



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 76, Diciembre 2012, pp. 97-126**

# **Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?**

**Jorge Coque Martínez**  
**Nuria López Mielgo**  
**Enrique Loredó Fernández**

Universidad de Oviedo

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?

**Jorge Coque Martínez**  
**Nuria López Mielgo**  
**Enrique Loredo Fernández**

Universidad de Oviedo

## RESUMEN

*Durante las últimas décadas ha habido numerosas experiencias de empresas recuperadas por sus trabajadores, especialmente en América Latina y Europa. Ese conocimiento acumulado podría ser aprovechado en la crisis mundial actual. El presente artículo aplica la teoría económica y organizativa del cooperativismo y los enfoques de recursos y de capacidades dinámicas a un estudio de casos realizado en Asturias (España). El trabajo empírico se ha fundamentado en entrevistas en profundidad a dos entidades promotoras del sector de economía social, a dos centros de empresas y a dos sindicatos, así como a personas que en su día fueron parte -o siguen siéndolo- de doce empresas asturianas recuperadas por sus trabajadores. El estudio ha buscado identificar posibles factores de éxito y fracaso según las situaciones de partida, los apoyos externos y los procesos de recuperación propiamente dichos. Los resultados dan pie a formular algunas recomendaciones de política económica aplicables en la crisis actual.*

**PALABRAS CLAVE:** Empresas recuperadas, socios-trabajadores, crisis, promoción.

**CLAVES ECONLIT:** D220, D230, G330, J540, M510.

**Cómo citar este artículo:** COQUE, J., LÓPEZ, N. & LOREDO, E. (2012): "Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 97-126.

## **Reprise d'entreprises par leurs salariés dans un contexte de crise : Que pouvons-nous retirer des expériences passées ?**

**RESUME :** Au cours des dernières décennies, de nombreuses entreprises ont été reprises par leurs salariés, en Amérique latine et en Europe notamment. Cette accumulation de connaissances pourrait être utilisée dans le cadre de la crise mondiale actuelle. Le présent article applique la théorie économique et organisationnelle du coopérativisme et les approches des ressources et des capacités dynamiques à une étude de cas réalisée dans les Asturies (en Espagne). Le travail empirique repose sur des entretiens en profondeur réalisés auprès de deux établissements promoteurs du secteur de l'économie sociale, de deux centres d'entreprises et de deux syndicats, ainsi que de personnes ayant fait partie - ou faisant toujours partie - de douze entreprises asturiennes reprises par leurs employés. L'étude a cherché à identifier de possibles facteurs de succès et d'échec en fonction des situations de départ, des soutiens externes et des processus de reprise à proprement parler. Les résultats ont permis de formuler quelques recommandations ayant trait à la politique économique et applicables à la crise actuelle.

**MOTS CLÉ :** Entreprises reprises, associés-salariés, crise, promotion.

## **Recovery of businesses by their workers in times of crisis: what can we learn from previous experiences?**

**ABSTRACT:** In recent decades there have been many experiences of companies recovered by their workers, especially in Latin America and Europe. This accumulated know-how could be valuable in the current global crisis. The present article applies economic and organizational cooperativism theory and the resources and dynamic capabilities views of the firm to a case study of twelve worker takeovers in Asturias (Spain). The empirical work is based on in-depth interviews with two organizations that promote co-operatives, two business centres and two unions, as well as with current or former employees of twelve Asturian companies recovered by their workers. The study aims to identify possible success and failure factors, taking into account the initial situations, the external support received and the recovery processes themselves. The results make it possible to formulate some economic policy recommendations which are applicable in the current crisis.

**KEY WORDS:** Recovered firms, employee ownership, crisis, promotion.

## 1.- Introducción<sup>1</sup>

Existe una dilatada experiencia internacional de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), quienes sustituyen a los empresarios anteriores organizándose bajo fórmulas de economía social, como respuesta a situaciones de crisis. Es el caso, por poner dos ejemplos muy conocidos, de las firmas industriales españolas transformadas en Sociedades Laborales durante la reconversión industrial de los años ochenta o, más recientemente, de las fábricas recuperadas en la Argentina del denominado *corralito*. En unas ocasiones, el proceso de reflotamiento -apoyado o no por entidades públicas o privadas- fue adecuado y los trabajadores convertidos en empresarios consiguieron mantener sus empleos, crear otros nuevos y generar riqueza en su entorno socioeconómico. En otras, las condiciones de partida de la entidad eran demasiado precarias, la promoción externa no actuó correctamente o se produjeron diversas circunstancias que dieron al traste con los procesos de recuperación.

La comunidad académica ha visto en este fenómeno un fértil campo de investigación. Bradley y Gelb (1983) y Paton (1989) realizaron sendos ejercicios de compilación y síntesis sobre empresas recuperadas de diversos países. Además, hay muchos estudios de recuperaciones acontecidas en países anglosajones como Canadá (Browing y Lewchuk, 1990; Gunderson *et al.*, 1995), Estados Unidos (Rosen y Cohen, 1986; Hochner *et al.*, 1988) o Reino Unido (Waddington *et al.*, 1998). Son particularmente abundantes los trabajos en contextos latinoamericanos (Camilleti, 2004; Fajn, 2004; Ghibaudi, 2004; Martí *et al.*, 2004; Müller, 2004; Deledicque *et al.*, 2005; Dagnino y Novaes, 2006; Atzeni y Ghigliani, 2007; Lima, 2007; Ranis, 2007; Fields, 2008; Rieiro, 2009; Bryer, 2011; Huertas *et al.*, 2011).

En cambio, son exiguas las publicaciones científicas sobre empresas recuperadas por sus trabajadores en España. Una destacada excepción es el libro de García y Gutiérrez (1990) que indagó, desde una perspectiva sociológica, en el fenómeno de la recuperación de empresas en Asturias durante los ajustes que siguieron a la segunda crisis del petróleo. Con base principal en fuentes primarias, los autores documentaron problemas habituales en las primeras etapas de vida de las empresas industriales recuperadas de cierta dimensión: exceso de optimismo en las evaluaciones previas de viabilidad, incapacidad para salvaguardar el empleo, insuficiente adaptación estratégica posterior, plantillas que no llegaron a asumir su papel de empresariado colectivo, sindicatos que lideraron los procesos compitiendo entre sí y apoyos externos poco exigentes. La conclusión central parece difícilmente cuestionable (García y Gutiérrez, 1990: 123): *“una buena parte de las experiencias de trabajo asociado fueron impulsadas sobrevalorando ingenuamente los beneficios inmediatos de la propiedad obrera”*. De

1.- Este trabajo fue desarrollado gracias al apoyo recibido del Ayuntamiento de Gijón mediante una subvención otorgada en 2009 a través del Instituto Universitario de Tecnología Industrial de Asturias (IUTA), perteneciente a la Universidad de Oviedo. Se contó asimismo con la colaboración institucional y de recursos humanos tanto de ASATA (Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado) como de la Fundación para el Fomento de la Economía Social y del propio IUTA.

hecho, las diez empresas recuperadas estudiadas entonces desaparecieron posteriormente o fueron adquiridas por inversores capitalistas.

El presente trabajo pretende volver a visitar este fenómeno de la década de los ochenta del pasado siglo en Asturias. Hay al menos cuatro razones que justifican la oportunidad de acometer una relectura de los hechos. En primer lugar, se amplía el objeto de estudio para dar cabida en él no sólo a firmas manufactureras medianas o grandes, sino también a empresas pequeñas y del sector servicios. Contraer otro tipo de evidencia permitirá verificar si algunas conclusiones pudieran ser contingentes respecto al perfil de la empresa y si la historia, además de numerosas sombras, también ha tenido zonas de luces y claroscuros. En segundo lugar, este artículo tiene un enfoque de gestión empresarial, no sociológico, y se basa en una combinación de planteamientos teóricos hasta ahora no aplicados en este campo. En tercer lugar, el largo tiempo transcurrido desde el acontecimiento de los hechos proporciona una óptica distinta del fenómeno. Sólo con suficiente perspectiva es posible aislar los factores que han contribuido de forma positiva y negativa al éxito de las recuperaciones de empresas por sus trabajadores. Finalmente, aunque no por ello menos importante, la experiencia pasada resulta útil en el actual contexto de crisis global donde se observan muchas situaciones en las que la recuperación por los trabajadores sería una opción de continuidad empresarial. Aunque las circunstancias del entorno son diferentes, los factores identificados en los procesos de recuperación pasados podrían servir de guía para el presente y el futuro.

El trabajo tiene la siguiente estructura. El epígrafe 2 desgrana las bases teóricas aplicadas, que combinan los fundamentos económicos y organizativos del cooperativismo con los Enfoques de Recursos y Capacidades Dinámicas procedentes del campo de la Dirección Estratégica. En el epígrafe 3 se abordan las cuestiones metodológicas de la parte empírica: un estudio comparativo de doce casos de empresas recuperadas por sus trabajadores. El epígrafe 4 presenta y discute los resultados, que son, por último, sintetizados en las conclusiones.

## 2.- Fundamentación teórica

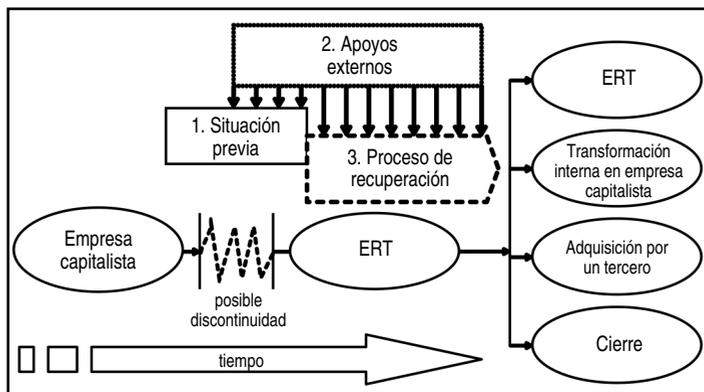
### 2.1. Marco conceptual de la recuperación

Una ERT es todo nuevo emprendimiento surgido de una crisis de una empresa capitalista (conflicto que suele desembocar en una deserción empresarial parcial -vaciamiento, despidos, descapitalización- o total -lock-out o abandono directo) mediante el que toda o una parte de la plantilla trata de mantener sus puestos de trabajo haciéndose cargo de la producción y administración (Meyer y Pons, 2004). La propiedad pasa a los empleados bajo un discurso que contiene formas más igualitarias de organización y retribución del factor trabajo que el modelo previo (Ghibaudi, 2004).

Desde una óptica jurídica, la recuperación de una empresa por sus trabajadores entraña un cambio en la propiedad de los medios de producción. Caben múltiples formas para instrumentalizar ese cambio, ya que la empresa capitalista dejará o no de existir. Incluso puede haber una discontinuidad temporal si, por ejemplo, los antiguos trabajadores acceden a la propiedad de los activos durante un procedimiento concursal en el marco de una liquidación tras haber cesado la actividad. Y, si el estatus jurídico de la empresa recuperada se modifica respecto a la precedente, tendrá lugar una transformación, escisión o constitución de una nueva sociedad. El envoltorio legal de la operación de recuperación, más allá del cambio de titularidad, permitirá reconfigurar los activos y pasivos de la entidad, así como establecer un nuevo marco social de derechos y obligaciones (Paton, 1989; López, 2009).

Si alternativamente se adopta un enfoque de gestión, la recuperación no puede conceptuarse como un mero cambio de estado en un momento dado (Gráfico 1). Hay una fase previa al nacimiento legal de la empresa recuperada, que generalmente comienza cuando aún vive la empresa capitalista y sirve para perfilar el grupo promotor de la recuperación. En dicha fase podrían aparecer los primeros apoyos externos por parte del sector público u otros agentes como sindicatos y entidades representativas de la economía social. No obstante, es habitual que los apoyos externos también se extiendan al proceso de recuperación propiamente dicho, que se inicia con la puesta en marcha de la ERT.

### Gráfico 1. Marco conceptual de la recuperación



Con el paso del tiempo, el proceso de recuperación puede dar lugar a una ERT consolidada, si la empresa se torna viable y se instauran unas dinámicas participativas adecuadas para darle continuidad. En cambio, si los elementos participativos degeneran y no se renuevan los socios iniciales, la empresa retornará internamente hacia un modelo capitalista. O puede ocurrir que por falta de viabilidad económica y/o social, la ERT sea vendida a un tercero, o cerrada. Estas cuatro posibilidades conformarían una escala de éxito decreciente de la recuperación, un esquema del amplio abanico de eventuales situaciones finales que se aleja de visiones más simplistas de corte dicotómico (éxito/fra-caso, todo/nada).

## 2.2. Aproximación a las ERT desde la Teoría de la Economía Social

### 2.2.1. La economía social entendida como cooperativismo de hecho

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática” (Alianza Cooperativa Internacional, 1995: 73). De estos conceptos destaca como económicamente esencial la expresión *para satisfacer sus necesidades*, de donde se deriva la exigencia de *gestión democrática*. Ahí radica el llamado criterio o principio de identidad (Eschenburg, 1979): la superposición consciente en las mismas personas de dos papeles (propietario del capital y usuario) genera el concepto mixto de socio. En una cooperativa se duplican las relaciones entre entidad y socios, quienes, por tanto, tendrán mayor interés por gobernar la entidad. Es la principal diferencia de las cooperativas con las sociedades de capital en las que el vínculo con sus propietarios sería más simple. Este vínculo se refuerza cuanto más homogéneas sean las necesidades, capacidades e ideas (valores asociativos especialmente) de los socios (muchos conflictos internos de cooperativas se originan por fuertes asimetrías formativas, financieras o de otro tipo en su base social que desincentivan la participación). La competitividad del cooperativismo está muy ligada al respeto de tal idiosincrasia: el principal punto fuerte de estas organizaciones es la eliminación de intermediarios, rasgo que se fundamenta en el principio de identidad y facilitan los rasgos participativos de su cultura empresarial así como el hecho de que estas empresas se integran en redes de forma muy natural (Morales, 1996).

El concepto de cooperativa de hecho (García-Gutiérrez, 1998) resulta fundamental para comprender el resto de este artículo, que se centra en el enfoque económico expuesto hasta aquí y asume como mera referencia la forma jurídica. Desde este punto de vista, términos habitualmente aplicados en diferentes ámbitos geográficos -economía social (Europa, especialmente los países latinos) o economía solidaria (gran parte de América Latina)- son organizaciones participativas en diverso grado, esto es, cooperativas o para-cooperativas.

Es importante resaltar asimismo el carácter dinámico de todas estas ideas. Por un lado, los ciclos organizativos naturales deben respetarse desde el principio: las condiciones de creación de una cooperativa mejoran sustancialmente cuando el colectivo de emprendedores es generado a priori mediante un proceso adecuado (Benecke, 1973). Por otro, después la cooperativa tenderá a crecer igual que otras empresas, y esto aumentará las dificultades de decidir colectivamente, lo que exigirá mantener la cultura cooperativa por dos vías complementarias (Cornforth, 1995; Hunt, 1992; Stryjan, 1994):

- Conservación del principio de identidad, y el marco de referencia común basado en valores, renovando la base social (gestión de entradas y salidas) y las actividades.
- División del trabajo sin pérdida de democracia. El impacto de los procesos naturales de especialización laboral puede moderarse según como se resuelvan los problemas de coordinación, lo que es más fácil de alcanzar en cooperativas especializadas y pequeñas.

Entonces, la limitación del tamaño -costes de transacción organizativos asociados al incremento de complejidad de la participación con relación a la concentración de riesgos en las mismas personas (Engberg, 1993; Jensen y Meckling, 1979)- debe ser compensada mediante redes intercooperativas y con organizaciones diferentes: el factor territorialidad puede fomentarse a través de relaciones con la ciudadanía organizada, entidades públicas y otras empresas, aunque manteniendo siempre la independencia política y económica. Y es que además los rasgos de las cooperativas las ligan de modo especial con su entorno. Esto justificaría su apoyo por diversos agentes, entre los que se encuentran la administración pública y el propio sector de economía social, apoyo que encuentra contexto en las redes donde participan las cooperativas. La promoción del cooperativismo debe respetar la participación de estas empresas, evitando reemplazar el impulso inicial de emprendimiento colectivo y la posterior toma de decisiones importantes (Harper, 1992; OIT, 2002).

### **2.2.2. Las ERT como cooperativas de hecho**

La cuestión clave es si las ERT responden a la caracterización anterior. En una recuperación parece obvia la identidad de necesidades (todos desearían mantener su puesto de trabajo), pero no tiene por qué darse la de capacidades e ideas (en principio, la plantilla de una empresa sólo comparte el espacio de trabajo, el cual puede estar configurado por equipos humanos muy heterogéneos, especialmente en organizaciones grandes, con elevada división del trabajo y con una cultura corporativa poco cohesionadora). Sin embargo, la identidad es un factor positivo para el surgimiento de una ERT como cooperativa de hecho y para que se generen el vínculo interno y la participación que de éste se deriva, al menos en el corto plazo. Pero la dinámica natural del emprendimiento cooperativo (la participación) puede venir impuesta por circunstancias externas que, inicialmente, forzarían un reflotamiento colectivo abrupto y, posteriormente, dificultarían mantener el vínculo. En este sentido, Morales (1996) se refiere a las *pseudocooperativas* (inducidas por agentes externos para satisfacer sus propios intereses, de forma obligada, sin un proceso previo que permita la madurez y homogeneidad del grupo) y a las *cooperativas tayloristas* (acuerdos entre propietarios y plantilla de una empresa para transformarla en una cooperativa como instrumento de recuperación). Estos modelos no están necesariamente condenados a la ausencia de participación o al cierre, pues la presencia de un liderazgo interno representativo puede reconducirlos hacia acciones colectivas reales. Pero la inercia de la experiencia anterior suele ser un lastre que condiciona el desarrollo futuro y dificulta el proceso de adquisición de competencias (Morales, 1998).

Es, pues, imprescindible que se produzca un cambio real de subjetividad de trabajador a empresario colectivo (Huertas *et al.*, 2011). El proceso de identificación relacionado con el conflicto renueva la identidad del trabajador, transformándolo y diferenciándolo de personas ajenas al proceso. Esto genera sentimientos de inclusión en un proyecto común, un reconocimiento mutuo que se refuerza al retomar la actividad y plantearse un rediseño de los procesos productivos y de las relaciones laborales en la empresa. Pero no todas las personas interiorizan el nuevo papel, sobre todo las que no colaboraron activamente en la recuperación o no intervienen en las decisiones. Es más, esa divergencia se agudiza al enfrentarse a nuevas responsabilidades y tareas, a jornadas más extensas y a

ingresos inciertos (Arias, 2008). Por todo ello, la cooperación exige confianza que haga posible instaurar acuerdos y normas que regulen el trabajo pese a la disminución de las jerarquías. Según Biakalowsky *et al.* (2004) y Martí *et al.* (2004), el eje del conflicto original entre propiedad (representada o no por una dirección profesional) y plantilla se desplaza en las ERT hacia las tensiones entre socios cooperativos, entre operarios y directivos, y entre fundadores y nuevos socios.

Este último ámbito remite a un problema común a toda cooperativa: la gestión de entradas y salidas. El conflicto subyacente entre fundadores y no fundadores puede degenerar en violación del principio cooperativo de puertas abiertas si se cierra el acceso a nuevos socios (los promotores iniciales priorizan mantener sus empleos hasta jubilarse o conservar el control), cuando lo adecuado sería rejuvenecer la plantilla para aumentar el horizonte temporal a la vez que la participación en la toma de decisiones (García y Gutiérrez, 1990).

La orientación a la participación externa ya mencionada y que forma parte del ideario cooperativo llevará a la ERT a vincularse de forma estable con su entorno, al que aportan beneficios de diversa índole. En primer lugar, es frecuente que los trabajadores de las empresas recuperadas sean cabezas de familia y de edad madura, lo que hace más necesario y difícil que encuentren otro empleo (Arias, 2008). En segundo lugar, en algunos países latinoamericanos se han ido convirtiendo en ejes de organización y promoción social, ya que, a partir de su articulación con distintas formas de lucha (vivienda, cultura...), han logrado el apoyo de otras empresas y organizaciones populares, y comienzan a orientar la producción hacia las necesidades sociales más que al mercado en general (Martínez y Vocos, 2004). En tercer lugar, en cualesquiera contextos, incluido el europeo donde las coberturas de necesidades sociales es mayor (de momento), el reflatamiento activa la economía local mediante la generación de puestos de trabajo auxiliares y servicios útiles (Magnani, 2003). Todo ello justificaría, a la recíproca, que las ERT reciban apoyos aquilatados de ese entorno.

El primer nivel de apoyo es mutuo, y se refiere a la intercooperación, esto es, a las redes entre ERT y con otras entidades de economía social que han de complementar o animar la participación interna, sin sustituirla. Pero en el caso más general, las relaciones externas con organizaciones afines resultan insuficientes para solventar las abundantes dificultades típicas de una mayoría de ERT. Entonces, además del ámbito de la economía social, es lógico que reciban apoyos de otras entidades, entre las que destacan los sindicatos y el sector público, que pueden proveer formación, asesoría, financiación, asistencia legal, apoyo en negociaciones y otros servicios durante las diferentes fases de recuperación (Paton, 1989).

## 2.3. Los Enfoques de Recursos y Capacidades Dinámicas

La perspectiva dominante de la estrategia empresarial se basa en el Enfoque de Recursos (ER), que establece que la ventaja competitiva de una organización radica en el control de determinados recursos superiores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Esta escuela de pensamiento se ha visto enri-

quecida con las aportaciones de la corriente que pivota sobre el concepto de capacidades dinámicas (CD): las competencias organizativas que permiten configurar y reconfigurar el inventario de recursos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Teece *et al.*, 1997).

El ER centra su atención en las condiciones que deben cumplir los recursos para generar rentas y en la forma en la que deben ser gestionados esos recursos clave. Aquellos recursos que no generan rentas son activos indiferenciados o *commodities*, no tienen una influencia destacada en el rendimiento empresarial, se asignan eficientemente a través de los mercados y no deberían presentar mayores problemas de gestión. En cambio, tal como señalan Montgomery (1995) y Mosakowski (2002), las organizaciones no sólo acumulan recursos indiferenciados sino que con frecuencia integran inputs que destruyen valor. Éste sería el caso de las empresas que entran en crisis y que, fruto de las decisiones pasadas, se han cargado de recursos inadecuados para competir en sus mercados de referencia.

El grupo de trabajadores promotor de la ERT pasará a controlar un conjunto de recursos que proceden de una empresa capitalista anterior y que lógicamente presentará desajustes. Como la historia importa, la situación de crisis previa habrá llevado a los recursos valiosos con menos barreras a la movilidad a acudir al mercado de factores para buscar una aplicación más provechosa en otra organización (por ejemplo, la salida del capital humano más cualificado y flexible). Además, si la crisis era severa, los directivos de la empresa capitalista se habrán visto abocados a desprenderse de otros recursos menos móviles pero con mayor potencial para generar rentas (Dierickx y Cool, 1989; Makadok, 2001), pese a que esa decisión pudiera contravenir la viabilidad del negocio (por ejemplo, la venta de activos inmobiliarios que proporcionan una ventaja de localización). En cambio, cabe esperar que la empresa capitalista acumule en su última etapa de vida una mayor proporción de recursos que no generan ventaja alguna, ya sean recursos indiferenciados o incluso destructores de valor.

La articulación del colectivo promotor determinará el grado de desajuste inicial de recursos y si el intento de recuperación tiene sentido. Por un lado, configurará el capital humano con el que nacerá la ERT; por otro, los restantes recursos físicos, intangibles y financieros a heredar de la empresa capitalista. Generalmente, los trabajadores acceden al control de los demás recursos tras una negociación con los propietarios originales o como resultado de un proceso concursal. Además, la articulación del grupo promotor puede ser amplia (dando lugar a una recuperación total o casi total de la empresa) o restringida (recuperación parcial). En principio, una recuperación amplia permitirá obtener un conjunto completo de recursos en funcionamiento, aunque la probabilidad de heredar recursos destructores de valor es elevada. Una recuperación restringida ayuda a depurar mejor en el origen los recursos con los que nacerá la ERT, aunque como contrapartida se hará necesario un mayor esfuerzo posterior en complementar el perfil de recursos y en lograr su integración.

Los apoyos externos que reciben las iniciativas de recuperación responden a una lógica ajena al mercado. Se trata de apoyos financieros o de asesoramiento que pueden provenir tanto del sector público como de otras instituciones, tales como sindicatos y entidades promotoras de la economía

social. Con ellos se trata de dotar al grupo promotor o a la ERT naciente de ciertos recursos complementarios externos precisos para que la recuperación tenga lugar y perviva (Evans-Klocket *al.*, 1999). En todo caso, los apoyos se justifican en la medida en que el coste social del cierre evitado sea sustancialmente mayor (Bradley y Gelb, 1983).

El Enfoque de las CD, por su parte, ha sido muy prolijo en el análisis de las capacidades que permiten crear y extender la base de recursos de la empresa. En cambio, el interés suscitado por la capacidad para desinvertir o ajustar los recursos ha sido mucho menor (Moliterno y Wiersema, 2007). Dado que las ERT surgen de una crisis empresarial, parece claro que el despliegue de esta capacidad dinámica de ajuste resultará crítico para que la recuperación sea exitosa. Además, la empresa deberá hacer acopio de los recursos complementarios necesarios mediante desarrollo interno, obteniéndolos en los mercados de factores o a través de la cooperación. Todo proceso de recuperación se caracteriza por la escasez de medios financieros, por lo que el aprovisionamiento de recursos descrito tenderá a llevarse a cabo mediante fórmulas poco inversoras o de “bricolaje” (Baker y Nelson, 2005). Finalmente, la empresa también tendrá que integrar su nuevo inventario de recursos (Uhlenbruck, Meyer y Hitt, 2003) y orientarlo hacia una nueva estrategia, que puede ser de carácter continuista (enfaticando la eficiencia) o más emprendedor (Smith y Graves, 2005).

## 2.4. Propuesta de síntesis

La Tabla 1 recoge las distintas variables relevantes identificadas por la Teoría de la Economía Social y los Enfoques de Recursos y Capacidades Dinámicas para analizar la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores. Dichas variables se han agrupado en los tres bloques definidos en el marco conceptual: situación previa del colectivo promotor, apoyos externos y proceso de recuperación propiamente dicho. Asimismo, se realiza una integración de ambos cuerpos teóricos, constataándose que no son enfoques alternativos, sino más bien complementarios, pues enfatizan distintos aspectos de un mismo fenómeno. Mientras que la Teoría de la Economía Social remarca los elementos idiosincrásicos de las cooperativas de hecho como vehículo de la recuperación empresarial, los Enfoques de Recursos y Capacidades Dinámicas aportan una visión más general de análisis estratégico. La síntesis viene a ser una adición de ambas teorías, salvo en el caso de los apoyos externos, donde dichas teorías expresan ideas semejantes desde distintas dialécticas. Este planteamiento integrador sirve de base teórica para el estudio de casos realizado.

**Tabla 1. Variables relevantes de la recuperación de empresas por sus trabajadores**

	Situación previa (colectivo promotor)	Apoyos externos (sindicatos, sector público, economía social)	Proceso de recuperación (ERT)
Teoría de la Economía Social	- Identidad de necesidades, capacidades e ideas	- Apoyos de sindicatos - Apoyos del sector público - Apoyos del sector de la economía social	- Vínculo cooperativo interno - Liderazgo interno - Rol de empresario colectivo - Gestión de entradas y salidas - Cooperación con entidades de economía social
Enfoques de Recursos y Capacidades Dinámicas	- Desajuste inicial de recursos	- Recursos complementarios externos ajenos al mercado	- Capacidad de ajuste - Obtención de recursos complementarios - Integración y cambio estratégico
Síntesis	- Identidad de necesidades, capacidades e ideas - Desajuste inicial de recursos	- Apoyos de sindicatos, del sector público y del sector de la economía social, que aportan recursos complementarios externos ajenos al mercado	- Capacidad de ajuste - Obtención de recursos complementarios - Integración y cambio estratégico - Vínculo cooperativo interno - Liderazgo interno - Rol de empresario colectivo - Gestión de entradas y salidas - Cooperación con entidades de economía social

## 3.- Estudio empírico

### 3.1. Metodología

Este trabajo ha optado por un enfoque cualitativo: el estudio comparativo de casos (Gupta y Guillén, 2008). No se pretende alcanzar afirmaciones de validez estadística general (análisis extensivo) sino profundizar en las circunstancias y posturas de los principales agentes (significación estructural o análisis comprensivo). Es, además, un trabajo exploratorio y explicativo acerca de una realidad de la que no existe mucha base teórica ni empírica previa en el campo de la gestión empresarial. En suma, el método propuesto parece el más adecuado porque las cuestiones de investigación están más relacionadas con el *por qué* o el *cómo* de procesos de cambio longitudinales (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

El estudio de varios casos de empresas recuperadas por sus trabajadores se ha circunscrito a un mismo contexto temporal (periodo posterior a la segunda crisis del petróleo) e institucional (Asturias, España). Así se ha pretendido aislar los factores que pudieron contribuir de forma positiva o negativa en los procesos de recuperación. El instrumento básico de recogida de información fue la entrevista en profundidad semiestructurada a informantes clave de entidades relacionadas y, especialmente, a trabajadores que participaron en empresas recuperadas. Siempre que fue posible, se realizaron al menos dos entrevistas por empresa, tratando que una fuese a miembros de la dirección y otra a socios-trabajadores sin cargos de responsabilidad. Cada una de las entrevistas duró entre una y dos horas. Todas ellas fueron grabadas y transcritas. La subjetividad de la información (esencialmente, opiniones de personas entrevistadas) fue compensada mediante instrumentos metodológicos que garantizan tanto la validez externa como la validez interna y la fiabilidad (Gibbert *et al.*, 2008).

La validez externa se ha controlado en las dos fases del trabajo empírico. Ante la ausencia de directorios completos de empresas recuperadas en el tiempo y lugar de referencia, en junio de 2009 se entrevistó a representantes de seis instituciones asturianas vinculadas a la economía social, la defensa de los trabajadores y la promoción empresarial (Tabla 2), lo que permitió hacerse una idea general del problema, identificar casos de empresas recuperadas y obtener los primeros contactos con los trabajadores y directivos implicados. En septiembre de 2009, se comenzó a entrevistar a dichos contactos, aprovechando para solicitar información sobre experiencias de otros casos potencialmente válidos. El trabajo de campo finalizó a primeros de noviembre de 2009, cuando se evidenciaba que sólo aparecían nuevas empresas similares a algunas de las ya recogidas y que la muestra resultante de doce ERT era válida (por su amplitud y variedad) a los efectos del fenómeno a estudiar.

## **Tabla 2. Instituciones entrevistadas por su relación con procesos de recuperación**

Instituciones representativas de la economía social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado (ASATA)</li> <li>• Fundación para el Fomento de la Economía Social</li> </ul>
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones Obreras (CC.OO.)</li> <li>• Unión General de Trabajadores (UGT)</li> </ul>
Entidades de promoción empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Municipal de Empresas de Gijón</li> <li>• Ciudad Tecnológica Valnalón</li> </ul>

Por su lado, la validez interna se ha asegurado a través de dos contrastes secuenciales. En el primero, cada miembro del equipo de investigación elaboró por separado un mapa de categorías con base en las transcripciones de las entrevistas, mapa que posteriormente era discutido con relación a los de sus compañeros hasta alcanzar visiones consensuadas que iban siendo incorporadas al borrador de informe; los mapas de categorías respondían a un estudio de los datos desde el enfoque del análisis de contenidos (Bardin, 1996). El segundo contraste procedió de la técnica del Grupo de Discusión, materializado en un taller realizado el 30 de noviembre de 2009, donde participaron varias

de las personas entrevistadas, lo que permitió revisar a fondo un primer borrador de informe, modificar algunas de sus consideraciones y validar el resto. Esto es, el enfoque cualitativo ha sido aplicado con una lógica de investigación-acción participativa: construyendo la verdad conjuntamente con los protagonistas de los procesos concretos y evitando la tradicional distancia entre modelo teórico y realidad de beneficiarios pasivos, entre investigadores e investigados; el objetivo era tanto comprender mejor a estas empresas e instituciones como suscitar el análisis en ellas<sup>2</sup>.

Finalmente, puede afirmarse que el trabajo posee también fiabilidad gracias a la construcción previa de un marco teórico tentativo que aportó contenidos y estructura al guión de las entrevistas, a la grabación y transcripción de dichas entrevistas y a la sistematización de la información recogida mediante un protocolo riguroso durante todo el proceso.

### 3.2. Muestra de empresas recuperadas

En la Tabla 3 se sintetizan los datos descriptivos de las doce empresas objeto del estudio de casos. Tal como se ha apuntado anteriormente, con la muestra seleccionada no se buscó representatividad estadística de una población, sino recoger evidencias de una variedad de situaciones a partir de las cuales se pudiera realizar un análisis comparativo.

La primera cuestión destacable es que se trata de empresas recuperadas entre los años 1979 y 1988, periodo que incluye el momento álgido de la crisis que asoló la industria asturiana y que provocó numerosos cierres y recortes de plantilla. Sin embargo, mientras que la muestra de García y Gutiérrez (1990) se circunscribía al ámbito industrial, en ésta se incluyen empresas de servicios de distinto tipo: transporte de viajeros por carretera, colegios y talleres de reparación de vehículos. Además, dentro de las empresas industriales también existe heterogeneidad, ya que hay tanto compañías manufactureras con producto propio como industria auxiliar que elabora sus productos bajo especificaciones del cliente.

Una segunda diferencia respecto al estudio de García y Gutiérrez (1990) es que se da cabida y se presta atención preferente a las ERT de reducida dimensión, aunque se mantienen como contraste algunas de mayor tamaño<sup>3</sup>. También es importante reseñar que el alcance de las recuperaciones estudiadas no siempre fue amplio: en algunos casos la ERT sólo contenía una rama de actividad o una parte menor de la plantilla de la empresa capitalista original.

2.- Existe mucha experiencia de aplicación de la investigación-acción participativa a modelos autogestionarios, caso del cooperativismo industrial de trabajo asociado de Mondragón (Greenwood et al., 1993).

3.- Tres de las empresas de la muestra (Aplicaciones Eléctricas Asturianas, S.A.L., Fundiciones Veriña, S.A.L. y Unión Ibérica de Soldadura, S.A.L.) fueron analizadas en el estudio de García y Gutiérrez (1990).

**Tabla 3. Muestra de ERT analizadas**

ERT Empresa capitalista previa	Actividad	Recuperación			Situación en 2009
		Año	Alcance	Nº de socios trabajadores	
Aplicaciones Eléctricas Asturianas, S.A.L. A.E.I. CRADY, S.A.	Fabricación de material eléctrico	1983	Amplia	300	Adquirida por tercero
Alcotán, S. Coop. El Carbonero, S.A.	Transporte de viajeros por carretera	1980	Amplia	113	Pervive como ERT
Colegio Principado, S. Coop. Colegio Manuel Fernández Balbuena	Colegio de educación primaria	1986	Amplia	7	Pervive como ERT
Colegio San Lorenzo, S. Coop. Colegio Mayfer, S.A.	Colegio de educación primaria	1987	Amplia	8	Pervive como ERT
Colegio San Luis, S. Coop. Colegio San Luis, S.A.	Colegio de educación primaria	1987	Amplia	28	Pervive como ERT
COVEMYM, S. Coop. OVIMECA, S.A.	Taller de mecanización	1979	Restringida	13	Pervive como ERT
Fundiciones Veriña, S.A.L. Fundiciones del Llano, S.A.	Fabricación de piezas de aluminio	1986	Restringida	40	Transformación interna en empresa capitalista
Metalgráfica de Luarca, S.A.L. Metalgráfica Ramiro Pérez del Río, S.A.	Fabricación de envases metálicos	1988	Restringida	12	Cerrada
Modelos del Principado, S.A.L. María Luisa Villar, S.A.	Fabricación de modelos industriales	1987	Amplia	8	Transformación interna en empresa capitalista
REMASAL DIMECA, S.A.	Taller de vehículos industriales	1985	Amplia	23	Pervive como ERT
Talleres Principado, S.A.L. SEAT Nuevo Gijón, S.A.	Taller de vehículos de turismo	1983	Restringida	4	Pervive como ERT
Unión Ibérica de Soldadura, S.A.L. Talleres Unión, S.A.	Fabricación de electrodos	1979	Amplia	40	Cerrada

En cuanto al resultado de la recuperación, se han contemplado casos de todas las situaciones descritas en el marco conceptual: siete ERT que pervivieron como tales, dos empresas que tras ser ERT evolucionaron internamente hacia sociedades capitalistas, una ERT vendida a un tercero y dos ERT liquidadas y disueltas. En definitiva, la muestra refleja realidades diversas que obligan a matizar el estereotipo dominante sobre las empresas recuperadas en Asturias en ese periodo. No todo fueron empresas industriales de cierto tamaño, cuya recuperación sólo sirvió para posponer un ajuste que terminaría llegando años más tarde por la vía de los despidos o del cierre. La experiencia fue más compleja.

## 4.- Resultados

El estudio de casos ha permitido identificar los factores positivos (FP) y negativos (FN) más frecuentemente asociados a cada una de las variables que afectan a los procesos de recuperación.

### 4.1. Situación previa

#### 4.1.1. Identidad de necesidades, capacidades e ideas

En todos los casos de recuperación analizados se observa que los promotores compartían una misma necesidad: el mantenimiento del puesto de trabajo. Ahora bien, en las empresas más pequeñas y que a posteriori se demostraron más flexibles esa necesidad se enunciaba sistemáticamente de forma no condicionada (FP): *“Luchábamos por el puesto de trabajo, no queríamos otra cosa”*. Sin embargo, en las empresas de mayor tamaño, más rígidas y caracterizadas por mejores contraprestaciones laborales previas, también pesaba la preservación del statu quo anterior (FN): *“(La recuperación) tenía una componente de salvaguarda del puesto de trabajo, pero muy apoyado en los derechos sindicales”*.

Por lo que respecta a la identidad de capacidades, el tipo de actividad parece relevante a la hora de configurar un grupo promotor cohesionado. Las empresas en las que un perfil laboral es dominante (actividades de servicios o basadas en oficios especializados equiparables) proporcionan colectivos humanos más homogéneos, entre los que es más fácil generar confianza de partida (FP): *“Estas cuatro (profesoras) que empezamos siempre nos llevamos bien”*. *“Éste es un oficio (modelista) muy antiguo (...). Dentro del grupo se reforzó el sentimiento de colectivo”*. En cambio, en empresas industriales con plantillas heterogéneas, en las que hay una elevada la división del trabajo coordinada mediante las jerarquías verticales, la confianza se resiente (FN): *“Cuando (...) se mandaron a doscientos y pico trabajadores a la calle de unos quinientos (...) nos llevó (...) a enfrentarnos (...) Ahí todos tenemos responsabilidad, no supimos unimos todos para buscar una solución mejor”*.

Finalmente, la identidad de ideas del grupo fundador no parece que haya sido un elemento presente en los procesos de recuperación estudiados. En general, no existía una conciencia cooperativa fuerte entre los colectivos promotores (FN): *“Nadie era creyente (en el formato de economía social), porque se desconocía”*. La afinidad con el movimiento sindical y los altos niveles de afiliación previos sí sirvieron para articular los procesos de recuperación (FP): *“Aquí taben todos afiliaos a uno o a otro (sindicato)”*. Sin embargo, como se verá más adelante, la primacía sindical en ocasiones derivó en una dependencia de la promoción externa.

#### 4.1.2. Desajuste inicial de recursos

La degradación de las empresas capitalistas previas era elevada, lo que con frecuencia había provocado la salida de los recursos más valiosos y con menos barreras a la movilidad: *“Se dieron indemnizaciones voluntarias a la gente que quería marchar y con eso se descabezó toda la parte técnica de la empresa”*. Es más, las sociedades estaban cargadas de recursos que no generaban ventaja alguna: *“Quedamos los que no valíamos pa otra cosa”*.

Ante esta situación, la configuración del colectivo promotor determinó el grado inicial de desajuste. Así, los grupos promotores pequeños y las recuperaciones restringidas permitieron depurar los recursos humanos en el origen (FP): *“Hubo (...) una selección previa de gente que (o) no nos interesaba o era conflictiva y tal. Queríamos arrancar sin problemas”*. En cambio, las recuperaciones de alcance amplio fueron problemáticas en las empresas de cierta dimensión, ya que se sobrecargaron en origen de trabajadores que salvo alguna excepción supusieron un lastre para el posterior desarrollo de la ERT (FN): *“Aunque hubo estudios que decían que sobrábamos y hubo corriendo una lista de gente que sobraba, dijimos que no marchaba nadie que no fuera por su propia voluntad”*.

Dentro de los recursos físicos, los bienes muebles estaban bastante obsoletos, fruto de largos periodos sin mantenimientos o renovaciones (FN): *“Era una flota muy vieja (...), un cementerio de chatarra”*. En cambio, al colectivo promotor se le abría la posibilidad de acceder al control de bienes inmuebles muy valiosos a un coste de adquisición relativamente bajo (FP): *“Al haber sido un concesionario oficial las instalaciones eran un poco mejores que las del resto de talleres pequeños”*. La presión pública y los bloqueos llevados a cabo durante las subastas concursales permitieron pagar por inmuebles precios muy por debajo de los del mercado: *“Fue en subasta pública y ejercimos una presión para impedir el acceso de ciertas personas (subasteros) (...) Al impedir la entrada a la subasta, sólo hubo una puja”*.

Otro desajuste clave es el que se derivaba de la deficiente estructura financiera. En general, los promotores sufrieron problemas por una insuficiencia de fondos propios, por un endeudamiento heredado y/o por tensiones de circulante (FN). La escasa capitalización de las ERT nacientes es consustancial a este tipo de sociedades. El problema se agudizaba cuando la nueva empresa asumía deudas previas, que frecuentemente eran mayores de lo previsto: *“Deudas fue lo que nos dejaron. (...) Una vez que nos instalamos en el sistema cooperativo fuimos descubriendo qué cantidad de proveedores venían a solicitar que se les pagara dinero que tenían atrasado”*. Menos conocida, pero en ocasiones más grave, era la falta de acceso al crédito comercial y bancario a corto plazo: *“Las necesidades financieras (de circulante) eran tan acuciantes como que había que comprar para producir al día siguiente y si no, parabas”*.

Dos factores dotaron en algunos casos a las empresas nacientes de una estructura financiera más sólida. Por un lado, las quitas o condonaciones de las deudas de la sociedad antecesora, que requirieron ejercicios de ingeniería legal, largos pleitos o cierta condescendencia por parte de las administraciones públicas (FP): *“No se arrastraron deudas porque se creó una nueva empresa”*. De ahí

que un gestor llegase a manifestar: *“Lo más importante para llevar adelante una sociedad de economía social es hacer un cierre perfecto jurídico”*. El otro factor positivo en relación a la financiación inicial lo ilustran las ERT que nacieron con aportaciones monetarias reales de los socios (FP), más allá de la compensación por los salarios devengados. La capitalización de las prestaciones por desempleo y los préstamos o avales personales para aportar liquidez dotaron a las empresas de capitales permanentes iniciales: *“(…) cobramos el dinero del paro todo junto e invertimos ese dinero todo junto y algo más”*. *“Tuvimos que acudir al banco a pedir créditos personales avalados incluso familiarmente para poder empezar a comprar maquinaria”*.

En el ámbito comercial los desajustes se concretaban en una escasa orientación al mercado (FN): *“Había que salir a buscar obra porque había buenos profesionales, pero nadie nos conocía”*. Eso contrasta con situaciones en las que el grupo promotor conservó el control de ciertos recursos comerciales valiosos, como la marca o los clientes (FP): *“Tenía una imagen de marca importante”*. *“Al hacer el plan de viabilidad (…) iban más de 300 firmas de clientes que al principio pagaban al contado para poder hacer tesorería (…)”*.

Finalmente, en lo que se refiere al desajuste tecnológico, el problema era acusado en las empresas con producto propio, ya que no se había hecho I+D+i y la oferta estaba desfasada (FN): *“Llevaba unos años que no hacía innovación tecnológica, no sabían ni copiar”*. Cuando se operaba en el ámbito de los servicios o se fabricaba bajo las especificaciones del cliente, la tecnología no presentaba desajustes tan serios, al estar depositada en el capital humano o ser más fácil de adoptar incorporada en la maquinaria (FP): *“Un conductor es un conductor (…)”*. *“Hubo que hacer inversiones en máquinas (…)”*.

#### **Tabla 4. Factores relacionados con la situación previa del colectivo promotor**

		<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>
Identidad de necesidades, capacidades e ideas	Necesidades	Mantenimiento del puesto de trabajo como motivación central	Preservación de las condiciones laborales previas como condicionante
	Capacidades	Perfil dominante (puestos y oficios equiparables)	Heterogeneidad de perfiles
	Ideas	Alta sindicación previa	Falta de conciencia cooperativa
Desajuste inicial de recursos	Humanos	Recuperación restringida	Recuperación amplia
	Físicos	Bajo coste de adquisición de bienes inmuebles	Bienes muebles desfasados
	Financieros	Quita de deuda empresarial previa y aportaciones monetarias de los trabajadores	Insuficiente capitalización, endeudamiento heredado y falta de acceso al pasivo circulante
	Comerciales	Control de recursos comerciales valiosos	Escasa orientación al mercado
	Tecnológicos	Empresa flexible (servicios o fabricación sin producto propio)	Empresa con producto propio que requiere tiempo para su desarrollo

## 4.2. Apoyos externos

Los apoyos externos existentes a principios de la década de los ochenta en poco se parecen a los que pudieran existir en la actualidad. Por lo tanto, la descripción que sigue debe siempre interpretarse dentro de una realidad institucional muy diferente.

### 4.2.1. Apoyos de sindicatos

El papel de los sindicatos fue muy activo y relevante en bastantes de los casos, concienciando a los trabajadores o aportando de forma pionera asesoramiento, contactos, gestores y capacidad de influencia sobre terceros (FP): *“La UGT fue la que nos abrió alguna puerta por ahí”*. *“Los sindicatos fueron un poco los que nos fueron guiando”*. *“(Tras la quiebra de la empresa antecesora) a la tercera (subasta) fueron con nosotros los abogados y gente de la UGT. No podía entrar nadie en el juzgado. Se evitaba que entrara esta gente (subasteros) y ahí fue donde (...) nos quedamos con esta nave (...)”*.

Con todo, la acción de los sindicatos en este campo no está exenta de controversia. Hay dos críticas principales. La primera que los sindicatos directamente o los gestores propuestos por ellos carecían de los conocimientos necesarios (FN): *“(...) la gente que pusieron los sindicatos al frente no sabían de gestión empresarial (...)”*. La segunda crítica está relacionada con la prolongación excesiva del apoyo externo, desplazando al liderazgo interno (FN). Un directivo del sector lo sintetiza de la siguiente forma: *“Cuando maduran (las ERT), los sindicatos quieren seguir creyendo que son bebés”*. En cambio, las empresas que supieron vislumbrar el conflicto potencial de una excesiva injerencia sindical establecieron fronteras que a la postre fueron beneficiosas para conseguir devenir más equilibrado (FP): *“Ayudaron al inicio en la resolución del conflicto, pero una vez constituida la cooperativa se acabó”*.

### 4.2.2. Apoyos del sector público

Las administraciones de la época prestaron un apoyo en muchos casos decisivo para el éxito (FP). Pero fue un apoyo más bien reactivo y *ad hoc* ante distintas situaciones que se plantearon. No existió una política deliberada de promoción de la recuperación, pero tampoco se negó un trato diferenciado para este fenómeno (FN). Ni el marco legal de los apoyos fue claro, ni el nivel de exigencia fue homogéneo. Por lo tanto, las declaraciones de los participantes de los procesos de recuperación son de lo más variado. Van desde gerentes que indican que no han recibido fondos públicos (*“Aquí no tuvimos subvención de nada”*), al reconocimiento de que han tenido otro tipo de ayudas más o menos explícitas, como importantes condonaciones de deuda, recalificaciones de terrenos o cierta laxitud en el cumplimiento de obligaciones legales (*“Nos perdonaron un montón de dinero, hicieron la vista bien gorda”*).

El sector público también aportó asesoramiento informal a pesar de que, como se ha indicado, se trata de una época en la que aún no estaban desplegados los instrumentos de promoción empresarial que existen en la actualidad: “(El gobierno autonómico) *nos escuchó, nos recibió. Igual no recibimos la ayuda que necesitábamos en algunos momentos (...)*”.

#### 4.2.3. Apoyos del sector de la economía social

Al comienzo de los años ochenta, el sector de la economía social estaba huérfano de instituciones de apoyo propias (FN). De hecho, varios de los promotores internos o externos de las ERT analizadas tuvieron que recurrir fuera de la región al asesoramiento especializado de abogados y economistas: “*Los sindicatos fueron los que importaron de Cataluña el modelo del que nació la nueva empresa (...) Vino un equipo catalán a montar todo lo de la SAL. “Si no tienes marcos jurídicos estás perdido. Hoy en día ese tema está muy avanzado pero ofrecía más problemas en aquella época (...)*”. A medida que avanzaba el tiempo, ese hueco fue cubierto por ASATA, creada deliberadamente por el propio sector de la economía social para este fin (FP). Muchas ERT destacaron su papel en momentos posteriores: “*ASATA se constituyó a la vez que nosotros. Entonces bueno, para cualquier cosa, ibas a ASATA*”.

**Tabla 5. Factores relacionados con los apoyos externos**

		Factores positivos	Factores negativos
Recursos complementarios externos ajenos al mercado	Apoyos de sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciación, asesoramiento y movilización sindical en el inicio del proceso</li> <li>• Limitación temprana del apoyo sindical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros sindicales carentes de formación empresarial</li> <li>• Injerencia sindical prolongada que desplazaba al liderazgo interno</li> </ul>
	Apoyos del sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante apoyo público ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal de apoyos públicos poco claro, carencia de políticas expresas y articuladas</li> <li>• Escaso despliegue de instrumentos públicos de fomento empresarial</li> </ul>
	Apoyos del sector de la economía social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de apoyo de la entidad patronal tras su constitución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de instituciones de apoyo del sector de la economía social</li> </ul>

### 4.3. Proceso de recuperación

#### 4.3.1. Capacidad de ajuste

Una vía para recobrar competitividad a corto plazo tras un proceso de recuperación es el ajuste interno del factor trabajo sin afectar al volumen de empleo: reducción salarial, incremento de jornada, aplazamiento de cobro de sueldos y ampliación de tareas. Las ventajas de las ERT frente a las empresas capitalistas al implantar estas medidas radican en que tienen mejor encaje legal, el compromiso de respetar la plantilla es más creíble y la motivación no se ve tan afectada en las primeras etapas.

Esta capacidad de ajuste es una piedra angular de la mayor parte de los procesos de recuperación (FP), siendo más fácil su despliegue en empresas pequeñas o en recuperaciones restringidas: “Se fue tirando con mucho sacrificio (...), tuvimos congelación salarial durante tres años (...)”. “Cuando arrancamos estábamos por debajo del convenio”. “La carga de trabajo fue muy superior a la que teníamos primero (...). Entonces trabajábamos hasta fines de semana”. En todo caso, estas tácticas de ajuste interno difícilmente pueden tener carácter permanente sin afectar a la motivación.

Como se ha señalado, en las operaciones de recuperación amplias es más probable que se herede una plantilla sobredimensionada o cargada de personal poco valioso. El ajuste cuantitativo será menos conflictivo de acometer si se concentra en trabajadores no socios (FP): “Nos encontramos con que había un montón de personal (contratado) que no se podía soportar. Entonces hubo un ERE... (que hizo que) pudiéramos remontar vuelo”. “Fue una criba fatal (...) Hasta que quedamos casi sólo los accionistas (...)”.

En cambio, cuando el ajuste cuantitativo sobre un número significativo de socios trabajadores se manifiesta como una necesidad para preservar la viabilidad, las ERT analizadas exhiben una baja capacidad para desarrollarlo (FN): “Nos empecinamos en defender el puesto a toda costa dentro de la empresa y eso nos hundió”. Por su carácter participativo y por la dualidad de roles desempeñados, las ERT exacerban el conflicto, generando grupos enfrentados y disminuyendo radicalmente la motivación inicial.

#### 4.3.2. Obtención de recursos complementarios

Las ERT tenían desventajas para obtener recursos a través de los mercados (FN). De un lado, exhibían una baja capacidad de atracción y retención de capital humano cualificado, en especial para puestos directivos: “Al principio (el gerente fue) un ingeniero muy bueno, pero a los dos meses marchó corriendo”. De otro lado, las ERT también se enfrentaron a entidades financieras muy poco proclives a concederles fondos: “Al ser un grupo de trabajadores, no tenías apoyo de nadie. Incluso (...) la Caja, que era institución benéfico-social, (...) nos dijeron que no”. La desconfianza hacia las ERT reducía el crédito a operaciones garantizadas.

Por lo tanto, las ERT se vieron abocadas a primar el desarrollo interno de recursos, recurriendo a todo tipo de fórmulas solidarias, imaginativas y de baja inversión (FP): “El verano de la constitución de la cooperativa estuvimos aquí pintando, moviendo, arreglando (...)”. En el área de personal, también se apuesta por el desarrollo interno frente al reclutamiento externo: “Como no hay mecánicos en el mercado, los tienes que ir formando aquí y ¡tienes que ir formándolo desde chavalín!”. Igualmente, ante la falta de financiación externa, en las experiencias más exitosas primó la autofinanciación (FP): “Falta de financiación afortunadamente, si te digo la verdad, no la hemos tenido. Siempre fuimos capaces con nuestro propio trabajo de sacar esto adelante: trabajar, facturar, cobrar (...)”.

### 4.3.3. Integración y cambio estratégico

Más allá de la capacidad de ajuste antes comentada, la recuperación debería ir acompañada de cambios operativos y estratégicos. Sin embargo, en los fracasos más claros hay un elemento común de continuismo en la gestión (FN): *“Se siguió con los sistemas de producción antiguos (...) no se renovó maquinaria hasta casi 20 años más tarde y hacía mucha falta”*. Aunque en un plano más estratégico, el problema de otra empresa era similar: *“(...) la Consejería nos sugirió dedicarnos a otra actividad. Pero nosotros teníamos la ilusión de seguir haciendo lo que siempre hicimos”*. Las ERT de éxito se han demostrado propensas a implantar sobre todo cambios de indole operativo (FP): *“Hicimos mejoras en todo, invertimos en maquinaria, cambiamos la imagen de la empresa de arriba abajo, asfaltamos la entrada (...) y formación continua”*. Pero rara vez se alteraba el modelo de negocio o el grado de diversificación, pues entre las ERT se detecta cierta aversión al cambio estratégico.

### 4.3.4. Vínculo cooperativo interno

El equilibrio entre los roles de trabajador y empresario puede alcanzarse por diversas vías, aunque siempre deberían tener cabida elementos reales, no meramente formales, de participación (información, deliberación, decisión o control) (FP): *“Por ser una cooperativa pequeña (...), aunque hay una reunión al mes estipulada, cualquier momento es bueno para reunirse y tomar una decisión”*. *“Aquí pasaron todos por el Consejo de Administración”*. *“Creo que el éxito de una cooperativa es hacer una casa de cristal (...) No es caer en el democraticismo, es dar participación a la gente”*. *“Pese a que el Consejo Rector tenía siete miembros según la legislación, nosotros lo doblamos, tenemos 14”*. *“Muchísimas reuniones, muchísimas discusiones y muchísimos problemas. En una cooperativa está la parte social y la parte económica (...) es ahí donde radica el mantener en equilibrio una empresa de estas características”*. Pero el vínculo hay que alentarlos, porque aunque sea fuerte tras la recuperación, tenderá a debilitarse con el paso del tiempo (FN): *“Cuando empezamos había un sentimiento de más unión, ahora no es tan fuerte”*. *“Los nuevos cooperativistas tienen otro espíritu más pragmático que el de los fundadores”*.

### 4.3.5. Liderazgo interno

En ciertos casos apareció desde el inicio un liderazgo individual claro, de corte vocacional y que movilizó al resto de personas en el proyecto. Normalmente ese líder asumió con posterioridad las tareas directivas: *“Bueno, yo empecé a enterarme de cómo garantizar la continuidad, a animar a la gente a seguir con ello. (...) Después) la dedicación plena a la empresa. Pues eso, llegar el primero y que la gente te vea, porque eso es la base principal: estar encima de las cosas y buena administración”*. Pero el liderazgo vocacional no fue la regla general. A veces los líderes internos surgieron tras procesos de prueba y error o de aprendizaje. Por lo tanto, lo que debe considerarse como un factor de éxito no sólo es la presencia de un liderazgo vocacional fuerte, sino también que la organización propiciase la emergencia de líderes que cabría calificar de situacionales (FP): *“El milagro fue que la gente del taller se fue haciendo gestora”*. En palabras de un operario manual a la postre convertido en

gerente estable: *“Después de cascar dos Juntas Directivas, tocome a mí. (...) Pasámoslas putas al principio ¡y lo que aprendimos!”*. A largo plazo, es importante que se renueve el liderazgo (FP), especialmente si no es grupal, pues en caso contrario la ERT quedará decapitada: *“Ahora estoy preparando a un socio para (...) cuando me jubile”*.

Los procesos de recuperación abruptos tienden a ser más dependientes del liderazgo externo, ejercido por sindicatos o incluso a distancia por la Administración. Esa situación se convertirá en negativa en la medida en que se perpetúe y no dé paso a un liderazgo interno (FN): *“Lo que se fue produciendo fue un corrimiento en el que las personas que estaban en el Comité de Empresa (líderes sindicales) fueron pasando al Consejo de Administración”*.

#### 4.3.6. Rol de empresario colectivo

El cambio de subjetividad de trabajador a empresario colectivo del conjunto de la plantilla está llamado a ser un elemento pivote de toda ERT. Ahora bien, ese cambio parece que se genera con más facilidad en empresas pequeñas (FP): *“Sí percibí un cambio grande en su actitud, en el paso de contratado a cooperativista”*. Ese sentimiento queda recogido en las palabras de un socio operario sobre la selección de un mando intermedio: *“Vale más que sea uno de la empresa, que esté comprometido”*. En las empresas de mayor tamaño la realidad era otra (FN): *“¿Ser propietario? No, porque éramos muchos”*. *“No había mentalidad de empresario, sino de jubilarse”*. También existe un problema latente cuando el cambio de subjetividad sólo afecta a los más implicados en las tareas de gestión (FN): *“Puede haber (algunos) que pensásemos como empresarios. Los demás, la mente ye de trabajador, como si la empresa no fuese de ellos. Ye de ellos una vez al año (...)”*.

Una segunda cuestión que se infiere en esta última cita tiene que ver con la forma en la que la ERT articula el equilibrio en los roles de trabajador y empresario. La infra-participación como empresario que describe dicha cita tiene un extremo opuesto en los casos en los que se confunde propiedad y jerarquía (FN): *“Empezó a creerse jefe todo el mundo (...)”*. Esas situaciones de asamblearismo permanente y cuestionamiento de la cadena de mando derivan en ineficiencia y desmotivación entre los gestores: *“Teníamos asambleas constantes, ni siquiera el Consejo Rector tomaba al principio muchas decisiones. Estábamos todo el día de asamblea”*. De nuevo, en las recuperaciones de menor tamaño es más fácil atajar esos problemas: *“Cada uno tenía su misión y su trabajo: uno a organizar y el resto a trabajar”*. *“Había un organigrama (...) Cada uno iba a estar en su puesto y dejaba trabajar a los demás: no interferir unos en las tareas de otros porque si no no era posible”*.

#### 4.3.7. Gestión de entradas y salidas

Las decisiones sobre las entradas y salidas de socios tienen muchas implicaciones en el largo plazo sobre la pervivencia de la empresa y sobre su carácter social. Es esencial que una ERT comprenda desde el inicio la necesidad de articular fórmulas de salida/entrada que no comprometan la viabilidad financiera de la entidad (FP): *“La continuidad de la empresa pasa por hacer socios y claro*

*tienes que comprarle las acciones. Entonces tienes que, en ese momento, tener tesorería (...) El problema está en la continuidad cuando llegue la edad de jubilación". Por ejemplo, varias empresas decidieron que si un socio trabajador se jubilaba se facilitarían la entrada de algún familiar directo: "Había muchos hijos de trabajadores y entonces cuando fallaba pasaba al hijo". Hubo incluso casos en los que para asegurar el flujo de entradas se recurrió a la absorción de otra empresa y a la integración de su personal como socios: "Compramos una sociedad (...) y eso fue un balón de oxígeno a la cooperativa. Estaba casi en quiebra (...) Eran buenos profesionales. Se había jubilado alguna gente nuestra y les dimos la posibilidad de ser cooperativistas".*

La otra cara de la gestión de entradas y salidas es el grado de mantenimiento del carácter de cooperativa de hecho. Cuando de forma deliberada o no las entradas se desacompasan de las salidas, la ERT evoluciona hacia una empresa capitalista (FN). Véase el caso de una sociedad laboral convertida posteriormente en sociedad limitada ordinaria, en la que el núcleo promotor evolucionó como una cooperativa cerrada: "Somos cinco socios, tres están jubilados y quedamos aquí dos. (El resto de la plantilla) son todo trabajadores por cuenta ajena (...)". Cuando, por el contrario, el sentimiento cooperativo es fuerte y se practica la participación, se apuesta más claramente por el carácter social (FP). "A muchos de los socios nos quedan unos años, pero se está preparando a gente para tomar el relevo (...)".

#### **4.3.8. Cooperación con entidades de economía social**

Estos procesos de recuperación tuvieron lugar en una época en que las empresas de economía social asturianas adolecían de referentes e instituciones que las representasen. De ahí que el principal logro intercooperativo conseguido haya sido la propia formación, ya mencionada, de una entidad patronal que integrase a las sociedades laborales y cooperativas de la región (FP): "Tomé contacto con unas cuantas empresas que ya nos conocíamos todos: ¡Pues hay que hacer algo! Y surgió ASATA. Porque este tipo de empresas no le gustan a los sindicatos. Para ellos somos empresarios y hasta advenedizos (...) Y para la CEOE somos competencia desleal porque trabajamos más horas". En el marco de esta entidad se canalizaron la mayor parte de las relaciones entre empresas.

Sin embargo, la cooperación directa mediante relaciones estables con otras empresas de economía social fue muy escasa (FN) y circunscrita a intercambios de información: "Para cualquier cosa nos llamamos, así que la relación es buena". En casos puntuales, también hay cierta prioridad en la elección de proveedor: "Cuando tenemos que hacer algún tipo de obra siempre buscamos alguna empresa de economía social". Se intuye un sentimiento de soledad en el entorno geográfico más cercano, lo que dificultaría la cooperación en este sentido.

**Tabla 6. Factores relacionados con el proceso de recuperación**

	Factores positivos	Factores negativos
Capacidad de ajuste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste interno y salarial del factor trabajo sin merma de motivación</li> <li>• Ajuste cuantitativo sobre trabajadores no socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al ajuste cuantitativo sobre socios y caída de la motivación cuando éste se produce</li> </ul>
Obtención de recursos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo interno de recursos mediante fórmulas poco inversoras y autofinanciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para obtener recursos a través del mercado (capital humano valioso y financiación externa)</li> </ul>
Integración y cambio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éxito asociado a cambios operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad en la gestión</li> <li>• Aversión al cambio estratégico</li> </ul>
Vínculo cooperativo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos reales (no meramente formales) de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo cooperativo tiende a decaer con el paso del tiempo</li> </ul>
Liderazgo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo vocacional fuerte</li> <li>• Organización que propicia líderes situacionales</li> <li>• Renovación del liderazgo interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo externo que desplaza al interno</li> </ul>
Rol de empresario colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más fácil en empresas pequeñas</li> <li>• Equilibrio entre los roles de trabajador y empresario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil en empresas grandes</li> <li>• Sólo se genera en una parte de la plantilla</li> <li>• Desequilibrio por defecto (falta de participación como empresario)</li> <li>• Desequilibrio por exceso (cuestionamiento de la jerarquía y asamblearismo permanente)</li> </ul>
Gestión de entradas y salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación de las implicaciones financieras de las salidas/entradas</li> <li>• Participación como elemento facilitador del carácter abierto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión restrictiva de las entradas (cooperativa cerrada)</li> </ul>
Cooperación con entidades de economía social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de entidad patronal regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa cooperación directa inter-empresarial</li> </ul>

## 5.- Discusión y conclusiones

La revisión de la experiencia de ERT asturianas mucho tiempo después de haberse producido los fenómenos de transformación permite comprobar que, más allá de las sombras (fracaso mayoritario de las grandes fábricas recuperadas) en que se centraba el trabajo de García y Gutiérrez (1990), existen asimismo luces relevantes, pasando por una amplia gama de grados de iluminación. Los hechos evidencian que la realidad de las ERT es muy heterogénea cuando se observan puntos de partida, apoyos externos, procesos de recuperación y resultados finales. Si bien los cierres podrían estar subre-

presentados en la muestra del presente estudio por haber resultado más difícil contactar con informantes ligados a ellos, sólo ahí debería hablarse de fracaso en sentido estricto<sup>4</sup>. Pero es que el otro extremo, el de las organizaciones que han conseguido seguir siendo ERT durante décadas, muestra perfiles muy diferentes a los estudiados por García y Gutiérrez, que sí habían sido recogidos antes por Bradley y Gelb (1983), al distinguir entre ERT *ideológicas* (más frecuentes en la Unión Europea) y *prácticas* (más típicas de Estados Unidos), y Paton (1989), que ampliaba la taxonomía describiendo ERT *defensivas*, *financieras* y *participativas*. Repasando los casos estudiados aquí, los más próximos al éxito encajarían en los perfiles de las dos clasificaciones citadas denominados, respectivamente, *prácticas* y *participativas*, mientras que las empresas del trabajo de García y Gutiérrez (1990) muestran rasgos coincidentes con las *ideológicas* o con las *defensivas* añadiendo algunos aspectos de las *financieras*.

De un lado quedarían, pues, las organizaciones donde se concentran los factores positivos recogidos en este estudio empírico: empresas que al inicio eran en su mayoría internamente homogéneas, pequeñas, de servicios o auxiliares, poco endeudadas, con escasa necesidad de activos inmovilizados costosos, donde una plantilla experimentada y cualificada aportó capital que permitió explotar recursos comerciales valiosos; empresas donde los sindicatos limitaron su intervención desde el principio a animar el proceso y asesorar algunos de sus aspectos; empresas que supieron adaptarse a la nueva situación recortando salarios y ajustando la plantilla de no socios, desarrollando internamente recursos de forma imaginativa y barata, introduciendo cambios operativos, renovando a lo largo del tiempo instrumentos de participación real, base social y líderes internos. Del otro lado están las empresas lastradas por diversos factores negativos: las que comenzaron siendo heterogéneas en su interior, grandes, manufactureras de productos propios, endeudadas, con equipos costosos desfasados y escasa orientación al mercado; empresas donde cuadros sindicales sin formación gerencial injirieron en la gestión durante demasiado tiempo; empresas, en fin, que quisieron mantener toda la plantilla original, no supieron introducir cambios relevantes en el negocio, dejaron que el vínculo cooperativo se debilitara con el tiempo mientras caían en asamblerarismos, vedaban la entrada a nuevos socios y líderes externos suplían (o coartaban) al empresariado colectivo.

Resulta revelador que el primero de esos perfiles, el más probablemente viable, coincida con el de la mayoría de las organizaciones de economía social, de los emprendimientos cooperativos de hecho, que, pese a la crisis financiera y económica global o a causa de ella, se están creando en la actualidad, por recuperación o no de una empresa en dificultades. Esas serían las ERT objeto de apoyo prioritario en el entorno presente caracterizado, con relación al de los pasados años 80 y 90, por mayor disponibilidad de recursos humanos cualificados, una red más amplia de servicios públicos de promoción y peor acceso a financiación. Como ya adelantaba Paton (1989), es importante que esos apoyos mantengan la iniciativa en el lado de los emprendedores colectivos, lleguen cuando se necesitan (ni demasiado pronto ni demasiado tarde), se ajusten a las necesidades específicas de cada ERT,

4.- Recuérdese que, en todo caso, aquí no se ha intentado buscar una representatividad generalizable sino ilustrar las diferentes posibilidades de la forma más amplia que se pudiera.

se mantengan en etapas posteriores del ciclo de vida de las empresas y sean evaluados cíclicamente para aprender de aciertos y errores. Parece conveniente asimismo establecer un marco legal que caracterice con claridad lo que es ERT y lo que no lo es como paso previo a la aprobación de medidas de ayuda para cada caso que lo demande, medidas que deberían aplicarse de forma más integrada a como se hizo en el pasado, y condicionándolas a requisitos de viabilidad previos y controles estrictos posteriores. Lo integrado de las medidas hace referencia a la necesaria combinación de varias de ellas adaptada a cada situación pero también a la colaboración entre diferentes agentes promotores, donde volverían a figurar, en primer lugar, instituciones de la economía social (sector que ha de desarrollar organizaciones propias más adecuadas para la promoción de ERT y otros fenómenos emprendedores en contexto de crisis) y sindicatos, bajo la supervisión y respaldo de las administraciones públicas. Aunque cada país, región o localidad posee su propia idiosincrasia, sería interesante recopilar datos sobre medidas de apoyo, y sus resultados, implantadas en diversos entornos para avanzar hacia la redacción de un manual de buenas prácticas, un marco conceptual de trabajo que posea cierta generalidad.

## Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): "La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe", *Anuario de Estudios Cooperativos*, Universidad de Deusto, 71-97.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- ARIAS, C.C. (2008): "Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión", *KAIROS, Revista de Temas Sociales*, ([www.revistakairos.org/k22-05.htm](http://www.revistakairos.org/k22-05.htm)), 22.
- ATZENI, M. & GHIGLIANI, P. (2007): "Labour process and decision-making in factories under worker' self-management: empirical evidence from Argentina", *Work, Employment and Society*, 21(4), 653-671.
- BAKER, T. & NELSON, R.E. (2005): "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50, 329-366.
- BARDIN, L. (1996): *El análisis de contenido*, Akal, Madrid.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BENECKE, D. (1973): *Cooperación y Desarrollo*, Ediciones Nueva Universidad, Santiago de Chile.

- BIALAKOWSKY, A.L., ROBLEDO G., GRIMA J.M. & ROSENDO E. (2004): "Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores", *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 229-253.
- BRADLEY, K. & GELB, A. (1983): *Worker capitalism: the new industrial relations*, Heinemann Educational Books, London.
- BROWNING, M. & LEWCHUK, W. (1990): "Workers' preferences for co-operatives versus private buy-outs", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 14(2), 261-283.
- BRYER, A.R. (2011): "The politics of the social economy: a case study of the Argentinean empresas-recuperadas", *Dialectical Anthropology*. En prensa.
- CAMILLETTI, A.I. (2004): *Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo*, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad Nacional de La Plata, UnircoopAméricas.
- CORNFORTH, C. (1995): "Patterns of cooperative management: beyond the degeneration thesis", *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.
- DAGNINO, R. & NOVAES, H.T. (2006): "El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas", *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, 12, 249-271.
- DELEDICQUE, L.M., FÉLIZ, M. & MOSER, J. (2005): "Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 51, 51-76.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainable competitive advantage", *Management Science*, 35, 1504-1511.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- ENGBERG, L. (1993): "Financing employee-managed firms: some problems of a wider extension", *Economic and Industrial Democracy*, 14, 277-300.
- ESCHENBURG, E. (1979): *Teoría económica de la cooperación*, INTERCOOP, Buenos Aires.
- EVANS-KLOCK, C., KELLY, P., RICHARDS, P. & VARGHA, C. (1999): "Worker retrenchment: preventive and remedial measures", *International Labour Review*, 138(1), 47-66.
- FAJN, G. (2004): "Companies in crisis – Worker's self management", *Review of International Co-operation*, 97(1), 93-100.
- FIELDS, Z. (2008): "Efficiency and equity. The empresas recuperadas of Argentina", *Latin American perspectives*, 35(6), 83-92.
- GARCÍA, J.M. & GUTIÉRREZ, R. (1990): *Defendiendo el empleo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1998): "El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 65, pp. 17-50.
- GHIBAUDI, J. (2004): *Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autoguidas en Brasil*, International Institute of Social History, Amsterdam. [www.iisg.nl/labourgain/documents/ghibaudi.pdf].
- GIBBERT, M., RUIGROK, W. & WICKI, B. (2008): "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- GREENWOOD, D., WHYTE, J.W.F. & HARKAVY, I. (1993): "Participatory action research as a process and as a goal", *Human Relations*, 46(2), 175-192.
- GUNDERSON, M., SACK, J., MCCARTNEY, J., WAKELY, D. & EATON, J. (1995): "Employee buyouts in Canada", *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 417-442.
- GUPTA, A. & GUILLÉN, M.F. (2008): *Developing, testing, and validating theory with comparative case studies*, The Wharton School, mimeo.
- HARPER, M. (1992): "The critical factors for the success of co-operatives and other group enterprises", *Small Enterprise Development*, 3(1), 14-21.
- HERNÁNDEZ, M.J. (2001): *Base social de las sociedades cooperativas almazareras, Análisis cualitativo*, Caja Rural de Jaén, Jaén.
- HOCHNER, A., GRANROSE, C.S., GOODE, J., APPLEBAUM, E. & SIMON, E. (1988): *Job-saving strategies: worker buyouts and QWL*, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.
- HUERTAS, O.L., LADRÓN DE GUEVARA, R.D. & CASTILLO, D. (2011): "Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas", *Universitas Psychologica*, 10(2), 581-594.
- HUNT, G.C. (1992): "Division of labour, life cycle and democracy in worker co-operatives", *Economic and Industrial Democracy*, 13, 9-43.
- JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1979): "Rights and production function: an application to labor-managed firms and codetermination", *Journal of Business*, 52(4), 469-506.
- LIMA, J.C. (2007): "Workers' cooperatives in Brazil: autonomy vs. precariousness", *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 589-621.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2009): "La transformación de entidades capitalistas en sociedades cooperativas: un mecanismo de supervivencia empresarial", *II International CIRIEC Research Conference on the Social Economy*, Östersund, Suecia.
- MAGNANI, E. (2003): *El cambio silencioso, empresas recuperadas en la Argentina*, Prometeo Libros, Buenos Aires.

- MAKADOK, R. (2001). "Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- MARTÍ, J.P., BERTULLO, J., SORIA C., BARRIOS, D., SILVEIRA, M., CAMILLETTI, A., TEVEZ, D., GUIDINI, J. & HERRERA, A. (2004): "Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa". *Unircoop*, 2(1), 80-105.
- MARTÍNEZ, O. & VOCOS, F. (2004): *Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero*. [www.iisg.nl/labouragain/documents/martinez\_vocos.pdf], International Institute of Social History, Amsterdam.
- MEYER, C.R. & PONS, J.E. (2004): *La gestión en las empresas recuperadas*, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- MOLITERNO, T.P. & WIERSEMA, M.F. (2007): "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability", *Strategic Management Journal*, 28, 1065-1087.
- MONTGOMERY, C.A. (1995): "Of diamonds and rust: a new look at resources". En C.A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Kluwer, Boston, 255-266.
- MORALES, A.C. (1998): *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: CIRIEC-España.
- MORALES, A.C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España.
- MOSAKOWSKI, E. (2002): "Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more". En Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (Eds.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell, Malden, 106-126.
- MÜLLER, A.G. (2004): "Las empresas recuperadas por los trabajadores", *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*, 8, 58-71.
- OIT (2002): *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*, Actas de la 90ª Conferencia Internacional del Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 3-20 de junio.
- PATON, R. (1989): *Reluctant entrepreneurs: the extent, achievements and significance of worker take-overs in Europe*, The Open University Press, Milton Keynes.
- RANIS, P. (2007): "Eminent domain: unused tool for American labour?", *Working USA: The Journal of Labour and Society*, 10, 193-208.
- RIEIRO, A. (2009): *Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay*, Tesis del Master en Sociología, Sociedad y Desarrollo. Montevideo: Universidad de la República.

- ROSEN, C. & COHEN, A. (1986): "Employees to the rescue: the record of worker buyouts", *Journal of Law and Commerce*, 6, 213-226.
- SMITH, M. & GRAVES, C. (2005): "Corporate turnaround and financial distress", *Managerial Auditing Journal*, 20, 304-320.
- STRYJAN, Y. (1994): "Understanding cooperatives: the reproduction perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-79.
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- UHLENBRUCK, K., MEYER, K.E. & HITT, M.A. (2003): "Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives", *Journal of Management Studies*, 40, 257-282.
- WADDINGTON, D., PARRY, D. & CRITCHER, C. (1998): "Keeping the red flag flying? A comparative study of two worker takeovers in the British deep coalmining industry", *Work, employment and society*, 12(2), 317-349.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- YIN, R.K. (2009): *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, California.