

## **Sobre el *trabajo a façon* en las empresas recuperadas**

### **Notas a partir de un caso de estudio<sup>1</sup>**

Carina Balladares. Docente e Investigadora de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

E-mail: carinaballadares@yahoo.com.ar

#### **1. Introducción**

Durante el período 2004-2010, he seguido el proceso de desarrollo de la Cooperativa Crispín, una empresa recuperada que funciona desde fines del año 2003 en la ex Planta 1 de la ex firma Elénic S.A. y está ubicada en un barrio del partido de Santa Catalina, primer cordón industrial de la provincia de Buenos Aires<sup>2</sup>. Desde el comienzo de su actividad económica, a inicios del año 2004, hasta la actualidad, los integrantes de esta recuperada han producido calzado e indumentaria bajo una modalidad de trabajo tercerizado que, en términos del hablar cotidiano de Crispín, suele llamarse *trabajo a façon*<sup>3</sup>. Su continuidad en la cooperativa y, en particular, el tipo de relación que se fue estableciendo con un cliente durante el período 2005-2010 suscitaron mi interés en pensar las diversas características que distinguen esta forma de trabajo<sup>4</sup>. De ello se ocupa el presente artículo.

#### **2. El *trabajo a façon* y las recuperadas**

Comencemos con una definición general. El *trabajo a façon* es aquel en que una empresa, taller o trabajador a domicilio transforma materiales con su propio trabajo, conocimiento, maquinarias y herramientas por pedido de un tercero. Por el producto final de este proceso de transformación la empresa, taller o trabajador a domicilio recibe una retribución de quien le encomendó la tarea. La comercialización y distribución de este producto, y cualquier otra decisión que se pueda tomar respecto de él, corre por cuenta de quien encargó y pagó por el *trabajo a façon*.

---

<sup>1</sup> En este texto se reformulan las ideas presentadas en la ponencia “El *trabajo a façon* y los ritmos de la vida asociativa...” en el marco del panel “La recuperación de empresas por sus trabajadores como respuesta al desempleo: Reflexiones sobre la experiencia de Argentina y otros países”. II Forum ISA, Buenos Aires, 4 de agosto de 2012.

<sup>2</sup> Recurrimos al uso de pseudónimos para nombrar a las personas, a la ex empresa de referencia, a la recuperada que constituimos en objeto de estudio y su ubicación geográfica.

<sup>3</sup> Aquí usamos la letra cursiva para resaltar categorías con cierto peso en la simbología de los agentes vinculados al tema de estudio; cursiva y comillas dobles para marcar sus frases textuales; comillas dobles sin cursiva para resaltar categorías o conceptualizaciones de origen académico; finalmente, las comillas simples se usan para resaltar algún énfasis de ‘nuestra’ descripción.

<sup>4</sup> Este artículo se construyó en base al análisis de material recabado mediante técnicas de observación participante, entrevistas no directivas y semiestructuradas.

Esta modalidad de trabajo a cuenta de terceros es o ha sido adoptada por una buena cantidad de empresas recuperadas<sup>5</sup>. En su práctica más corriente, la recuperada recibe directamente las materias primas e insumos para la producción, pero en ciertas ocasiones puede recibir un monto de capital para la compra de los mismos. El tipo de retribución puede ser variada. Aunque la paga en forma de dinero sea la más habitual y conocida, en menor medida ésta ha sido otorgada en forma de materiales de producción.

En ocasiones las recuperadas pueden tener capacidad de hacer ciertas tareas que un trabajador a domicilio o pequeño taller quizás no. Así, en algunos casos el cliente acuerda la realización de otros servicios suplementarios (el corte de los materiales para su transformación posterior, la elaboración/adaptación de la matricería, la realización de ciertas terminaciones, etcétera).

Más allá de las variaciones mencionadas, y de otras que pueden llegar a acontecer, el *trabajo a façon* siempre está basado en un mismo esquema: el cliente decide qué, cómo, cuánto producir y cómo organizar la distribución y comercialización de lo producido; el o los trabajadores, empresa o taller venden el servicio de transformación de un cierto tipo de materia prima en otra cosa.

En las empresas recuperadas el *trabajo a façon* es una receta utilizada en las ocasiones en que no se tienen los suficientes recursos económicos para poder comprar el volumen de materia prima necesario para iniciar y/o mantener el funcionamiento del espacio productivo y menos aún garantizar algún nivel mínimo de retiro monetario para los trabajadores. La literatura especializada lo ha descripto como una “fórmula recurrente para obtener una acumulación mínima cuando se carece de capital de trabajo” (Rebón, 2006: 227), una forma de financiamiento ante la falta de capital inicial (Fajn, 2003; Gracia, 2008), o cuando éste es escaso y “la materia prima residual disponible no alcanza” (Ruggeri, 2009), también ha sido visto como una forma de conectarse con proveedores y clientes “para poder posteriormente encarar la producción propia y conseguir resolver, a través de este proveedor de trabajo, problemas que por el momento resultan difíciles de solucionar”(Programa Facultad Abierta, 2010: 34).

Hace algunos años, cuando el fenómeno de las empresas recuperadas tenía una mayor visibilidad local e internacional, el *trabajo a façon* era pensado por algunos promotores, e incluso por trabajadores de las recuperadas, como una salida transitoria, una etapa que en algún momento iba a finalizar. Terminar con la etapa de *trabajo a façon* tenía que ver con el esfuerzo y la capacidad de ahorro colectivo de los trabajadores, no había otra manera de lograr una base mínima de capital que pudiera sostener la actividad productiva de las máquinas y la fuerza de trabajo. Esa base mínima

---

<sup>5</sup> Al respecto pueden consultarse los sondeos de Fajn (2003), Gracia (2008) y el Programa Facultad Abierta (2010).

indispensable para obtener un autosostenimiento económico-productivo es muy variable, según la envergadura de la empresa recuperada y el tipo de bienes que ella puede producir<sup>6</sup>.

La idea de transitoriedad de esta modalidad refería a una suerte de círculo virtuoso. Luego de varios ciclos *a façon* se iba a llegar a uno basado en capital y stock propio, y desde ahí se podría arrancar en forma independiente. Se trataba de “*llegar a formar la rueda del capital*”, como me comentaba un trabajador de una empresa gráfica de Santa Catalina, en marzo de 2005. Sólo se trataba de desarrollar un trabajo de calidad y generar un ahorro, pues “*bien llevado, el façon, es un instrumento válido y útil para la recapitalización de la empresa*” (entrevista al abogado Luis Caro, marzo de 2005). El punto, pues, estaba en “*llegar a dar la vuelta*”, algo que se tomaba como una cuestión de tiempo pues, tarde o temprano, “*la vuelta se iba a llegar a dar*”, (entrevista al abogado Diego Kravetz, julio de 2004).

En algunos casos esto efectivamente fue así. Algunas empresas lograron *formar esa rueda* y luego de un tiempo comenzaron a producir por cuenta propia, sin la necesidad de recurrir a la modalidad *façon*. En otras empresas convive el *façon* con la producción basada en el stock propio, en diversas proporciones. También permanecen en la actualidad una cantidad de empresas en las cuáles la *producción a façon* resulta ser la modalidad predominante de trabajo<sup>7</sup>. En algunas recuperadas, incluso, los trabajadores logran obtener un buen retiro semanal.

El *trabajo a façon* ha sido observado con recelo y resquemor por varios analistas. Se menciona que el margen de rentabilidad puede verse reducido para la recuperada (Programa Facultad Abierta, 2010) y que existe el peligro de caer en situaciones de autoexplotación (Fajn, 2003). Pero el problema más importante estaría en la posibilidad de ver socavadas la autonomía y la independencia obtenidas por los trabajadores (Fajn, 2003; Costa Álvarez, 2008; Programa Facultad Abierta, 2010; Gracia, 2008). Dicho en otros términos: el *façon* podría imponer límites a los procesos autogestivos.

Por eso se considera que la autonomía e independencia de las recuperadas aumenta cuando se recurre menos de ese tipo de trabajo y cuando se trabaja para varios clientes *façon* y no para uno o dos (Programa Facultad Abierta, 2010; Gracia, 2008).

---

<sup>6</sup> Varias empresas recuperadas han obtenido ayuda económica estatal. Pero en casos como el de Crispín esa ayuda no fue suficiente para dar comienzo al proceso productivo sin recurrir al *façon*, o para salir de él años después. Por otra parte, las recuperadas ven limitadas sus posibilidades de solicitar créditos bancarios debido a que, muchas de ellas, no poseen bienes que puedan ser puestos en garantía. Esa es la situación de Crispín, nuestro caso de estudio. Aun así, unas pocas han obtenido algunos créditos bancarios, u otro tipo de beneficios (Carbonetti, 2006). Estos apoyos, valorables, de cualquier modo son pequeños respecto de las necesidades de capital de trabajo que muchas de estas empresas poseen. Sin embargo, el *trabajo a façon* es una modalidad que también practican empresas que no son recuperadas (en la actualidad y desde hace muchos años), lo que muestra, como veremos más adelante, que este es un fenómeno más complejo que no se limita, exclusivamente, a la ausencia o presencia de capital de trabajo.

<sup>7</sup> Para conocer los diversos porcentajes de *trabajo a façon* en empresas recuperadas, puede consultarse el último relevamiento realizado por el Programa Facultad Abierta (2010).

Se señala que en este tipo de relación, de alguna manera, “el patrón pasa a estar fuera de la planta” (Ruggeri, 2009: 49); un hecho que aparece en las propias descripciones de trabajadores de algunas recuperadas, en frases como “ahora el cliente es el nuevo patrón” (Costa Álvarez, 2008: 67). Se postula que las constricciones del capital reingresarían a las recuperadas “a través de la fuerza reguladora que el mercado opera sobre el conjunto del proceso productivo” (Costa Álvarez, 2008: 67) y que, en este sentido, el trabajo en las cooperativas se vería subsumido “en el ámbito del mercado a través del trabajo a façon” (Rebón, 2006: 281).

De acuerdo a lo que se desprende de estos análisis, el *trabajo a façon* mostraría una paradoja. Cientos de trabajadores que, tras un proceso de pérdida-recuperación del trabajo, a veces muy arduo, han logrado (incluso sin buscarlo explícitamente en los inicios) desarmar la relación patrón-empleado, no podrían evitar que, a través del mercado, la subordinación reingrese a las empresas recuperadas por otros medios. Las estrategias utilizadas para resolver la necesidad de supervivencia de estos emprendimientos productivos de nuevo tipo limitarían, al mismo tiempo, su propio margen de acción.

Pero, a su vez, puede verse que este modo de iniciar y/o mantener el desenvolvimiento del trabajo en una empresa que (luego de un proceso de crisis) logró ser recuperada por sus trabajadores genera un tipo de relación específica entre los trabajadores de las recuperadas y el o los clientes; presentados en algunos casos como “*socios capitalistas*” que les ofrecen trabajo, materias primas, capital. De un lado se encuentran los trabajadores, ahora autogestionados, sin patrón, organizados en forma de cooperativa. Han iniciado procesos de democratización de la dirección y el espacio de trabajo, han ampliado los límites de su propia libertad, responsabilidad e imaginación política, han introducido transformaciones espaciales, técnicas y organizacionales del proceso de trabajo. Del otro lado se encuentran los clientes, personas acostumbradas a hacer negocios que comienzan a relacionarse con un tipo de empresa distinta. Quizás estos clientes son viejos proveedores, compradores o competidores de la ex empresa, quizás personas que antes formaban parte del personal jerárquico de la misma, e incluso ex dueños, o simplemente individuos vinculados a la rama de actividad de la recuperada en cuestión, que tienen conocimiento del tipo y calidad de trabajo que en ella se puede realizar, y deciden proponerle un trato para hacer un negocio. La llegada del *fasonero*, como es llamado este tipo de cliente en la Cooperativa Crispín, trae una buena cantidad arreglos y situaciones que pueden ser novedosas para ambas partes.

### **3. El *façon*, algunos antecedentes**

La palabra *façon* puede encontrarse escrita de distintas maneras en Argentina (fason, fasón, façón, facon). El origen de la expresión “*trabajo a façon*” es francés y está vinculado a los términos *façonner* y *à façon*. *Façonner* es un verbo que significa, entre otras cosas, modelar, formar, dar forma; trabajar o elaborar una materia; realizar una labor. Por su parte, el término *à façon* significa trabajo por encargo o trabajo a cuenta de terceros. Utilizamos la forma “*a façon*”, por considerar que ésta ha sido la de uso más habitual en el contexto industrial local.

En el mundo industrial argentino, hay una larga tradición de *trabajo a façon* que atraviesa el siglo XX y llega hasta la actualidad. Puede encontrarse presente en muy diversas ramas de actividad. En particular, y teniendo en cuenta las características de la empresa recuperada que nosotros seguimos hace varios años, resulta interesante constatar (y contrastar) tanto la presencia histórica del *trabajo a façon* como la actual en la industria textil, de indumentaria y de calzado en general<sup>8</sup>. En la larga primera mitad del siglo XX, en particular en las décadas de 1940 y 1950, en ciertos barrios no muy lejanos de donde actualmente se emplaza la Cooperativa Crispín, había una gran abundancia de pequeños empresarios, talleristas y trabajadores hogareños *a façon*. Se los llamaba “*fasoniers*”. Muchos de ellos eran migrantes de diversos orígenes. Estos *fasoniers* en algunos casos primero fueron obreros o comerciantes y después se convirtieron en trabajadores a cuenta de terceros, solos, con sus familias, o con un puñado de empleados. Eran emprendedores de pequeños tallercitos, varios de ellos luego se transformaron -poco a poco- en pequeños, medianos o grandes fabricantes. El ritmo de desarrollo ofrecido por el proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones de esos años marcaba la vida de estos personajes. Las grandes empresas textiles (y de otros rubros) tercerizaban parte de su producción, dando trabajo a la amplia red de *fasoniers*. Personas, hoy día mayores, que habitaban y transitaban los barrios de Santa Catalina, recuerdan de esas épocas el permanente funcionamiento de las máquinas, su metálico sonido, repiqueteando día y noche.

Esta historia de ascenso social y crecimiento industrial argentino enmarca la historia del nacimiento de la empresa Elénic, de la cual emergió la Cooperativa Crispín cincuenta años después.

En la propia trayectoria de Germán Takopian, el fundador de Elénic, ocupa un lugar el *trabajo a façon*<sup>9</sup>. Contando con 18 años de edad, Takopian comenzó a trabajar en una pequeña fábrica textil de 24 telares recientemente comprada por su padre<sup>10</sup>. Corría 1948. La fábrica no hacía trabajo por cuenta propia, sino para las grandes empresas textiles de la época, como Grafa o Sudamtex, que le

<sup>8</sup> Aquí se abre un interesante panorama de investigación, que apenas sugerimos y esbozamos.

<sup>9</sup> Lo que sigue se desprende de una autobiografía de Takopian, y de una entrevista realizada en mayo de 2010 a Rogelio Abbate un ex empleado jerárquico de Elénic.

<sup>10</sup> El padre de Takopian era un inmigrante armenio que llegó a Argentina a inicios del siglo XX, fue tallerista de grandes sastrerías, luego sastre independiente, posteriormente fabricante de zapatillas y pequeño empresario textil. Complementaba actividades industriales con emprendimientos comerciales mientras se ocupaba de articular y fortalecer a la diaspórica comunidad armenia en el nivel local e internacional.

tercerizaban algunas tareas. Cinco años después, gracias a la experiencia acumulada en la empresa paterna y con el interés de expandirse y probar cosas nuevas, Germán Takopian decide separarse de su progenitor y armar un emprendimiento propio. Él veía a su padre como un hombre conservador en la empresa, alguien que se encontraba demasiado cómodo trabajando de *fasonier*. En 1953, con 23 años, comienza a fabricar zapatillas. Ése fue el nacimiento de Elénic.

#### **4. El *façon*, actualidad en un contexto de tercerización mundial**

Durante 1990, como consecuencia de la falta de políticas de apoyo industrial en el contexto de una feroz apertura económica a las importaciones, la sobrevaloración del peso en el marco de la convertibilidad y la contracción del consumo que resultó de las políticas económicas de esa década, se reestructuró la organización productiva al interior de diversas ramas de actividad. En lo que respecta a los rubros del calzado y la indumentaria (a los que se dedica la Cooperativa Crispín) se aceleró y profundizó un deterioro ya iniciado en la década de 1970, lo que provocó una nueva ola de cierre de establecimientos productivos. Para los asalariados de estas ramas de actividad (entre otros, los empleados de Elénic S.A.) el proceso implicó despidos masivos debido a políticas de achicamiento y reducción de personal en las empresas, y a una extensa cantidad de concursos preventivos y quiebras (Salgado, 2012; Cerutti, 2003).

La era post convertibilidad y, en particular, las políticas económicas del gobierno de Néstor Kirchner trajeron un cambio de panorama. La industria nacional comenzó a crecer gracias a un tipo de cambio alto, la reactivación de la demanda, la recuperación del mercado interno y los subsidios a los servicios públicos. Pero este crecimiento ocurre en un contexto donde ya se había instalado una profunda transformación en estos sectores productivos a causa de la fusión de capitales individuales, el cierre de ciertas grandes empresas referentes en su sector, la transnacionalización de ciertas empresas y unidades fabriles, la modificación de los circuitos de comercialización, y el desarrollado y profundización de un complejo proceso de desverticalización y tercerización de los procesos de trabajo<sup>11</sup>.

La desverticalización consiste en la disgregación de las etapas productivas. Como 'modelo' se contraponen al fordismo, que tiende a la integración vertical de los procesos que involucran la producción de un bien. La desverticalización, que genera una reestructuración al interior del proceso productivo, es la fuente del impulso que recibe la tercerización en este momento del capitalismo. Ahora las grandes empresas de indumentaria y calzado tienden a concentrarse en los segmentos de

---

<sup>11</sup> Para seguir con más detalle las transformaciones acaecidas durante las décadas de 1990 y 2000 en el sector de la indumentaria puede consultarse Adúriz (2009) y Salgado (2012); para el sector calzado puede consultarse Cerutti (2003) y Benedetti, De Angelis y Ginsberg (2011).

mayor valor agregado (principalmente el diseño de las piezas, de la moldería, la matricería y el corte, la imagen de la marca y la imagen corporativa, el marketing y la comercialización) tercerizando buena parte de la producción en otras empresas.

Según se desprende de lo expuesto por algunos analistas (Salgado, 2012; entre otros), la desverticalización reactualizaría la vieja división entre el trabajo que suele ser llamado “intelectual” y el que suele ser llamado “manual”. Sólo que en el nuevo escenario mundial la división y distinción de tareas ocurre, cada vez más, ‘entre empresas’ que se focalizan en diferentes sub-áreas de producción vinculadas a un mismo bien (artículos electrónicos, automóviles, indumentaria, calzado, etcétera).

En virtud de la tercerización y desverticalización, que ocurre tanto en el nivel nacional como internacional, una empresa argentina puede proveer servicios industriales a otra empresa local o transnacional, con insumos provenientes de diversos lugares del globo, y lo que produce puede venderse tanto dentro del país como ser enviado a cualquier otro lugar del mundo.

Muchos empresarios nuevos y otros de larga trayectoria en la producción de calzado o indumentaria, que comenzaron a desarrollar proyectos en el nuevo contexto post devaluación, lo hicieron especializándose en una etapa productiva. Así, según nos consta por el trabajo de campo realizado durante el período 2004-2010, mientras viejos y nuevos “emprendedores”<sup>12</sup> se focalizaron con más énfasis en el desarrollo del plus de diseño y valor agregado (que caracteriza a estos bienes en sus aspectos estéticos y simbólicos) y a la organización de estrategias de marketing y comercialización que apuntan a públicos de diferentes nichos y sectores sociales; otros empresarios comenzaron a establecer fábricas y talleres de elaboración de indumentaria o de elaboración de calzado en diferentes localidades del Área Metropolitana de Buenos Aires durante la década de 2000, o abrieron sus empresas a la tercerización.

En efecto, en algunas empresas medianas convive la realización de trabajos basados en diseños y comercialización propios con el trabajo realizado para terceros. A su vez estas empresas coexisten con otras más pequeñas, talleres, talleristas intermediarios y trabajadores a domicilio. Según sea la calidad y el tipo de complejidad requeridos en las tareas de elaboración de una ropa o calzado, a veces se realizan todas las tareas de elaboración de las piezas en la primera empresa contratada por la gran marca, otras veces se puede generar un largo encadenamiento de subcontrataciones, ya sea para hacer la totalidad de las tareas involucradas en la elaboración de un artículo o algunas de ellas. En otras palabras, las empresas (nacionales e internacionales) que centralizan sus actividades en las áreas de diseño, marketing y comercialización tercerizan la mayor

---

<sup>12</sup> Una mirada pormenorizada sobre el desarrollo y crecimiento de los nuevos “emprendedores” de la industria del diseño de indumentaria (en la Ciudad de Buenos Aires) se encuentra en el trabajo de Paula Miguel (2009).

parte de la producción en Pymes y talleres, que a su vez pueden subcontratar a otros talleres, y/o talleristas intermediarios, que se ponen en contacto con trabajadores a domicilio para realizar todas o algunas de las tareas productivas. Así en la elaboración de cualquier bien de consumo masivo (como una remera o un par de zapatillas) puede estar involucrada una amplia red de actores.

De este modo, la desverticalización del proceso productivo da lugar al surgimiento, revitalización y fortalecimiento de pequeños y medianos talleres de confección de ropa y de elaboración de calzado, y el incremento del trabajo familiar y a domicilio. Éste es el contexto de actualización y revitalización del trabajo llamado *a façon*, esa vieja modalidad de trabajo para terceros donde se encuentra disociada la producción del bien de su comercialización y distribución posterior, algo que no es novedoso en estas ramas de actividad de larga trayectoria en el trabajo tercerizado<sup>13</sup>.

Varias de las empresas recuperadas que conocemos (alimenticias, metalúrgicas, autopartistas, de calzado, de indumentaria, entre otras) comenzaron a trabajar, durante la década de 2000, en el marco del crecimiento del consumo y el empleo post salida de la convertibilidad. Lo hacen en un escenario donde se ha desarrollado y profundizado esta tendencia a nivel local y mundial de estructuras productivas desverticalizadas y tercerizadas. Así, y observando al *façon* como una modalidad vigente dentro de un proceso de tercerización mayor, se percibe que ya no hay un patrón -junto con una estructura de jefes y cuadros técnicos- abocándose al trabajo de diseño, imagen, marketing y comercialización, sino que son los clientes quienes mantienen para sí esas tareas y tercerizan la transformación del bien en las empresas recuperadas.

## 5. Crispín y el *trabajo a façon*

Como hemos mencionado en el segundo apartado de este texto, el *trabajo a façon* era visto por algunos promotores y trabajadores de empresas recuperadas como una salida transitoria. Esta transitoriedad refería a una idea de círculo virtuoso, que estaría basado en la capacidad de ahorro y la realización de un trabajo de calidad (que procure mantener y obtener nuevos clientes). Luego de varios ciclos *a façon* debería poder lograrse un ciclo basado en capital y stock propio y desde ahí se daría inicio al trabajo en forma independiente. Se trataba de *llegar a formar la rueda del capital*. Algunas recuperadas formaron esa *rueda* y luego de un tiempo comenzaron a trabajar sin la necesidad de recurrir al *façon* (Gracia, 2008). En muchas otras se da una convivencia del *trabajo a façon* con la producción basada en el stock propio, en diversas proporciones. También hay

---

<sup>13</sup> Sin embargo, aunque la tercerización sea un rasgo propio de estos sectores, la presencia del trabajo informal y precario se ha agudizado, según muestran los estudios de Gallart (2006), Adúriz (2009), Matta y Magnano (2011).

recuperadas en las que el *façon* resulta ser la modalidad predominante de trabajo. Dentro de este último grupo se ubica la Cooperativa Crispín.

A continuación, y en base al trabajo de campo que realizamos en la empresa recuperada Crispín, realizaremos un breve tránsito por algunas situaciones, procesos, experiencias y percepciones subjetivas vinculadas al *façon*. Expondremos una serie de fragmentos relevantes, recortes de una experiencia vital mayor que por falta de espacio no desarrollaremos en este texto con mayor holgura, pero que nos permitirán adentrarnos bastante bien en el tema que tomamos como objeto de indagación en esta ocasión.

### 5.1. *Experiencias de tercerización*

A fines de 2003, los miembros más activos en el proceso de *lucha*, y sus allegados más cercanos, comenzaron a acondicionar la fábrica tomada y eligieron a un primer Consejo de Administración de la Cooperativa Crispín. Éste quedó presidido por el Loco Flores, líder de la *Comisión de Desocupados* de la empresa Elénic desde la primavera del año 2001, momento en que la compañía (luego de despedir a un caudal importante de trabajadores) entró en convocatoria de acreedores. Propiamente, la toma de la Planta 1 de Santa Catalina fue realizada por un grupo pequeño, no más de diez personas, pues muchos de los obreros y obreras que participaron de diverso modo en las acciones de reclamo y protesta durante el período 2001-2003 temían dar ese paso; pero, cuando otros lo hicieron, se sumaron al proyecto autogestivo.

En los inicios, este grupo de trabajadores veía muy estimulante la idea de autogestionarse bajo el formato de cooperativa, pero querían demostrar públicamente no sólo que podían ocupar, cuidar y poner en funcionamiento la empresa, sino también que podían aprovechar su capacidad productiva, que podían administrar y mantener activa esa enorme planta. No querían ser "*algunos gatos locos dando vueltas en semejante monstruo*", como decía el Loco Flores. Entonces, todo el mundo era bienvenido a la Cooperativa Crispín. Así, fueron convocando tanto a *trabajadores nuevos*, que no habían pertenecido a la vieja empresa, como a todos los ex empleados de Elénic que quisieran sumarse a la nueva cooperativa de trabajo, hubieran estado muy cerca, un poco cerca, lejos o muy lejos de ellos durante el largo proceso de *lucha*<sup>14</sup>. Estos trabajadores fueron uniéndose a la cooperativa en diferentes etapas desde fines del año 2003<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> En Crispín, una persona que antes no fue empleada de Elénic se convierte en socio o socia de la cooperativa luego de un período de "*adaptación*" o "*prueba*", en general de tres meses. Cuando se trata de una persona que antes trabajaba en Elénic, también pasan tres meses, más o menos, hasta que se la incorpora a Crispín, en ese caso, se considera que esa persona ya llega con una suerte de "*derecho adquirido*" en virtud de su pasado.

<sup>15</sup> La cooperativa tuvo alrededor de 250 *asociados* a mediados de 2004 (cerca de 180 *viejos* y 70 *nuevos*). Ese fue su techo. Muchas personas se fueron de la recuperada desde mediados de 2004 por diversos motivos. A lo largo de estos años,

Muchos de los ex obreros de Elénic, que quedaron sin empleo en alguno de los ciclos de despido que la empresa realizó entre 2001 y 2003, se incorporaron a la red de nuevos talleres de trabajo tercerizado que habían proliferado en los últimos años. Marta Rojo es una de las asociadas de Crispín que tuvo esa experiencia. Ella, una mujer que trabaja desde los 16 años en tareas de costura (a los 30 entró en Elénic y con 53 años quedó desocupada) no podía conseguir un empleo formal en empresas del rubro, a pesar de su vasta experiencia y a pesar de saber hacer un trabajo de buena calidad tanto en elaboración de indumentaria como de calzado deportivo. Marta, que trabajó en la Planta 1 de Santa Catalina hasta 2001 no fue cesanteada en ese momento, mantuvo su trabajo en Elénic hasta octubre de 2003, en una de las Plantas que la empresa conservaba funcionando en un partido del segundo cordón industrial de la provincia de Buenos Aires. Marta tenía conocimiento de la existencia de un grupo de personas que había tomado la fábrica de Santa Catalina y había organizado una cooperativa, pero no se sentía atraída por esa idea. Creía, al igual que muchos otros ex operarios de Elénic, que los obreros no tenían los conocimientos suficientes para administrar la empresa. Pero, a diferencia de otros colegas que decidieron no unirse a Crispín, ella se incorporó a la cooperativa en 2005. Lo hizo en parte porque necesitaba trabajo y en parte porque la fábrica necesitaba personas con experiencia. Ingresó a la cooperativa de una manera casi accidental, el modo en que eso sucedió es un fiel ejemplo del contexto de tercerización actual del trabajo que describíamos en el apartado anterior:

C: Cuando quedaste sin trabajo en Elénic me comentaste que comenzaste a ir con tu hija a los clubes de trueque que había en esa época. ¿Y después?

M: Después fui a los talleres, trabajaba en talleres de costura.

C: ¿Acá por el barrio?

M: Siempre tratando de no viajar, no tenía sentido, porque te pagaban muy poco. Cuando yo veía un taller que no me convenía me iba. Me iba de acá y mañana estaba allá, salía de allá y pasado estaba por allá. Donde más tiempo me quedé fue en una fábrica de pantalones. Cuando llegó diciembre la señora se iba de vacaciones, viste que en los talleres no tenés vacaciones pagas, yo no me hacía ningún problema porque me iba a Santiago del Estero, a la casa de mi mamá, tengo mis hermanos que están muy bien económicamente y me fui. Cuando volví, unos meses después, pensé: “no me cierra esta mujer, voy a buscar otra cosa”, y me fui a trabajar a un taller en Villa Salvador. Hacía un tiempo que estaba ahí, pero tenía que viajar y no me rendía mucho, y no me gustaba el barrio. Estaba pensando en cobrar esa semana e irme. En eso veo que llega el Loco Flores, que estaba de presidente de la cooperativa en ese entonces, les estaba llevando trabajo de costura a los dueños de este taller. “¿Qué haces acá?”, me preguntó, “estoy trabajando”, le respondí, “pero si esta semana no me pagan al menos 100 pesos me voy, no me quedo ni dos minutos más”. “Vení a la cooperativa, ahí vas a cobrar 150 por semana”, me dijo. ¡Imaginate!, yo vivo cerca de acá, estoy a un paso, podía venir caminado. Le dije: “Bueno está bien”, “¿cuándo empezás?”, “el lunes”, “por favor, traenos gente de Elénic, gente que tenga el oficio de Elénic, porque estamos desesperados”. Era una locura, la cooperativa no tenía mano de obra suficiente y estaban sacando los trabajos para afuera, llevándolos a talleres. Y resulta que yo estaba cosiendo

---

también ingresaron otros trabajadores, *nuevos* y *viejos*, o algunos de los que se fueron de la cooperativa luego volvieron. Durante 2010, la fábrica contaba con un grupo de entre 130 y 150 asociados.

para la cooperativa... Llevé a una compañera que había sido de Elénic y estaba buscando trabajo. No estábamos muy seguras, pero dijimos: “vamos a ver qué onda”. Vinimos, y todavía estamos acá. Cuando llegué estaba re-contenta: “¡Qué bueno!”, me decían cuando ingresé acá. A cada persona de Elénic que llegaba le hacían fiesta.

(Marta Rojo, junio de 2010, fragmento de entrevista.)

En 2004 y 2005 era bastante habitual escuchar al Loco Flores hablar de los talleres a los que llevaba trabajo, algunos eran más o menos buenos, otros un desastre, según su opinión. En general, el trabajo que solía ser “*sacado para afuera*” era el de costura: a veces indumentaria, a veces *aparado* (se llama así al conjunto de tareas de costura que se realizan para unir los diferentes componentes de la *capellada*, o parte superior del futuro calzado). Cuando se tercerizaba el trabajo de *aparado*, el resto de las tareas requeridas, desde el *cortado* de piezas hasta el *armado* del calzado, se hacía dentro de la cooperativa. En algunas ocasiones, en lugar de darle el trabajo a un taller, se organizó un acuerdo con otras recuperadas. Crispín en ese contexto era parte de una red de tercerización, ellos recibían *trabajo a façon* que tercerizaban a su vez. Esto se reitera en otras empresas de este tipo. En barrios aledaños al de Crispín, hay algunas metalúrgicas recuperadas que tercerizan ciertos trabajos en talleres y también en otras empresas recuperadas. Como se ve, las recuperadas reciben *trabajo a façon*, dan *trabajo a façon*, o hacen ambas cosas.

## 5.2. *La vida de la cooperativa en su interacción con su proveedor más importante de trabajo a façon*

Gracias al cambio de modelo económico ocurrido desde 2003, se recuperó el mercado interno y se incrementó la demanda de productos de indumentaria y calzado deportivo. En ese contexto, y ni bien la cooperativa obtuvo la autorización del Juez de la causa para poder producir, en abril de 2004, una amplia variedad de clientes se acercó Crispín. Entre los primeros estuvieron Ricardo Palacios -un ex proveedor de Elénic a quien la empresa le debía dinero- y Santiago Roach -un ingeniero y ex empleado de Elénic-, quien anteriormente se encargaba de tareas de compra de materiales en la empresa y en la nueva situación funcionó muchas veces de mediador o contacto entre la Cooperativa Crispín y sus clientes. Ambos siguieron el proceso de crisis, convocatoria de acreedores y quiebra de la vieja empresa bastante de cerca. Es que los acontecimientos los afectaban personalmente. Pero también vieron que en el proceso de transformación que se estaba desarrollando en la cooperativa había una oportunidad. Cada uno llegó por su lado (con sus ideas, propuestas y contactos), trabajando con Crispín se convirtieron en socios.

El vínculo con el *fasonero* Palacios y su socio se profundizó luego de una serie de hechos: la declaración de quiebra de Elénic (ocurrida en septiembre de 2004), la posterior sanción, por parte de

la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, de la Ley de Expropiación a favor de la Cooperativa, a fines del mismo año, y su promulgación, ocurrida pocos días después. La expropiación abrió una nueva etapa de proyectos productivos.

Como se había decretado la quiebra, se iniciaron procesos de remate de los bienes que pertenecieron a la fallida empresa de calzado e indumentaria deportiva. Entre otros, se remataron lotes de mercadería, que tenían el nombre técnico de “*warrant*”<sup>16</sup>. Ricardo Palacios consiguió comprar un *warrant* con alrededor de 35.000 pares de calzados y otra cantidad importante de indumentaria de las principales marcas deportivas de nivel local e internacional que alguna vez se habían fabricado en la vieja Elénic. Luego de la compra, realizada a inicios del año 2005, Palacios le propuso al Loco Flores (entonces presidente de la cooperativa) que esa mercadería se vendiera en la misma empresa. La idea fue discutida y aceptada por los asociados de Crispín en asamblea. Así se comenzó a construir una relación bastante fluida con Ricardo Palacios, un lazo que se estrecharía en el período 2006-2009, durante el período en que Sixto Diéguez estuvo al frente del Consejo de Administración de Crispín.

Desde los inicios del proceso autogestivo hasta mediados de 2005 la cooperativa administraba un pequeño local de venta al público, donde se vendía calzado que se elaboraba allí<sup>17</sup>. Para la venta de este lote que compró Palacios se abrió un espacio más amplio con salida al exterior que estaba en desuso. La cooperativa se encargó de acondicionar el nuevo local de venta al público, al que se le dio el nombre de *Outlet*. El costo de dicho acondicionamiento corrió por cuenta del comprador del *warrant*, Ricardo Palacios, a quien por aquellas épocas se lo llamaba *socio capitalista* o también *inversor*.

La cooperativa se quedaba con un porcentaje sobre la venta de los productos, que era realizada por trabajadores de Crispín. La idea era que, siendo calzado y ropa que se había elaborado en esa fábrica cuando estaba *bajo patrón*, se pudieran realizar reparaciones, pues la empresa conservaba las máquinas y buena parte de los obreros que habían producido los bienes que constituían ese grupo de mercaderías. Los productos que se vendían en el *Outlet* eran muy buenos y tenían un precio muy conveniente, el *Outlet* resultó ser un buen negocio para todos.

Como dijimos, la cooperativa ya había trabajado *a façon* para otros clientes, desde los inicios de 2004, pero el tipo de relación que se estableció con Ricardo Palacios, Santiago Roach y su equipo fue distinta a las demás. A partir del establecimiento del *Outlet*, y dado cierto conocimiento mutuo

---

<sup>16</sup> El término “*warrant*” refiere a un instrumento legal y financiero que permite entregar mercaderías a cambio de crédito, funciona como forma de garantía, también puede constituir una forma de pago de deudas.

<sup>17</sup> Por una cuestión de falta de espacio no describiremos la producción y comercialización de calzados de marcas propias que se realizó en la cooperativa desde sus inicios.

adquirido, comenzaron a surgir ideas nuevas. Palacios había conseguido comercializar una marca de calzado deportivo, que debía hacerse con una labor de muy buena calidad y excelentes materiales. Consideró que en este proyecto convenía ir de a poco, por eso ofreció un *trabajo a façon* con continuidad pero de pequeñas proporciones.

Víctor Iglesias, un obrero de Crispín que tenía mucho conocimiento sobre los procesos de elaboración del calzado y era considerado un muy buen *aparador*<sup>18</sup>, seleccionó un grupo de trabajadores y comenzó a desarrollar este proyecto, el resto siguió *trabajando a façon* para otros clientes. Corría el año 2005. Con el tiempo se fue consolidando una metodología de trabajo entre el *fasonero* Palacios, Roach y el equipo de trabajadores de Crispín que coordinaba Víctor. Dado el éxito de ventas que ese calzado deportivo tenía, cada vez fueron sumándose más trabajadores de la cooperativa a su producción, hasta que llegó un momento en que todos trabajaban, entre un 80 y un 100 %, para este único cliente/proveedor de *trabajo a façon*.

Y hubo más, Palacios ideó nuevas propuestas. Compró maquinarias para armar un área de producción de calzado vulcanizado. Para ese proyecto se incorporó a una veintena de *trabajadores nuevos* entre 2008 y 2009. Eran casi todos hijos de trabajadores de Crispín, jóvenes de alrededor de 20 años de edad. Para ese entonces Palacios ya tenía alquiladas un par de oficinas que se encontraban en desuso, dentro de la cooperativa, allí se lo podía ver trabajando con su equipo todos los días.

De a poco en la cooperativa se fueron abandonando otros trabajos. El motivo era que otros clientes, en general, les pagaban menos dinero por cada pieza realizada, entonces, para llegar a un nivel equivalente de ingreso al que tenían con Palacios debían trabajar más. Esa ecuación no les cerraba. Y, aunque se planteaba que era conveniente mantener varios clientes a la vez, terminaban poniendo la mayor cantidad de energías en hacerle el trabajo a Palacios, porque con él sentían seguridad, con él *“tenían el puchero asegurado”*.

### 5.3. *El fin de una etapa*

Durante el período 2006-2009 confluyeron dos situaciones: un proceso de consolidación del trabajo desarrollado con el *fasonero* Palacios y el período de gestión del Consejo de Administración presidido por Sixto Diéguez (que luego fue reemplazado por un nuevo consejo). En esa etapa la cooperativa se estabilizó tanto en aspectos organizativos y administrativos como económicos y productivos. Ésa fue una época de bonanza. Para algunos *“el mejor período de Crispín”*. En esos años

---

<sup>18</sup> El *aparador* es la persona que realiza tareas de *aparado* (la costura los diferentes componentes de la *capellada*, o parte superior del futuro calzado).

muchos pudieron cambiar o comprarse un coche, ampliar o terminar sus casas, comprarse electrodomésticos, ayudar a familiares y amigos, ahorrar. Se ganaba más de lo que marcaban los convenios de trabajo en las ramas de actividad vinculadas a la producción del calzado, un logro realmente importante para una empresa recuperada. Pero había un peligro latente, “*atarse a un solo cliente*” podía traer problemas a futuro.

Los trabajadores pensaban que Palacios, al mismo tiempo que hacía un buen negocio para sí mismo, los beneficiaba a ellos. Aunque surgían las tensiones y críticas, porque algunos creían que se llevaba mucha plata a costa de la cooperativa, en general los trabajadores de Crispín lo consideraban una persona humana y sensible, alguien a quien siempre le importó la cooperativa, alguien que estuvo con ellos desde los inicios, cuando estaba de presidente el Loco Flores, alguien que pagaba a término (e incluso de forma adelantada), no como otros clientes que trataban de aprovecharse, o que les quedaban debiendo plata o les pagaban con cheques a largo plazo. Incluso, en varias ocasiones, Palacios prestó o adelantó dinero a la dirección de la cooperativa para que ésta pudiera afrontar algunos gastos. Por eso, en general, los miembros de Crispín mostraban respeto y reconocimiento hacia el *fasonero*.

Pero, al mismo tiempo, los trabajadores intuían que estaban en una situación frágil. Lo cual se hizo más evidente a mediados de 2010. Una serie de circunstancias produjeron un escenario donde a Palacios se le hacía difícil sostener los viejos trabajos y generar otros nuevos. Los calzados que se venían produciendo ya no se vendían tan bien y había perdido dinero con el proyecto de las zapatillas vulcanizadas (“*se había descapitalizado*”). Así, un período de gran bonanza económica estaba llegando a su fin y la cooperativa no tenía recursos para revertir de modo veloz la compleja y crítica situación que se avecinaba.

Cayó el *trabajo a façon* junto con el *fasonero*, y eso trajo una fuerte crisis. La salida de esa situación fue muy dura y prolongada, la empresa tuvo largos períodos de trabajo muy escaso, retiros muy bajos y alta incertidumbre.

En ese momento varios comenzaron a quejarse de la dependencia en que habían caído, de no haber tenido la habilidad de mantener varios clientes y de cómo se había manejado el trabajo en el período de Sixto Diéguez. Sin embargo, más allá de las críticas y los mayores o menores niveles de responsabilidad, la continuidad del trabajo con Palacios siempre había sido aceptada por todos y reafirmada de diferentes maneras dentro de Crispín. Hecho que recordaba Gerónimo, el encargado de compras de la cooperativa, en su reflexión:

“La misma gente decía que al calzado barato no se podía hacer, siempre metían excusas para no hacerlo, y hacer el que dejaba más plata, que en su momento era el calzado que nos daba

Palacios. Y bueno, hoy por hoy, se está viendo. Pero no es fácil, porque en las otras opciones que tenemos ganamos menos”.

(Gerónimo, julio de 2010, fragmento del diario de campo.)

En esta situación Crispín volvía a encontrarse con una de las imágenes de su propia historia: la falta de conocimiento técnico en comercialización. Como en otras recuperadas, a Crispín le sucede que las personas que poseían esos saberes dentro de la vieja empresa no se unieron al emprendimiento autogestivo. Difícilmente lo hubieran hecho en un contexto de repunte de la industria de la indumentaria y del calzado a nivel local. Para estos cuadros existía la posibilidad de lograr una inserción laboral en el mercado tradicional sin tener que arriesgarse a ensayar las nuevas prácticas, experiencias y lenguajes de la autogestión. Uno de los pocos que se acercó a la cooperativa (pero desde un lugar externo, como intermediario y cliente) fue Santiago Roach. Él tenía un diálogo fluido con los asociados de Crispín, los *trabajadores viejos* lo conocían de antes. Pero, como hemos visto, terminó asociándose al proveedor de *trabajo a façon* y no al grupo de operarios que ocupó y tomó la Planta 1 de Elénic.

En el año 2010, y en un intento de aumentar sus propios conocimientos, algunos obreros de Crispín comenzaron a tomar cursos de comercialización y costos luego del horario laboral, por intermedio de un programa estatal que enviaba a los docentes a la propia fábrica. Las tensiones entre el consejo de administración entrante y el saliente y entre diferentes grupos al interior del colectivo de trabajadores hicieron difícil que esta transmisión de saberes pudiera ser bien digerida en ese momento crítico de la cooperativa. Aun así, varios de estos conocimientos fueron incorporados, como parte de un saber más reflexivo sobre el propio proceso productivo, y los trabajadores sumaron algunas herramientas en su negociación con los nuevos clientes de *trabajo a façon*. El *trabajo a façon* continúa, pero ya no dependen de un único *inversor*.

## 6. Reflexiones finales

Yo lo que creo es que lo mejor que tenemos dentro de la cooperativa es la mano de obra y la forma de hacer un producto. Porque todos saben, tienen 20 años de Elénic, 15 años de Elénic. Nadie puede decir que no podemos hacer buenos calzados, lo demostramos. Los compañeros sabemos hacer calzado y somos eficientes, hicimos miles y miles de pares, no sé cuántos calzados habremos hecho, y vivimos de eso, y vivimos muy bien. Ahora, lo que no podemos es comercializar y todo el resto. Por eso yo defiendo siempre el tema de Ricardo Palacios, porque él es un tipo que siempre apostó por la cooperativa, más allá de que él haga su negocio, porque no va a estar acá para perder, ¿no? ¿Pero, cuál es su negocio? El negocio de él es poner la materia prima, nosotros ponemos la mano de obra y él hace la comercialización. Para mí es perfecto porque nosotros **no podemos comercializar nada** [énfasis del entrevistado], lamentablemente, porque no podemos.

(Ferraro, socio de la Cooperativa Crispín, julio de 2010, fragmento de entrevista.)

Las palabras de Ferraro, una persona destacada en el proceso de recuperación de la empresa, muestran una doble tensión existente en Crispín hacia mediados de 2010. La primera tensión era al interior de la Cooperativa. Donde se impugnaba la gran dependencia que se había creado con el *fasonero* Palacios. La segunda tensión tiene que ver con el problema de la ausencia de cuadros técnicos que puedan desarrollar y sostener proceso de comercialización desde la cooperativa. Un problema real que hace que el *trabajo a façon* se muestre como una buena solución. Ferraro, una de las personas que tomaba los cursos de comercialización y costos que brindaban docentes especializados en 2010, se lamentaba porque la empresa “no podía” comercializar nada por sí misma, pero al mismo tiempo mostraba conformidad frente al arreglo que se tenía con el *fasonero*. Ese acuerdo tenso, pero amable y respetuoso, donde todos obtenían un beneficio, visibiliza una distinción (enunciada en la división de tareas entre quienes se dedican a “poner la mano de obra” y quienes “hacen la comercialización”), que muestra, tras el ‘alivio’ de la solución, como se manifiesta en la actualidad la división social del trabajo en la experiencia concreta de esta empresa recuperada.

En este texto retratamos -brevemente- el inicio, consolidación y crisis de una relación de *trabajo a façon* desarrollada por los trabajadores autogestionados de Crispín con un antiguo proveedor de la vieja empresa Elénic, su socio y equipo. Esa relación está íntimamente vinculada con el estilo productivo de la Cooperativa Crispín en los primeros años, caracterizada por su temprana inserción en el mundo del trabajo tercerizado. Una inserción que se dio tanto en el plano de las vidas individuales de varios trabajadores de Crispín (como muestra la experiencia de Marta Rojo, una de las socias de la cooperativa) como en el plano de la vida colectiva de la cooperativa. De algún modo, estas experiencias individuales y colectivas evidencian que el *trabajo a façon* es un tipo de modalidad de producción a la que se pueden ‘adaptar’ tanto la Cooperativa como empresa como las personas que la conforman de manera individual.

En otro plano, en este texto hemos definido las principales características del *trabajo a façon* y describimos cómo ha sido observado en su vínculo con las empresas recuperadas por diferentes analistas. También expusimos -muy someramente- dos aspectos que hacen a las condiciones de existencia del *trabajo a façon* en las empresas recuperadas. Por un lado, su presencia histórica de larga data en el mundo industrial argentino durante el siglo XX. Por otro, su actualidad y revitalización en el marco del aumento de la tercerización del trabajo a nivel mundial. Ambos hechos muestran un escenario donde se hace evidente que el trabajo tercerizado no sólo transforma prácticas de trabajo establecidas, sino que también se asienta en viejas experiencias que se reactivan, ahora en un nuevo escenario globalizado. En este sentido, es muy posible que a futuro el

*trabajo a façon* siga teniendo presencia en algunas empresas recuperadas, tanto como tiene presencia en empresas de capitales privados que se han adaptado a estos procesos de tercerización. De ser así, el desafío que queda planteado para las recuperadas en cuestión es el de cómo adquirir mayores niveles de saberes especializados, independencia y autonomía ‘en’ el contexto del *trabajo a façon*.

## Bibliografía

- ADÚRIZ, Isidro. 2009. *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Buenos Aires: FOCO-Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos del Instituto para la Participación y el Desarrollo (INPADE).
- BENEDETTI, Eugenia; DE ANGELIS, Jélica; GINSBERG, Matías. 2011. “Diagnóstico de la cadena de valor del cuero y sus manufacturas en argentina”. Buenos Aires: III Congreso Anual AEDA
- CARBONETTI, Clara Inés. 2006. “Financiamiento de empresas de la economía social en Argentina: el caso de las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo”. Tesis de Maestría en Economía Social. Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento
- CERUTTI, JULIA. 2003. “Componente: Industrias del calzado. Informe Final”, *Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos Para Una Estrategia Nacional de Desarrollo*. Buenos Aires: CEPAL.
- COSTA ÁLVAREZ, Cecilia. 2008. “Empresas recuperadas ¿democratización versus mercado?: Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo metalúrgica ‘Los Constituyentes’”. *Tesis de Licenciatura en Sociología*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la educación. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.394/te.394.pdf>
- FAJN, Gabriel (Coord.). 2003. *Fábricas y Empresas Recuperadas. Protesta social, Autogestión y rupturas en la Subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- GALLART, María Antonia. 2006. “Análisis de las estrategias de acumulación y de supervivencia de los trabajadores ocupados en la rama textil y confecciones”, en *Informalidad, pobreza y salario mínimo*, Programa Nacional de Trabajo Decente. Argentina 2004-2007. Buenos Aires: OIT.
- GRACIA, María Amalia. 2008. *Fábricas recuperadas en Argentina 2000-2006: Un campo para la invención social*. Tesis doctoral presentada en el Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, 3 de noviembre. México: Colmex. Mimeo.
- MATTA, Andrés y MAGNANO, Cecilia (Coords.). 2011. *Trama productiva urbana y trabajo decente. Estrategias para la cadena productiva textil de indumentaria en áreas metropolitanas*. Programa CEA- OIT. Buenos Aires: Oficina de la OIT para la Argentina.
- MIGUEL, Paula. 2009. “Los recorridos del diseño de indumentaria en la ciudad de Buenos Aires”, en *Apuntes de Investigación del CECYP*, Nro. 15. Buenos Aires: Fundación del Sur.
- PROGRAMA FACULTAD ABIERTA. 2010. *Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Las empresas recuperadas en la Argentina*, Buenos Aires: FFyL/UBA - Secretaría de Investigación/Secretaría de Extensión Universitaria. Disponible online en <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe%20Relevamiento%202010.pdf>, acceso el 02/12/2010.
- REBÓN, Julián. 2006. *Trabajadores: estrategias laborales y personificaciones sociales. El proceso de recuperación de empresas*. Tesis doctoral para optar por el grado de Doctor en Ciencias Sociales. Buenos Aires: FSOC/UBA. Mimeo.
- RUGGERI, Andrés. 2009. “Las empresas recuperadas por sus trabajadores, en torno a los problemas y las potencialidades de la autogestión obrera”, en RUGGERI, Andrés (Comp.) *Las empresas recuperadas: Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras/UBA.
- SALGADO, Paula. 2012. “El trabajo en la industria de la indumentaria: una aproximación a partir del caso argentino”, en *Trabajo y Sociedad*, Nro. 18, vol. XV. Santiago del Estero: UNSE.