trabajadores (Monni *et al.*, 2017).

Como puede verse en la Figura 1, la gran mayoría de Wbo proviene del mundo de la producción, en particular de los sectores de la industria pesada: la metalurgia, la fabricación de maquinaria para la construcción naval. Son pequeñas empresas (a menudo micro) y menos del 20% tienen más de 50 empleados.

Figura 1 - Wbo para sectores económicos en Italia



Fonte: Vieta, Depedri, *Le imprese recuperate in Italia*, en Borzaga (ed.), *Economia cooperativa. rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, 2015.

#### 4. El caso de Isolex

Así, abordaremos ahora el caso de una de estas empresas en el Sur de Italia, Isolex, localizada en Porto Torres, Cerdeña. La historia de la società cooperativa per azioni Isolex, con 24 socios, es una historia reciente de empresa comprada por los trabajadores: nació a principio de 2015, muy rápido, 4 meses después de que la empresa principal (Isolanti italiani), una costilla de la multinacional Consorzio delle società cooperative di lavoro e produzione della provincia di Reggio Emilia (Ccpl)<sup>3</sup>, decidió cortar la planta petroquímica en Porto Torres. El sector industrial en el que opera es el químico: Isolanti italiani produce paneles de poliestireno extruido, esto tiene una notable capacidad de aislamiento; son productos utilizados para reestructurar los hogares.

Una de las causas detrás del cierre de Isolanti italiani se puede encontrar en la lógica del valor de los accionistas, o el mandato de los ejecutivos de las grandes empresas para perseguir, a través de cada posible ajuste organizativo, administrativo y estratégico, el

<sup>3</sup> Il Ccpl es un grupo industrial cooperativo multiempresarial establecido en Reggio Emilia en 1904. Está configurado como una cooperativa de segundo grado: la propiedad es de once empresas cooperativas que actúan principalmente en el sector de la construcción.



aumento del valor de la compañía en el mercado de valores en poco tiempo. En nuestro caso, Ccpl se encontraba en una situación de estancamiento en el sector de la construcción debido a la crisis económica y financiera y al fracaso de otras dos costillas (Costruzioni meccaniche reggiane y Orion petroli). Por lo tanto, Ccpl decidió cerrar Isolanti italiani porque esta empresa no encajaba más con las estrategias económicas del consorcio industrial. En octubre de 2014 la planta estaba cerrada.

Un importante hallazgo preliminar, que señala una marcada diferencia con las empresas recuperadas en Sur América, es la función desempeñada por los directivos en la recuperación de la actividad productiva y su nueva vida como cooperativa. Isolanti italiani no simplemente cerró la planta y se marchó. Augusto Lasagni, director de Isolanti italiani, llamó Tonino Tanda (que había sido uno de los directores de Isolanti hasta 2006, año de su jubilación) y se sentaron las bases de una nueva empresa, la Wbo llamada Isolex.

No sabemos exactamente lo que dijeron el director Lasagni y el ex director Tanda, pero lo que sabemos es que en 4 meses la planta pasa del cierre a la reapertura como Cooperativa comune di azioni llamada Isolex. Isolex es también el nombre comercial del principal producto fabricado y vendido por la cooperativa, ahora la empresa líder del sector en el Sur de Italia. En tan sólo 4 meses los trabajadores habían podido aprender sobre la ley Marcora, negociar con el Ccpl, constituirse como una cooperativa, conseguir el apoyo de la Región de Cerdeña y los recursos financieros de Cfi, Lega coop y otros bancos, incluyendo Banca etica.

Se recopiló información sobre el proceso de recuperación de la empresa a través de 12 entrevistas en profundidad (realizadas entre junio de 2018 y julio de 2019), siguiendo el método cualitativo “narrativo” (Poggio, 2004; Silverman, 2002). En tres visitas a la planta de Isolex, se entrevistó al presidente Tonino Tanda, al director y a 10 trabajadores con diferentes roles organizacionales. Las entrevistas se centraron en los motivos del cierre de la fábrica, en los esfuerzos organizativos, financieros y relacionales que todos los actores organizativos debieron apoyar en la primera fase de la recuperación y, finalmente, en el reposicionamiento en el mercado de producción de Isolex. Una parte importante de las entrevistas versó sobre el punto de vista de los actores organizacionales sobre los temas abordados en este trabajo: la constitución y el mantenimiento de una jerarquía flexible, la formación de una nueva identidad, el emprendimiento empresarial y la aparición de resistencia y la lógica de reorientación y re-localización (Zurru, Contu, Barbieri, 2022).

Esto, en definitiva, el informe de los acontecimientos a partir de las palabras del presidente de la Cooperativa y los trabajadores.

Fue entonces cuando me llamaron [explica Tonino Tanda durante la conducción en la exploración dentro de la fábrica] yo estaba jubilado, pero en el pasado había trabajado para Isolanti italiani hasta 2006, cuando me fui a ver si podríamos establecer una nueva empresa industrial, que vería a los trabajadores de la fábrica como dueños. (...) Cuando me llamaron, en colaboración con los trabajadores, en primer lugar, el director del actual establecimiento, Roberto Gianni, creamos una nueva cooperativa. Todos los trabajadores habían sido movilizados. Así que buscamos ayuda a través de las herramientas de la LegaCoop. Hubo una intervención inmediata del Cfi y sobre todo



la Coopfond-fondo de inversión), LegaCoop que entró inmediatamente en la estructura de la empresa. El resto de la financiación provenía de Banca etica que nos acompañara en la primera parte del inicio de la empresa, anticipando la *movilidad*. De esta manera conseguimos marcharnos inmediatamente sin perder ni un momento (Presidente de la Cooperativa Isolex).

Es importante señalar el funcionamiento inmediato de la empresa.

Ya desde el primer año se produjo un aumento de la producción y de los beneficios. Los acreedores y los inversores fueron inmediatamente relevados (...) Hemos dado estabilidad a 24 trabajadores; a lo que se añaden los muchos transportadores que entregan nuestros productos en toda Italia y gracias a nosotros tenemos trabajo (Director de la Cooperativa Isolex).

El cambio de mentalidad de los trabajadores también es visible con respecto a la posición adoptada respecto de la ayuda potencial que el Estado italiano otorga a las empresas en crisis:

No teníamos una hora de integración con dinero de herramientas de *welfare state*. Tenemos una alta capacidad de producción (...) No queremos ser asistidos por el Estado hasta que lo hagamos (Trabajador de la Cooperativa Isolex).

Los resultados son notables tanto en términos de producción como de innovación tecnológica y ambiental:

La especificidad de nuestro producto es que sólo se produce con Co2, por lo que no participamos en el agujero de ozono. (...) Después de años de costosas investigaciones, obtuvimos productos con las características que queríamos: certificación Iso 9001, Iso 14000. Además, Legambiente<sup>4</sup> nos ha otorgado con su reconocimiento. Nuestros productos se utilizan para el aislamiento de viviendas y – para uso industrial – para celdas de refrigeración. (...) Estamos haciendo nuevas aplicaciones, especialmente para facilitar la reestructuración en el sector de la construcción y para favorecer la colocación de los productos. Hemos desarrollado, entre otras cosas, las planchas emparejadas con placas de yeso extruidas que le permiten aplicar aislamiento y tener la casa ya aislada y enyesada. (...) Nuestros clientes son principalmente revendedores y grandes empresas en toda Italia (Trabajador de la Cooperativa Isolex).

Ahora, vamos a presentar algunas reflexiones sobre el caso.

## 5. Isolex: un híbrido organizacional

Como puede entenderse a partir de la breve reseña de los eventos, la Wbo Isolex regresó rápidamente al mercado, sin conflictos políticos, utilizando la ayuda de la multinacional en la que se enmarca, gracias al trabajo de innovadores sociales como el presidente Tanda y al tejido institucional de la ley Marcora, y volver con gran éxito.

---

<sup>4</sup> Legambiente es una asociación ambiental italiana, heredera de los primeros grupos ecológicos y del movimiento antinuclear que se desarrolló en Italia y en todo el mundo occidental en la segunda mitad de los años setenta.



Pero el aspecto interesante, desde un punto de vista sociológico, es analizar los cambios en la forma, el contenido y la identidad en los procesos organizativos que Isolex ha implementado desde su renacimiento. Estos procesos son en parte similares y en parte muy diferentes de lo que destaca la literatura en los casos de América del Sur.

Según nuestra opinión, la planta sarda de *Isolanti italiani* comprada por los trabajadores y llamada Isolex, renace como lo que en la literatura se llama un *híbrido organizacional* (Borys y Jemison, 1989; Battilana y Dorado, 2010), ya que los objetivos de mercado y misión de solidaridad coexisten, y están presentes múltiples lógicas institucionales.

En este caso, el cambio de una empresa privada y lucrativa a una cooperativa de trabajadores no ha determinado una transformación completa, sino que la nueva forma cooperativa de gobernanza y la lógica institucional orientada a la misión del cooperativismo coexisten con las jerarquías tradicionales de las empresas y la lógica orientada a los beneficios. A continuación hemos destacado algunas de las principales estructuras y procesos que hemos identificado en la constitución de un *híbrido organizacional* que permite a la Cooperativa Isolex mantener legitimidad, estabilidad e innovación.

## 6. La constitución y el mantenimiento de una *jerarquía flexible*

La *jerarquía flexible* es lo que hemos llamado la estructura social y organizativa actual de la Cooperativa Isolex. Es una jerarquía porque los roles aún se describen y promulgan de forma clara y formal, con todos los recursos materiales y signos simbólicos para apoyarlos, es decir, un organigrama jerárquico con divisiones de trabajo entre gerentes y trabajadores y un amplio diferencial en el paquete de compensación. Pero al mismo tiempo, esta jerarquía se suaviza de muchas maneras para acomodar y apoyar las nuevas lógicas cooperativas mutualistas y solidarias de la nueva empresa. Al igual que las empresas recuperadas (Ruggeri, 2016; Rebon, 2007), Isolex renace como una cooperativa y como tal tiene una estructura de gobierno formal específica basada en la asamblea de los miembros y el principio de gobierno de «un jefe, un voto». Sin embargo, este sistema de gobierno es, en su mayoría, un sistema formal que sólo se promulga para las decisiones estratégicas importantes y sólo cuando es necesario. Dijo un trabajador propietario, durante las entrevistas hechas al grupo focal.

Hacemos las asambleas cuando es necesario, cuando tenemos que tomar decisiones importantes que afectan a todos. Papeles y responsabilidades, nos reunimos cuando tenemos que hacerlo (Trabajador de la Cooperativa Isolex).

La mayor parte del tiempo Isolex funciona mucho como solía antes de convertirse en una cooperativa. A diferencia de los casos argentinos de las empresas recuperadas, Isolex no opera según principios de autogestión del proceso laboral y democracia obrera, incluyendo, por ejemplo, prácticas de rotación laboral, etcétera. El organigrama es casi idéntico al del original *Isolanti italiani*; aquellos que eran gerentes en la vida



anterior de la planta siguen siendo gerentes y aquellos que eran trabajadores todavía cumplen su rol como trabajadores, y se les paga mucho menos, tal como estaban antes.

Esta jerarquía tradicional mantiene intacta la lógica empresarial con fines de lucro que siempre ha caracterizado a la planta. El presidente de Isolex y también los trabajadores con los que hablamos están convencidos de que con límites de negocios claramente definidos y papeles que apoyan el modelo de negocio su identidad organizacional como un negocio competitivo orientado a los beneficios en el sector químico se puede mantener:

En la cadena de producción, en comparación con el pasado, los roles son básicamente los mismos, en relación con las habilidades que poseen, la dirección se ocupa de las estrategias, mientras que los trabajadores están involucrados en la producción, aunque las decisiones se toman en conjunto y ciertamente todos trabajan con mayor responsabilidad (...). Es diferente ser empleado de ser dueños (Presidente (de la Cooperativa Isolex).

Esta jerarquía tradicional de negocios sigue *las reglas del juego* del mercado altamente competitivo en el que están incrustados. Externamente las legitima como *empresas sólidas*, ya que compiten en el mercado, promoviendo una estrategia de ecologización que se basa en la consolidación de las credenciales ecológicas innovadoras de sus productos (por ejemplo, certificaciones internacionales y respaldo de Legambiente a los productos Isolex) mediante la creación de asociaciones comerciales con empresas locales que también proponen productos ecológicos innovadores para el sector de la construcción.

Sin embargo, la jerarquía con la lógica tradicional del modelo de negocios con fines de lucro que pretende no se ve interrumpida por la lógica mutualista «impuesta» por la forma cooperativa. Esta falta de interrupción y armonización real de las dos lógicas es favorecida por algunos procesos clave propios de la *jerarquía flexible*. Hemos identificado un proceso cognitivo de reconocimiento bidireccional en el cual los miembros cooperativos como propietarios de la empresa reconocen y aprueban que estos gerentes-miembros tienen la competencia y habilidades para operar en la gestión posiciones para mantener la excelencia organizacional. En otras palabras, estos gerentes-miembros están en puestos gerenciales porque son reconocidos por los miembros como propietarios de la cooperativa como los mejores miembros para cumplir las tareas requeridas que se entienden como tareas gerenciales, externas y estratégicas. Al mismo tiempo, los directivos-miembros reconocen abiertamente una competencia y un conocimiento ampliado a los trabajadores-miembros que, aunque formalmente y en la práctica siguen desempeñando su propio papel, disfrutan ahora de prácticas de enriquecimiento de empleo. La mayoría de los trabajadores han trabajado en esta producción industrial de los productos de poliestireno extruido durante más de veinte años y han desarrollado una larga experiencia en los procesos de producción y la innovación continua que ahora se reconoce abiertamente.

Por ejemplo, uno de los trabajadores, Giorgio, quien ha estado en la empresa desde el comienzo de Isolanti italiani, nos contó cómo se eligen las piezas de repuesto para algunas de las máquinas utilizadas en el proceso de producción. Antes de la



recuperación y resurrección de la empresa como cooperativa, estas actividades formaban parte exclusiva de las decisiones administrativas de adquisición. Ahora Giorgio se dedica a actividades de producción y escaneo de información buscando ofertas de proveedores de diferentes partes del mundo y evaluándolas de acuerdo con el análisis costo-beneficio:

Tengo dos partes que funcionan bien. El chino es más barato pero el japonés tiene características ligeramente mejores ((Trabajador de la Cooperativa Isolex).

Al mismo tiempo, los gerentes-miembros también se involucran en los procesos de producción cuando son necesarios, se *atascan* y literalmente se *ensucian las manos* en la línea de producción. Por ejemplo, durante nuestra visita había un problema con el sistema eléctrico y la línea fue interrumpido; un puñado de trabajadores-miembros con Roberto, el director de la planta, estaban trabajando juntos para encontrar una solución.

## 7. Formación de una nueva identidad

Otro proceso importante en la aparición del híbrido organizativo es la constitución y configuración de una nueva identidad de los *miembros-propietarios* o como los trabajadores ponen el proceso de convertirse en dueños (*padroni*, en italiano). Ser dueños de sí mismos significa desarrollar una nueva identidad, que se desplace de ellos de la identidad tradicional característica del trabajo subordinado a uno que tenga plena propiedad de la planta y de su destino. Tal pasaje está materialmente inscrito en la forma cooperativa que tiene un alcance mutualista y solidario, pero también orientado a los beneficios. Isolex es una Società cooperativa per azioni y, para nacer, los trabajadores han invertido 20,000 euros cada uno; este capital personal que invirtieron fue el pago que recibieron en la disolución de su relación laboral con Isolanti italiani, lo que en Italia se llama Trattamento di fine rapporto (Tfr). Dado que algunos de los trabajadores no habían acumulado la cantidad, algunos trabajadores invirtieron un poco más como un préstamo para alcanzar la cantidad de 20.000 per cápita.

Uno de los elementos clave para convertirse en propietarios se describe como una mayor sensación de reflexividad en relación con su comportamiento en el proceso de trabajo. Por ejemplo, a partir de las entrevistas realizadas, es evidente que en todas las decisiones que deben tomarse hay un mayor sentido de responsabilidad, ya que cada aspecto de la sociedad ahora se refiere directamente a cada uno de ellos. De hecho, han invertido su propio dinero en esta empresa y como propietarios se sienten plenamente las consecuencias de sus decisiones y prácticas.

Esta sensación de reflexividad es evidente, por ejemplo, al reflexionar y considerar el tiempo dedicado a las tareas, el uso de horas extras o cómo tomar la decisión de permanecer de forma autónoma más tiempo hasta que se complete el trabajo, o elegir las partes “mejor” de la máquina para comprar, etcétera. Todos los trabajadores entrevistados admiten fácilmente que, por supuesto, hay momentos de conflicto y





desacuerdo, como siempre ha habido, pero ahora está surgiendo una nueva cultura organizativa emergente. Por ejemplo, todos hablaban de un sentido colectivo más fuerte de *estar juntos*, de *sentirse ahora parte de una gran familia*.

El presidente está interesado en apoyar esta nueva cultura organizacional y la alineación resultante entre la dimensión colectiva/organizativa y cada miembro individual con sus múltiples identidades sociales (por ejemplo, miembro propietario, miembro trabajador, miembro administrador). Por ejemplo, observa Tonino Tanda e insiste en cosas pequeñas, como la limpieza general de la planta (porque «esta es nuestra casa»): para que el lugar se cuide adecuadamente y nadie espere a que otra persona «lo ponga en orden », por así decirlo.

## 8. Emprendimiento empresarial y la aparición de resistencia

Otro importante elemento particular, que señala una marcada diferencia con las empresas recuperadas de América del Sur, es el papel desempeñado por los directivos en la recuperación de la actividad productiva y su nueva vida como cooperativa. Ccpl, el propietario de Isolanti italiani, decidió cerrar Isolanti italiani porque este negocio, que había estado en una trayectoria abajo por años y en 2014 tenía un Roi de -46.89, no encajaba más con las estrategias económicas del consorcio industrial. En octubre de 2014 la planta estaba cerrada.

Curiosamente, en lo mismo mes, los trabajadores se manifestaron en contra de la decisión de cerrar, y la prensa local destacó que la decisión se había tomado en completo silencio (Unione Sarda, 2014), con muy pocas discusiones y consultas. Estos trabajadores protestaron contra el cierre y le pidieron a la compañía que cancelara la decisión de cierre o contratara trabajadores en una de las numerosas instalaciones de Ccpl. Sin embargo, los mismos trabajadores que inicialmente propusieron solicitudes bastante tradicionales (que encontramos repetidas una y otra vez en el escenario de paradas de planta, especialmente en esta área), en solo 4 meses lograron autoorganizarse, alquilar primero y luego volver a comprar la compañía que renació en enero de 2015 como Wbo Isolex.

Cerdeña es un territorio crónicamente económicamente deprimido. Porto Torres, la ciudad donde se encuentra ubicada Isolex, ha sido durante décadas la localización del desarrollo industrial exógeno específicamente concentrado en el sector químico. Este distrito industrial fue creado originalmente en los años Sesenta por la multinacional Sir, que recibió una importante financiación estatal conocida como Cassa del mezzogiorno y otro acceso regional similar al capital con condiciones muy favorables (Bottazzi, 1999).

El distrito experimentó crisis tras crisis con paros sucesivos durante los cuales los trabajadores habían sido apoyados con todo tipo de fondos sociales (cassa integrazione, mobilità, etc.). Eventualmente la multinacional Ente nazionale idrocarburi (Eni) compró la Società italiana resine (Sir) en los años Noventa, pero nuevamente una desinversión progresiva significó que para 2010 la mayoría de las compañías químicas estaban cerradas. Fundamentalmente durante más de cincuenta años las empresas fueron compradas por otras empresas, que decidieron invertir en el territorio gracias a



condiciones extremadamente favorables para la formación de capital y similares (por ejemplo, financiación pública, desgravación fiscal, etc.).

Isolanti italiani fue exactamente el resultado de un ciclo de este tipo a finales de los años Noventa. Notablemente, sin embargo, en este ámbito el nivel de nuevas actividades empresariales tanto exógenas como endógenas es notablemente bajo, con una mayor concentración de empresas externas.

Es con su trasfondo socioeconómico histórico que los trabajadores, que en octubre de 2014 estaban exigiendo la revocación de la decisión del cierre o ser re-empleados en algunas de las muchas empresas propiedad de Ccpl, en tan sólo 4 meses habían podido aprender sobre la ley Marcora, para negociar con el Ccpl, para constituirse como una cooperativa, para conseguir el apoyo de la Regione autonoma della Sardegna y de todo el capital juntos de Cfi, Lega coop y otros bancos, incluyendo Banca etica que prestó el dinero a los trabajadores para levantar su acciones individuales para sus miembros invertir en la cooperativa. Esta fue una hazaña impresionante especialmente en este tipo de territorio donde, como hemos visto paradas han caracterizado la historia económica de la región en general y sólo hay otro ejemplo de la Wbo.

¿Cómo sucedió esto?

¿Qué favoreció este súbito arranque emprendedor de estos trabajadores que al principio sólo exigían mantener sus puestos de trabajo y no tenían ejemplos ni modelos para trabajar en el distrito?

Una de las elementos distintivos es el trabajo institucional realizado por el futuro presidente de de la Cooperativa Isolex, Tonimo Tanda, caracterizado por una mezcla de lógica emprendedora y cooperativista y la resistencia empresarial de la gestión de Isolanti italiani y Ccpl.

Como hemos visto al director Lasagni mientras cumplía con la decisión de cierre de Ccpl, Isolanti italiani quería encontrar una solución para mantener la planta operativa. Al llamar al ex-director Tanda plantó la semilla de la idea central del renacimiento de la planta como Isolex. Fundamentalmente, se observa la promulgación del trabajo institucional que interrumpe el marco habitual de respuestas a la crisis generada por un cierre.

El marco habitual se activó desde el principio, es decir, los trabajadores se oponen a la decisión de cierre que exigen a la empresa y la Regione autonoma della Sardegna a asumir la responsabilidad de resolver el problema. Sin embargo, en este caso no hay una gran empresa externa que viene a *salvar el día* simplemente atraídos por el fácil acceso al capital para trabajar aquí durante unos años y salir de nuevo y todo tipo de otros acuerdos. En cambio, el trabajo institucional propone una lógica muy diferente, tenemos una actividad emprendedora de los propios trabajadores y las inversiones que provienen tanto del sector público como del mundo cooperativo.

Llamamos a esta *resistencia* al trabajo institucional porque activó a todos estos actores en tan poco tiempo y de una manera tan innovadora y emprendedora para contrarrestar la crisis. Esta es la *resistencia* precisamente porque produce una transformación institucional que *rompe en lo evidente* para impugnar la «evidencia que se impone uniformemente a todos», como lo define Courpasson *et al.* (2014: 135). Tonino Tanda trabaja con muchos otros actores e instituciones (como los ejecutivos



clave y funcionarios de Ccpl, Lega coop, Cfi, Banca ética, el Dipartimento del lavoro de la Regione autonoma della Sardegna, etc.) como empresario institucional y innovador social (Garud *et al.*, 2007; Barbera y Parisi, 2019), creando las condiciones y alineando todas las fuerzas correctas en el momento adecuado para algo que difícilmente se puede ver en Cerdeña.

## 9. La lógica de reorientación y re-localización

Según nosotros los procesos institucionales que permiten la aparición del híbrido Isolex son de dos tipos: el primero es un proceso de *reorientación* y el segundo es uno de *re-localización*.

El proceso de reorientación es evidente cuando diferentes lógicas se alternan y uno se vuelve predominante sobre el otro. Fundamentalmente, Ccpl es una multinacional que opera de acuerdo con las lógicas capitalistas globalizadas de acumulación y maximización. Es dentro de tal lógica institucional que se toma la decisión de cerrar Isolanti italiani. Pero un proceso de reorientación significa que otra lógica se vuelve significativa y luego predominante: en este caso la lógica cooperativista y mutualista que está en la base de la recuperación de la planta y su renacimiento como Isolex.

El director de Ccpl, mientras cumplía su mandato de cerrar la empresa, no simplemente *empacaba y se iba* como la lógica capitalista habría dictado. Las consecuencias del cierre de una actividad productiva que ha sufrido este territorio durante más de cuarenta años son las externalidades que no entran en el cálculo capitalista. Pero, a diferencia de lo contrario, el director puede *ver* un futuro diferente y llama al ex director Tanda a considerar cuáles son las opciones y oportunidades para redirigir las actividades productivas de esta comunidad y este territorio según la lógica mutualista y cooperativa y qué esto puede significar (es decir, acceso al capital).

La reactivación de la lógica cooperativa y mutualista se basa en el valor del trabajo, de mantener a la gente en buen y sano empleo para continuar las actividades económicas productivas del territorio específico, tal como veremos más adelante hay un proceso concomitante en lugar de re-localización. Esto conjuga el desarrollo económico sostenible no como una operación abstracta y descendente, sino como una actividad endógena centrada en el lugar donde el objetivo y el enfoque clave son los trabajadores reales, sus conocimientos y habilidades y el territorio real y su riqueza.

Es importante tener en cuenta que este proceso es un trabajo empresarial institucional que también es un proceso de resistencia, porque la reorientación rompe con el marco institucional tradicional. Si bien las intervenciones para resolver las crisis industriales cíclicas del pasado no tenían como elementos centrales para defender el valor y la dignidad del trabajo, el caso de Isolex destaca una apreciación diferente y un papel central para los trabajadores. De hecho, la reorientación hacia la lógica mutualista cooperativa se centra en los trabajadores como protagonistas de la actividad económica productiva y en su plena participación y apropiación, tanto material como simbólica, en la sostenibilidad del negocio en sí. Este proceso es la base del trabajo institucional que



ha permitido el uso de la ley Marcora y de los recursos materiales, con inversiones públicas y el apoyo de los organismos relevantes para la conversión de esta planta de manera cooperativa.

La segunda lógica es la de la re-localización. El cierre de *Isolanti italiani* se ajusta al cálculo capitalista de Ccpl, los parámetros financieros y económicos utilizados por Ccpl son extremadamente complejos y multinacionales. Mientras que la reorientación para recuperar la planta requiere un enfoque que se devuelve al local, a los trabajadores, a sus conocimientos, a su experiencia, a la comunidad y al distrito.

Es importante destacar que este sector ha visto durante algunos años una gran cantidad de inversiones en ideas innovadoras y productos destinados a reconvertir el sector y en un nuevo sector químico *verde*; con una serie de iniciativas de I+D con la Universidad de Sassari y otros actores privados y públicos (Eni, empresas locales como *Isolanti italiani*, *Turris espansi*, la Regione autonoma della Sardegna, la Ue, etc.) etcétera. Con tal reorientación hacia lo local es posible considerar parámetros muy diferentes para incluir en un plan de negocios para una empresa cooperativa sostenible. Y eso es exactamente lo que hace otro director de Ccpl, ayudar a Tanda y los trabajadores a unirse: el ex-director elaboró un nuevo plan de negocios para la compañía que mostró un claro potencial de consolidación y crecimiento sostenibles basándose en soluciones ecológicas innovadoras que ya habían sido desarrolladas por *Isolanti italiani* pero que no encajaban en la lógica capitalista más amplia de Ccpl.

El ex director Tanda tiene un papel prominente como empresario institucional en el tejido de la manera fina de trabajo institucional que hacen posible que *Isolex nazca*<sup>5</sup>. Tonino Tanda es el eje de una red de buenas relaciones y negociaciones que permiten que todos estos diferentes actores se unan, muy rápidamente, para apoyar el nuevo plan de negocios y sacar a *Isolex* de la Wbo. El ha trabajado y es bien reconocido en diferentes campos de la organización, ha sido reconocido como un trabajador, administrador, servidor público y empresario competente y digno de confianza. Fundamentalmente la re-localización también necesita un empresario institucional que tenga la confianza de actores de diferentes campos así como el saber hacer, la competencia y el liderazgo para dar legitimidad y solidez a esta empresa reconvertida. Tanda puede aprovechar y reunir el capital económico, social, cultural y político necesario para promulgar el trabajo institucional que lleva a la constitución del

---

<sup>5</sup> Las actividades empresariales de Tanda fueron fundamentales en la constitución de *Isolanti italiani*. Tenía la capacidad de ver las oportunidades de recuperación de una planta de una empresa química que la reabrió como *Isolanti italiani* mediante la explotación de la capital regional de los programas de reconversión industrial “*Contratto d'area*”. *Turris espansi* era una cooperativa por lo que también tenía una historia de cooperación. Después de haber sido un trabajador especializado y luego un gerente en el la Sir y luego Eni, plantas de trabajo de poliestireno, y luego en *Isolanti italiani* como director, Tanda tiene un profundo conocimiento sobre el producto, las líneas de producción, el mercado y sus competidores y todos los en este sector. Ha conocido y desarrollado profundas relaciones de confianza no sólo con los trabajadores de *Isolanti italiani*, sino también con la dirección de Ccpl. Tanda ha servido también como un político y ha tenido papeles oficiales en la administración pública; por ejemplo, en 2005 él perdió la elección de la alcaldía de solamente 650 votos y después de servir en la oposición él fue llamado por el alcalde en 2009 para servir como concejero urbanístico; anteriormente había servido también en el consejo del Consorcio industrial para la Provincia de Sassari en 2008 y 2009.



híbrido organizacional Isolex. Sustancialmente, desempeña un papel típico de un emprendedor institucional capaz de crear un nuevo sistema de significado que vincule el funcionamiento de conjuntos dispares de instituciones (Garud, Jain y Kumaraswamy, 2002).

## 10. Observaciones finales

El punto clave de distinción que destacamos en nuestro estudio es cómo en Italia existe un terreno institucional que facilita y apoya a las empresas recuperadas de los trabajadores. Ampliando el marco legislativo (basado en la ley n.49, 1985) mostramos cómo esto crea las condiciones que permiten a los trabajadores convertirse en dueños de la empresa de una manera pacífica, sin las implicaciones políticas típicas de la experiencia de Ert. De hecho, la experiencia de Isolex que hemos descrito se puede encontrar en la gran mayoría de los procesos de nacimiento y consolidación de las Wbo italianas.

Vieta (2015) evidencia que de las 155 cooperativas nacidas de Wbo, 98 son del sector industrial, 23 de servicios, 13 de comercio, 9 de construcción. En casi todas estas experiencias el modelo Wbo es principalmente el resultado de un mecanismo de negociación entre los trabajadores, el estado y el sector cooperativo. Solo hay dos casos específicos, ampliamente estudiados, el de RiMaflow fuorimercato (Società operaia di mutuo soccorso, cooperativa sociale di comunità) a r.l. en Milán y Fenix pharma (Società cooperativa) en Roma, que, debido a las caracterizaciones del sistema anticapitalista, los procesos de empleo y la fuerte relación con el territorio, pueden parecerse a los Ert de América del Sur.

La expectativa es que este marco institucional facilite la reconstitución de la empresa como un actor económico y productivo sólido. Esto incluiría relaciones fructíferas con bancos e inversores con acceso a flujos de crédito y opciones de consolidación y crecimiento, por ejemplo mediante inversiones en tecnología y recursos humanos.

Exploramos si y cómo se realizan tales expectativas centrándose en las prácticas y experiencias reales de reconversión de Isolex. El cierre de la empresa ocurrió en octubre de 2014. Veinte trabajadores recuperaron la empresa en 4 meses y actualmente continúan la producción. La función increíble de un innovador social, su capacidad de utilizar los instrumentos normativos de la Lega nazionale delle cooperative, Cooperazione finanza e impresa y el Fondo mutuale lega coop (Coopfond), permitió un proceso rápido de transformación de la empresa en una cooperativa de trabajadores.

## Referencias bibliográficas / References

- Barbera F., Parisi T., *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna, 2019.
- Battilana J., Dorado S., *Building Sustainable Hybrid Organizations. The Case of Commercial Microfinance Organizations*, en «Academy of Management Journal», 53(6), 2010, pp.1419-1440.



- Borys B., Jemison D.B., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances. Theoretical Issues in Organizational Combinations*, en «Academy of Management Review», 14(2), 1989, pp.234-249.
- Bottazzi G., *Eppur si muove. Saggio sulle peculiarità del processo di modernizzazione in Sardegna*, CUEC, Cagliari, 1999.
- Cataudella M.C., *Workers buyout e soci lavoratori di cooperativa*, en Zilio Grandi G., Biasi M. (cur.), *Commentario breve alla riforma Jobs act*, Cedam, Padova, 2016, pp.437-450.
- Courpasson D., Dany F., Martí I., *Organizational Entrepreneurship as Active Resistance. A Struggle Against Outsourcing*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 40(1), 2014, pp.131-160.
- DiMaggio P., *Interest and Agency in Institutional Theory*, en Zucker L. (ed.), *Institutional Patterns and Organization, Culture and Environment*, Ballinger Press, Cambridge Ma, 1988.
- Fossat D., *Fondi mutualistici e leggi di agevolazione*, 2013, en <http://docplayer.it/3696231-Fondi-mutualistici-e-leggi-di-agevolazione.html>, acceso 22 de julio de 2020.
- Garud R., Jain S., Kumaraswamy A., *Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards. The Case of Sun Microsystems and Java*, «The Academy of Management Journal», 45(1), 2002, pp.196-214.
- Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, *Risoluzione del Parlamento europeo del 2 luglio 2013 sul contributo delle cooperative al superamento della crisi*, 2012/2321/Ini, 2016, en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/all/?uri=celex%3a52013ip0301>, consultado el 10 de julio de 2020.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, «American Journal of Sociology», 91(3), 1985, pp.481-510.
- Istat, *Rapporto annuale. La situazione del paese*, 2018, Istituto nazionale di statistica, Roma, 2019.
- Istat, *Serie storiche. Dati riguardanti il mercato del lavoro*, 2011, en <http://seriestoriche.istat.it/>, acceso 22 de julio de 2022.
- Minardi E., Zamagni S., *Mutualità e cooperazione: A partire dalla crisi economica e sociale*, Homeless Book, Faenza, 2015.
- Monni S., Novelli G., Pera L., Realini A., *Workers' Buyout: the Italian Experience, 1986-2016*, «Entrepreneurship and Sustainability Issues», 4(4), 2017, pp.526-539.
- Monni S., *Oltre il velo di Maya: il ruolo delle idee e delle istituzioni*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, il Mulino, Bologna, 1998.
- Poggio B., *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma, 2004.
- Polanyi K., *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Farrar & Rinehart, New York, 1944.
- Rebón J., *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*, Colectivo Ediciones, Ediciones Picaso, Buenos Aires, 2007.





- Regalia I., *Distretti e strategie di uscita dalla crisi. Attori e istituzioni nei processi di policy making*, Bruno Mondadori, Milano, 2011.
- Ruggeri A., *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macrí. Estado de situación a mayo de 2016*, Centro de documentación de empresas recuperadas, Buenos Aires, 2016<sup>a</sup>.
- Ruggeri A., *Le fabbriche recuperate stanno scrivendo una pagina della storia dell'autogestione*, 2016<sup>b</sup>, en <http://www.euricse.eu/it/le-fabbricherecuperate-stanno-scrivendo-una-pagina-della-storia-dell'autogestione/>, acceso 22 de julio de 2022.
- Ruggeri A., Vieta M., *Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010-2013. A Synthesis of Recent Empirical Findings*, «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», 4(1), 2014, pp.75-103.
- Silverman D., *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 2002.
- Vieta M., Depedri S., *Le imprese recuperate in Italia*, en Borzaga C. (ed.), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo rapporto Euricse*, Euricse, Trento, 2015.
- Vieta M., *Learning in Struggle. Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations*, «Industrial Relations», 69(1), 2014, pp.186-218.
- Vieta M., *The Emergence of the Empresas Recuperadas por Sus Trabajadores. A Political Economic and Sociological Appraisal of Two Decades of Self-Management in Argentina*, «Euricse Working Paper», 55(13), 2013.
- Vieta M., *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework*, «Euricse Working Paper», 78(15), 2015.
- Vigliarolo F., *Le imprese recuperate. Argentina: dal crac finanziario alla socializzazione dell'economia*, Altraeconomia Edizioni, Messina, 2011.
- Zurru M., Contu A., Barbieri B., *Bridge over Troubled Water. An Italian Case Study of a Worker-Recovered Firm*, «Studi Organizzativi», 1, 2022, pp.21-49.

Recibido: 23/08/2022

Aceptado: 30/11/2022

