

# 6

## Intento de recuperación de una empresa. Actores sociales en conflicto y rol del estado. Experiencia CONSOMMÉ. Anguil, La Pampa, 2005<sup>1</sup>

Roberto Ottaviano

Facultad de Ciencias Humanas  
Universidad Nacional de La Pampa

@ [ ottaviano8@hotmail.com ]

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2013

Fecha de aprobación: 29 de noviembre de 2013

---

### Resumen

Desde finales de los años noventa y con especial intensidad a partir de fines de 2001, en diferentes lugares del país y en diversas ramas productivas, grupos de trabajadores iniciaron o intentaron iniciar el camino de conducir las empresas en las que se desempeñaban, ante procesos de cierre y/o incumplimiento del contrato salarial. El fenómeno de “las empresas recuperadas” no siempre logró el objetivo y algunas experiencias quedaron en el intento, como en el caso Consommé, empresa industrial láctea instalada desde 1997 en Anguil (Provincia de La Pampa). El trabajo describe este proceso que tuvo lugar a partir de marzo de 2005, indaga sobre las posibles causas que provocaron que el intento se haya frustrado, como así también sobre el rol ejercido por los diferentes organismos del Estado en las distintas instancias del conflicto. Es un estudio de caso, en el que se hizo investigación cualitativa, a través de análisis documental de tres diarios del medio con tirada regional y de entrevistas semiestructuradas a diferentes actores sociales involucrados en la experiencia.

**Palabras clave:** Empresas recuperadas - Autogestión - Rol del Estado - Ley de Expropiación - Economía Social.

---

1 Trabajo Final Integrador de la Especialización en Gestión de Políticas Sociales. Defensa: 12/11/12. Dirección: Stella Maris Shmite.

Una versión previa fue presentada como ponencia en las VI Jornadas Nacionales de Investigadores en Economías Regionales. “Economía social y solidaria: experiencias, saberes y prácticas”, y fue publicada en versión CD (ISBN 978-950-9370-31-9).

An attempt to recover a company. Social actors in conflict and the role of the state. The CONSOMMÉ case. Anguil, La Pampa, 2005

### **Abstract**

From the late 1990s onwards, and especially from the end of 2001, in various parts of the country and in diverse production branches, groups of workers started, or tried to run the companies they worked for, in the face of closure processes and/or breach of labor contracts. The phenomenon of the “recovered companies” was not always successful, and some experiences failed, as in the case of Consommé, an industrial dairy products company settled in 1997 in Anguil, La Pampa. The present work describes the process that took place from March 2005 onwards, inquires into possible causes of the failed attempt, and also into the role exerted by the different government bodies along the conflict. For this case study, qualitative research was carried out, through documentary inquiry from three newspapers of regional circulation published in Santa Rosa, and semi-structured interviews with different social actors involved.

**Key words:** Recovered companies - Self-management - role of the State - Expropriation law - Social economy.

Tentativa de recuperação de uma empresa. Atores sociais em conflito e o papel do estado. A experiência CONSOMMÉ. Anguil, La Pampa, 2005

### **Resumo**

Desde o final da década de noventa, e com especial intensidade a partir de fins de 2001, em diferentes lugares do país, e em diversos ramos produtivos, grupos de trabalhadores iniciaram ou tentaram iniciar o caminho de dirigir as empresas nas quais trabalhavam, frente a processos de encerramento e/ou não cumprimento do contrato salarial. O fenômeno “das empresas recuperadas” nem sempre conseguiu seu objetivo e algumas experiências fracassaram, como foi o caso da Consommé, empresa industrial láctea instalada desde 1997 em Anguil (La Pampa). O presente trabalho descreve este processo, que teve lugar a partir de março de 2005, e indaga sobre as possíveis causas que provocaram o fracasso da iniciativa, como também sobre o papel exercido pelos diferentes organismos do Estado nas distintas instâncias do conflito. Trata-se de um estudo de caso, baseado em pesquisa qualitativa, através de análise documental de três jornais de tiragem regional e de entrevistas semi-estruturadas com diferentes atores sociais envolvidos com a experiência.

**Palavras-chave:** Empresas recuperadas - Autogestão - papel do Estado - Lei de Expropriação - Economia Social.

---

## Introducción

Desde finales de la década de 1990 y con más intensidad a partir de fines de 2001, en diferentes lugares del país y en diversas ramas de la producción, grupos de trabajadores iniciaron o intentaron iniciar el camino de conducir las empresas en las que se desempeñaban, ante procesos de quiebra, cierre y/o incumplimiento del contrato salarial (Rebón y Saavedra, 2006). El fenómeno, identificado principalmente como “las empresas recuperadas”, no reconoce historias homogéneas y no siempre logró el objetivo de proteger la fuente de trabajo.

Algunas experiencias quedaron en el intento. Tal es el caso de Consoimmé, empresa industrial láctea instalada en Anguil, localidad pampeana de aproximadamente 1900 habitantes, ubicada sobre la Ruta Nacional N° 5, a 25 km de Santa Rosa, la capital provincial.

La intención fue describir este proceso que tuvo lugar entre marzo y julio de 2005, en el que los diferentes actores sociales, como en un teatro, jugaron su papel (Melucci, 1999), e indagar sobre las posibles causas que provocaron el desenlace que tuvo. ¿Por qué ese intento se frustró? ¿Cuáles fueron las causas más relevantes que impidieron que se pudiese llevar adelante la recuperación de esta empresa por parte de los trabajadores, o en forma conjunta con otros actores involucrados? ¿Qué función desempeñaron los distintos organismos del Estado en el conflicto? ¿Es posible demandar del Estado, en sus diferentes instancias, que juegue un determinado rol con relación a las problemáticas que plantean las empresas recuperadas?

¿Por qué indagar sobre el desenlace de este caso? Por una parte, es importante tratar de contribuir a comprender lo que significa, en La Pampa, defender la posibilidad de incorporar valor a la producción primaria; por otra, porque este proceso es, tal vez, más relevante si se produce en una pequeña localidad de la provincia. La escasez de oportunidades, la falta de fuentes de trabajo, la casi inevitable opción de emigrar de las generaciones más jóvenes en busca de otras alternativas es mucho más acuciante en las comunidades más pequeñas, como Anguil.

Como apuntan Aspiazu y Schorr (2005), no hay productividad del trabajo más baja que la de los desocupados, y tampoco existe productividad más baja del capital fijo que la de la maquinaria o la planta industrial inactiva. No obstante, gran cantidad de propietarios se han apropiado de enormes

ganancias sustentadas en la desactivación de capital productivo. Constituyen una triste paradoja en la cual conviven empresas quebradas, empresarios ricos, trabajadores con fuentes de trabajo destruidas, expulsados de su propia condición de ser, territorios empobrecidos y comunidades defraudadas, muchas veces ejecutadas ante la pasividad, complacencia o complicidad de otros actores, entre ellos, el Estado a través de diferentes organismos.

Desde lo metodológico, el trabajo es un estudio de caso, en el que se realizó investigación cualitativa, a través del análisis documental de tres diarios del medio con tirada regional (*La Arena*, *El Diario de La Pampa* y *La Reforma*), y de entrevistas semiestructuradas a diferentes actores sociales involucrados en la experiencia: a dos ex trabajadores de la empresa, también a quienes eran intendente y vice-intendente de Anguil durante el conflicto, a un legislador provincial de un partido de la oposición, a un gestor intermediario entre la empresa y tamberos de la región; y a un tambero de la zona.

## **El intento de recuperación**

Consommé S.A., firma con domicilio legal en Capital Federal, dedicada a la producción primaria con establecimientos en diferentes lugares del país y proveedora casi exclusiva del Estado, inició en 1993 la explotación de un tambo en la zona de Anguil e inauguró, en mayo de 1997, una planta industrializadora láctea en esa localidad. Al principio procesó leche de su propia producción y luego comenzó a captar materia prima de los tambos de la zona. El principal producto derivado del proceso industrial era leche en polvo. Fueron intensas las acciones realizadas por el Municipio de Anguil para que la planta se instalara en la localidad. El Estado provincial financió parte del emprendimiento, el que despertó una fuerte expectativa en la comunidad como potencial impulso al desarrollo de una cuenca lechera en la zona. No obstante, pocos años después, la firma fue experimentando problemas. En los primeros meses del año 2005 la actividad productiva se interrumpió y el 22 de marzo los veintiséis trabajadores de la planta (a quienes la firma les adeudaba haberes desde diciembre de 2004), recibieron telegramas de despido. Como respuesta, ese mismo día los trabajadores tomaron la planta, ubicada a la vera de la ruta nacional N° 5, en reclamo de una solución. En

esas primeras horas, varios de ellos manifestaron la voluntad de impulsar una cooperativa de trabajo. Así lo expresaba un trabajador de la planta:

Nuestra intención es seguir trabajando porque es una empresa muy nueva, que tiene un mercado muy grande en Argentina y en el exterior. Conocemos todas las máquinas, las sabemos reparar y comprar los insumos, pero necesitamos el respaldo del gobierno provincial para que el tambero tenga una garantía y nos traiga leche (*La Arena*, 23/03/05).

El 28 de marzo los trabajadores convocaron a asamblea popular en la planta industrial a la que concurrieron dirigentes y militantes sociales y políticos, representantes de los tamberos proveedores con acreencias ante la empresa y vecinos. Reafirmaron su voluntad de recuperar la empresa a través de una cooperativa de trabajo. El 31 de marzo un grupo de tamberos de la provincia de Buenos Aires, acreedores de la firma, se reunió con el Ministro de la Producción provincial, Ricardo Moralejo. En abril la Dirección de Relaciones Laborales de la Provincia convocó a las partes a iniciar negociación y a fines de ese mes se suscribió un acuerdo según el cual la totalidad de los trabajadores volvía a la actividad a partir del 2 de mayo. No obstante, la empresa violó el acuerdo al impedir el ingreso de tres trabajadores que habían desarrollado un importante protagonismo en el conflicto. Durante mayo y junio se fue desprendiendo de trabajadores que tenían contratos de servicio y de otros que, ante la incertidumbre, obtenían otra posibilidad laboral y se retiraban “voluntariamente”. En ese tiempo la planta nunca recuperó actividad productiva y el 16 de julio los once trabajadores que quedaban, ante la falta de pago, se consideraron despedidos.

## **Análisis del proceso**

El intento de recuperación se produjo en un contexto nacional en el cual el fenómeno alcanzó su mayor auge: aproximadamente el 50% de las experiencias se dio entre 2002 y 2004. A su vez, según diferentes relevamientos (Ruggeri, 2010), ese período coincidió con un crecimiento mayor de la cantidad de casos en el interior del país, que pasó del 15% en 2002 al 40% en 2004. En cuanto al conflicto que encendió el proceso, coincidió con lo ocurrido en la mayoría de las recuperaciones: la falta de pago de sueldos estuvo presente en el 58% y el despido de personal en el 40% de los

casos. La situación provocó en el grupo de trabajadores aquello que Rebón y Saavedra (2006) denominan “indignación moral”, pues perciben que no son ellos quienes incumplen la relación laboral, sentimiento más frecuente cuando la función directiva del patrón se encuentra ausente o en crisis. Uno de los trabajadores relata:

[...] en las últimas semanas nos empieza a dar la orden de limpiar y ordenar toda la planta porque según él íbamos a entrar en receso [...], no nos estaba pagando, y además empezábamos a recibir llamadas de supuestos interesados preguntando por el estado de una u otra máquina [...], quedaba claro que estaba ofreciendo el equipamiento. Por otro lado también llamaban los proveedores, los tamberos, el transportista, tratando de localizarlo. Todos reclamando cobrar. [...] sabíamos [...] que la empresa tenía problemas no por cómo trabajábamos nosotros, sino por algunas decisiones del dueño [...] (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

A su vez, los trabajadores de Consommé llevaron adelante una acción directa, como ocurrió en el 62% de los casos relevados en el país, mientras que el método que pusieron en práctica, la ocupación o toma de la planta, fue utilizado por casi el 74% de los casos relevados que debieron apelar a acciones directas, y lo combinaron con el acampe a las puertas de la planta industrial, como ocurrió en un poco más del 30% de los casos que apelaron a este tipo de acciones (Ruggeri, 2010). Uno de los trabajadores entrevistados dice:

Tomamos la planta para ver qué podíamos hacer; éramos todos jóvenes, y ninguno con experiencia en lo que estaba pasando. Veíamos sí en los noticieros que trabajadores de otros lugares tomaban una planta, y entonces dijimos ‘algo vamos a hacer, nos quedamos acá y vemos’ [...]. También veíamos por los noticieros que en una empresa los trabajadores habían embargado bienes para tratar de protegerse [...]. Y sobre la marcha decidimos quedarnos y tomarla porque no sabíamos qué iba a pasar. Pensábamos que si dejábamos la planta sola el dueño iba a decidir desmantelarla [...] (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

Además, intentaron adoptar como figura legal una cooperativa de trabajo, tal como ocurrió en el 95% de las empresas recuperadas por sus trabajadores (Ruggeri, 2010). El trabajador entrevistado afirma:

Empezamos a pensar, a ver entre nosotros, porque venía alguien y te planteaba ‘fijate que se están abriendo en el país cooperativas de trabajo con empresas que cierran’ [...], me acuerdo de alguien que nos contó cómo había sido la experiencia en el hotel Bauen en Buenos Aires, y nos empezamos

a entusiasmar porque nos sentíamos en condiciones, si nosotros manejábamos todo en la planta (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

Schuster (2005) plantea algunas categorías que permiten analizar procesos de estas características. Una primera es “la identidad” de los protagonistas. O sea, quiénes son los grupos que conforman la protesta. Una segunda remite a “la estructura”, entendida como las condiciones externas e internas en la constitución de un agente de acción colectiva; la situación política, la fortaleza o debilidad relativas del antagonista o de la propia organización de la protesta, entre otros elementos, formarán parte de esta categoría. Una tercera refiere a “la demanda” de la acción: qué pide el sujeto de la acción colectiva, y cómo lo pide. Una cuarta dimensión es “el formato” o repertorios de la acción colectiva; es decir, el modo que adopta la acción. Una quinta categoría es “la performatividad”; a partir de esta dimensión se trata de explicar y comprender el impacto político de la acción, su inscripción en el espacio político.

Analizado desde las categorías que plantea Schuster (2005), en cuanto a la identidad de los protagonistas del proceso de Consommé, fueron trabajadores muy jóvenes: unos pocos rondaban los 30 años y muchos apenas superaban los 20 años. Un grupo con poca antigüedad en la planta, sin acciones de lucha con anterioridad al conflicto y con una manifiesta precariedad laboral, pues varios de ellos no figuraban como empleados, sino como “monotributistas”.

Con relación a la estructura, el panorama que se pudo observar del proceso es complejo. En un contexto en el cual el fenómeno atravesaba un período de auge, varios protagonistas de ese movimiento social estuvieron dispuestos a brindar apoyo a la experiencia. Uno de los trabajadores entrevistados recuerda: “Tuvimos la visita de un dirigente de la CTA, Rufino Almeida, que un poco nos guió en los pasos a seguir [...]” (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

El Municipio de Anguil intervino con mucha decisión a favor de la posibilidad de recuperar la empresa. Un trabajador dice: “En esos días tuvimos un apoyo permanente de la Intendencia de Anguil. Y eso nos ayudó mucho porque no nos dejó parados en la planta, nos permitió vincularnos [...]” (Entrevista a Miguel F., trabajador de Consommé).

El entonces intendente de Anguil, Eduardo Chaves, manifiesta:

Los trabajadores toman la fábrica porque no había respuesta de parte de la empresa, no había forma de dialogar; nosotros desde la intendencia les

dimos un apoyo grande. Prácticamente fue la municipalidad a estar junto con ellos y a tomarla (Entrevista al ex intendente de Anguil).

También contribuyeron a generar condiciones favorables algunos diputados de la oposición, organizaciones sociales como CTA-La Pampa, la Cooperativa Popular de Electricidad de Santa Rosa, sindicatos como ATE-Seccional Santa Rosa o UTEPLA, junto a algunos gestos del Gobierno Nacional. El ex intendente dice: “[...] teníamos todo el apoyo de Nación, ya habíamos hecho contactos con el INAES [...], las puertas del Ministerio de Desarrollo Social ya estaban abiertas, con la Ministra entusiasmada con la posibilidad [...]” (Entrevista al ex intendente de Anguil).

La ex vice-intendente, Élica Deanna, afirma:

Los trabajadores redactaron una carta dirigida al entonces Presidente Kirchner, y el intendente se la pudo llevar personalmente. El Presidente la recibió y a los tres días recibimos una respuesta donde ponía a disposición un equipo técnico del INAES para colaborar durante dos años en el armado y administración de una posible Cooperativa de trabajo. El Ministerio de Trabajo de la Nación por su parte ponía a disposición un programa por el cual durante seis meses financiaban con un subsidio por socio la posible cooperativa. El Ministerio de Desarrollo Social contestó [...] que estaban dispuestos a abonar por adelantado el dinero de la primera compra de leche para el Estado Nacional, con lo cual los trabajadores podían poner otra vez en funcionamiento la planta (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil).

Como señalan Lazarsfeld y Merton (1991: 30), “los medios masivos de comunicación confieren status a acontecimientos públicos, personas, organizaciones y movimientos sociales”. De la lectura de las ediciones de los diarios pampeanos *La Arena*, *El Diario de La Pampa* y *La Reforma* durante el período del conflicto se percibe que contribuyeron a crear una atmósfera favorable al planteo de los trabajadores de intentar recuperar la empresa. A modo de ejemplo: “Trabajadores de Consommé buscan hacer una cooperativa” (*El Diario de La Pampa*, 24/03/05); “Asamblea popular en Consommé: El único camino es la cooperativa” (*La Arena*, 29/03/05); “Asamblea Popular por el cierre de la planta Consommé: [...] informarán al pueblo anguilense en torno a las posibilidades de avanzar en la recuperación de la planta y cooperativizar su explotación” (*La Reforma*, 27/03/05).

Por otra parte, el dueño de la empresa Consommé, en forma personal o a través de sus representantes, no se mantuvo indiferente ni ausente y, poco a poco, trazó una estrategia en la que tuvo al Estado provincial como aliado.

Diferentes agencias del Estado provincial jugaron decisivamente en contra de la posibilidad que los trabajadores recuperasen la planta. Relata uno de los trabajadores entrevistados:

[...] Pero ahí empieza el dueño a presionar que su intención era reabrir la planta; ahí hizo una maniobra, y yo creo que el Gobierno jugó a su favor porque sin poner un solo peso estábamos negociando en la Dirección de Relaciones Laborales cómo reabrir (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

Quien en aquel tiempo era vice-intendente señala:

[...] el empresario de Consommé inicia toda una tarea hacia el grupo de empleados para quebrarlo internamente y lograr firmar un acuerdo para desarticular al grupo que [...] seguía en la planta tomada, sin moverse del lugar [...] (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil).

En otro tramo de la entrevista uno de los trabajadores afirma:

[...] nosotros en el Ministerio de la Producción de la Provincia nos encontramos con trabas permanentes. No hubo nunca de parte de ellos una posibilidad, nunca nosotros pudimos entrar a dialogar con nadie del gobierno provincial. Y nosotros sabíamos por otra parte que el dueño y algunos apoderados de Consommé en esos días sí eran recibidos por algunos funcionarios del gobierno provincial [...] (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

El ex intendente dice:

El día que nos recibieron los funcionarios del Ministerio de la Producción fuimos varios [...] por el municipio y por el grupo de trabajadores; estaba el Ministro Moralejo y el subsecretario de Industria y Comercio, Claudio Gordillo. El principal interés que exhibieron era que no se cortara la ruta [...]. Decimos que si los chicos estaban dispuestos a seguir nuestra intención era meterle como cooperativa, y ahí Gordillo me dice: ‘¿dónde creen que una cooperativa tuvo éxito?’ [...] (Entrevista al ex intendente de Anguil).

Por esos días, el Subsecretario Claudio Gordillo declara a la prensa: “Lo que queremos es sentarnos con los empresarios y actuar con mucha prudencia [...]. Hasta tanto hemos tomado una total cautela. No podemos ir más allá de la propiedad privada” (*El Diario de La Pampa*, 06/04/05).

El gremio que nuclea a los trabajadores, la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA) nunca exhibió gestos de acompañamiento al objetivo de la recuperación. Por su parte, quien patrocinó jurídicamente a los trabajadores durante el proceso

tampoco mostró convicción suficiente para acompañar a sus representados en esta alternativa.

Respecto a la demanda, es posible analizar varios aspectos. Los trabajadores inmediatamente iniciaron la acción colectiva de protesta, con la toma de la planta. A partir del acercamiento de determinados actores sociales, rápidamente se plantearon recuperar la empresa e intentaron llevar adelante acciones tendientes a lograr el objetivo. Pero, con el transcurso de los días, y con el ánimo de cobrar las acreencias por salarios caídos y despidos, solicitaron audiencia de conciliación a la Dirección de Relaciones Laborales de la Provincia. Aunque en principio pareciera que abrían la demanda con dos objetivos (percibir los haberes adeudados y recuperar la empresa), en los hechos, se vieron sumergidos en un escenario nuevo que planteó la patronal, una vez que encontró la oportunidad y trazó una estrategia. Y en este proceso de llevar el conflicto a otro terreno, la Dirección de Relaciones Laborales de la Provincia jugó un rol clave. La discusión en el marco de la relación salarial lo invadió todo. Uno de los trabajadores dice: “[...] ahí la Dirección de Relaciones Laborales empieza a llamarnos más, empieza a intervenir más [...] y empieza a dilatar más. Parecía que quería romper el núcleo de los trabajadores; esa sensación te daba [...]” (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

La ex vice-intendente recuerda:

Y en todo esto hay una actuación poco feliz de la Dirección de Relaciones Laborales, que en todo momento estuvo en contacto con el empresario, tratando de romper el grupo de base que intentaba armar la cooperativa con la empresa recuperada. [...] planteaban ‘arreglen, arreglen, arreglen [...]’, no importa a qué precio, porque la oferta que hacía la empresa era denigrante para los empleados (Entrevista a la ex vice-intendente de Aguil).

El presidente del Movimiento de Empresas Recuperadas, Eduardo Murúa, advirtió los riesgos que corrían los trabajadores. Dijo: “Los trabajadores deben dejar la fantasía de cobrar la indemnización [...]. Los compañeros ya tendrían que formar una cooperativa [...]” (*El Diario de La Pampa*, 01/04/05). Y planteó la necesidad de reclamar ante el Concejo Deliberante que declarara de interés el proyecto, y ante la Cámara de Diputados una ley de expropiación.

Con relación al formato, los trabajadores tomaron la planta, realizaron el acampe al frente del establecimiento, dialogaron con la prensa, convo-

caron a asamblea popular a la que invitaron a diferentes actores políticos y sociales, a la comunidad de Anguil, sintetizaron en consignas las demandas u objetivos por los que luchaban, recorrieron distintas agencias del Estado provincial, mantuvieron reuniones con bloques de legisladores provinciales y con organizaciones sociales entre las que se destacaron las que participaron dirigentes nacionales del Movimiento de Empresas Recuperadas, hicieron conocer la existencia del conflicto al Gobierno Nacional a través de la Intendencia de la localidad, entre otras cosas. Como señala Schuster, el formato tiene componentes históricos, estéticos, y estratégicos de la acción. En este sentido, es posible trazar cierta correlación entre los cambios sufridos por la demanda en el proceso, y el formato de las acciones llevadas adelante. Cuando el foco del conflicto se intentó dirimir en la Dirección de Relaciones Laborales, los trabajadores perdieron el centro de la escena pública, perdieron visibilidad, perdieron... Como plantean Rebón y Saavedra (2006), las acciones directas, como las emprendidas por los trabajadores de Consommé en los primeros tramos del conflicto, son tácticas disruptivas que suelen ser muy eficaces, con un impacto simbólico muy fuerte, al instalar en la sociedad el problema. La toma como medida de acción directa es inclusiva, pues permite a otros actores sociales (como de hecho ocurrió) involucrarse. En cambio la canalización del conflicto hacia la mesa de negociaciones en la Dirección de Relaciones Laborales logró, como apuntan estos autores, la “institucionalización” del proceso.

Respecto a la performatividad, particularmente en la primera etapa del proceso, las diferentes acciones provocaron un alto impacto. Lo novedoso del planteo, la ruptura de reglas (Melucci, 1999) que puso a consideración la demanda contribuyó. El rol que desempeñaron otros actores sociales involucrados (entre los que se destacaron la Intendencia de Anguil, dirigentes del movimiento social de empresas recuperadas, otros dirigentes sociales y políticos, el Gobierno Nacional a partir de algunos organismos, los medios de prensa), también fue clave. Posteriormente, cuando los trabajadores se vieron inmersos en el debate con la patronal en el escenario que propuso la Dirección de Relaciones Laborales, declinó la visibilidad pública del conflicto y su impacto político.

A partir de los aportes de Oszlak y O’Donnel (1984), puede considerarse que en Consommé la necesidad o demanda que venía afectando al grupo de trabajadores alcanzó el rango de socialmente problematizada o de “cuestión”

cuando tomaron la planta y manifestaron la intención de constituirse como empresa recuperada. Con el acompañamiento realizado por las autoridades de la Municipalidad de Anguil se profundizó el carácter de cuestión de la demanda, y les facilitó avanzar en el diálogo con los diferentes bloques de diputados, o tomar contacto con distintas agencias del Estado provincial y nacional. En esos primeros días los medios de prensa de mayor tirada en la Provincia realizaron amplia cobertura, con varias ediciones en las que el desarrollo del conflicto era el principal título de tapa, y esto claramente también jugó a favor de su rango de cuestión.

Respecto del abordaje de “las alianzas” que construyeron los trabajadores, fue clave el rol del Municipio de la localidad. Fue importante el apoyo de dirigentes del movimiento social de empresas recuperadas, de algunos diputados provinciales de la oposición, de dirigentes de organizaciones sociales como CTA-La Pampa, la Cooperativa Popular de Electricidad de Santa Rosa, ATE-La Pampa y UTEPLA, y de algunas señales de acompañamiento del Gobierno Nacional. El papel jugado por los medios de prensa *La Arena*, *El Diario de La Pampa* y *La Reforma* fue favorable.

Con marcada vinculación con el arco de alianzas al que refieren Oszlak y O’Donnel, trabajos de investigación específicos sobre empresas recuperadas en la Argentina (Rebón y Saavedra, 2006; Rebón, 2007) afirman que la estrategia de recuperación fue sugerida en la mayoría de los casos por lo que estos autores llaman “promotores” u “organizadores”, y a su vez reconocen la existencia de actores a los que denominan “viabilizadores”, quienes aportarían algún elemento o información preliminar sobre la estrategia a seguir. En el caso Consommé, uno de los promotores u organizadores fue la Municipalidad de Anguil. También el área de Empresas Autogestionadas de la CTA Nacional y el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, organizaciones que pusieron a disposición del proceso el conocimiento de sus experiencias previas. Asimismo los diputados provinciales del ARI, en especial a partir del intento por reactualizar la discusión del proyecto de ley provincial presentado por esa fuerza política en septiembre de 2002, denominado PROGRESO: Programa de Recuperación de Empresas Solidario. Finalmente, al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y, dentro de éste, al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), agencias que, a partir de las acciones llevadas adelante por la Municipalidad de Anguil, se pusieron a disposición del emprendimiento de los trabajadores.

Por otra parte, más cercanos al papel de viabilizadores, de acuerdo a algunas acciones que desempeñaron, se observó a la CTA-Seccional La Pampa, al sindicato ATE-Seccional La Pampa, al sindicato docente UTEPLA-La Pampa, al diputado nacional por el FRAP, al concejal de Santa Rosa por el ARI, y a la Cooperativa Popular de Electricidad de Santa Rosa Ltda. Al respecto, la ex vice-intendente dice: “La CPE puso inmediatamente a disposición un equipo de Educación Cooperativa que empieza a darles el curso de capacitación cooperativa a los trabajadores” (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil). También entrarían en el rango de viabilizadores quienes, como parte de la comunidad de Anguil, acompañaron, tal vez en silencio pero con convicción, el intento de recuperación por parte de los trabajadores. Con relación a esto último, relata uno de los trabajadores:

[...] es lo que pasa en un pueblo cuando pasa algo grave: todos se unen. Y es una de las contras que tuvo el dueño. Acá en el pueblo todos se pusieron en contra de él. Pasó lo que pasa en un pueblo cuando ocurre una tragedia: todos se unen [...] (Entrevista a José C., trabajador de Consommé).

También fueron viabilizadores los principales medios de prensa pampeanos. Como señala Rebón (2007) respecto a los medios masivos de comunicación en general, según cómo se posicionen frente al proceso, pueden convertirse en relevantes difusores indirectos, al instalar en la opinión pública la alternativa de la recuperación como una posibilidad cierta. *La Arena*, *El Diario de La Pampa* y *La Reforma* brindaron, en el período en el que se desarrolló el intento, amplia cobertura.

Si se analizan “los recursos” según Oszlak y O’Donnel, es posible destacar la toma de la planta, el acampe frente al establecimiento, la convocatoria a asamblea popular, las consignas, el planteo de la cuestión ante distintas agencias del Estado Provincial y Nacional, bloques de legisladores, reuniones con dirigentes sociales, entre otras acciones.

Con relación a “la oposición” a la que aluden estos autores, el empresario dueño de Consommé definió una estrategia de enfrentamiento y cuando encontró el panorama propicio la llevó adelante. El Estado Provincial a través de diferentes agencias desempeñó una línea política relativamente homogénea de oposición. Uno de los trabajadores dice:

[...] nos faltó el apoyo de los funcionarios del gobierno provincial. Nadie se animó a jugarse [...], no sé si por una cuestión de intereses, si por una cuestión política, si por vernos como obreros, algo así como ‘no, qué van a

poder gestionar una fábrica ellos' no se jugó nadie del gobierno provincial (Entrevista a Miguel F., trabajador de Consommé).

La ex vice-intendente Deanna afirma: “El gobierno provincial no alentó en ningún momento una alternativa que salve la fuente de trabajo, en especial a través de una empresa recuperada a través de los trabajadores”. En consecuencia, el Ministerio de la Producción cerró la posibilidad de convalidar la alternativa de la recuperación a través de la autogestión obrera. La Dirección de Relaciones Laborales creó el ambiente propicio para conducir el conflicto hacia la discusión en el marco de la relación salarial, e incluso no fue para nada eficaz en la salvaguarda del cumplimiento del acuerdo suscripto. Por su parte, la Subsecretaría de Cooperativas de la Provincia intentó desalentar el entusiasmo de los trabajadores en la constitución de una cooperativa de trabajo. El ex intendente afirma:

[...] en abril de 2005 vinieron de la Subsecretaría de Cooperativas a una reunión [...]. El mensaje era ‘si entre ustedes se miran mal, si existe alguna diferencia, no lo intenten porque así no va a andar’; en cambio el mensaje que recibían de los organismos de Buenos Aires era ‘tienen que estar unidos, y eso va a ser fundamental para que puedan funcionar’. Mensajes opuestos: Uno te tira abajo, el otro te levanta (Entrevista al ex intendente de Anguil).

La ex vice-intendente relata:

[...] desde la Intendencia invitamos a la Subsecretaría de Cooperativas de la Provincia [...]. Quien participó en esa reunión por parte de la Subsecretaría al inicio planteó a los trabajadores rápidamente: ‘¡No saben en la que se meten si quieren armar una cooperativa de trabajo!’. Así fue la primera intervención, a mi entender nefasta, porque varios trabajadores (salvo el grupo de los cinco más convencidos, que querían la cooperativa y a cualquier precio, aún a costa de ellos mismos), se desalentaron [...], el grupo inmediatamente se partió. Por ejemplo a la reunión de capacitación siguiente ya cuatro trabajadores no fueron [...]. Empiezan a aparecer este tipo de cosas (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil).

A su vez, el gremio que representó a los trabajadores, ATILRA, en ningún momento se sumó a favor de la recuperación de la empresa, se sentó a negociar el acuerdo con los directivos de la firma en el ámbito de la Dirección de Relaciones Laborales y se mantuvo ausente cuando la patronal aún no fue capaz de sostener ese acuerdo. Su postura en el proceso fue similar a la asumida por la inmensa mayoría de los sindicatos a los que pertenecían los

trabajadores que realizaban la experiencia de recuperación, como señala Julián Rebón (2007).

Asimismo, diferentes estudios sobre la temática (Magnani, 2003; Acuña *et al.*, 2004; Rebón, 2004; Rebón y Saavedra, 2006; Rebón, 2007) manifiestan el papel clave que jugaron en la mayoría de los casos los abogados patrocinantes de los trabajadores, quienes con creatividad y convicción fueron capaces de encontrar resquicios legales para avanzar tras el objetivo de la recuperación. En el proceso de Consommé no se pudo observar tal convicción de parte de quien patrocinó a los trabajadores. La abogada representante de los trabajadores afirmó, casi sobre el final del proceso:

[...] desde el punto de vista legal [...] no me arrepiento de nada [...]. En su momento yo he explicado por qué me parecía que la cooperativa no era viable [...]. Como abogada no puedo decirles a los empleados que tomen una propiedad privada. Entonces, no veo el camino para que se forme una cooperativa (*La Arena*, 16/07/05).

El “ciclo vital de la cuestión” (Oszlak y O’Donnel, 1984) en Consommé se extendió desde el momento de la toma y la decisión de la recuperación hasta que los once trabajadores que quedaban en el establecimiento abandonaron la planta, en la primera quincena de julio. Sin embargo, si se profundiza la mirada del proceso, ese ciclo vital comenzó a ponerse en riesgo bastante antes, y de modo especial cuando el grupo de trabajadores ingresó, tal vez ingenuamente, a las audiencias de conciliación en la Dirección de Relaciones Laborales, a jugar el juego que propuso la patronal. A fines de abril se selló el acuerdo y la cuestión, en los términos de Oszlak y O’Donnel, casi había dejado de serlo. Tal vez los signos vitales a partir de allí fueron sostenidos por algunas voces, cada vez más aisladas, surgidas desde el interior del grupo de trabajadores, dirigentes sociales que seguían militando a favor de la cuestión y, en especial, por parte de las autoridades de la Municipalidad de Anguil. Justamente esta etapa final del proceso se vincula con lo señalado por Oszlak y O’Donnel, cuando afirman: “[...] a menudo son otros actores (v. gr. una unidad estatal, un partido político) no ‘directamente’ afectados por la cuestión, quienes deciden iniciarla o reivindicarla [...]” (Oszlak y O’Donnel, 1984: 115).

Al respecto, la ex vice-intendente dice:

[...] en todo este proceso el grupo de empleados iba [...] acusando recibo de todas las cuestiones vulnerables que se pueden sentir en una circuns-

tancia así. Por empezar era gente muy joven, por lo tanto sostener en el tiempo una lucha a esa edad no es lo mismo que cuando los empleados tienen edades más avanzadas, que por ahí se han sentido parte de la empresa durante mucho tiempo, y entonces lo sienten como una necesidad más profunda [...] (Entrevista a la ex vice intendente de Anguil).

Este razonamiento resulta equiparable con lo señalado por Fernández *et al.* (2006): que de acuerdo a sus estudios, predominan los casos protagonizados por trabajadores con mucha antigüedad y a su vez convencidos de que se trata de una especie de “última oportunidad” para no caer en la desocupación.

## **El rol del Estado**

Importantes derivaciones del proceso en Consommé remiten nuevamente al planteo de Oszlak y O’Donnel (1984), quienes sostienen que ante una cuestión el Estado toma posición, lo cual supone decisiones de una o más organizaciones estatales y que la posición no tiene por qué ser unívoca u homogénea. En los hechos, según afirman los autores, suele ser todo lo contrario. Estudios posteriores específicos coinciden: el Estado no ha desempeñado un rol uniforme (Rebón y Saavedra, 2006) o ha llevado una política contradictoria (Ruggeri, 2009). El Poder Ejecutivo provincial al proceso de Consommé, desde diferentes agencias, lo relegó como problema y, a través de una especie de idolatría por las denominadas leyes del mercado, propia del más profundo pensamiento neoliberal, consideró que prácticamente nada debía hacerse al respecto para intentar torcer el rumbo. No brindó ningún tipo de apoyo ni participó de ningún gesto favorable al intento de recuperar la empresa por parte de los trabajadores. Tampoco prosperaron las gestiones que, ante el Ministerio de la Producción provincial, llevó adelante a fines de marzo un grupo de tamberos del oeste de la provincia de Buenos Aires, proveedores de materia prima de la firma en los últimos tiempos, y con quienes la firma mantenía importantes deudas. En una nota entregada al Ministro Ricardo Moralejo el 31/03/05 los tamberos señalaron:

Queremos conformar un solo bloque con los empleados, el transportista y el Gobierno de la Provincia para que la fábrica funcione, y que la reactivación sea lo más rápido posible, pues los tiempos son muy importantes, y en

cuanto a la figura legal para contener la explotación de la misma, entendemos que la misma debe ser lo suficientemente elástica y perfectible.

Uno de los participantes de estas acciones, gestor de negocios intermediario de los tamberos, que en entrevista exhibió copia de la nota referida más arriba, manifiesta:

[...] ese era nuestro planteo, que se impulsara una normativa legal que permitiera salvar la fuente de trabajo, que para la provincia y la zona era muy importante. [...] Propiciar que la planta continuase funcionando, y ver luego si formalmente se le alquilaba el inmueble al propietario [...]. En fin, la forma se podía encontrar. [...] los tamberos imaginaban una organización (no sabíamos muy bien cuál, pero había que seguir conversando entre todas las partes interesadas) que incorporara, que dejara dentro a los trabajadores que venían desempeñándose en la planta. Es decir, diseñar un sistema en el que nadie perdiera. [...] que no se perdiera la fuente de trabajo (Entrevista a Néstor P., intermediario de negocios entre Consommé y los tamberos).

Más adelante afirma:

[...] en todos esos días nosotros no vimos ninguna voluntad concreta de parte del Gobierno. [...] Le faltó decisión al Gobierno Provincial para resolver el problema. Si hubiese querido hubiera enviado un proyecto de ley a la Cámara de Diputados [...], por ejemplo a través de una ley de expropiación, en la cual se fundamente muy claramente por qué es necesario llevar adelante esa decisión política. Porque son decisiones en las que se afectan derechos (Entrevista a Néstor P., intermediario de negocios entre Consommé y los tamberos).

Idéntico reclamo hizo, a su tiempo, el dirigente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, Eduardo Murúa. Dirigiéndose a los trabajadores y otros actores interesados en la recuperación de la empresa planteó: “que pidan al Concejo Deliberante que declare el proyecto de interés y después vayan con eso a la Cámara a pedir la ley de expropiación” (*El Diario de La Pampa*, 01/04/05).

En igual sentido se dirigían las acciones llevadas adelante por el Municipio de Anguil. El intendente de la localidad, como citamos más arriba, planteó la necesidad de la expropiación de la fábrica (*La Arena*, 02/04/05). La ex vice-intendente dice: “Desde el municipio no íbamos con una exigencia puntual a la Provincia, algo así como ‘levántenla que se cayó’. Decíamos:

‘busquemos entre todos una solución; veamos cuál es la mejor, la posible’ [...]” (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil). Expresa también:

Teníamos esas patas a nivel del Estado Nacional, las patas locales a través de la decisión de los trabajadores, el apoyo de las dos federaciones de Empresas Recuperadas a nivel nacional, pero nos faltaba la pata provincial, que fue la que no estuvo [...]. Contábamos con cierto apoyo de distintas organizaciones de La Pampa, y de varios diputados de la oposición, que iban, acompañaban, incluso algunos acercaron propuestas para lograr avanzar en la posibilidad de que se creara una empresa recuperada, y para ello se necesitaba sancionar una ley, era necesario declararlo de utilidad pública (Entrevista a la ex vice-intendente de Anguil).

Los diputados de la oposición a los que hace referencia la ex vice-intendente que de modo más firme avanzaron en una propuesta fueron los integrantes del bloque provincial del ARI, quienes habían presentado el proyecto de ley denominado Programa de Recuperación de Empresas Solidario, “PROGRESO”, en setiembre de 2002, mediante el cual se proponía un fondo de financiamiento destinado a la recuperación de empresas que por distintas causas hubieran dejado de producir. Si bien el proyecto nunca se trató en la Cámara de Diputados de la Provincia, podría haberse convertido en una herramienta muy importante en el conflicto. La aplicación del PROGRESO, de acuerdo al proyecto, podía ser solicitada, entre otros, por los trabajadores de las empresas que se encontraran en una situación tal que estuvieran impedidas de continuar con la producción. Entrevistado el Diputado Provincial (ARI), Juan Carlos Scovenna, dice:

Nosotros en el 2002 queríamos incidir contra lo que era la caída de empresas y la pérdida de fuentes de trabajo. Fue ahí que diseñamos el proyecto de ley PROGRESO. Cuando se produce lo de Consommé en el 2005, consideramos que era fundamental evitar que cayera la empresa. Eso era lo indispensable, que la empresa no cerrara. Ahí nosotros planteábamos reflotar el tratamiento de este proyecto, y tratar además una ley de expropiación (Entrevista al Diputado Provincial del ARI).

Agrega:

[...] Por un lado varios legisladores del Partido Justicialista escuchaban hablar de expropiación y se ponían incómodos. La mentalidad de los noventa les había ganado tanto, con la idea del mercado, de las fuerzas del mercado, con la idea de que el Estado no debía intervenir en la economía, que muchos de ellos no podían pensar en esa posibilidad. [...] el bloque de la UCR tampoco se mostró demasiado proclive a dar impulso a una ley de estas características. Parecía que no era políticamente correcto hablar

de expropiación de una empresa por parte del Estado [...] (Entrevista al Diputado Provincial del ARI).

Además sostiene:

Había algunos argumentos para oponerse, pero realmente eran poco serios. Por ejemplo que no había una cuenca lechera suficientemente desarrollada. Pero el tema es al revés: si el Estado interviene, si el Estado y otras instituciones (la Universidad, por ejemplo) participan activamente en la vinculación de actores, en el mediano plazo una cuenca lechera (que existía, que no era inexistente) se iba a expandir. Si hay garantías de una demanda del producto por parte de una empresa como podía ser la empresa recuperada, eso iba a poder sostenerse [...] (Entrevista al Diputado Provincial del ARI).

Respecto al eje principal de la expropiación, dice:

[...] Lo fundamental era la ley de expropiación. Declararla de utilidad pública por ley y expropiar. [...] No necesariamente que el Estado la explotara, ni mucho menos, sino que el Estado fuera el motor que propicie una sinergia en la que confluyeran otros actores: los trabajadores, los tamberos, la Universidad a través de las diferentes Facultades que tienen cosas para aportar desde distintas miradas: Agronomía, Veterinaria, Económicas y Jurídicas, Ingeniería [...]. En fin, se podía hacer algo importante, sin necesidad de volver a pensar en una idea un poco tosca de Estado Empresario. O sea, ese es el debate necesario: que el Estado debe intervenir, sin necesidad por ello de ser quien lleve adelante la tarea empresarial (Entrevista al Diputado Provincial del ARI).

## Algunas reflexiones

Fueron varias las causas que jugaron para frustrar este intento de recuperación. En primer orden corresponde considerar el papel del Estado provincial. A través de diferentes organismos, el Gobierno de la Provincia lo relegó como problema. A falta de una política pública integral a nivel nacional, la mayoría de los actores que se movilizaron a favor de la recuperación reclamaron acciones que se habían mostrado eficaces en otros casos, en distintos lugares del país; fundamentalmente, y con diferentes matices, alentaron la sanción de una ley provincial de expropiación. Ante este planteo, la postura política del Poder Ejecutivo provincial podría sintetizarse en la voz de uno de los actores más destacados durante el proceso, el entonces Subsecretario de Industria del Ministerio de la Producción, Claudio Gordillo: “No podemos ir más allá de la propiedad privada”. El conflicto puso al desnudo la

contradicción existente entre el derecho a la propiedad y el derecho al trabajo, y el Estado provincial no dudó en ponerse al servicio de la defensa de aquel derecho. Sostuvo esta posición, a pesar de todas las maniobras que el empresario dueño de la unidad productiva y sus asesores llevaron adelante, con un alto grado de impunidad. En los hechos, el Estado provincial naturalizó una institución social (la propiedad privada), naturalizando también las consecuencias derivadas de esa institución social: la desocupación.

En segundo orden, es posible afirmar que resultó un vacío importante la ausencia de tamberos de la zona interesados en sostener la continuidad productiva de la empresa. Al inicio de la explotación se entusiasmaron con el emprendimiento, pero fueron defraudados con la morosidad e incumplimiento de los pagos por parte del dueño. En el momento del conflicto ya estaban fuera del juego, y no llevaron adelante ninguna acción a favor de la recuperación. Es probable que hayan priorizado cuidar la relación comercial con los diferentes demandantes de ese entonces, generalmente las grandes usinas industrializadoras de la materia prima, grandes jugadores de un mercado caracterizado por las asimetrías propias del oligopsonio.

Finalmente, el grupo de los trabajadores, el actor central de este proceso, llevó adelante algunas acciones durante el conflicto que terminaron jugando en contra de sus intereses. Cuando se produjeron los despidos masivos, el grupo reaccionó rápidamente con la toma y el piquete al frente del establecimiento y a partir del contacto con otros actores sociales se fijó como meta recuperar la empresa. Pero al poco tiempo ingresó al terreno de la audiencia de conciliación en la Dirección de Relaciones Laborales, se vio inmerso en un nuevo escenario, dominado por “lo instituido”, que lo llevó a discutir dentro de los marcos de la relación salarial, confundió el objetivo y perdió la iniciativa que hasta ese momento había sabido monopolizar acompañado por otros actores. Patrocinado por una profesional que no creyó en la alternativa de la recuperación, representado en las audiencias por las autoridades de un sindicato que nunca acompañó el objetivo de la autogestión obrera, el grupo no pudo sortear los obstáculos que, desde diferentes organismos, el Estado provincial le planteó. Sumergido en una especie de laberinto jurídico, sometido a las presiones, falsas promesas e incumplimiento de acuerdos por parte del dueño de la empresa, con la tolerancia, pasividad y cuantiosas muestras de connivencia por parte de funcionarios del Estado provincial, el grupo de trabajadores se debilitó, se desalentó, se dividió. Al poco tiempo, de intentar desafiar el destino, muchos de ellos se vieron frustrados y abandonaron la

lucha. Hijos de una etapa que sólo derramaba precariedad, marginación y pobreza, tal vez, sintieron que esa era “la naturaleza de las cosas”.

## Bibliografía

- Acuña, Claudia; Judith Gociol; Diego Rosemberg y Sergio Ciancaglini (2004). *Sin Patrón – Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía*. Buenos Aires, Lavaca.
- Aspiazu, Daniel y Martín Schorr (2005). “Legados paradójicos del neoliberalismo extremo. Los trabajadores sin patrones”. *Página/12*, Suplemento Económico Cash, 20/02/05. <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-1753-2005-02-20.html>. Consulta: 14/12/09.
- El Diario de La Pampa* (2005). “Trabajadores de Consommé buscan hacer una cooperativa”. Santa Rosa, 24/03/05, p. 1.
- Fernández, Ana María et al. (2006). *Política y subjetividad: asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires, Tinta Limón.
- Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (UBA), Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (2009). Proyecto *Transformaciones emergentes en el proceso de recuperación de empresas*. [http://www.iigg.fsoc.uba.ar/secciones/areas/cambio\\_social71.htm](http://www.iigg.fsoc.uba.ar/secciones/areas/cambio_social71.htm). Consulta: 02/12/2009.
- La Arena* (2005). “Asamblea popular en Consommé: ‘El único camino es la cooperativa’”. Santa Rosa, 29/03/05, p. 10.
- La Reforma* (2005). “Asamblea popular por el cierre de la planta Consomé”. General Pico, 27/03/05, p. 15.
- Lazarsfeld, Paul y Robert Merton (1991). “Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada”. En: Lazarsfeld, Merton y Morin, *La comunicación de masas*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Magnani, Esteban (2003). *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires, Prometeo.
- Melucci, Alberto (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México, El Colegio de México.
- Oszlak, Oscar y Guillermo O’Donnel (1984). *Estado y políticas estatales en América latina. Hacia una estrategia de investigación*. Alcalá de Henares, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rebón, Julián (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires, Ediciones Picaso/La Rosa Blindada.
- Rebón, Julián (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires, Colectivo Ediciones/Ediciones Picaso.
- Rebón, Julián y Ignacio Saavedra (2006). *Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Ruggeri, Andrés (comp.) (2009). *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Buenos Aires, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, Andrés (2010). *Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Andrés Ruggeri con colaboración de Natalia Polti y Javier Ontivero, 1ª ed. Buenos Aires, Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. [www.recuperadasdoc.com.ar/Informe%20Relevamiento%202010.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe%20Relevamiento%202010.pdf). Consulta: 15/02/2011.
- Schuster, Federico L. (2005). “Las protestas sociales y el estudio de la acción colectiva”. En: Naishtat, Francisco y Federico Schuster (comps.), *Tomar la palabra: Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires, Prometeo.
- Universidad de Buenos Aires (UBA), Facultad de Filosofía y Letras, Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Programa Facultad Abierta. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/index.htm>. Consulta: 02/12/09.