



## **La fuerza de la cooperación: las empresas recuperadas en Italia**

Marco Zurru Università degli Studi di Cagliari, Italia zurru@unica.it

Barbara Barbieri Università degli Studi di Cagliari

Alessia Contu University of Massachussets, Boston, USA.

### **Resumen**

Si bien las empresas argentinas recuperadas están ampliamente estudiadas, la literatura científica sobre los casos italianos es incipiente y poco sistematizada. En Italia (pero también en otros países europeos), el proceso de recuperación se configura como poco conflictivo y apoyado por un vasto aparato legislativo (como la Ley Marcora) y por el apoyo del mundo de la cooperación. De hecho, las empresas recuperadas representan una forma peculiar de crear nuevas cooperativas, definidas con el nombre de Workers' Buyout (WBO), término que indica la reestructuración, rescate o conversión de una empresa por parte de los empleados, que compran la propiedad. En este trabajo nos centramos en un estudio de un caso italiano, una empresa química en el sur de Italia que quebró y los trabajadores la recuperaron después de unos meses. Este trabajo explora la capacidad (exitosa) de los trabajadores, guiados por un innovador social, para captar las oportunidades institucionales presentes en el contexto italiano e identificar qué procesos organizativos se generan en la recuperación y conversión de una empresa WBO.

### **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 han declarado bancarrota y muchas 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 exuberante cantidad de herramientas de apoyo a los trabajadores: el gasto de este welfare state ("amortizzatori sociali", en lengua italiana) en Italia, llegó en 2013 al máximo récord de 23 mil millones de euros.

Frente a esta (y otra) crisis, Italia también ha incrementado la transformación de las empresas capitalistas en cooperativas de trabajadores, a través del proceso conocido como "adquisición de trabajadores" o workers buyout, la compra de la empresa. Pero, a diferencia de los casos argentinos de empresas recuperadas (Ruggeri, 2014a; Ruggeri, 2014b; Vieta, 2013; Vieta e 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 (conocida como Ley de 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; Monni et al., 2017).

En el presente trabajo, investigamos un caso particular, el de la empresa química de la Isla de Cerdeña, en el sur de Italia, llamada 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 (Zurru, Contu, Barbieri 2022). Pero también plantear que este proceso, facilitado por la participación activa de instituciones, no puede ponerse en marcha sin la intervención y la función de actores particulares: los líderes o innovadores sociales (Barbera e Parisi, 2019), que aprovechan "las ventanas de posibilidades" (DiMaggio, 1988).

La cuestión de los 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, 2008), la innovación y el cambio frente a una situación de crisis (Regalia, 2011) o el marco de organizaciones híbridas (Battilana e 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.

### **El marco regulatorio para el wbo**

La operación de la WBO nace en un contexto cambiante que hemos llamado "discontinuo y abrupto", 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". 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 ley, la NewCo, debe ser una "cooperativa de trabajadores".

Vieta clasifica esta operación en tres categorías macro: 1) conflicto laboral WBO o ERT; 2) Plan de Participación de los Empleados (employee stock ownership plan; ESOP); 3) Negociación de la WBO. Mientras que ESOP se desarrolla principalmente en el área inglés y americana, en la 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, Parisi, 2019) y el uso de una buena cantidad de "capital social" (Mutti, 1998) 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 empresas de fabricación, y también fueron impulsadas después de la aprobación de la ley de 27 de febrero de 1985, n. 49 (la llamada «Ley Marcora») 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 la finalidad de salvaguardar los niveles de empleo mediante la contratación por parte de trabajadores de iniciativas empresariales apropiadas en forma de 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.

---

<sup>1</sup> CFI, Cooperación Financiera de la Compañía, nació en 1986, con la entrada en vigor de la Ley 49/85. Participado y supervisado por el Ministerio de Desarrollo Económico, 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 Ministerio de Desarrollo Económico, están Invitalia, los fondos mutuos de AGCI, Confcooperative, 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 comienzo del nueva empresa. Durante la duración de la participación, monitorea la situación económica—financiera y el desempeño de la compañía para evitar posibles situaciones de riesgo.



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 223 (de 23 de julio de 1991) prevé la posibilidad de que los trabajadores en movilidad 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 92 de 28 de junio de 2012, 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 (ASpl) 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 4 de marzo de 2015, N. 22, siempre que el trabajador tenga derecho al pago de NASpl (Nuevo seguro social para el empleo) 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 de 13 de mayo de 1999, N. 133, establece que el subsidio de movilidad a que se refiere el artículo 7, párrafo 5, de la ley de 23 de julio de 1991, N. 223, debe considerarse no imponible a efectos del impuesto a la renta personal por la parte reinvertida en el establecimiento de empresas cooperativas. Artículo 11 del Decreto Ley 23 de diciembre de 2013, n. 145, convertido, con modificaciones, por la ley de 21 de febrero de 2014, n. 9, 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, 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 Ministerio de Desarrollo Económico, Soficoop Sc 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 11 de diciembre de 2016, núm. 232) prevé finalmente 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 de 22 de junio de 2012,



n. 83, convertido, con modificaciones, por la ley 7 de agosto de 2012, n. 134, 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 (2012/2321 INI). 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” (2012/2321 INI).

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 con el objetivo de salvaguardar el empleo (o los puestos de trabajo). 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, Fondosviluppo para Confcooperative Nazionale y General Fond para AGCI). Cooperazione Finanza Impresa 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, 2017).

### **Los números wbo en italia**



En Italia, el fenómeno ya estaba presente en los años 80 como resultado de la crisis del sistema fordista que invirtió el triángulo industrial Milán-Génova-Turín. Según los datos de Vieta (2015), en la actualidad hay más de 250 empresas adquiridas por trabajadores, localizadas principalmente en las regiones de 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 (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.

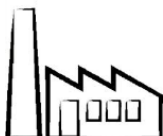
El primer período es el relacionado con el nacimiento de CFI, inmediatamente después de la Ley Marcora de 1985; el segundo comienza después de la promoción de los fondos mutuos de Coop basados en la ley 59/1992; el tercer período es el que sigue al inicio de la crisis económica y financiera mundial.

Primero debe indicarse que los datos presentados provienen de diferentes fuentes (CFI, Coopfond, Fondosviluppo y General Fond), cada uno con métodos de recolección y análisis 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 u 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 55/2001).

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	12,40	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
<b>CENTRO</b>							<b>117</b>	<b>43,35</b>
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
<b>SUD</b>							<b>24</b>	<b>9,30</b>
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
<b>ISOLE</b>							<b>8</b>	<b>3,10</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>41,86</b>	<b>67</b>	<b>25,97</b>	<b>83</b>	<b>32,17</b>	<b>258</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Monni, 2017

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 Toscana, con 55 WBO, Emilia Romagna, con 52 casos, Marcas con 26 WBO, Umbría y Véneto 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 pone 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		Totales 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
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>41,9</b>	<b>67</b>	<b>26,0</b>	<b>83</b>	<b>32,2</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Monni, 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, 2017). La gran mayoría de OMB 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.

### **El caso de isolex**

Se analiza el caso de una de estas empresas en el Sur de Italia, Isolex, localizada en Porto Torres, Cerdeña (Zurru, Contu, Barbeiri, 2022). La historia de Isolex - Sociedad Cooperativa de Acciones, con 24 socios - es una historia reciente de empresa adquirida por los trabajadores: nació a principios de 2015, muy rápido, 4 meses después de que la empresa principal (Isolanti Italiani), una costilla de la Multinacional CCPL<sup>2</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 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 (CMR y Orion). 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.

---

<sup>2</sup> CCPL (Consorzio delle Società Cooperative di Lavoro e Produzione della Provincia di Reggio Emilia) 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.





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 solo cerró la planta y se marchó. El Sr. Lasagni, Director de Isolanti Italiani, llamó al Sr. Tanda (que había sido uno de los directores de Isolanti hasta 2006, año de su jubilación) para sentar las bases de una nueva empresa, la WBO llamada Isolex.

No sabemos exactamente lo que se dijeron el Director Lasagni y el ex Director Tanda, pero lo que sabemos 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.

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 Antonio 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 fueron a ver si podríamos establecer una nueva empresa industrial, que tendría 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 Liga Nacional de Cooperativas. Hubo una intervención inmediata del CFI — Finanzas Cooperación Empresarial y también y sobre todo la Coopfond — fondo de inversión, LEGACOOOP que entró inmediatamente en la estructura de la empresa. El resto de la financiación provenía del Banco Etico que nos acompañará en la primera parte del inicio de la empresa, anticipando la "movilidad". De esta manera conseguimos marcharnos inmediatamente sin perder ni un momento”.

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.

### **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 retomar con gran éxito. Pero lo 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.



La planta sarda de Isolanti Italiani adquirida 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, se destacan algunas de las principales estructuras y procesos que hemos identificado en la constitución de un *híbrido organizacional* que permite a Isolex mantener legitimidad, estabilidad e innovación.

### **La constitución y el mantenimiento de una "jerarquía flexible"**

La "jerarquía flexible" es lo que hemos llamado la estructura social y organizativa actual de Isolex. Es una jerarquía porque los roles aún se describen y promulgan de forma estructurada y formal, con todos los recursos materiales y 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 asociado, 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. El resto del tiempo (es decir, la mayor parte del tiempo) Isolex funciona 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 de la planta 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. Esta jerarquía tradicional mantiene intacta la lógica empresarial con fines de lucro que siempre ha caracterizado a la planta.

### **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. 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 cooperativa por acciones y, para nacer, los trabajadores han invertido 20,000 euros cada uno.

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 sienten plenamente las consecuencias de sus decisiones y prácticas. Esta sensación de reflexividad se observa, por ejemplo, cuando consideran 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.

### **La lógica de reorientación y re-localización**

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 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 40 años son las externalidades que no entran en el cálculo capitalista. Pero, el director pudo "ver" un futuro diferente y llama al ex director Tanda a considerar cuáles eran las opciones y oportunidades para redirigir las actividades productivas de esta comunidad y este territorio según la lógica mutualista y cooperativa y qué esto pueda significar, acceso al capital. La reactivación de la lógica cooperativa y mutualista se basa en el valor del trabajo, de mantener a la gente en un empleo digno para continuar las actividades económicas productivas del territorio específico, tal como 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 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 vuelve a lo local, a los trabajadores, a sus conocimientos, a su experiencia, a la comunidad y al distrito. Es importante destacar que este sector ha recibido 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, Turrís Espansi, la Región, la UE, etc.) etcétera. Con tal re-localización y 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 lo que hace otro director de CCPL, ayudar a Tanda y a los trabajadores a unirse: el exDirector 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.

### **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 Marcora 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. Solo hay dos casos



específicos, ampliamente estudiados, el de RiMaflow en Milán y uno 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 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 de un innovador social, su capacidad de utilizar los instrumentos normativos de la Liga Nacional de Cooperativas, Finanzas Cooperación Empresarial (CFI) y el Fondo Mutual Lega Coop (Coopfond), permitió un proceso rápido de transformación de la empresa en una cooperativa de trabajadores.

## Referencias

- Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*. Il Mulino, 2019.
- Battilana J. Dorado S. (2010), Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53:6 , 1419-1440.
- Borys B., Jemison D. B. (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, April 1, 14, 234-249.
- Bottazzi G. (1989), *Eppur si muove. Saggio sulle peculiarità del processo di modernizzazione in Sardegna*. Cucc, Cagliari.
- Cataudella M. C. (2016), *Workers buyout e soci lavoratori di cooperativa*. Zilio Grandi G., Biasi M. (2016), *Commentario breve alla riforma Jobs Act*. Cedam, Padova.
- Fossat D. (2013), Fondi mutualistici e leggi di agevolazione, en <[http:// docplayer.it/3696231-Fondi-mutualistici-e-leggi-di-agevolazione.html](http://docplayer.it/3696231-Fondi-mutualistici-e-leggi-di-agevolazione.html)> acceso: 22 julio 2020.
- Garud R., Jain S., Kumaraswamy A. (2002), Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal* Vol. 45, 1, 196-214.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Istat (2011), Serie Storiche, dati riguardanti il mercato del lavoro en <<http://seriestoriche.istat.it/>> acceso 22 julio 2020.
- Istat (2018), *Rapporto Annuale. La situazione del paese*. Istituto nazionale di statistica, Roma.
- Minardi E. (2015), *Mutualità e cooperazione: A partire dalla crisi economica e sociale*. Homeless Book, Faenza.
- Monni, S. (2013), *Oltre il velo di Maya: il ruolo delle idee e delle Istituzioni*. FrancoAngeli, Milano.
- Monni S., (2017), Workers' buyout: the Italian experience, 1986-2016. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* vol. 4, 4, 526-539.
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*. Il Mulino, Bologna.
- Polanyi K. (1944), *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Foreword by Robert M. Maclver, Farrar & Rinehart, New York.



- Regalia I. (2007), *Distretti e strategie di uscita dalla crisi. Attori e istituzioni nei processi di policy making*. Bruno Mondadori, Milano.
- Rebón J. (2007), *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Colectivo Ediciones-Ediciones PICASO, Buenos Aires.
- Ruggeri A., Vieta M. (2014), Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010-2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* vol. 4, 1, 75-103.
- Ruggeri A. (2016), *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016*. Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, Buenos Aires.
- Ruggeri A. (2016), Le fabbriche recuperate stanno scrivendo una pagina della storia dell'autogestione, <http://www.euricse.eu/it/le-fabbricherecuperate-stanno-scrivendo-una-pagina-della-storia-dell'autogestione/>.
- Vieta M. (2013), 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*, n.55/13.
- Vieta M. (2014), Learning in Struggle: Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations. *Industrial Relations*, Vol. 69, 1, 186-218.
- Vieta M. (2015), The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework" en *Euricse Working Paper*, n.78/15, 2015.
- Vieta M., Depedri S. (2015), Le imprese recuperate in Italia, in Borzaga C. (ed.) *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, Euricse, Trento.
- Vigliarolo F., *Le imprese recuperate. Argentina: dal crac finanziario alla socializzazione dell'economia*, Altraeconomia Edizioni, Messina 2011.
- Zurru M., Contu A., Barbieri B. (2022), Bridge over troubled water: An Italian case study of a worker-recovered firm. *Studi Organizzativi*, 1, 21-49.