

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Filosofía y Letras

Tesis de Licenciada en Ciencias Antropológicas



¿Disolución o Reconfiguración hegemónica?

Las estrategias del capital y las experiencias de los
trabajadores en el contexto del proceso de venta de la
empresa Alpargatas Argentina.

Karina Gabriela Ciolli

DNI: 30.172.896

Directora: Dra. Nuria Giniger

JUNIO DE 2014

Índice

<i>AGRADECIMIENTOS</i>	4
<i>1. INTRODUCCIÓN</i>	6
<i>1.1. Marco Teórico</i>	10
1.1.1. Políticas empresariales de control y disciplinamiento	11
1.1.2. Hegemonía empresaria	12
1.1.3. Reconfiguración empresarial.....	14
1.1.4. Aportes teóricos al campo empírico.....	15
<i>1.2. Metodología y aportes al campo de la antropología</i>	16
1.2.1. Técnicas de construcción, registro de la información y análisis	19
<i>2. “LAS ALPARGATAS SON AJENAS”: CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE ALPARGATAS</i>	21
<i>2.1. Dinámica de conformación del capital</i>	22
<i>2.2. Conformación del colectivo obrero alpargatero</i>	32
2.2.1. Dones y contradones: otorgar beneficios para ejercer el control	33
2.2.2. Los costos físicos de la producción.....	43
<i>2.3. “Alpargatas no es un paraíso”: Experiencias organizativas</i>	48
<i>3. “ALPARGATAS NO EXISTE MÁS”: DESINVERSIÓN Y DESMANTELAMIENTO PRODUCTIVO</i>	57
<i>3.1. Primeras desapariciones: cambios en la organización del trabajo</i>	58
<i>3.2. “Lo de Alpargatas fue una sangría”: Cierre de plantas</i>	70
3.2.1. La crisis como estrategia.....	72
<i>3.3. Frente a tanta desaparición, aparece la resistencia</i>	80
3.3.1. La presencia de la patronal en su aparente ausencia	82
3.3.2. Unidad dentro de la heterogeneidad	85

4. “ <i>HAY QUE SALVAR A ALPARGATAS</i> ”: PROCESO DE REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	88
4.1. “ <i>Vuelta al trabajo</i> ”... sólo para algunos	89
4.1.1. Los “coladores” del proceso de selección	91
4.1.2. Colaboración para el cambio	93
4.2. <i>Reaparición de Alpargatas</i>	97
4.2.1. Hacia un modelo de organización flexible.....	97
4.2.2. El cambio cultural: adecuación de la fuerza de trabajo	101
4.3. <i>Aparición de una marca global</i>	110
5. REFLEXIONES FINALES.....	117
6. BIBLIOGRAFÍA	121

Agradecimientos

Son muchas las personas que, desde distintos lugares, formaron parte de esta tesis y que la hicieron posible.

En primer lugar, un agradecimiento profundo a todos los trabajadores y las trabajadoras de Alpargatas que compartieron sus historias y trayectorias de vida y que me ayudaron a conocer el mundo interno de la fábrica, animándose a hacer público lo que el poder intenta mantener oculto.

Un especial agradecimiento a Nuria Giniger, mi directora, por impulsarme a comenzar esta tesis y por alentarme, orientarme y acompañarme durante todo el proceso. Gracias por las charlas, los aportes, las preguntas y por recrear tantas ideas que, en un primer momento, no me resultaban tan potentes.

Gracias a Hernán Palermo, que, al igual que Nuria, me alentó desde un comienzo. Ambos me hicieron descubrir en el estudio y la investigación instancias de creación y de pasión. Gracias a ellos pude compartir mi formación con un grupo de estudio, de discusión y de producción que fue central para la elaboración de esta tesis. Así conocí a Lucía Danser, Sara Cufre, Martín Cagna y Agustín Moro, y descubrí la riqueza de la formación colectiva. Gracias a todos ellos por los aportes, por las preguntas, por las compañías en los congresos y en cada una de las presentaciones grupales y por el aliento en este último tramo.

También quiero agradecer a Pariendo una Nueva Sociedad, mi grupo cotidiano de formación y participación política. Junto a ellos paso gran parte del tiempo pensando, ensayando y buscando maneras de transformar la realidad.

A Flor, una de las personas más lindas con las que me encontré a lo largo de la carrera. Juntas descubrimos y disfrutamos la riqueza de la antropología, aún en los momentos en los que preferíamos agarrar una mochila y salir a andar, cosa que más temprano que tarde también formó parte de nuestras vidas.

A Gabriela, Julieta, Victoria, Juan Pablo, Gabriela R., Agustina y Cinthia por acompañarme desde distintos lugares, en todos los años de carrera y, fundamentalmente, en

el último período que estuvo atravesado por grandes cambios (de trabajo, de barrio y de convivencia) que pude animarme a dar gracias a sus consejos y alientos.

La tesis está especialmente dedicada a mis papás, Juan y Betty, por el apoyo y el aliento constante, pero fundamentalmente porque me enseñaron que las relaciones humanas se construyen desde el amor y el compromiso, o no se construyen. También a Vane, mi hermana, mi compañera y mi amiga, que con su amor incondicional y su apoyo permanente me ayudó a recorrer la carrera, la tesis y cada uno de los pasos que fui dando en la vida.

A mi nueva familia, Fabián y Luna que formaron parte cotidiana de la elaboración de la tesis, sosteniendo el hogar, generando un clima propicio para que pudiera escribir y dándome ánimos permanentes. A Luna por su amor y solidaridad permanente y a Fabián, compañero de vida, de amor, de sueños y de militancia, que me enseña a vivir y a luchar siempre desde la alegría.

1. Introducción

En la Argentina, muchos trabajadores y trabajadoras han sufrido los cambios de propiedad, de venta y/o de cierre de las empresas en las que trabajaban. El vínculo de los trabajadores con las empresas que los emplean configuran sentidos y nociones que se modifican a partir de los cambios adoptados por las empresas, lo cual produce profundas implicancias en la subjetividad de los trabajadores y las trabajadoras. Esta investigación surge de mi interés por conocer y comprender qué les ocurre a los colectivos obreros en estos procesos signados por la incertidumbre.

La presente tesis se encuentra enmarcada en las problemáticas de la antropología del trabajo, específicamente en las relaciones que se establecen, en contextos de gran industria, entre las estrategias empresariales de administración y control de la fuerza de trabajo y los sentidos que los trabajadores construyen acerca de dichas estrategias así como las prácticas que elaboran en respuesta a las mismas. De esta manera, nuestro interés principal recupera una línea de análisis de los Estudios de la Antropología del Trabajo en Argentina, acerca de cómo se construye y se consolida el poder empresarial dentro y fuera de las fábricas y de qué manera este poder es asumido, negociado y resistido por los colectivos obreros.

Consideramos que la fábrica se constituye en un ámbito potente de investigación, al desarrollarse allí, cotidianamente, relaciones sociales de poder: *“El proceso revolucionario se realiza en el campo de la producción, en la fábrica, donde las relaciones son de opresor a oprimido, de explotador a explotado, donde no hay libertad para el obrero ni existe democracia; el proceso revolucionario se realiza allí donde el obrero no es nadie y quiere convertirse en todo, allí donde el poder del propietario es ilimitado”* (Gramsci, 1920).

A través de la organización del trabajo y de la administración de la fuerza de trabajo al interior de las unidades fabriles, el capital –vehiculado a través de la figura de los *patrones*– adopta diversas estrategias para construir hegemonía. Como intentaremos explicar en esta tesis, estas estrategias combinan la construcción de consensos y de legitimaciones con la coerción (física y monetaria) sobre los colectivos obreros. Y estas políticas no se definen en una empresa en particular, ni de una vez y para siempre, sino que forman parte de

las experiencias del capital, en tanto clase social mundializada y se van modificando en sintonía con los cambios en los patrones de acumulación del capital y a partir de las correlaciones de fuerza entre empresarios y trabajadores, en los diferentes contextos históricos.

Los colectivos obreros no asumen pasivamente la dominación, sino que, a lo largo de su historia como clase han desarrollado diversas experiencias organizativas que cuestionaron y resistieron dicha dominación. A su vez, en la realidad cotidiana del trabajo, pese a los constantes intentos de cosificación de la clase obrera por parte de la patronal, los obreros y las obreras nunca pierden su capacidad reflexiva a partir de la cual reinterpretan, negocian y resisten la dominación que les es impuesta. Por lo tanto, desde una perspectiva antropológica, intentamos, a lo largo de la tesis, recuperar las percepciones y acciones que los actores van construyendo en su cotidianeidad.

A partir de este marco general, hemos centrado nuestro análisis en contextos particulares de reorganización empresarial, es decir, en los cambios de rumbo, de estrategia y de propiedad que van transitando los grupos económicos propietarios de grandes industrias. En este sentido, la primera pregunta que movilizó nuestro trabajo giró alrededor de comprender de qué manera estos cambios se expresan al interior de las fábricas y de qué manera afectan, repercuten y movilizan la vida de los trabajadores y las trabajadoras.

Por lo tanto, situamos nuestra investigación en el caso de la empresa textil y de calzado “Alpargatas S.A.” que, fundada en 1883, comenzó un proceso de desinversión y desmantelamiento de su estructura productiva, presentándose a concurso de convocatoria de acreedores y modificando su control accionario; el cual pasó primero a manos del fondo de inversión americano Newbridge y luego al grupo económico brasilero Camargo Correo, dueño de la empresa Alpargatas Brasil, actual controlante de la empresa Alpargatas en Argentina.

Con el fin de comprender los cambios y las continuidades a partir de la nueva administración empresarial, abordamos la historia de la compañía –pivoteando en las estrategias empresariales y la praxis del colectivo obrero– la cual dividimos en tres etapas: el momento de crecimiento y expansión (1920-1960), el contexto de desinversión y cierre de

sus plantas productivas (1970-2000) y la reorganización empresarial a partir de la gestión de Camargo Correa (2008-Actualidad).

La empresa cuenta, actualmente, con seis plantas productivas, en las cuales se producen diversos artículos vinculados a la indumentaria y el calzado. Para el desarrollo de nuestra tesis focalizamos nuestra atención en la planta de Florencio Varela (Pcia. de Buenos Aires) que fue creada en el año 1950. De todas maneras, para comprender su conformación histórica, abordamos, a partir de diversas fuentes históricas, la historia de la planta de Barracas, primera planta de la compañía, donde se configuró el colectivo obrero *alpargatero*.

Este caso nos permitió, en primer lugar, desmitificar el carácter *nacional* de grandes industrias que, como Alpargatas, fueron instaladas en el país a partir de la conformación de capitales diversificados, provenientes tanto de capitales industriales y financieros extranjeros como de la burguesía comercial y terrateniente local. De esta manera, analizamos las implicancias que tuvo la creación del mito de empresa *nacional*, para la legitimación empresarial.

En segundo lugar, con este caso pudimos abordar las diversas estrategias que las patronales fueron adoptando, en relación a la administración de la fuerza de trabajo, en los tres momentos que identificamos. En la primera etapa analizamos de qué manera se construyó la identidad *alpargatera*, teniendo en cuenta, tanto las estrategias de consenso y coerción de la patronal, así como las experiencias organizativas de su colectivo obrero. En la segunda etapa abordamos la *desaparición* de dicha identidad, teniendo en cuenta los cambios que se fueron implementando, tanto en la organización como en la administración de la fuerza de trabajo, y que culminaron en el cierre de las plantas productivas. Y en la última etapa, estudiamos la aparición de nuevos sentidos *alpargateros*, signada por la *flamante* administración empresarial.

El estudio de Alpargatas, por lo tanto, nos permitió abordar un caso específico de desmantelamiento productivo y adquisición de la empresa por parte de un grupo monopólico (Camargo Correa), permitiéndonos comprender los cambios adoptados por la nueva gestión, tanto en la organización del trabajo, como en la construcción de hegemonía. Por último, el

análisis de este proceso, que hemos denominado de *reorganización empresarial*, fue sumamente potente para comprender las nuevas *morfológicas* del trabajo que se activaron a partir de la internacionalización de la producción y del desarrollo de una marca global.

Las preguntas que guiaron nuestra investigación, en un primer momento, fueron: ¿Cuáles son los cambios y las continuidades que se producen en las estrategias empresariales de administración de la fuerza de trabajo y en las significaciones por parte del colectivo obrero a partir del proceso de desmantelamiento y venta de la planta de Florencio Varela? ¿Cuáles son los dispositivos de control y de disciplinamiento empresariales que se desarrollaron? ¿Qué modificaciones se producen en la organización del trabajo? ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que se establecen? ¿Cómo perciben y le otorgan sentido a estos cambios los trabajadores? ¿Qué prácticas organizativas generan en respuesta a las estrategias empresariales?

Sin embargo, la riqueza del trabajo de campo nos permitió modificar algunas de estas preguntas e incorporar nuevas, a partir de las cuales poder abordar la complejidad del campo empírico. Algunas de las preguntas que reformulamos e incorporamos, fueron: ¿Cómo se reconfiguran los colectivos obreros a partir del proceso de reorganización hegemónica empresarial? ¿A partir de qué estrategias se genera consenso empresarial luego de la ruptura de la identidad alpargatera? ¿Cuáles son los nuevos mecanismos de control y de disciplinamiento que se desarrollan? ¿Qué cambios y continuidades se evidencian en las experiencias organizativas del colectivo obrero alpargatero?

Consideramos que esta tesis cobra una relevancia fundamental, teniendo en cuenta el contexto de crisis estructural del sistema capitalista a nivel mundial. Dicha crisis, considerada “*una de las más graves crisis en la historia del capital*” (Borón, 2012), se expresa en todos los planos de la vida social, manifestando una alta concentración de la riqueza y una gran desigualdad social que afecta principalmente a los trabajadores y trabajadoras. En este contexto, resulta fundamental analizar las tendencias de la política empresarial en el nuevo patrón de acumulación de capital, signado por la globalización y la internacionalización del mercado; y la reconfiguración de la relación entre empresarios y colectivos obreros al interior de las unidades productivas.

A su vez, consideramos que la perspectiva antropológica acerca del trabajo y de los trabajadores en la actualidad nos permite arribar a las significaciones que tienen los trabajadores y las trabajadoras, en su realidad cotidiana al interior de la fábrica, y que inciden en el proceso de construcción hegemónica, complejizándolo. De esta manera, esta perspectiva nos permite tejer puentes entre la producción teórica y las percepciones, significaciones y acciones de los colectivos obreros (Leite López, 2011), permitiéndonos tensionar la teoría, abrirla y así generar nuevas preguntas que, junto con investigaciones sobre otras industrias, permitan abonar el campo de la Antropología del Trabajo.

El objetivo final de esta tesis es poder aportar preguntas y herramientas que sirvan para el debate acerca de cuáles son los desafíos de la clase obrera en la actualidad, a qué se enfrenta dicho colectivo y de qué manera puede construir poder para, siguiendo a Gramsci, *convertirse en todo*, mediante un proceso revolucionario.

1.1. Marco Teórico

Las problemáticas del trabajo capitalista han sido analizadas desde diversas disciplinas, pero fundamentalmente desde la sociología y la economía. La perspectiva central de nuestra tesis la hemos construido a partir de los aportes de tres autores clásicos que consideramos fundamentales. En primer lugar, la obra de Marx (1983) nos permite caracterizar las relaciones sociales de producción capitalistas y las tendencias de valorización del capital a lo largo del desarrollo de la gran industria. Por otro lado, a partir del estudio del imperialismo desarrollado por Lenin (1916) llegamos a comprender la dinámica de conformación y acción de los monopolios. Y, por último, a partir del legado de Antonio Gramsci (1986) abordamos la problemática del poder en tanto relaciones de fuerzas a partir de las cuales un sector social establece un proceso de dominio y dirección política sobre otro.

A partir de esta perspectiva, retomamos estudios de la antropología social, argentina y latinoamericana, disciplina que ha iniciado recientemente un recorrido en el estudio del mundo del trabajo y de los colectivos obreros. Si bien desde 1960, aproximadamente, se pueden encontrar estudios antropológicos vinculados a la temática laboral, fue hace pocos años que tanto en Argentina como en Brasil se conformaron grupos específicos de estudios sobre la antropología del trabajo en contextos de gran industria. A partir de la

sistematización realizada por Giniger (2007) retomamos en esta tesis el enfoque construido por el Grupo de Antropología del Trabajo (GAT) de la UBA, retomando los estudios que analizan las nuevas formas de organización del trabajo, la construcción de relaciones de poder (Figari, 2009; Giniger, 2011; Palermo, 2011), las diferentes formas de construcción de subjetividad en los trabajadores (Presta y Intrieri, 2010); y los cambios en los procesos de trabajo y de configuración de expresiones del movimiento obrero (Giniger, 2011).

1.1.1. Políticas empresariales de control y disciplinamiento

Hemos retomado a algunos autores que se han preocupado por analizar los diferentes mecanismos de control y disciplinamiento que el capital fue ensayando a lo largo de la historia de la industria, para ejercer su función de explotación. En primer lugar, incorporamos críticamente a la corriente de pensamiento comandada por Elton Mayo, que sirvió de antecedente a la escuela de Relaciones Humanas. Si bien nos distanciamos de sus fundamentos teóricos, la retomamos para pensar en las modalidades a partir de las cuales el capital adopta conocimientos científicos sobre la forma de administrar la fuerza de trabajo. Tylor, funcionario de una gran empresa que es retomado y reivindicado por la escuela de relaciones humanas, dedicó años al estudio de cómo mejorar el rendimiento humano y la administración productiva, sentando las bases de lo que hoy en día se conoce como Management Empresarial.

Por otro lado, retomamos al activista norteamericano Braverman (1974) que, desde un enfoque marxista, discute con la escuela de relaciones humanas, la cual, al desconocer o negar el antagonismo de las clases sociales enfrentadas en el ámbito productivo, abona y favorece la dominación del capital. Braverman se preocupa por historizar las formas de control que el capitalista debe crear y recrear constantemente sobre la fuerza de trabajo. El autor define a la fuerza de trabajo como una mercancía peculiar que, a la vez que es la única que crea valor para el capitalista, genera también estados subjetivos que el capital debe controlar, para su beneficio. A partir de su análisis sobre las modalidades de administración y control que el capital permanentemente ensaya, Braverman nos propone pensar que en el ámbito productivo no siempre sucede lo que el capitalista desea. Por tal motivo, éstos

últimos han incorporado formas de disciplinamiento que, en el marco del capitalismo, están asociadas a la valorización, reproducción y ampliación del capital. Para ello, retomamos el trabajo de Gaudemar (1981) que, a partir de una genealogía de las formas de disciplinamiento adoptadas por el capital a lo largo del desarrollo de la industria, incorpora una interesante relación entre los modelos de acumulación de capital y los ciclos disciplinares que moldean el control fabril. El autor aporta un análisis que nos permite seguir construyendo la idea potente de estudiar al capital como una clase social dinámica e histórica que aprende de su propia práctica y vehiculiza su saber para seguir consolidándose como la clase dominante.

Por otro lado, tomamos a Buroway (1989) que también se preocupa por analizar los métodos que adoptan los capitalistas para ejercer la explotación, pero sostiene que las estrategias del capital no se reducen a métodos coercitivos disciplinares, sino fundamentalmente a situaciones de consenso. Por lo tanto, incorpora el concepto de consentimiento para dar cuenta de las motivaciones subjetivas y mecanismos ideológicos que hacen que los trabajadores acepten trabajar por encima de sus capacidades y bajo control del capital. El autor separa dos momentos –el momento de coerción y el momento de consenso- que, para nosotros forman parte del mismo proceso, sin embargo, lo retomamos dado que el autor continúa abonando a nuestra pregunta por los mecanismos de explotación.

Si bien estos trabajos dejaron de lado la problemática por la hegemonía en términos gramscianos -que resulta fundamental para nuestro marco teórico- así como las estrategias de resistencia de la clase trabajadora, nos aportan interesantes elementos para analizar las estrategias de dominación capitalista en contextos de gran industria. Así como Thompson (1989) nos propone historizar y dar cuenta de la experiencia de lucha y de organización que la clase obrera va acumulando en su acervo cultural, los autores anteriormente mencionados nos plantean la necesidad de analizar la experiencia del capital, a partir de la cual despliega diversos mecanismos y dispositivos en función de cómo se va desarrollando la lucha de clases y el desarrollo de la industria.

1.1.2. Hegemonía empresarial

Como ya mencionamos, abonamos a un marco gramsciano para analizar la problemática del poder en las relaciones sociales capitalistas. En este sentido, retomamos, los estudios del Grupo de Antropología del Trabajo, que nos proponen abordar el problema de la hegemonía al interior de las grandes industrias. Nos resulta central la tesis de Giniger (2011) para enmarcar los estudios laborales y de los trabajadores en el campo problemático de la construcción y consolidación de los procesos hegemónicos. De esta manera, la autora nos invita a analizar la disputa entre patrones y trabajadores como relaciones de fuerzas dialécticas que actúan a partir de una historia de clase. Por lo tanto, introduce el concepto de *sistemas corporativos*, para referirse a “*las políticas empresariales, las estrategias de control y las pretensiones de configuración de un sujeto trabajador acorde a los intereses patronales, reenviados a los procesos hegemónicos*” (Giniger, 2011: 18); y el concepto de *praxis sindical* para dar cuenta de la historia de confrontaciones históricas entre capital y trabajo, que se nutren también de las luchas de la totalidad de las fuerzas populares. Esta propuesta nos permitió abordar las conformaciones de la patronal de Alpargatas y de su colectivo obrero y sus relaciones históricas. A su vez, retomamos de Giniger la importancia de analizar los procesos productivos y los mecanismos hegemónicos como aspectos dialécticos que producen y reproducen las relaciones de poder que forman parte del bloque histórico actual, oponiéndose a los autores que reducen la realidad a instancias estructurales separadas de las superestructurales.

Por otro lado, nuestra tesis recupera los aportes de Claudia Figari (2009) y Hernán Palermo (2011) acerca de los *dispositivos pedagógicos* que el capital despliega para crear valores, costumbres y sentidos, con el fin de conformar determinado sujeto trabajador. Las grandes fábricas fundadas en nuestro país, entre ellas Alpargatas, crearon escuelas, iglesias, proveedurías, espacios de entretenimiento y diversos espacios de sociabilidad para los trabajadores, que jugaron un rol fundamental en la identificación de los trabajadores con las empresas y, por lo tanto, en la construcción de consenso, dirigido hacia los procesos de valorización del capital. El concepto de *comunidad de fábrica* que elabora Palermo para dar cuenta de la construcción hegemónica que se desarrolló durante la etapa estatal de YPF, nos resulta eficaz para analizar los sentidos que generó el mito de empresa *nacional* y *benefactora* entre los trabajadores de Alpargatas.

Retomamos también el trabajo del antropólogo Federico Neiburg (1988) para analizar el juego que el capital establece entre las figuras de *buen patrón* y *mal patrón*, en tanto estrategias que otorgan sentidos y establecen relaciones con los trabajadores buscando conciliar situaciones de explotación. En este sentido, es interesante la mirada más amplia que los antropólogos proponen para estudiar problemáticas de trabajo, para poder abordar no sólo lo que sucede en las fábricas, sino también en el más allá de la fábrica (Giniger, 2011), para pensar “*la capacidad del capital de comprometer el apoyo de la comunidad para desactivar la lucha de clases*” (Nash, 1989)

El análisis sobre estos trabajos nos permitirá, no sólo analizar los mecanismos que la empresa Alpargatas llevó a cabo durante su etapa fundacional hasta el momento de ruptura del sentido de empresa nacional, sino también comprender qué sucede con los trabajadores frente a esta ruptura –ruptura de sentidos construidos históricamente–, que implicó la reconfiguración empresarial signada por la extranjerización.

1.1.3. Reconfiguración empresarial

Para analizar la reconfiguración empresarial, retomamos algunos trabajos que nos permiten comprender los cambios que se dan en la organización del trabajo en las industrias, en la actualidad. En este sentido, Palermo (2011) y Giniger (2011), analizan la reconfiguración de las relaciones de poder y de dominación al calor de los cambios en las formas de organización de la producción y de los nuevos programas de administración de los recursos humanos. En el mismo sentido, tomamos como insumo a Antunes (2005) quien da cuenta de las formas de precarización y flexibilidad laboral que se instauran a partir de los cambios en las formas de gestión de los recursos humanos y de la producción. Tanto Antunes como Soul y Vogelmann (2008) nos permiten abordar el modelo de organización flexible del trabajo como una instancia más de valorización del capital, discutiendo con aquellos autores que consideraron estos cambios como momentos auspiciosos para los trabajadores, que quiebran la monotonía y la rigidez en la producción.

Es central para esta tesis abordar el concepto de reconfiguración hegemónica empresarial (Palermo, 2012; Figari, 2009) para dar cuenta de las nuevas modalidades que

asumen los empresarios a partir de los cambios en las realidades laborales. En el caso de Alpargatas nos permite dar cuenta de los cambios en las políticas empresariales que se desarrollan a partir de la adquisición por parte del Grupo Brasileño Camargo Correa de la totalidad de las acciones de la empresa.

Otro pilar fundamental para la tesis tiene que ver con el proceso de crisis y cambio de la dirección de la empresa por parte de un grupo económico extranjero. En tal sentido, nos resulta potente el aporte de Susana Presta y Florencia Intieri (2010) acerca del análisis de los procesos de fusión de empresas. Según las autoras, el contexto de fusión permite y habilita la imposición de nuevas políticas que, por fuera de este contexto podrían ser resistidas por los trabajadores. Este aporte nos aporta amplio material para analizar las rupturas y continuidades en las formas de organización del trabajo y en las relaciones capital-trabajo en procesos de fusión.

1.1.4. Aportes teóricos al campo empírico

Los estudios de Basualdo (2011) y Kulfas y Schorr (2000) nos ayudaron a situar nuestra investigación en el marco de la crisis estructural del sistema de producción capitalista actual, desarrollada a partir de un proceso de profunda modificación del patrón de acumulación de capital a nivel mundial, tendiente a la valorización financiera y a la concentración, centralización y extranjerización de la riqueza. A su vez, el trabajo de Antunes (2005) nos permitió examinar las nuevas realidades del trabajo, signadas por procesos de reestructuración productiva y organizacional que redefinen las relaciones entre capital y trabajo. A través de los trabajos de Ximenez Saez, D. y Martínez, O. (1993) abordamos los cambios en las industrias en contextos de reconversión productiva. Y por último, el trabajo de Fillipeto (2014) sobre la inversión brasileña en Argentina nos aportó herramientas para analizar el fenómeno de la internacionalización de la producción.

Por otro lado, recurrimos a diversos estudios que nos permitieron conocer la historia particular de la industria textil y sus cambios a lo largo de la historia. En este sentido, retomamos a Irigoín (1984), Bellini (2009) y Adúriz (2009) para dar cuenta de los cambios que fue transitando la industria textil, tanto en América Latina como en la Argentina. A su

vez, el estudio económico sobre el desarrollo y crecimiento de Alpargatas que elaboraron Gutierrez y Korol (1988) nos resulta fundamental para comprender la conformación del capital de la empresa, su la tendencia accionaria y su vinculación histórica con el sector financiero. En el mismo sentido, la investigación de Acevedo, Basualdo y Khavisse (1991) nos aporta material para conocer la estructura económica de Alpargatas durante la última dictadura cívico-militar. El trabajo de Marticorena (2012) sobre las tendencias de los cambios desarrollados en los convenios colectivos de trabajo durante la etapa 1975-1990, nos permitió abordar el análisis de los CCT de la industria textil.

En otro orden, retomamos los trabajos sobre Alpargatas que trataron la temática de la relación entre trabajo y género (Kabat, 2007; Lobato, 1995), relación que, si bien no fue central para nuestra tesis, la tuvimos en cuenta, al tratarse de una industria que contó históricamente con un gran caudal de trabajadoras. Los trabajos de Arango (1997) y Young (1992) abonan también material que, si bien no se refieren al caso de Alpargatas, nos ayudan a pensar la relación histórica entre las mujeres y la industria.

Para conocer la conformación del colectivo obrero *alpargatero* retomamos los trabajos de Victoria Basualdo (2010) y Gabriela Mitidieri (2012), que nos aportan herramientas para historizar la praxis de los trabajadores de Alpargatas y conocer las trayectorias de huelgas y conquistas, y su legado en la actualidad. A su vez, recuperamos el estudio de Ceva (2000) acerca de las políticas empresariales de asentamiento y sociabilidad obrera y las acciones de los trabajadores y del sindicato textil (AOT) en la Fábrica Argentina de Alpargatas, durante los años 1880 hasta 1955. El estudio de Tornay (2009) recuperó testimonios orales de obreras que nos permitieron acceder a los pensamientos, percepciones y significaciones que las obreras realizaron acerca de su historia en la empresa. Por último, nos resultó central el video de Álvarez: “*De Alpargatas: historias de trabajo*” para visualizar la organización de trabajo y la conformación del colectivo obrero entre los años 50 y 70, aportándonos material fotográfico, así como testimonios de trabajadoras.

1.2. Metodología y aportes al campo de la antropología

Nuestro abordaje metodológico parte de una perspectiva cualitativa, de orientación etnográfica, centrada en el estudio de caso de la planta productiva de Florencio Varela de la

empresa Alpargatas. El estudio de caso se constituye en una estrategia de investigación que permite y facilita captar la globalidad de un fenómeno y sus significados en los espacios mismos donde éstos se producen y toman sentido.

Respecto de la perspectiva etnográfica, ésta nos permite documentar, sistematizar y analizar las acciones, percepciones y prácticas de la vida cotidiana de las personas (Rockwell, 2009) –en nuestro caso, de los trabajadores y trabajadoras de la planta de Florencio Varela– con el fin de analizar las relaciones que se establecen y se construyen en determinado tiempo y espacio –para nuestra tesis, el ámbito fabril en la actualidad–.

Dentro de los enfoques etnográficos, existen propuestas que ponderan la *descripción densa* de los fenómenos como única herramienta de validez para abordar el fenómeno a estudiar (Geertz, 1973). A su vez, otras propuestas privilegian la conformación de un corpus teórico a partir del cual poder situar los conceptos en la realidad estudiada. Consideramos que ambas propuestas dejan de lado la riqueza y la complejidad de los fenómenos sociales. Por ello, retomando a Leite Lopes (2011) nos propusimos realizar un enfoque dialéctico que, lejos de construir una literatura descriptiva de la “*cultura obrera*”, se proponga establecer un dialogo entre las categorías teóricas y la *praxis*¹ de los sujetos. La eficacia de este enfoque, que es teórico y metodológico al mismo tiempo, radica en la posibilidad de generar un movimiento espiralado que, al complejizar las categorías teóricas, a partir de la praxis de los sujetos, promueva nuevas preguntas a las problemáticas del trabajo. A lo largo de nuestra tesis, dicha perspectiva nos permitió comprender de qué manera se construyen las lógicas de las relaciones sociales que hacen que la ideología dominante se perpetúe, pero también se reinterprete por parte de los trabajadores.

De esta manera, diseñamos nuestro trabajo de campo a partir de la *voz* de los actores sociales, así como de la problematización de las categorías de nuestro marco teórico: “*El trabajo de campo es una etapa que no se caracteriza sólo por las actividades que en él se llevan a cabo (obtener información de primera mano, administrar encuestas y conversar con la gente), sino fundamentalmente por el modo como abarca los distintos canales y formas de la elaboración intelectual del conocimiento social.*” (Guber, 2004: 3)

¹ Nos referimos a todas aquellas percepciones, sentimientos y acciones que los obreros desarrollan en su relación con otros.

Nuestro campo empírico, que se situó alrededor de la planta de Florencio Varela, no fue abordado desde “adentro”, sino que pudimos acceder a él a través de diversas entrevistas a trabajadores/as, ex trabajadores/as, empleados jerárquicos, delegados gremiales, lectura de fuentes, observaciones en las inmediaciones de la planta y visitas al gremio textil.

En este sentido, una de las primeras dificultades con la que nos enfrentamos fue la imposibilidad de acceder a la planta, a pesar de diversas solicitudes presentadas al personal jerárquico de la empresa. Sin embargo, esto que en un principio se constituyó en una frustración, nos aportó un interesante insumo de análisis a partir del cual comprender las configuraciones de poder empresarial que se construyen en torno a una gran industria. Así, al encontrarnos luego con un manual de difusión interna², descubrimos que la preservación de la “propiedad privada” era una política más del management empresarial, tal como se puede ver en el siguiente fragmento del manual:

“¿Qué esperamos de nuestro público interno? (...) Que no divulgue imágenes o videos relacionados al negocio de la empresa captados por cámaras fotográficas y filmadoras de aparatos celulares. Las actividades de la empresa son confidenciales. (...) Que no divulgue informaciones o comentarios sobre Alpargatas (...).”

De esta manera, Alpargatas intenta que el mundo interno y cotidiano de la fábrica sea cerrado, controlando y persuadiendo a que “sus” trabajadores preserven su intimidad. De todas maneras, el trabajo es una esfera social que, si bien se encuentra atravesado por relaciones de poder, le pertenece a todos los sectores sociales que forman parte de él. Prueba de ello fueron las largas charlas que mantuvimos con trabajadores y trabajadoras de la planta de Varela, quienes nos ayudaron a componer el proceso de trabajo con total *naturalidad*, dando cuenta de que ése es también su ámbito. Vale aclarar que, teniendo en cuenta los dispositivos de control de la empresa, no hemos incorporado los nombres de los entrevistados, con el fin de preservarlos.

Así, consideramos que el abordaje metodológico al que abonamos permite abrir el campo de la antropología hacia el mundo del trabajo y de los colectivos obreros. El mundo

² Manual de Principios de Conducta y Ética.

del trabajo, si bien ha sido frecuentemente relegado en la disciplina, aporta potentes elementos para el análisis de las relaciones sociales de poder que se configuran y tensionan dentro del mundo capitalista.

1.2.1. Técnicas de construcción, registro de la información y análisis

Por último, queremos mencionar cuáles fueron las técnicas que utilizamos en la producción y registro de datos, que luego analizamos de forma sistemática.

En primer lugar, realizamos un proceso de relevamiento bibliográfico que nos permitió elaborar nuestro marco teórico-metodológico, relevando los distintos abordajes y enfoques sobre el problema de investigación y sobre el campo empírico.

Con relación al trabajo de campo, si bien, como ya hemos mencionado, no pudimos ingresar a la planta, realizamos observaciones de campo que nos permitieron visualizar la actividad de la planta de Florencio Varela: los momentos de entrada y salida del personal, la sociabilidad de los trabajadores al salir de la planta, las relaciones con el personal de seguridad y las características de los trabajadores en cuanto a género y edad. Esta información fue fundamental para dar cuenta de las diferencias entre el colectivo obrero actual y el pasado.

A su vez, recurrimos al sindicato textil (AOT) de Capital Federal y de Quilmes para poder obtener información sobre la empresa, desde la perspectiva del sindicato. Las entrevistas realizadas a secretarios del sindicato y a delegados gremiales de Alpargatas, aportaron información valiosa, no sólo sobre el rol del sindicato al interior de la empresa y su relación con las comisiones internas, sino también sobre sus propias experiencias laborales.

Desde el principio de esta tesis, conformamos un entramado de relaciones, a través de conocidos, o “*conocidos de conocidos*”, pudiendo establecer entrevistas abiertas y no estructuradas con trabajadores/as, ex trabajadores/as. Las entrevistas, que duraron aproximadamente 2 horas cada una, se desarrollaron en espacios acordados con los *informantes*. En el caso de los/as trabajadores/as y ex trabajadores/as las entrevistas fueron

desarrolladas en sus propias casas o en espacios públicos cercanos a la planta, y las entrevistas contaron con la elaboración de relatos de vida, para lograr una mayor comprensión de sus representaciones en torno al trabajo, y a las experiencias individuales y colectivas.

Además entrevisté a dos gerentes de la empresa. En el caso de uno de ellos, la entrevista fue desarrollada en las oficinas administrativas de Alpargatas y el otro gerente no accedió a la entrevista, sino que me pidió que le enviara las preguntas por correo y luego él las respondió, también por correo.

Por otra parte, accedimos a diversas fuentes de la empresa (materiales de circulación interna, revistas institucionales, memorias y balances) las cuales analizamos en profundidad para indagar acerca de las políticas empresariales de administración de la fuerza de trabajo.

Otro recurso importante fue el análisis de los convenios colectivos de trabajo del sector textil. Elaboramos un esquema comparativo de los CCT de la industria textil de los años 1975, 1990 y 2007, indagando en sus cambios y continuidades, y examinando las negociaciones entre empresarios y trabajadores del rubro textil, a lo largo de los años.

Realizamos análisis de material hemerográfico, fundamentalmente de gran cantidad de noticias periodísticas que se publicaron en el contexto de cierre de las plantas productivas y de la compra de las acciones de Alpargatas por el grupo Camargo Correa, con la intención de contar con datos coyunturales.

Con las entrevistas desgrabadas y con el análisis de documentos y de fuentes, hemos realizado matrices simples y cruzadas. Este tipo de análisis cualitativo permite producir categorías, con las cuales fuimos organizando los ejes centrales de la tesis para su escritura. Este fue un proceso creativo y nos permitió a configurar conceptualmente el proceso de *aparición, desaparición y reaparición* de Alpargatas.

Finalmente, como hemos adelantado en la introducción, elaboramos esta tesis con la expectativa de aportar al conocimiento de la vivencia y las posibilidades transformadoras de los trabajadores y las trabajadoras, protagonistas principales de nuestra tesis.

2. “Las Alpargatas son ajenas”: crecimiento y expansión de Alpargatas

En el presente capítulo nos proponemos recorrer la historia de Alpargatas, tanto desde el punto de vista de su composición accionaria y su organización empresarial, como desde la conformación de su fuerza de trabajo. La exploración de sus orígenes, íntimamente vinculados con la historia de industrialización de nuestro país, nos permitirá reconocer tanto las estrategias de construcción de consenso como las estrategias coercitivas que fueron erigiendo la hegemonía empresaria durante los años de crecimiento y expansión de la empresa. En este capítulo abarcaremos el período que se inicia con la creación de la Sociedad Anónima de Alpargatas, en el año 1885, transitando por los años de expansión, hasta las décadas de 1960 y 1970, época en la cual comienzan a visualizarse profundos cambios en la organización del trabajo.

En el primer apartado realizaremos un recorrido de la conformación empresarial de Alpargatas, teniendo en cuenta los productos que fue creando, su composición accionaria, su política de inversiones y su vinculación con el capital financiero. A partir de este análisis, nos proponemos desmitificar el carácter de “empresa nacional” de Alpargatas y reconocer los efectos que dicho mito tuvo en relación a las políticas de construcción de consenso, tanto al interior de la empresa, en relación a su fuerza de trabajo, como hacia el afuera, en la elaboración de una marca que construyó una identidad ligada a lo gauchesco y lo popular.

En el segundo apartado nos focalizaremos en la configuración del colectivo obrero alpargatero, que surgió en el proceso de desarrollo de la empresa, en el seno de la tensión producida por las políticas empresariales de administración de la fuerza de trabajo y las significaciones y acciones por parte de los trabajadores y trabajadoras de la empresa. Para ello, será esencial adentrarnos en el emplazamiento de dos plantas de Alpargatas: en Barracas y en Florencio Varela con el fin de conocer las políticas de atracción de los/as trabajadores/as y las estrategias de adecuación de dicha fuerza de trabajo, tanto al interior de las plantas, como en los barrios ligados ellas. Si bien nuestra investigación tiene como objeto de estudio la planta de Florencio Varela, retomaremos la historia de la planta de

Barracas, dado que fue la primera planta de la empresa, y nos permitirá bucear en los orígenes del colectivo obrero *alpargatero*.

Dentro de estas experiencias comunes entre las obreras y obreros de Barracas y de Florencio Varela, revisaremos en el último apartado las primeras experiencias organizativas que se desarrollaron, así como la historia de conformación de la Asociación Obrera Textil (AOT), gremio que nuclea a los obreros textiles. De esta manera, nos proponemos recuperar las tradiciones de lucha que se dieron en el marco de un desarrollo industrial que, en el caso de Alpargatas, llegó a emplear a 15.000 trabajadores.

2.1. Dinámica de conformación del capital

“La dinámica de acumulación de capital es un proceso mundial por su contenido, pero nacional por su forma.”
(Iñigo Carrera, 2007: 3)

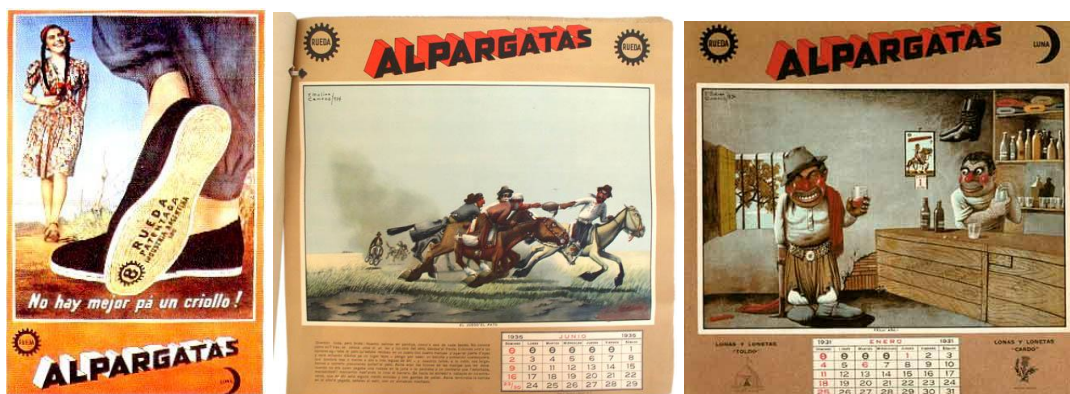
La historia de Alpargatas forma parte del naciente desarrollo industrial que se produjo en la Argentina a fines del Siglo XIX y principios del XX, producto de la incorporación del país a la división internacional del trabajo. De esta manera, el capital extendió sus dominios a la Argentina, donde la inserción en el mercado mundial potenció las transformaciones que ya se venían desarrollando a lo largo del siglo –la emergencia de un mercado interno creciente y la demanda de productos industriales por parte de los sectores agroexportadores (Irigoin, 1984)–. Las primeras industrias se crearon a partir de la conformación de un capital diversificado, proveniente tanto de capitales industriales y financieros extranjeros como de la burguesía comercial y terrateniente local. Dentro de este sector podemos encontrar los grupos Bunge & Born, Braun Menéndez, Ingenio Ledesma, Alpargatas-Grupo Roberts, Compañía General de Combustibles-Brown Boveri. Entre ellas, las industrias de calzado y textil se desarrollaron en el país, alentadas también por la incorporación de las primeras máquinas de coser y por el arribo de mano de obra calificada (Adúriz, 2009).

La Sociedad Anónima Fábrica Argentina de Alpargatas nació en el año 1885 a partir de la asociación entre Juan Etchegaray, hijo de inmigrantes vascos, propietario de 12 talleres artesanales de producción de alpargatas y la firma inglesa Douglas Fraser & Sons,

proveedora de materia prima y de maquinaria industrial. En un contexto en el cual la industria local del calzado y la industria textil combinaban la producción artesanal – realizada en pequeños talleres– con la naciente producción industrial (Kabat, 2005), la empresa logró posicionarse como una gran industria gracias a la incorporación de “*complicadas e ingeniosísimas máquinas movidas por vapor [provenientes de Inglaterra, que] producen anualmente centenares de pares del alpargatas –barato y cómodo calzado cuyo uso se ha generalizado en todos los centros agrícolas de la República*”³.

La alpargata, tradicional calzado de lona y suela de fibra de yute trenzado, fue el calzado mayormente utilizado por las clases populares, fundamentalmente por los peones rurales. De esta manera, la producción en serie de esta mercancía barata y de uso masivo ligó a la empresa, desde sus orígenes, al mercado popular y, al espíritu nacional y gauchesco. Los almanaques de Molina Campos, que fueron publicidad de la empresa durante los años 30, nos muestran escenas gauchescas, en las cuales, de manera humorística y caricaturesca, las figuras del gaucho y del criollo, amantes de sus chinas, de la música, de los caballos y las payadas, aparecen como los auténticos pobladores de la pampa argentina.

Imagen 1: Publicidades de Alpargatas durante los años 20, 30 y 40



Fuente: web.

Nota: Las últimas dos publicidades corresponden a los famosos Almanagues realizados por Florencio Molina Campos, quien desde los años '30 hasta el '45 elaboró diseños para la firma. En total, se distribuyeron cerca de 18 millones de láminas litográficas por la Argentina y los países vecinos.

³ Censo Municipal de la Ciudad de Buenos Aires, 1887, tomo II, p. 316. En Gutiérrez y Korol, 1988, pág. 406.

A diferencia del primer almanaque de Alpargatas, que refleja una imagen más *naif* y pintoresca del gaucho, las obras de Molina Campos reflejan de manera realista la vida del gaucho, satirizando sobre su pobreza, sus debilidades, sus carencias y sus limitaciones. De esta manera, estas últimas obras, cargadas de emotividad, lograron identificar a los sectores populares, fundamentalmente a aquellos que sufrieron, a principios del siglo XX, la migración del campo a la ciudad y que fueron los que se emplearon en las primeras industrias de las ciudades.

La carga de emotividad vinculada a la creación de la empresa también aflora en el mito de origen de Alpargatas⁴, donde la creación de la empresa se muestra como obra de la unión entre dos pioneros (Etchegaray y Fraser) que con su voluntad y compromiso lograron crear una gran industria nacional: *“En 1883 inicio de las actividades cuando un vasco, Juan Etchegaray, pionero de la fabricación manual de un calzado de lona con suela de yute y un escocés, Robert Fraser, miembro de una familia productora de máquinas y telas, empiezan a trabajar juntos para la fabricación de las tradicionales alpargatas que luego darían nombre a la empresa.”*⁵ *“En todas partes del mundo se fabricaban las alpargatas a mano, hasta que merced a la iniciativa y al espíritu investigador y progresista de un joven argentino se inventaron las máquinas que centuplican su producción, abaratan su costo y multiplican el número de operarios en la fabricación de ellas empleados”*⁶.

La apelación al carácter nacional de la empresa (la cual se seguirá fomentando a lo largo de su historia), al espíritu emprendedor de sus fundadores y a la cercanía de los productos de uso masivo y popular, formaron parte de las estrategias de construcción de consenso que se erigieron desde el nacimiento de la empresa y que permitieron identificarla como una empresa vinculada al *“bienestar”* y a la construcción de progreso y de orgullo nacional. Estas estrategias tuvieron como objetivo la invisibilización del carácter antipopular de las identidades y los intereses corporativos que estuvieron por detrás de la construcción de este

4 Llamamos mitos de origen a las historias oficiales que las empresas construyen para relatar su trayectoria, mostrando en la mayoría de los casos una emotividad ligada al espíritu heroico y emprendedor de sus propietarios (Palermo, 2001 y Neiburg, 1988)

5 Historia de la firma extraída de la página oficial: www.alpargatas.com.ar

6 Chueco, M. (1886) Los pioneros de la industria nacional. La Nación. p. 324. En Irigoien, 1984

gigante. Como veremos, la formación del directorio de Alpargatas, su política de inversiones, su vinculación con diversas empresas extranjeras, así como el permanente abono de patentes y regalías⁷ y los préstamos adquiridos a agentes extranjeros, relativizan el carácter *popular* y *nacional* de la firma y nos permiten comprender la unidad histórica existente entre el capital nacional y el desarrollo de capital a nivel mundial.

Hacia 1901, el directorio de Alpargatas estaba compuesto en su mayoría por integrantes de origen inglés. Etchegaray, que aflora en el mito de origen de Alpargatas como el joven *visionario* y *emprendedor* que transformó sus talleres en una gigantesca empresa textil, dejó de figurar en el listado de accionistas en los años '20 y los Fraser⁸ –familia británica que contaba con el derecho de patente de las máquinas y por lo tanto de sus beneficios– aparecen como los poseedores del mayor número de acciones de la firma (Ceva, 2000). No es de extrañar la vinculación con capitales británicos en la Argentina del Centenario, ya que se trata de las raíces mismas del desarrollo industrial del país (Iñigo Carrera, 2011). Con la primera presidencia de Roca afloraron los primeros empréstitos extranjeros que, en conjunto con otras políticas roquistas–campana al desierto, guerra contra el Paraguay, “importación” de mano de obra extranjera– terminaron de “*coronar su conducta enfeudando a la nación al interés imperialista británico.*” (Horowicz, 2005: 15).

Movilizada por una fuerte política de inversiones, fundamentalmente extranjeras, Alpargatas logró, en los primeros años del siglo XX, el “*monopolio local de la tecnología utilizada*” (Gutiérrez y Korol, 1984: 422), incorporando grandes maquinarias y constituyéndose, de esta manera, en un sistema de gran industria, sistema que, siguiendo a Marx, produce una revolución en el medio de trabajo a través del ritmo que marca la maquinaria. Si bien los talleres artesanales no desaparecieron del rubro de calzado y textil – sino que, como veremos, junto con el trabajo a domicilio formarán parte de una dinámica creciente, fundamentalmente en la actualidad– con el sistema de gran industria éstos se

7 Por el rubro de regalías, no sólo se fugan divisas del país, sino que las empresas quedan, en muchos casos, absorbidas por el capital extranjero.

8 Alejandro Fraser fue el primero que llegó al país para la instalación de la maquinaria y su hijo Robert fue gerente general y presidente de la firma hasta 1960, sucedido luego por su hijo, también Robert Fraser, que ocupó la presidencia hasta principios de los años '70.

convirtieron en “*departamentos externos de la fábrica*” (Marx, 442). Con el desarrollo de la gran industria vemos nacer no sólo un sistema de automatización que regula la labor del obrero, disciplinando e intensificando profundamente la fuerza de trabajo, sino también un sistema que modifica el mercado, adaptándolo a las exigencias del incesante desarrollo de los medios y los procesos de trabajo.

A su vez, las inversiones le permitieron ampliar su infraestructura: en el año 1897 la empresa adquirió un espacio de 900 mt² para la instalación de la primera fábrica de la compañía, ubicada en la calle Patricios del barrio de Barracas, fábrica que aún hoy mantiene su estructura. (Ver apartado 2). A lo largo de los años, la fábrica de Barracas se fue ampliando cada vez más, hasta llegar a contar, a partir del año 1920, con 5 extensos edificios, cada uno de ellos con 6 pisos, destinados en su mayoría para el espacio productivo, pero también para las oficinas administrativas.

Además de su crecimiento local, Alpargatas se extendió a otros países como Uruguay y Brasil. En el año 1907 Robert Fraser se asoció con un grupo inglés para la radicación, en San Pablo, Brasil, de la Fábrica Brasileña de Alpargatas y Calzado, la cual contó, en sus primeros años, con los privilegios y las patentes de la Fábrica Argentina de Alpargatas (Gutiérrez y Korol, 1984: 422). Como veremos en el último capítulo, 100 años más tarde, la firma brasileña terminará comprando a quien fuera su precursora.

Otro de los factores de crecimiento de la compañía estuvo vinculado a la diversificación de la producción. En el año 1920 la empresa incorporó la producción de textiles de algodón gracias a dos hechos fundamentales: la incorporación de los telares Northrop desarrollados en Estados Unidos y la promoción de la industria del algodón en el país, alentada por los capitales norteamericanos: “*los fabricantes y el capital norteamericano harían bien en no ignorar el ferviente deseo argentino de desarrollar las industrias locales, como las del algodón. Desde el punto de vista norteamericano, la manufactura de productos de algodón en la Argentina, con materia prima nacional, incrementará la venta de maquinarias y suministros norteamericanos por sobre el monto total actual de los productos de algodón que se exportan a la Argentina.*” (AEEUU [U.S. National Archives] Record Group 151, Box

1447, Despacht 261, 15 April 1920⁹). A su vez, con la adquisición de maquinarias, Alpargatas amplió su producción al calzado de goma y de telas para la industria del caucho. Por otra parte, para mejorar la producción textil, Alpargatas compró los derechos exclusivos del proceso de “sanforizado” textil –proceso que permite la elasticidad de la tela– a empresas estadounidenses a través del pago de “royalties” por metro de tela producido con ese procedimiento. (Gutiérrez y Korol, 1988).

Como vemos, el financiamiento externo fue el principal recurso utilizado por Alpargatas para su crecimiento. Luego de la crisis del '30 la hegemonía británica sobre la Argentina comenzó a declinar y el ingreso del capital financiero norteamericano se hizo más extensivo. Hasta la década del '20 Alpargatas estuvo vinculada a la empresa Ashworth de Manchester, que fue proveedora de insumos, gestora de créditos y comercializadora de la firma y a partir de 1930 la empresa comenzó a tener vinculaciones con el grupo económico y financiero Roberts. El grupo Roberts –unidad económica de capital extranjero cuyo control inicial fue detentado por la inglesa Baring Brothers Co., y luego por la Morgan Guaranty Trust, de Estados Unidos– fue uno de los grupos económicos en los cuales participó José Alfredo Martínez de Hoz¹⁰ como ejecutivo y como propietario de gran parte de sus acciones. En el año 1920 Alpargatas ya había realizado el ingreso al mercado de capitales, a través de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, de San Pablo y de Montevideo, momento en el cual “*los ingleses, representados por varias familias y algunas sociedades locales y de Inglaterra (...) fueron desprendiéndose de sus tenencias a través de su venta paulatina en el mercado.*”¹¹ Como vemos, la vinculación de la empresa con el capital financiero surgió desde épocas muy tempranas y con el paso del tiempo comenzaron a incorporarse a su capital accionario grandes grupos económicos e inversionistas privados.

En el año 1950 Alpargatas se posicionó entre las principales empresas del país, y en ese mismo año fundó la planta de Florencio Varela para la producción de calzado de goma,

9 En: Guy, 2000.

10 José Alfredo Martínez de Hoz fue Ministro de Economía durante la última dictadura cívico-militar y falleció en el año 2013 cumpliendo prisión preventiva en su domicilio por crímenes de lesa humanidad.

11 Entrevista realizada a Gerente Legal de Alpargatas desde 1984 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli – Septiembre de 2012.

botas de goma y calzado de seguridad. A su vez, en la década del 60 se crearon algunas de las marcas que se hicieron más populares en el país: las alpargatas Rueda, la marca de calzados Flecha y el calzado de goma Boyero y con la producción de denim (tela de jean) la empresa alcanzó una posición destacada, creando la marca de vaqueros Far West y abasteciendo a las principales marcas nacionales e internacionales de jeans que se popularizaron a partir de los años 60. Más adelante, Alpargatas lanzó otras de las marcas que se enseguida se incorporaron al mercado del consumo masivo: la marca de calzado e indumentaria infantil Pampero Infantil y la marca de calzado e indumentaria de trabajo Pampero; la marca de textiles de limpieza Media Naranja; la marca de textiles para el hogar Palette y la marca de calzado e indumentaria deportiva Topper.

Imagen 2: Publicidades de Alpargatas durante los años 60 y 70



Fuente: web

Todas estas marcas, que, según el representante legal de Alpargatas, “*se incorporaron a la vida cotidiana de la gente*”, siguen siendo recordadas hasta el día de hoy, aunque muchas de estas marcas ya no existan. Como vemos en las publicidades de la empresa durante los años 60 y 70, ya no aparece la referencia al campo como antes (aunque la marca boyero mantiene un vínculo con el campo, dado que el significado de boyero es aquel que cuida bueyes), sino que se apela más a las familias urbanas y, fundamentalmente, a los jóvenes,

referenciándolos con el rock y el country, estilos musicales que se popularizaron en el país a partir de los años 60.

A partir de las entrevistas pudimos registrar que muchas obreras y obreros de Alpargatas –aunque desconozcan cuáles son las marcas que produce la empresa en la actualidad– tienen un recuerdo intacto de las marcas más históricas, no sólo por haber trabajado en la empresa en aquellos años, sino también por haber sido consumidores de su producción:

*“Todo era de acá, todo. Se fabricaba Palette, ¿tu mamá no tiene nada de Palette? Eran sábanas, acolchados, toallones, un sueño, así de inmensos. Yo tengo una sábana de hace 25 años, era de 180 hilos. (...) Todos teníamos facilidad para comprarlas, las comprábamos en el outlet.”*¹²

*“Todas nosotras usábamos los equipos de gimnasia de Topper, todas, todas, los fines de semana nos disfrazábamos con la ropa de Topper.”*¹³

Este desarrollo de la marca Alpargatas –marca que englobaba a todas las otras que ésta lanza al mercado– logró construir consenso, a través de la estrategia publicitaria y de su consumo por parte de los trabajadores y las trabajadoras. A su vez, esta estrategia le permitió alcanzar un alto valor financiero, dado que, como toda marca, aún siendo un componente intangible, conforma una parte fundamental del capital de las empresas (Rodríguez, 2000).

Al tiempo que las marcas se “mimetizaban” con los gustos y la identidad del pueblo, el directorio de la empresa se volvía cada vez más ligado al capital concentrado. A comienzos de los años 70, la mayoría de los integrantes del directorio de Alpargatas eran representantes de grandes grupos económicos y financieros extranjeros: Enrique Roberts (representante del Grupo Roberts que ya hemos mencionado), la familia Gotelli (vinculada al Banco de Italia y Río de la Plata), Eduardo Valentín Oxenford (representante de Bunge Born) y Carlos Lockwood (presidente del ingenio La Esperanza, empresa perteneciente al grupo Deltec International). Teniendo en cuenta la composición del capital accionario de la firma entre los años 60 y 70, el mito de *empresa nacional* quedó aún más desdibujado: “Según la revista

12 Entrevista a ex empleada administrativa de Barracas. Realizada por Karina Ciolli – Junio de 2012.

13 Idem cita anterior

*Competencia, del 28 de febrero de 1969, el 11% del capital accionario de la empresa pertenece a la Cone Mill Corporation, de la ciudad de Greensboro, de Estados Unidos; según la misma publicación, Alpargatas tiene vínculos económicos con las compañías norteamericanas Koratron y Ro-Search Incorporated. En un libro publicado en 1965 por el CENCI (Centro de Estadísticas Nacionales y Comercio Internacional del Uruguay) con el auspicio de una comisión del Ministerio de Relaciones Exteriores de dicho país, titulado: “ALALC Inversiones extranjeras en la zona de libre comercio”, se informaba que el 25% del capital de Alpargatas (de Argentina) está en manos de inversionistas privados del exterior.”*¹⁴

Las estrategias publicitarias desarrolladas por la empresa hacia el conjunto de la sociedad (ya veremos en el próximo apartado las estrategias implementadas sobre la fuerza de trabajo) se combinaron con el rol que tuvieron los empresarios de Alpargatas con las estrategias coercitivas implementadas durante la última dictadura cívico-militar desarrollada en el país. Sin embargo, la construcción de la imagen de la empresa fue tan fuerte que los vínculos con la dictadura militar no lograron evidenciarse hasta hace algunos años. Alpargatas apoyó abiertamente las políticas económico-sociales de la dictadura: *“La gran mayoría de las representaciones de la burguesía nacional y extranjera que opera en Argentina saludaron la instauración de la dictadura y el plan económico implementado. El CEA, ideólogo del plan y, como observamos, gestor de la estrategia golpista, intervino en su puesta en marcha no sólo a través de Martínez de Hoz, sino también con el nombramiento de dirigentes de sus empresas miembros en diversos puestos políticos (ejecutivos del Grupo Zorroaquin al mando del Banco Central y del Banco de la Nación; directivos de Astra en la presidencia de Gas del Estado; miembros del Grupo Roberts –Alpargatas, Banco Francés– en la presidencia y vicepresidencia del Banco Nacional de Desarrollo; integrantes de Braun Menéndez Behety en el directorio del Banco de la Provincia de Buenos Aires). Formaban parte del CEA en esa época también Techint, Bunge y Born y Banco Shaw.”*¹⁵. A través de

14 En: Comité del Barrio de la Boca del Partido Comunista (1974) Alpargatas S.A. ¿Argentina o de los Monopolios? Colección de Problemas de la Liberación. Número 2. Anteo. Buenos Aires. Pág. 17

15 La punta del iceberg - Año 6. Edición número 254. Domingo 31 de marzo de 2013 - Por Verónica Baudino Dra. en Historia - Becaria Postdoctoral del IDIHCS- Conicet - Miembro del CEICS - politica@miradasalsur.com

las políticas implementadas por la dictadura, los grandes grupos económicos fueron favorecidos y beneficiados con la estatización de su deuda privada, generando “*Un abuso de sectores privados lanzados al asalto de los fondos del Estado que decían querer sanear, en detrimento de la sociedad toda y del interés general. Entre los principales actores pueden citarse a grupos económicos (...) [Alpargatas, entre otros].*” (Muleiro, 2011). Pero la vinculación con la dictadura no fue sólo a través de un apoyo explícito, sino que los propios empresarios de estos grandes grupos económicos fueron parte activa y ejecutora de tales medidas. Eduardo Oxenford, quien fue parte del directorio de la empresa y presidente de Alpargatas durante los años 70, fue interventor de la UIA (Unión Industrial Argentina) al comienzo de la dictadura y años más tarde desempeñó el rol de Ministro de Industria durante presidencia de Viola en el año 1981.

Como resultado de estas políticas, Alpargatas se diversificó hacia otros rubros, colocando a la firma en el puesto 11 en el ranking de grupos económicos del país (Acevedo, Basualdo y Khavisse, 1990): “*Entre fines de los años 70 y durante los 80 la compañía ingresó a otros rubros, tales como la Pesca (Alpesca), bancos (Banco Francés), petróleo (Petrolar), seguros (la Buenos Aires), azúcar (Azucarera Argentina), producción de fibra de algodón (Fibramalva), creando subsidiarias o comprando o tomando participaciones importantes en sociedades preexistentes. A partir de fines de los 80 comienza lentamente la etapa de las desinversiones, poco a poco volviendo a concentrarse en las actividades tradicionales, textil y calzado.*”¹⁶.

Como hemos visto, la acumulación de capital forma parte de una dinámica mundial, movilizadora por los centros económicos del sistema capitalista y los capitales locales. Bucear en los vínculos, las dinámicas y los intereses históricos y no siempre visibles que existen detrás de aquello que llamamos *patronal* nos permite comprender que las acciones patronales no son individuales, sino que están enmarcadas en las estrategias de coerción y

16 Entrevista realizada a Gerente Legal de Alpargatas desde 1984 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli – Septiembre de 2012.

consenso que forman parte de la construcción hegemónica que el *bloque de poder*¹⁷ de nuestro país necesita desarrollar para sostenerse.

Sin embargo, como ningún proceso hegemónico puede desarrollarse de manera absoluta, para terminar de comprender la conformación de dicha *patronal* es necesario analizar de qué manera se fue moviendo a lo largo de la historia en relación a la configuración del colectivo obrero. Veremos, por lo tanto, en el próximo apartado, la historia de configuración del colectivo obrero “alpargatero” para abordar la relación histórica que se fue desarrollando entre las políticas empresariales de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo y las respuestas por parte de los trabajadores.

2.2. Conformación del colectivo obrero *alpargatero*

“Y la clase cobra existencia cuando algunos hombres, de resultas de sus experiencias comunes (heredadas o compartidas), sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos de (y habitualmente opuestos a) los suyos. La experiencia de clase está ampliamente determinada por las relaciones de producción en que los hombres nacen o en las que entran de manera involuntaria” (Thompson, 1989)

El desarrollo del capital tiene como condición necesaria la existencia de una masa de desposeídos de sus condiciones materiales de existencia. En nuestro país, la inmigración europea de finales del siglo XIX y la vasta migración del campo a la ciudad, fueron algunos de los hechos que conformaron las primeras camadas de trabajadores y trabajadoras incorporados/as a la industria. En Alpargatas, el acelerado proceso de proletarización

17 Concepto gramsciano que Giniger (2011) sitúa en relación a la conformación de las praxis empresariales, en tanto “fuerzas sociales y políticas que –en unidad y disputa– comulgan detrás de una de las fracciones de la clase burguesa” (Giniger, 2011)

reunión a hombres y mujeres, en su mayoría de origen extranjero que, con sus experiencias, saberes y representaciones, sentaron las bases de la configuración del colectivo obrero textil. Así lo expresa un empleado que trabajó durante la década del 40:

“Había que tomar mucha gente. Se tomaban setenta por día. Se necesitaba gente y había que tomarla de cualquier manera. Venía don Roberto Fraser y exigía más, yo ya miraba en los tranvías, en los colectivos. (...) Vinieron muchos polacos que estuvieron en la guerra (...) yo iba al Hotel de Inmigrantes a buscar polacos (...) y me los traía para Alpargatas. Se tomaban hombres hasta treinta y cinco años, porque el soltero sale y después no cumple, y a las mujeres solteras.”¹⁸

Dicho colectivo obrero presentó desde sus orígenes algunas particularidades que lo diferenciaron del conformado en otras industrias: revelaba una mayor cantidad de trabajo femenino que masculino (proporción que fue variando a lo largo del desarrollo industrial), presentaba una especialización por oficios, manteniendo el trabajo artesanal y domiciliario junto con el desarrollo de la gran industria, percibía salarios bastante más reducidos que el de otras ramas industriales y experimentó a lo largo de la historia diversas experiencias organizativas, que aunque silenciadas o poco significativas en comparación a otros colectivos obreros, contrarrestan, reinterpretan y reaccionan frente a la dominación que les es impuesta.

El colectivo obrero alpargatero se fue configurando junto con el desarrollo de la hegemonía empresaria, la cual, como veremos, logró consolidarse durante la primera mitad del siglo XX, a partir de las políticas empresariales de configuración socio-cultural de la fuerza de trabajo (la política de adecuación y disciplinamiento de la fuerza de trabajo y las políticas de construcción de consenso a través de una sostenida política de beneficios y de relaciones paternalistas) y de la configuración productiva (organización del trabajo y estrategias coercitivas).

2.2.1. Dones y contradones: otorgar beneficios para ejercer el control

¹⁸ Entrevista a empleado de Alpargatas. Relizada por Ceva (2000)

El colectivo *alpargatero* tuvo su origen en la zona de Barracas, barrio cercano al Riachuelo, que debe su nombre a la instalación de las barracas (construcciones que se utilizaban para el almacenamiento de cuero y carnes durante el siglo XVIII). Allí se instaló la primera planta de la firma, la cual comenzó a funcionar con trescientas trabajadoras y veinte trabajadores de diversos orígenes (argentinas/os en su mayoría migrantes del campo, italianas/os y españolas/es). Ya en el año 1916, el número ascendía a mil seiscientas trabajadoras/es, manteniendo el elevado porcentaje de mujeres: 92% del personal (Ceva, 2000). El asentamiento de Alpargatas, y de las otras dos grandes fábricas que se instalaron en la zona (Bagley y Canale), fueron modificando la fisonomía del barrio.

Imagen 3: Barracas en el año 1901



Fuente: Muro de Facebook de Alpargatas Textil S.A.

El barrio combinaba tanto la opulencia de familias ligadas al sector agropecuario y portuario (los Balcarce y los Montes de Oca, por ejemplo) como la humildad de los nuevos trabajadores y trabajadoras que se asentaron alrededor de las fábricas. Si bien la empresa no conformó un barrio obrero según el modelo de *fábrica con villa obrera*¹⁹, dado que no

19 El concepto de Sistema de Fábrica con Villa Obrera es acuñado por Neiburg: 1988 y retomado por Leite Lopes: 1979 para dar cuenta de “los procesos sociales que tienen lugar en sistemas fabriles correspondientes a

proveyó de vivienda a sus trabajadores, sí modificó al barrio, atrayendo gran cantidad que trabajadoras y trabajadores y creando sólidos lazos entre el espacio laboral y el mundo cotidiano fuera de la fábrica. Aún para quienes no trabajasen en la empresa, ésta dejaba una impronta en cada una de las instituciones del barrio (colaboraba periódicamente tanto con la comisaría del barrio como con los hospitales de la zona) y a través de las distintas actividades que promovía, tales como bailes, concursos y torneos, dirigidas a la comunidad (Ceva, 2000). De esta manera, al cumplir un rol fundamental en la transformación del barrio y en el desarrollo de las principales instituciones (iglesias, comisarías, hospitales, escuelas) la empresa reforzó el simbolismo del *bienestar* y de *nacionalidad* (asociada al rol cuasi estatal que cumplía en el barrio) que, como vimos en el primer apartado, fue parte de una estrategia histórica de la firma.

En un contexto en el cual el Estado buscaba homogeneizar y disciplinar a la clase trabajadora que se estaba gestando, las empresas eran un vehículo más de construcción de ciudadanía, tanto hacia fuera como dentro de las fábricas. Así como la empresa imponía su impronta al barrio, de la misma manera, los sectores más acaudalados del barrio cumplían un rol fundamental en la empresa. Por ejemplo, la vinculación de Alpargatas con la Liga Patriótica²⁰ (institución donde funcionaba la escuela para obreras de la empresa, dirigida por Elvira Bullrich de Martínez de Hoz –esposa de Alfredo Martínez de Hoz–) es una muestra que nos permite evidenciar la necesidad de los sectores dominantes de construir un modelo de ciudadano y de apelar al *ser nacional* en defensa de los intereses del capital.

industrias que se establecen en zonas en las que no existe un mercado de trabajo previamente formado y que (...) se transforman en polos de atracción de fuerza de trabajo que es inmovilizada a través de la vivienda.” (Neiburg, 1988)

20 “Los miembros de la Liga Patriótica se comprometen, bajo su fe y honor de argentinos, a cooperar por todos los medios a su alcance, e impedir: 1° La exposición pública de teorías subversivas contrarias al respeto debido a nuestra patria, a nuestra bandera y a nuestras instituciones. 2° Las conferencias públicas y en locales cerrados no permitidos sobre temas anarquistas y maximalistas que entrañen un peligro para nuestra nacionalidad. Se obligan igualmente a usar de todos los medios lícitos para evitar que se usen en las manifestaciones públicas la bandera roja y todo símbolo que constituya un emblema hostil a nuestra fe, tradición y dignidad de argentinos...” (La Nación, 16 de enero de 1919. En Artículo de Felipe Pigna: www.elhistoriador.com.ar)

Con la creciente demanda de obra por parte de la expansión de Alpargatas, el barrio creció y la empresa llegó a contar con doce mil obreras hacia el año 1940, manteniendo un elevado número de mujeres. Las obreras que se incorporaron a Alpargatas durante los años 30 y 60, no sólo lo hicieron por la necesidad de ayudar a sus familias o complementar el salario masculino, sino que a través del trabajo extradoméstico muchas de ellas contaron con la posibilidad de estudiar (algo impensado para muchas de ellas), de formarse en un oficio y de formar parte de distintos espacios de sociabilidad.

Como hemos mencionado anteriormente, la empresa contaba con una escuela para obreras, donde se les enseñaba escritura, lectura, manualidades, cocina, etc., pero donde también eran formadas en la disciplina, en el cumplimiento de la estructura jerárquica y de los tiempos y en la conformación de una concepción del mundo ligada a los sectores dominantes. De esta manera, la escuela se convertía, para la empresa, en la posibilidad de adecuar y disciplinar a las mujeres que no tenían incorporado el ritmo industrial, y para las obreras era una posibilidad de ascenso para poder dejar de ser operarias y convertirse en empleadas. Así lo expresan dos empleadas que trabajaron en la empresa durante los años 50:

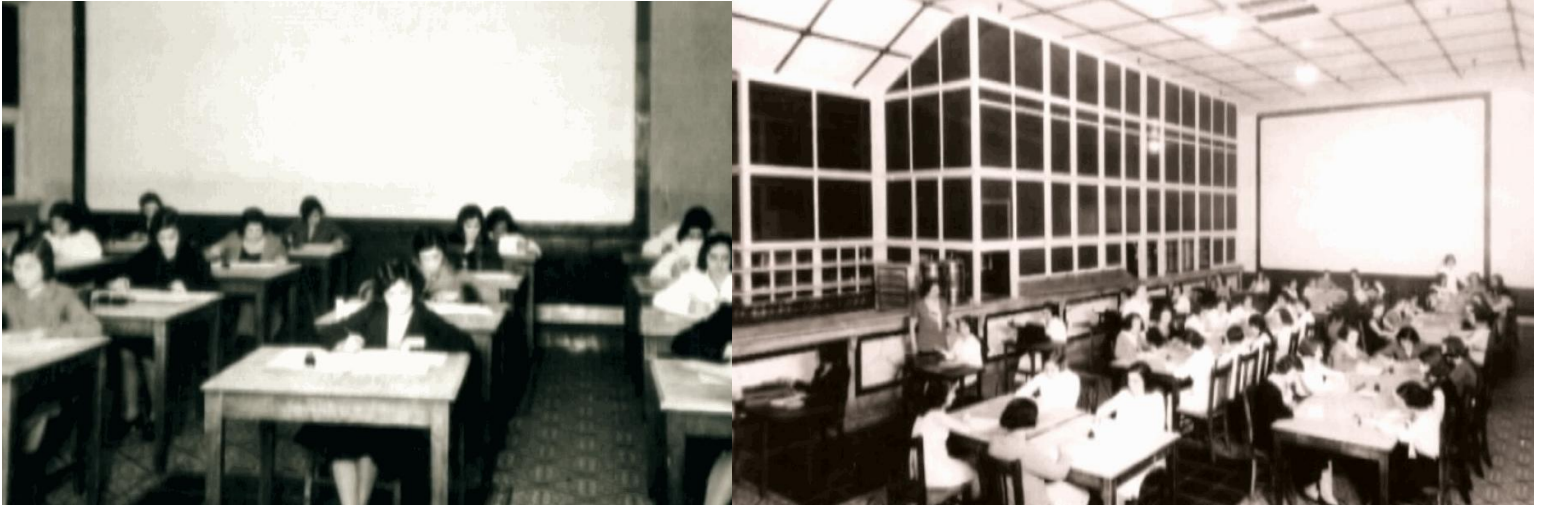
*“Concurríamos todas las que teníamos intención de progresar”*²¹

*“(…) Y enseguida me anoté en la escuela, y a la semana vino este norteamericano, Murphy, que venía de director de la fábrica 2 y 3 (...) y él fue y miraba los cuadernos y me eligió a mí y ya al otro día empecé con él, de asistente, secretaria”*²²

21 Entrevista a obrera de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato

22 Idem Anterior

Imagen 4: Escuela de obreras



Fuente: Documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”

Por otro lado, Alpargatas contaba con una banda de música y con un cine propio, conformando de esta manera espacios de sociabilidad y participación que no eran usuales en otros trabajos:

“E. M.: ¿Pero saben ustedes por qué yo quise entrar a Alpargatas? (...) Para ingresar en la banda femenina. Era una fascinación mía. Yo vivía al lado de Alpargatas, en la calle Patricios, en una casa enorme que hay todavía, está viejísima pero existe. Y venían las amigas de mis hermanas Blanca, Margarita y Palmira (...). Venían y contaban que se estaba formando una banda y tocaban los instrumentos y yo decía: “yo quiero trabajar ahí” Yo tenía 17 años

M. D.: ¿Usted tocaba algo?

E. M.: No, me enseñaron acá, yo tocaba el trombón a vara. Y en los desfiles desfilábamos con los tambores tipo colegio Ward. Y yo en los desfiles y en el escenario a veces no tocaba el trombón sino que hacía las piruetas esas...”²³

23 Entrevista a Elisa Muro realizada por Lizel Tornay y María Damilakou, Buenos Aires, 05-09-05. En Tornay (2009)

Imagen 4: Banda de música de las mujeres de Alpargatas



Fuente: Documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”

Imagen 5: Banda de música de las mujeres de Alpargatas II



Fuente: documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”

De esta manera, Alpargatas logró construir consenso dentro del colectivo obrero a través de una política de beneficios hasta el momento desconocida por los trabajadores:

proveeduría, sala de teatro, clínica médica, comedor, farmacia, guardería, etc., eran algunos de los privilegios que otorgaba pertenecer a Alpargatas. “*Nosotros decimos con orgullo que el gobierno se copió de Alpargatas*”²⁴, comenta un trabajador, en referencia a que la empresa, antes de la llegada del peronismo, fue pionera en relación a la creación del aguinaldo, la conformación de un fondo de retiro para los trabajadores pensionados, el otorgamiento de préstamos y la licencia por maternidad.

Alpargatas fue históricamente considerada como una empresa paternalista. Robert Fraser, el hombre que se ve en la imagen 5 rodeado por la banda de música de las obreras, fue el gerente general y luego del presidente de Alpargatas hasta el año 1960. Según los testimonios, Fraser mantenía un trato cotidiano y amable con sus empleadas y era visto como el impulsor de los beneficios que brindaba la empresa. A pesar de su acento foráneo, su figura construyó la imagen de *buen patrón* que brega por resolver los problemas de sus empleados y por construir un espacio de trabajo ameno, armonizando de esta manera las relaciones entre patrones y trabajadores.

Esta imagen de *buen patrón* se sostuvo también a partir de una política de beneficios que generaron entre empleados/as y obreros/as un profundo sentimiento de orgullo por pertenecer y ser parte de la empresa. Además de la clínica médica con todas las especialidades, en Barracas se creó la guardería para los bebés de las obreras. De esta manera recuerda, una ex empleada administrativa, las implicancias que tuvo para su vida la creación de la guardería:

*“Estaba la guardería, ya a los 45 días podías llevar a tu nene, no pagabas un centavo, vos llegabas con el paquete, se lo dabas a la chica con el pijama de la noche anterior, con el pañal de la noche anterior y me iba al sector. (...) Los primeros meses yo le daba el pecho, en el cuarto mes las chicas me dijeron: ‘¿A qué venís? Si el nene no quiere tu leche, vos te vas, le damos la mamadera’... Bueno, no le di más... (...) Alpargatas te daba los pañales, te daba la comida, había médico, había pediatra, los vacunaban... todo.”*²⁵

24 Entrevista a Carlos Wilson, Buenos Aires, 7 de octubre de 1993. En Ceva, 2000.

25 Entrevista a ex empleada administrativa de las oficinas administrativas de Barracas (30 años de antigüedad), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Junio 2012.

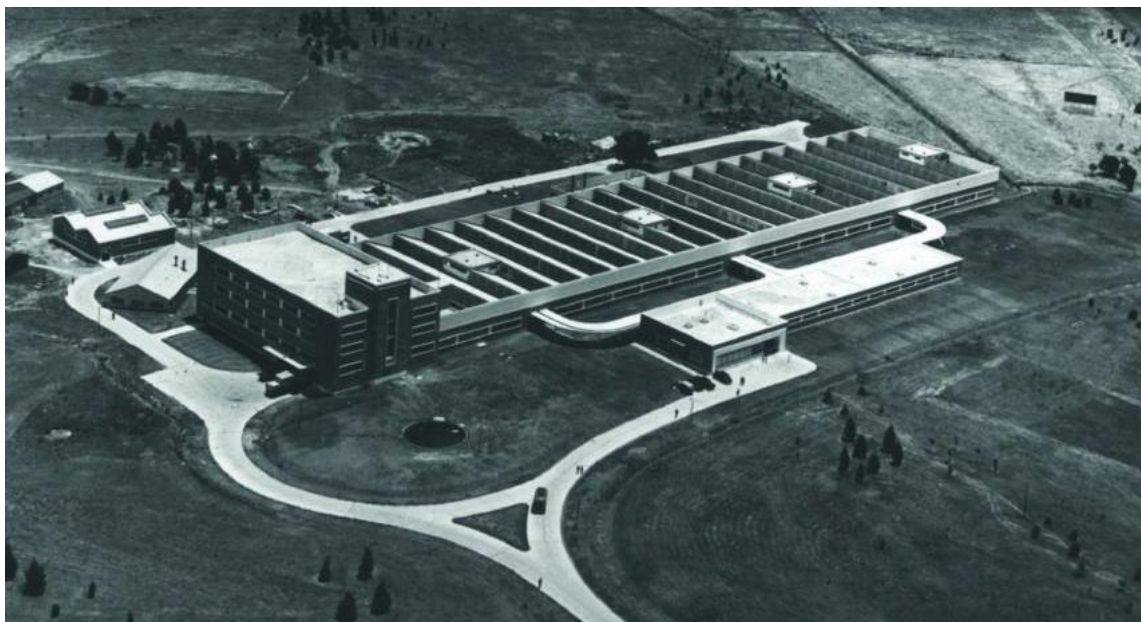
A partir de este fragmento, podemos notar la influencia que Alpargatas tuvo en la crianza de los hijos de las empleadas. En el ejemplo de la decisión del momento propicio para realizar el destete del bebé de la empleada, notamos que detrás de los beneficios que le otorgaban a las empleadas para poder resolver el cuidado de sus bebés, aparecían las imposiciones de la empresa que incidían directamente sobre la crianza de los hijos.

Detrás de la política de beneficios y del ambiente paternalista y de bienestar, también se escondía en Alpargatas un profundo machismo. A pesar de que la mayoría del personal era femenino, al interior de las fábricas se reproducía, de diversas maneras, el machismo que muchas de estas trabajadoras podían llegar a vivir en sus hogares. En primer lugar, las mujeres percibían un salario menor por la misma tarea –mientras que a un costurero le pagaban 0,85 por hora una costurera recibía 0,56 (Ceva, 2000)–. En segundo lugar, la figura del supervisor reproducía maltratos hacia la mujer, a partir de la imposición de relaciones de superioridad.

Si bien las raíces del colectivo alpargatero pertenecen al barrio de Barracas, su configuración se fue diversificando a partir de la construcción de plantas productivas asentadas en lugares muy diversos. La planta de Florencio Varela²⁶, espacio de atención de nuestra investigación, fue fundada en el año 1950 para la fabricación de calzado deportivo, botas de goma y calzado de seguridad. En ese momento, la empresa contaba con doce mil trabajadoras y trabajadores, algunos de los cuales se trasladaron a la nueva fábrica (fundamentalmente los jefes y el personal jerárquico, quienes contaban con un servicio de micros especiales que partían de Barracas y de Constitución para transportarlos a la planta de Varela). Sin embargo, la instalación de la planta reclutó a obreros en la zona de la planta, llegando a emplear, en total a 3500 personas, manteniendo también una proporción elevada del número de trabajadoras por sobre el de trabajadores: 3000 mujeres y 500 hombres.

26 Si bien el nombre exacto donde se construyó la planta es Juan María Gutiérrez, la mayoría la conoce como la planta de Varela, al estar en el límite de los Partidos de Florencio Varela y Berazategui.

Imagen 6: La planta de Florencio Varela en el año 1950.



Fuente: Página web de Alpargatas S.A.

A diferencia del barrio porteño de Barracas, la zona de asentamiento de la nueva planta estaba escasamente poblada y no contaba con los servicios básicos: *“hacíamos electricidad para la fábrica, porque no había, en Gutiérrez no había luz. Gutiérrez es un pueblo que, ahora no sé, debe tener 50.000 habitantes o más, no sé bien, pero en ese momento no había luz. Entonces nosotros la generábamos para la fábrica.”*²⁷ Si bien nunca perdió su aspecto rural, la instalación de la fábrica promovió cambios importantes en la zona, incrementando el número de viviendas y comercios: *“(…) Un tiempo más y grandes construcciones empezaron a cambiar el panorama agreste; en 1950 Fabrica Argentina de Alpargatas por la rotonda de Km 34 y Parafina del Plata, frente a la estación Juan M. Gutiérrez del F.C.G.R. habilitaron sus respectivas Plantas industriales. En 1951 (...) se afincaron las primeras viviendas, al principio casi todas de personal de esos establecimientos. (...).*²⁸

27 Entrevista a ex operario de la planta de Florencio Varela (ingreso en el año 1964), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Junio 2012.

28 Extraído del Museo Virtual Berazategui: <http://www.museovirtualbegui.com.ar/index.php?id=26>

Los primeros obreros y las primeras obreras que se emplearon en la planta eran de localidades cercanas (Esteban Echeverría, Villa Elisa, Ezpeleta, Quilmes, Solano, Cruce Varela, etc.). Sin embargo, el acceso a la planta no era nada fácil. En primer lugar, no había líneas de colectivo internas, sólo funcionaba el colectivo Chevallier que unía Buenos Aires-La Plata, pero que no siempre pasaba en los horarios en los que tenían que ingresar. En ese caso, la única opción era juntarse entre varias obreras de la zona y hacer dedo para poder llegar. Recién a partir de los años 60 y 70 comenzaron a conformarse líneas de colectivos internos y paradas de colectivos en la entrada de la planta, que comunican a los distintos barrios de la zona sur del Gran Buenos Aires. En segundo lugar, los 70.000 m² de la planta están escondidos en un inmenso parque que tiene entre 3 y 5 cuadras de distancia hasta llegar a la fábrica:

*“Alpargatas, ¡Para llegar! ¡Era enorme! Tenías que llegar más o menos media hora antes, porque vos tenés que estar, vestirse, después ir a tu sección, que ya son como 5 cuadras... llegar y marcar el reloj una vez que entras a tu línea. El reloj no está en la puerta de Alpargatas, está en la puerta de tu sección (...) yo me acuerdo que el primer día era de terror, porque se escuchaba el ruido de las máquinas, los pasillos todos oscuros y la gente corriendo para llegar...”*²⁹.

*“Es grandísimo, no se termina más... yo hay lugares que no conozco”*³⁰

Si bien se instalaron viviendas cercanas a la planta, la relación entre el barrio y la fábrica fue, desde sus orígenes, menos fluida que en el caso de la planta de Barracas, la propia configuración del espacio no permitía la construcción de una identidad barrial. Esta puede ser una de las razones por las cuales muchos anunciaron la “desaparición” de Alpargatas al cerrarse la planta de Barracas, y no así el resto de las plantas. Sin embargo, la construcción de consenso logró extender sus dominios hacia Varela, en donde se mantuvieron algunos de

29 Entrevista a ex operaria de la planta de Florencio Varela (ingreso en el año 1992), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Julio 2012.

30 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

los beneficios para operarias y operarios (guardería, comedor, clínica médica) así como el trato personalizado ante la resolución de dificultades:

“De la puerta al vestuario hay bastante. Son como 2 cuadras, porque pasas por toda una galería, en toda esa galería antes había clínica médica, guardería, ahora la guardería desapareció, el comedor está, la parte de los médicos está, pero ahora atiende un único médico, antes había pediatra, médico clínico, traumatólogo, ginecólogo, ahora nada.”³¹

“Yo me acuerdo que, yo entré en el 64 ahí, a los 21 años. Ponele en el 65 vino el gas a Villa Elisa, donde vivo yo, y bueno, averigüé cuánto salía colocarme el gas... \$5000 de ahora imaginate. Y yo fui a la empresa y dije: mire, yo tengo que poner el gas, me sale 5000 al contado o 7000 a pagar. No, me dijeron, no se haga ningún problema. Y me dieron los 5000 (...) O te adelantaban para zapatillas, remedios.”³²

Como hemos visto, el mito de empresa nacional, la sostenida política de beneficios y las relaciones paternalistas fueron forjando, tanto en Barracas como en Florencio Varela, una hegemonía empresaria que se mantuvo hasta fines de los años 70 y que expresó una dinámica donde el consenso y la coerción definieron las relaciones entre la patronal y los trabajadores y trabajadoras. De todas maneras, la conformación de esta hegemonía no puede comprenderse al margen de la configuración técnica y productiva, a partir de la cual se pone en juego la necesidad de la patronal de aumentar permanentemente la productividad del trabajo.

2.2.2. Los costos físicos de la producción

Tanto en Barracas como en Florencio Varela, la producción estaba dividida en dos grandes secciones de textil y calzado, dentro de las cuales existían a su vez distintos sectores. El sector textil estaba dividido en tejeduría, hilandería, costura y tintorería, y el

31 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

32 Entrevista a ex operario de la planta de Florencio Varela (ingreso en el año 1964), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Junio 2012.

sector calzado se dividía en la producción de la suela, el corte, la confección y el aparado. Como ya hemos mencionado, la mayoría de estos procesos eran realizados por mujeres, *“Tanto en la confección mecanizada de alpargatas como de uruguayas se empleaba solamente a mujeres, pero también en la fabricación de calzado de cuero predominaba el trabajo femenino: sólo los cortadores eran hombres y todas las máquinas estaban a cargo de operarias.”* (Kabat, 2005: 10). La tintorería industrial con maquinaria de terminación, descruce, sanforizado y estampado, fue una de las pocas máquinas que fueron utilizadas por hombres desde sus comienzos, hasta el día de hoy.

Cada una de las secciones de la empresa presentaba malestares y fuertes exigencias a las trabajadoras. En la sección hilandería, el escenario característico eran los inmensos telares con lanzaderas que provocaban un ruido muy fuerte y constante. Esto no sólo impedía la comunicación entre las obreras, quienes se comunicaban a través de señas, sino que dañaba seriamente la audición de muchas de ellas.

Imagen 7: Obrera maniobrando un telar industrial



Fuente: Película “De Alpargatas: historias de trabajo”

Como se ve en la foto, los telares estaban enfrentados unos a otros, con una obrera en el medio. Esta disposición no era al azar, sino que estaba relacionada con una necesidad de aumentar de la productividad: como cada telar tenía grandes lanzaderas con tacos de madera

que golpeaban constantemente (para apretar los puntos de hilado) las obreras tenían que girar de un lado al otro de cada telar para colocar los puntos que luego golpeaba la lanzadera. Con lo cual, esto requería que las obreras tuvieran que estar paradas y girando permanentemente durante toda la jornada, en un ritmo intenso de trabajo, que sólo podía detenerse por la ayuda de alguna compañera:

*“Nos ayudábamos, una se iba corriendo al baño y la otra se cruzaba y le metía la lanzadera”*³³

*“La que se podía rebuscar, que la otra la cuidaba, la otra maquinista laburaba por las dos, iba corriendo al baño, se fumaba un poquito, se sentaba y venía y después iba la otra, o sino la que barría, que ya sabía trabajar nos cuidaba”*³⁴

Además del ruido permanente, las secciones de textil también contaban con otras características que afectaban a las obreras: en primer lugar, el contacto permanente con la pelusa del algodón, materia prima fundamental para la elaboración de los textiles y para los trapos de piso, tal como podemos apreciar en la imagen 8:

33 Entrevista a obrera de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato

34 Idem anterior

Imagen 8: Obreras manipulando madejas de algodón



Fuente: Película “De Alpargatas: historias de trabajo”

En segundo lugar, el ambiente de los talleres estaba siempre húmedo, dado que había grandes ventiladores que largaban agua, produciendo una lluvia finita y constante, para que el algodón no se secase. Dicho ambiente de humedad permanente generaba frío, resfríos, gripes y dolor de articulaciones. Se cuidaba más a la materia prima que a las propias trabajadoras que trabajaban sin descanso durante 8 horas.

La sección de calzado no era menos forzosa. Comenzando por la producción de alpargatas, una de las secciones más terribles era la llama sección de los “fierros” donde se producía la suela y la capellada de las alpargatas. La realización de la suela era manual y requería ovillar y girar a un ritmo muy acelerado el hilo sisal en una gran máquina que lo trenzaba. Además de la rapidez que había que tener, este ejercicio lastimaba las articulaciones de las muñecas y resquebrajaba las manos por lo áspero y grueso del material. La empresa no proveía de guantes, por lo tanto, las trabajadoras se armaban unos, envolviéndose en los dedos pedazos de trapo con cintas, para poder trabajar y que no les dolieran tanto las manos.

La sección también requería cortar con tijera, una por una, las sobras del hilo de las alpargatas y atarlas por docena al ritmo de la línea de producción continua por las que pasaban las alpargatas cocidas. Las supervisoras exigían un ritmo continuo y una producción de sesenta y cinco pares por jornada. Además de la exigencia de las supervisoras, y de la concentración que tenían que tener para acompañar el ritmo de la máquina, este trabajo dañaba la columna de las obreras, quienes tenían que pararse y agacharse permanentemente:

*“Me había arruinado la columna totalmente, que hasta el día de hoy lo tengo bastante mal, no se cura, digamos. Porque cuando yo entré, entré bien, sana completamente, porque me hicieron estudios, todo.”*³⁵

Tal como pudimos apreciar en muchos de los testimonios de obreras, frente a los dolores, aprendían a contenerlo o tomaban algún calmante para seguir trabajando (los cuales eran repartidos por las propias supervisoras). En los casos muy extremos, cuando alguna obrera sufría un daño grave en la espalda o en los oídos o en las muñecas, era trasladada a otros sectores de menor exigencia. De todas maneras, todos los trabajos exigían mucho esfuerzo, ya sea por desgaste físico, como por desgaste psicológico, debido al maltrato de supervisores y supervisoras, quienes desarrollaban una fuerte exigencia sobre las trabajadoras:

*“Yo me acuerdo, cuando recién ingresé tenía una supervisora tan histérica, y yo unos nervios, muy tímida. Me tocó hacer ribete de lengua. (...) Y un día me apuró tanto, tanto, que me desmayé y me caí arriba de la máquina, pum! No sabes! Pero fue el cansancio y la presión.”*³⁶

Como vemos, tanto el aspecto socio-cultural como el aspecto técnico y productivo estuvieron en función de la formación de una mano de obra provechosa y disciplinada, ya sea desde la creación de consenso –fomentando actividades culturales, resolviendo problemas económicos de las trabajadoras, creando la posibilidad de estudiar y de ascender

35 Entrevista a obrera de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato

36 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

y lograr un trabajo permanente— como con estrategias coercitivas —el establecimiento de una disciplina y una jerarquía, tanto en la escuela de obreras como al interior de la fábrica y el desgaste físico y psicológico de las funciones puestas al servicio del aumento de la productividad y no del cuidado de las trabajadoras—.

De esta manera, Alpargatas fue conformando, hasta fines de los años 70, una hegemonía empresaria que pudo erigirse, no sin contradicciones. En el siguiente apartado analizaremos algunas de esas prácticas que nos indican los límites, las resistencias y las reinterpretaciones, es decir, las prácticas de los trabajadores y trabajadoras sobre dicho ejercicio hegemónico.

2.3. “Alpargatas no es un paraíso”: Experiencias organizativas

“Antes estaba mal porque te echaban a un obrero sin decirle agua va ni agua viene, y no podías protestar. Cuando tenés un respaldo de un sindicato, podés protestar.”³⁷

Los relatos de las trabajadoras acerca de la cotidianeidad de la fábrica nos permitieron conocer no sólo las formas de trabajo, sino también sus percepciones acerca de las condiciones en las que trabajaban y las relaciones sociales en las que estaban inmersas. El desgaste y el malestar físico y psicológico de muchas obreras y obreros fueron indicios que contradecían el paternalismo y la actitud benéfica de la empresa hacia sus trabajadores. De todas maneras, el reconocimiento de las malas condiciones de trabajo no es condición per se para desarrollar experiencias organizativas que cuestionen el rol de la patronal. Como veremos, la organización de las primeras huelgas obreras encontró no sólo una oposición férrea de la patronal, sino también el rechazo por parte de muchos trabajadores y

37 Entrevista a obrera de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato.

trabajadoras, ya sea por la desconfianza que generaban las “*ideas comunistas*” o por el temor de perder los beneficios y la relación paternalista que la empresa proporcionaba.

El primer sindicato que se conformó en torno a la industria textil fue la Federación Obrera Textil (FOT) que surgió en el año 1921, con predominio socialista y participación de anarquistas y comunistas. Hacia el año 1929, producto de las diferencias internas entre socialistas y comunistas, la vertiente comunista creó la FOIT, diferenciándose de la FOT. Sin embargo, frente a la dictadura militar de Uriburu (que reprimió con dureza a las organizaciones obreras) la vertiente comunista decidió reunificarse con los socialistas, para fortalecer la estrategia de conformación de sindicatos únicos por rama industrial que consideraban otorgaba más fuerza a los trabajadores. Es así como en el año 1936 se unificaron, creando la Unión Obrera Textil (UOT) como el sindicato único textil (Ceruso y Schiavi, 2012). Esta política sindical permitió acrecentar la cantidad de obreros y obreras sindicalizados (para el año 1936 rondaba un número cercano a 4000). En el año 1937 se impulsó, dentro del sindicato, la Confederación Comunista Textil que elaboró un programa de lucha que proponía la conformación de comisiones internas en cada establecimiento textil, con el fin de expandir la influencia del sindicato en los lugares de trabajo (Ceruso y Schiavi, 2012).

Asimismo, en el año 1930 surgió la Confederación General del Trabajo (CGT) donde se agruparon sindicatos tradicionales, como el de los ferroviarios y los sindicatos más recientes, tales como el de la carne y el textil. De esta manera, la UOT se incorporó a la CGT, no sin conflictos ni contradicciones, dado que socialistas y comunistas tenían permanentes fricciones con la dirección “*sindicalista*” de la CGT (Di Tella, 1993), la cual era considerada, por comunistas y socialistas, como una corriente menos combativa y más conciliadora con la patronal. Las pujas entre las diversas fracciones dentro del sindicato se mantuvieron durante muchos años, aún con la creación de la Asociación Obrera Textil (AOT) en el año 1945, hito que marcó el avance de la corriente “*sindicalista*”, vinculada a la figura de Perón, quien mantenía un vínculo estrecho con organizaciones de trabajadores a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

A pesar de los conflictos al interior del sindicato, la lucha por la creación de las comisiones internas en las grandes fábricas textiles fue una causa común que aglutinó las

voluntades dentro del sindicato. En Alpargatas, a pesar de haber muchos trabajadores sindicalizados, no fue sencillo desarrollar una organización sindical de base³⁸: Una de las estrategias a las que apelaron los trabajadores sindicalizados al interior de Alpargatas fue la denuncia de las condiciones laborales y la desmitificación del paternalismo de la empresa. A través de la frase *“Alpargatas no es un paraíso”* disparada en el periódico “El obrero textil”³⁹ de la UOT del año 1943 que se distribuía entre gran cantidad de trabajadores, se intentaba denunciar las condiciones laborales que contrastaban con la imagen benefactora y paternalista de la empresa.

La política patronal hacia la organización sindical fue llevada a cabo con gran dureza, persiguiendo y despidiendo a los trabajadores vinculados al sindicato y profundizando la disciplina y el control entre sus trabajadores para detectar a todos aquellos que pudieran llegar a ser activistas.

*“A tomar gente me mandaba a mí, yo los elegía. Ya teníamos un sistema para elegirlos, sobre todo se fijaban mucho las ideas, tipo comunistas, así no, no iba...”*⁴⁰

*“La fábrica los detectaba enseguida, porque tenía su gente”*⁴¹

Como vemos, la política antisindical fue vehiculizada a través de trabajadores y trabajadoras, muchas de las cuales habían sido educadas en la escuela de obreras y consideraban negativas todas aquellas ideas vinculadas al *“comunismo”*:

*“Había comunistas, pero no te dabas cuenta, a lo mejor echaban personas que vos decías ‘no puede ser que tuvieran esas ideas’... nosotras no nos dábamos cuenta, por el compañerismo...”*⁴²

38 “La empresa Alpargatas resultó un reducto de difícil acceso para el sindicato. El paternalismo y el antisindicalismo de esta empresa era constantemente denunciada por los obreros que eran despedidos ante el menor indicio de protesta y organización.” (Ceruso y Schiavi, 2012).

39 Periódico que correspondía a la Confederación Comunista Textil.

40 Entrevista a empleada de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato.

41 Idem anterior

42 Idem anterior

Esta desconfianza hacia ideas que pudieran amenazar la “armonía” reinante, estaba vinculada al temor de las trabajadoras de perjudicar a la empresa y de perder muchos de los beneficios obtenidos hasta el momento:

*“En la primer huelga que hubo en la fábrica, cuando ya habían puesto delegados, yo trabajé, era empleada y vivía a media cuadra. Yo me iba con el guardapolvo blanco a mi casa a almorzar, y me pararon [quienes estaban haciendo la huelga] y los enfrenté y les dije: ‘yo me voy a trabajar’. (...) Fueron cosas un poquito feas, nos sacaron el aguinaldo, que a veces te daban hasta tres aguinaldos, según la capacidad, y pusieron el mes que correspondía por ley a todas las fábricas.”*⁴³

*“Del día a la noche [se notó la diferencia], antes era una familia”*⁴⁴

De esta manera, la combinación entre las estrategias de consenso y de coerción que la empresa desarrolló entre los obreros intentó promover un “ejército” de trabajadores defensores de la empresa. Y decimos ejército no por casualidad, tal como se observa en la siguiente gacetilla de la empresa, la postura, los uniformes y las jerarquías entre los obreros guarda una estrecha similitud con la conformación de los regimientos militares: cuerpos amoldados y disciplinados, uniformes que distinguen jerarquías y una postura servicial que encierra el símbolo de dar cauce a las órdenes de la patronal:

43 Idem anterior.

44 Idem anterior.

Imagen 10: Gacetilla de la empresa.



Fuente: Documental "De Alpargatas: historias de trabajo"

De todas maneras, la estrategia coercitiva de la patronal no logró contener las distintas expresiones organizativas de los trabajadores, las cuales se hicieron frecuentes en la empresa, primero con las gacetillas comunistas entregadas a los trabajadores, y luego acción directas. A mediados de mayo de 1946 en Alpargatas se produjo el primer paro de los trabajadores, acción que quedó registrada bajo el nombre de "Paro de los brazos caídos" (Ceva, 2000; Ceruso y Schiavi, 2012) y que implicaba el paro de una hora en cada uno de los tres turnos. Según los registros, esta medida fue resuelta en una asamblea realizada en

Barracas con la presencia de dos mil obreros y obreras, y había surgido a partir de un aumento en el precio del comedor de la empresa, que de 30 centavos aumentó a un peso. De todas maneras, el pedido de reconocimiento de una comisión interna al interior de la planta parece haber sido el motivo principal del paro.

La experiencia de esta primera huelga permitió acercar a muchos trabajadores y trabajadoras al ámbito político-sindical, participando de asambleas y compartiendo sus percepciones acerca de las condiciones de trabajo en la planta, y, a su vez, fue una de las primeras experiencias que forzaron a la patronal a conceder mejoras vinculadas a mejorar las condiciones de trabajo, estableciendo descansos para los obreros que hasta el momento no tenían. Por último, la masividad de la huelga permitió el reconocimiento legal de la comisión interna. Si bien dicho reconocimiento no fue cumplido por la empresa –la cual recién aceptó esto a través de un recurso de la Subsecretaría de Trabajo y Previsión que intimaba a la empresa a reconocerla– esta primera huelga fue, sin dudas, una demostración de fuerza por parte de los trabajadores.

Con el reconocimiento legal, la organización de base (aún dirigida por comunistas) intentó develar la construcción paternalista de la empresa. Así lo expresaba la prensa comunista: *“esto demostrará a Mr. Frazer que ‘la gran familia de Alpargatas’ existe, si, y que está estrechamente unida alrededor de la Comisión Interna que ha elegido para dirigirla y orientarla. Que él no es ya ‘cabeza’ de esta familia, sino su enemigo, puesto que le niega las mejoras que con justicia reclama y niega su reconocimiento a esa Comisión. La familia de Alpargatas está ahora en su organización. Pasó el tiempo, Mr. Frazer, de las poses de ‘confraternidad’ con los obreros. El telón ha sido corrido.”*⁴⁵

A partir de esta primera experiencia le siguieron muchas otras que se desarrollaron en distintas épocas. En el año 1954 se organizaron alrededor de 50 comisiones en Barracas que lograron dirigir una masiva huelga por aumento de salarios y organizar a cientos de trabajadores y en el año 1960, el sindicato declaró el trabajo a desgano en todo el gremio por

45 Fragmento de la prensa obrera “El obrero textil” en Ceruso y Schiavi (2012)

la renovación del convenio laboral⁴⁶. Estas experiencias, que contaron con la movilización de muchos trabajadores y fundamentalmente de muchas obreras, tuvieron en su interior un conflicto latente entre los delegados de base y las cúpulas sindicales de la AOT. A partir de los años 70, estos conflictos se agudizaron y la AOT eligió unilateralmente a sus propios delegados, quienes desarrollaron una política más vinculada a reforzar el paternalismo de la empresa, que a exigir modificaciones que beneficien a los trabajadores. Esta política queda graficada al escuchar el siguiente relato de una delegada de aquella época:

*“Logramos muchas cosas lindas nosotros. Logramos, por ejemplo, que hubiera jefes que jamás se iban a sentar a compartir una gaseosa con la gente... nosotros hemos logrado que un jefe se siente en el vestuario en el piso, compartiendo una gaseosa con nosotros. Que un fin de año pusiéramos todos la mesa grande y el operario con el jefe, con el supervisor, todos bailando (...) Si en definitiva íbamos todos para el mismo lado, trabajando para que la empresa no caiga.”*⁴⁷

Este modelo sindical fue combatido dentro de las plantas. En el año 1973 se produjo en Florencio Varela una lucha, en la que se ocupó la planta, para denunciar la vinculación entre la AOT la patronal y exigir el derecho a la libre elección de sus propios delegados. Y en la época de la última dictadura cívico-militar se desarrollaron dos grandes huelgas por aumento de salarios y mejoras en las condiciones laborales (en el año 1977 en Florencio Varela y en el año 1979 en Barracas) que también manifestaron un diferente accionar entre la dirección de la AOT y los trabajadores sindicalizados de base. A través de los relatos que siguen a continuación, podemos dar cuenta de las diferentes percepciones acerca de la última dictadura militar entre los trabajadores vinculados a la dirección de la AOT y los que estaban sindicalizados pero eran opositores:

Uno de los protagonistas de la huelga del '79, que no formaba parte de la dirección de la AOT, nos cuenta:

46 Información recolectada en: ¿Argentina o de los Monopolios? Colección de Problemas de la Liberación. Comité del Barrio de la Boca del Partido Comunista (1974) Alpargatas S.A. Número 2. Anteo. Buenos Aires. Pág. 20

47 Entrevista a empleada de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato.

“(…) Estuvimos ahí parando, llamaron a los del ejército, vinieron y nos dijeron: ‘bueno, muchachos, en cinco minutos se van o los sacamos a patadas’. Estábamos adentro de la fábrica haciendo un paro y llamaron al ejército... y así estuvimos un mes. Después cuando nos llamaron a mi me llamaron que me mandaron un telegrama que empezara a trabajar, me dijeron ‘llevá el telegrama’. Cuando llego a la puerta, estaba el ejército: ‘vos te vas a trabajar, eh! Ojo!’. Y patrullaban por dentro, cuando estábamos trabajando patrullaban los soldados. Cuando salíamos, estaba la rotonda. Teníamos la garita y arriba de la garita estaba un militar con la ametralladora, permanentemente.”⁴⁸.

A su vez, una delegada de la AOT, expresa:

“[en la época de la dictadura militar] nos llamó la empresa a todos los delegados y nos dijo que podíamos trabajar con absoluta libertad, que nadie nos iba a molestar, porque nosotros íbamos siempre con la precisa, aparte nunca, con prepotencia, jamás, siempre el diálogo, dijo que trabajáramos con absoluta libertad que nadie nos iba a molestar, y es verdad, nadie nos molestó nunca.”⁴⁹

Fue tan estrecho el vínculo con la patronal, que para los delegados de aquel momento Oxenford era considerado *“una muy buena persona”⁵⁰*, sin dar cuenta de su participación activa durante la última dictadura cívico-militar, y sin hacer una autocrítica de su nula solidaridad con compañeros de trabajo que sí estaban siendo perseguidos:

“Una sola vez, un sábado a la tarde estábamos con la cabeza agachada trabajando, cuando levantamos la cabeza nos encontramos con que estaban ahí [los militares] pero no sé a quién fueron a buscar.”⁵¹

Es importante destacar que a pesar de la conformación de un modelo sindical conciliador con la patronal, los paros de los años 1977 y 1979 demostraron que este modelo presentó

48 Entrevista a ex operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 60. En la actualidad forma parte de la Comisión Directiva de la AOT. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

49 Entrevista a delegada de la AOT de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato.

50 Idem.

51 Idem.

grietas y resistencias al interior de las plantas. Si bien muchos de los protagonistas de estas huelgas fueron despedidos por la empresa, el cuestionamiento a la dirección de la AOT y a las políticas de la patronal se mantuvo latente, aún durante los años 80 cuando, en el *aparente* reposo –dado que no se registran grandes huelgas– muchos trabajadores y trabajadoras de aquella época fueron luego protagonistas de las experiencias organizativas que resistieron las suspensiones y despidos masivos y el intento de cierre de las plantas, a fines de los años 90.

Como hemos visto, entre los años 1920 y 1970 –etapa de crecimiento y expansión de Alpargatas– se fue erigiendo una hegemonía empresaria, vehiculizada a través de diversas estrategias de administración de la fuerza de trabajo. Los vínculos, las dinámicas y los intereses históricos de la patronal intentaron ocultarse detrás del mito de empresa *nacional* y *benefactora*, reforzado por las publicidades, la política de beneficios y las relaciones paternalistas. La construcción de relaciones de “*dones*” y “*contradones*” (Godelier, 1996; Mauss, 1979) que supone una triple obligación de “*dar*”, “*recibir*” y “*devolver*” permite que, detrás del consenso se *cuelen* las estrategias de disciplina y control, al generar una sensación de deuda permanente del empleado con la empresa. El disciplinamiento, ejercido a través de la escuela para obreras y del control directo de los supervisores y supervisoras, intentó construir, en esta primera etapa, un colectivo obrero consustanciado con los intereses de la empresa. Las frases “*por el bien de todos*”, “*si la empresa crece, nosotros también*” expresan este intento de construcción hegemónica a partir de la cual el interés particular de la empresa intenta aparecer como el interés general de todos los trabajadores.

Sin embargo, la propia organización del trabajo demostró que “*Alpargatas no era un paraíso*”, ya que detrás de los beneficios, aparecía el desgaste físico y psíquico de las obreras. De esta manera, se fueron construyendo diversas experiencias organizativas del colectivo obrero *alpargatero* que permitieron mostrar los límites del modelo *benefactor* y que conformaron una tradición de lucha que, como veremos en el próximo capítulo, será retomada a fines de los años 90.

3. “Alpargatas no existe más”: desinversión y desmantelamiento productivo

El presente capítulo retoma una frase recurrente durante todo el trabajo de campo – “*Alpargatas no existe más*” – para dar cuenta de lo que vamos a llamar *desapariciones* que se produjeron en Alpargatas durante el período 1975-2000. Hablamos de desapariciones en diversos sentidos. En primer lugar, hacemos obvia referencia a las vinculadas a la última dictadura cívico-militar (tanto desapariciones físicas, como las vinculadas a las estrategias de desarticulación y fragmentación del colectivo obrero que se generaron en las grandes empresas como Alpargatas). Luego, damos cuenta de la paulatina desaparición de puestos y sectores laborales que se dieron en Alpargatas a partir de los años 80 y que fueron modificando la estructura productiva de la empresa. Por último, a las modificaciones que se impusieron en los convenios colectivos de trabajo a partir de los años 90 y que implicaron un retroceso en materia de derechos para los trabajadores. Todos estos cambios, que se tradujeron en el cierre de las plantas productivas de la empresa, generaron la desaparición de 10.000 puestos de trabajo, de un día para el otro, sin previo aviso. Por lo tanto, esta etapa marcó una fuerte ruptura con la idea de “*empresa benefactora y paternalista*” que, como hemos analizado, se fue construyendo a lo largo de la historia de Alpargatas.

En el capítulo abordaremos también las continuidades, dado que, a pesar de las *rupturas* que se desarrollaron y de la *crisis* de la empresa, en toda esta etapa se mantuvieron activas las políticas empresariales de disciplinamiento y control y de creación de consenso, aunque las mismas fueron adaptadas a los cambios que fue transitando la empresa. El propio concepto de *crisis*, que revisaremos en el segundo apartado, esconde una idea de *ruptura* con un momento *estable* anterior, que oculta la continuidad en las relaciones de dominación.

Por último, daremos cuenta de las *apariciones* que emergieron en esta etapa. En primer lugar, la aparición de estrategias organizativas por parte de los trabajadores, quienes, a pesar de la desarticulación y fragmentación que sufrieron desde el año 1976, encontraron formas de lucha que permitieron frenar el cierre de algunas de las plantas y visibilizar su problemática al conjunto de la sociedad. En segundo lugar, la aparición, a partir de la venta

de la empresa, de una nueva administración de Alpargatas. Sin embargo, esto último, si bien lo mencionaremos, será objeto de análisis del próximo capítulo.

Por lo tanto, algunas de las preguntas que recorren el capítulo buscarán indagar acerca de: ¿Cuáles son los cambios y las continuidades que se produjeron en la organización del trabajo, al interior de la planta de Florencio Varela, en dicho período? ¿Qué modificaciones sufrieron los dispositivos de control y de disciplinamiento empresariales en el contexto de *crisis* de la empresa? ¿Cómo percibieron y le otorgaron sentido a estos cambios los trabajadores? ¿Qué prácticas generaron los trabajadores en respuesta a las estrategias empresariales? ¿Qué acciones colectivas se promovieron tras el cierre de la planta de Florencio Varela?

3.1. Primeras *desapariciones*: cambios en la organización del trabajo

“El gran capitalismo ha creado sistemas de organización del trabajo que, bajo la explotación de la población, [son] la forma más cruel utilizada por una minoría de las clases poseedoras para esclavizar y extraer una cantidad adicional de trabajo, las fuerzas, la sangre y los nervios de los trabajadores (...)” (Lenin, 1994: 145)

A mediados de los años 70, en el marco de una creciente concentración de capital a nivel mundial y con la presión de la burguesía internacional de imponer el capital financiero como forma hegemónica (Iñigo Carrera, 1997), se produjeron cambios en la organización del trabajo que habilitaron una nueva relación de fuerzas entre el capital y el trabajo (Giniger, 2011; Palermo, 2011). En nuestro país, la ofensiva neoliberal encontró una fuerte resistencia por parte de la clase trabajadora, la cual, en un contexto de disputa entre fracciones del capital, alcanzó en el año 1975 incluso conquistas laborales que se expresaron en la posibilidad de negociar convenios colectivos de trabajo más favorables para los trabajadores de los principales gremios industriales. Esta situación se mantuvo hasta el año 1976, momento en el cual la última dictadura cívico-militar desarticuló el movimiento obrero, disminuyendo exponencialmente su salario y precarizando sus condiciones laborales. De todas maneras, el índice de desocupación se mantuvo estable durante los primeros años del

Terrorismo de Estado, pero no por una opción por la clase trabajadora –ya que la dictadura tenía como meta desarticular el poder sindical y los movimientos obreros– sino por una estrategia política de la clase dominante: “*Los jefes militares decían entonces que no podía haber desocupación, ya que cada desocupado era un guerrillero en potencia. Esto fue una limitación para la política económica, que no permitió concretar la estabilización.*”⁵².

En el caso de Alpargatas, por ejemplo, el margen de negociación salarial hasta el año 1976, todavía estuvo referenciado en la baja tasa de desocupación que se mantenía por las condiciones socio-económicas previas a la dictadura militar: “*Yo laburaba 8 y me pagaban 14 en la Usina. ¿Por qué? No porque era bonito, no, sino porque hubo un momento en el 76 [que] abrió Peugeot, que está pegada a Alpargatas. Entonces los mecánicos se iban todos para Peugeot (...) Entonces nos dijeron: ‘bueno muchachos, les vamos a dar 2 horas más, a la producción, van a ganar 14.’*”⁵³. De todas maneras, el aumento de la desocupación y de la precarización laboral no tardaron en imponerse, tanto por la fuerza, como a través de las nuevas condiciones laborales que se aplicaron a partir de la década del 80.

Las medidas neoliberales –que se instauraron en un contexto de alto desarrollo de los monopolios a nivel mundial– promovieron cambios en la lógica productiva de las grandes industrias (Ximenes Saez y Martínez, 1993). De un modelo *taylorista-fordista*, basado en la producción en masa ejecutada por trabajadores colectivos en estructuras rígidas, verticalistas y jerarquizadas, se orientaron a un *modelo de organización flexible* o *toyotista*, descentralizado, polivalente y encaminado a una reconversión productiva de intensificación de los ritmos productivos (Antunes, 2005). Si bien este pasaje⁵⁴ no implicó cambios bruscos

52 Alemann, J. (1996) Los años de Martínez de Hoz; diario La Nación, 24 de marzo de 1996, 2º sección, p. 8. En Iñigo Carrera (1997) Las nuevas condiciones en la disposición de fuerzas objetivas. La situación del proletariado. PIMSA. Documento de Trabajo N°5.

53 Entrevista a ex operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 60. En la actualidad forma parte de la Comisión Directiva de la AOT. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

54 Es importante resaltar también que las diferencias cualitativas de un modelo a otro no constituyen una ruptura entre un momento estable y otro inestable para la clase trabajadora, sino que ambos modelos representan la forma que asume la relación capital trabajo en diferentes etapas de la acumulación capitalista. (Soul y Vogelmann, 2008)

ni lineales en todas las ramas industriales, ésta fue una tendencia generalizada en las grandes industrias. Tendencia basada, no en decisiones y estrategias empresariales individuales, sino en las necesidades del capital de aumentar su tasa de ganancia intensificando el uso de la mano de obra y precarizando sus condiciones laborales.

Los cambios en la organización del trabajo que se produjeron en Alpargatas durante el período 1974-2000 muestran una drástica modificación en el proceso de acumulación de la empresa. La ampliación productiva que se desarrolló durante los años 60 y 70 empezó a disminuir a principios de la década del 80, momento en el cual comenzaron a vislumbrarse transformaciones tanto en la gestión de la producción –deslocalización de la producción, diversificación del negocio principal y cierre de sectores– como en la gestión de la fuerza de trabajo –intensificación del uso de la fuerza de trabajo y cambios en los contratos de trabajo–. Estas modificaciones, que allanaron el terreno hacia las primeras *desapariciones* a las que hicimos referencia en la introducción del capítulo, impactaron fuertemente en el colectivo obrero.

En primer lugar, evidenciamos un proceso de deslocalización territorial de la producción, a partir de los años 70 que modificó la organización anterior, cuando la producción estaba centralizada en las plantas de Barracas y de Florencio Varela. A partir de dicho proceso, se crearon diversas plantas en el interior del país: en el año 1972 se inauguró la planta de Aguilares (Tucumán), en 1977 la planta de Catamarca, en 1981 la planta de Corrientes, en 1983 la planta de San Luis y por último, un año más tarde, la planta de Santa Rosa (La Pampa). Este proceso presentó, en primer lugar, ventajas de rentabilidad económica a través del régimen de promoción industrial que se puso en vigencia en el año 1979: *“El régimen de promoción industrial, que beneficia a Catamarca, La Rioja, San Juan y San Luis, está vigente desde 1979, y se plasmó a partir de la ley nacional 22.021 y su complementaria, la 22.702. Se implementó, en plena dictadura militar, como una estrategia cuyo propósito era favorecer, mediante beneficios impositivos, la radicación de industrias en zonas de menor desarrollo (...) las leyes eximen a las empresas del pago de impuestos*

*nacionales a condición de que se radiquen en estas provincias y generen empleo genuino.”*⁵⁵.

En segundo lugar, consideramos que este proceso también formó parte de una estrategia de desarticulación de la organización del movimiento obrero en los espacios de trabajo. Si bien no podemos afirmar que ese fue el objetivo principal de la creación de las plantas del interior, sin dudas fue una de las consecuencias “deseadas” del proyecto. Recordemos que Alpargatas –presidida en aquel momento por Eduardo Oxenford– fue un eslabón más dentro de la estrategia coercitiva de la clase dominante de persecución y disciplinamiento del movimiento obrero. Las experiencias de las huelgas masivas de 1977 en Varela y de 1979 en Barracas, que fueron el resultado de una conformación histórica del colectivo alpargatero en dichas plantas, fueron ferozmente reprimidas, registrándose casos de desapariciones de trabajadores de trabajadores y trabajadoras: “*A fines del 77 [el negrito “Tello”] participó en la ocupación de la planta de Alpargatas de Florencio Varela. Tras 3 días de ocupación, rodeados por tanques de guerra, se ganó el conflicto pero desaparecieron 3 delegados*”⁵⁶. Tanto la persecución y desaparición de trabajadores, como la descentralización de los mismos, promovieron un debilitamiento del movimiento obrero que se acentuó a partir de los cambios que se sucedieron al interior de cada una de las plantas productivas durante las dos décadas siguientes. De todas maneras, como veremos al final del capítulo, la clase trabajadora, si bien sufrió un fuerte debilitamiento, nunca desapareció en tanto clase social con capacidad de resistencia.

El empeoramiento de las condiciones laborales, basadas en una mayor intensificación y flexibilización del uso de la fuerza de trabajo, se constituyó en otro de los pilares a partir de los cuales la empresa habilitó cambios que perjudicaron a los trabajadores. De todas maneras, como veremos en el caso de Alpargatas, los cambios no se impusieron de un día para el otro, sino que formaron parte de distintas estrategias de administración de la fuerza de trabajo que, como todas las estrategias desarrolladas por la patronal, debieron ponerse a

55 Artículo periodístico en: <http://www.elancasti.com.ar/politicaeconomia/Promocion-Industrial-el-sueo-de-desarrollo-que-no-fue-20121225-0026.html>

56 En <http://argentina.indymedia.org/news/2005/03/273970.php>

prueba y actualizarse en función de la reacción de los propios trabajadores. El sindicato cumplió el rol de mediar entre la empresa y los trabajadores frente a los intentos de cambios en los ritmos de producción y en la cantidad de producción que había que desarrollar. Así lo expresa una ex obrera, que fue delegada de la AOT durante los años 70:

“Se discutía si los valores que te pedían, si la cantidad que te pedían era factible hacerlo o no. (...)Ese es un tema que vos lo tenías que discutir con la gente de la empresa, con el jefe, con la supervisión y con el toma tiempo. Y luego se hacía en gremiales lo que se decía ‘vender un estudio’. La venta de un estudio era cuando la empresa llevaba lo que pedía y la gente lo aceptaba o no. Si la gente se daba cuenta que eran valores posibles, bueno, se aceptaba, y si no, se discutía.”⁵⁷

Sin embargo, así como la empresa “vendía sus estudios” a los trabajadores, el sindicato no realizaba su propio estudio o análisis crítico de las implicancias de las modificaciones propuestas, conduciendo, de esta manera, a habilitar los cambios propuestos por la patronal. Así lo expresa, a modo de autocrítica, un ex obrero y delegado de la planta de Varela:

“(...) El Secretario General de allá peleaba. [Le decía al jefe:] ‘¿querés más producción?’ Sí, porque necesitamos esto y lo otro... ‘Bueno, le vamos a dar un poco más’. Se hablaba con la gente, bueno, está bien. Llegó un momento que eso fue malo para nosotros, pero nosotros fuimos y lo hicimos como algo bueno y después fue malo. Nosotros conseguimos que la gente que terminara la producción se [pudiera] ir a la casa. Laboraban de las 6 a las 2 (...) y las mujeres 11 y media, 12 del mediodía ya se iban. Presentaban que terminaban la producción y ya se iban. ¿Qué pasó? Lo que no nos dimos cuenta nosotros, que ellos eran más inteligentes que nosotros, ¿qué pasó? A los 2 meses, 3, nos decían: ‘no, la gente se está yendo muy temprano, no puede ser, vamos a delegar un poco más. (...) Entonces qué hacían. Cuando venía el supervisor se ponía al lado de la que sabía: ‘bueno, tomá, 1200 pares, a ver cuándo lo terminás, porque lo tenés que terminar antes de las 2. Por ahí lo

57 Entrevista a delegada de la AOT de Alpargatas extraída del documental “De Alpargatas. Historias de trabajo”. Lizel Tornay, María Damilakou y Mirta Zaida Lobato.

*terminaba a la 1, al otro día 12 y media... llegó un momento que las 8 horas eran justas. Pero eso sí, culpa nuestra”.*⁵⁸ (Ex operario)

Es decir que, la intensificación del ritmo productivo fue un proceso que no se estableció de un día para el otro, sino que estuvo definido por la correlación de fuerzas entre patronal y trabajadores, en este caso desfavorable para los últimos:

*“Hay una cosa que se modificó, pero se modificó a costa del trabajador, porque nosotros... cada vez que se va a hacer un proceso se hace un estudio de los tiempos, viene uno, te toman el tiempo, te hace parar la máquina... obviamente cada uno lleva su tiempo, después a vos el ritmo de trabajo te va acelerando, lo vas manejando de taquito... si lo hacés por ahí en media hora después lo haces en 10”.*⁵⁹

Como vemos, frente a los cambios, tanto la patronal como los trabajadores, buscaron su propio beneficio: en el caso de los primeros, la búsqueda de una mayor productividad y en el caso de los segundos, el aprovechamiento de una instancia de cambio para poder flexibilizar sus jornadas laborales y poder irse más temprano. Pero, el control, dentro del marco de la producción capitalista, siempre está del lado del capital, y las instancias de prueba no significan que la dirección de la empresa delegue su poder de control y disciplinamiento, sino que le permiten conocer la capacidad (y el límite de dicha capacidad) productiva de los trabajadores.

En ambos fragmentos de entrevistas se plantean situaciones en las cuales el saber de los trabajadores⁶⁰ se puso en juego con las estrategias empresariales que definieron una diferencia entre el “saber hacer” y el “control” de los tiempos productivos. Si bien en un primer momento los obreros leyeron estas estrategias en términos de posibilidad de

58 Entrevista a ex operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 60. En la actualidad forma parte de la Comisión Directiva de la AOT. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

59 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

60 El saber de los trabajadores incluye no sólo el conocimiento de los procesos productivos, sino también sus acciones, percepciones e interpretaciones acerca de las relaciones de dominación en las que se encuentra inserto (Leite Lopes, 2011)

“controlar” sus jornadas laborales, luego reconocieron que la patronal contaba con herramientas de control eficaces para apropiarse de los tiempos del trabajador y que el “saber hacer” no implica necesariamente “controlar” un proceso de trabajo. Este *error de lectura* de los trabajadores los transformó en *culpables* de los cambios que terminaron por imponerse. “*Fue culpa nuestra*” fue la frase que resumió la aceptación de los cambios, dado que, en lugar de transformarse en herramientas de reclamo, los cambios fueron percibidos como una derrota táctica de los trabajadores.

Es importante mencionar que las transformaciones de las condiciones laborales no fueron estrategias propias de Alpargatas, sino que formaron parte de las transformaciones que se fueron desarrollando a nivel internacional. La intensificación de los ritmos productivos, por ejemplo, se desarrolló con ayudas externas, con el objetivo de ponerse a tono y en sintonía con los parámetros internacionales. A través del relato de un obrero de Varela podemos dar cuenta de la “ayuda” de las consultoras internacionales para nivelar los ritmos productivos:

“Después vino, en el '80 creo, que contrataron a una consultora, vino una guardia internacional italiana que empezó a modificar todos los procesos de la tintorería, todos los procesos. El que iba a una máquina que llevaba 45, 50 metros pasó a 70 metros por minuto. Se modificó todo, y se acortó, todo lo que fue el proceso de la tela se acortó. Por ahí de 14 procesos pasó a tener 8. Desaparecieron un montón de máquinas. No se podía estar ahí, porque eran muchísimas máquinas y ahora sobra lugar...”

E: Y cuando trajeron estas máquinas, ¿la cantidad de trabajadores siguieron siendo los mismos o despidieron a algunos?

J: Fueron sacando gente del sector, sí. En los '80 empezaron los despidos, no sólo en la parte nuestra sino en lo global de Alpargatas Varela.⁶¹”

61 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

De esta manera, arribamos a otra de las *desapariciones*, vinculadas al cierre de sectores y al despido de trabajadores. A partir de los años 80 se fueron haciendo cada vez más frecuentes los cierres de sectores y las fusiones de categorías socio-profesionales⁶², generando movimientos al interior de las plantas que promovieron desconfianza e incertidumbre por parte de los trabajadores:

“[El sector de] *chenill se vendió* (...) *La planta chenill [ahora] está radicada en el Parque Industrial Viejo Gómez. Ellos vendieron todo lo que es las máquinas y el mecánico de telar y el maquinista y los supervisores están trabajando ahí y Alpargatas les paga el sueldo a ellos. ¿Será una manera de evadir impuestos? (...) Lo desmantelaron, pero ¿los supervisores? ¿los mecánicos? Alpargatas les pone un remis y les paga el sueldo... raro...*”⁶³

Es en este período en el cual los trabajadores comenzaron a perder el rumbo del circuito productivo, desconociendo qué sectores se mantuvieron, cuáles se vendieron, quiénes son trabajadores de la empresa y quiénes no. En la siguiente cita, el mismo obrero, da cuenta de la fusión de categorías socio-profesionales que indican un achicamiento de la estructura jerárquica:

“*Tenemos la gerencia de tintorería* (...) *Antes teníamos el jefe de producción, después estaba el jefe del taller mecánico y después el jefe de laboratorio, estaba distribuido. Ahora no, ahora es todo uno sólo, el jefe es el jefe de producción.*”⁶⁴

Todas estas transformaciones significaron la reducción de puestos de trabajo que tuvieron como consecuencia una gran oleada de despidos a partir de los años 90. Estos despidos estuvieron enmarcados en un contexto de precarización y flexibilización laboral que encontraron su manifestación en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la

62 Tomamos la noción de categorías socio-profesionales en el sentido que le da Marticorena (2012) a la definición de categorías que son el resultado de procesos técnicos y políticos definidos por el capital.

63 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

64 Idem.

industria textil N° 120/1990. Los convenios colectivos de trabajo son contratos que tienen fuerza de ley y que regulan todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornadas, descansos, licencias, condiciones de trabajo, etc.) luego de rondas de negociaciones entre empresarios, trabajadores y el Estado. Siguiendo a Marticorena (2012), a través de los convenios de trabajo se expresa la correlación de fuerzas entre el empresariado y el sector obrero en las distintas épocas en las cuales se elaboran, dado que formalizan cambios que ya se vienen probando y desarrollando en las industrias.

En el caso de Alpargatas, el CCT N° 120/1990 para los obreros textiles es una convención que se elaboró entre la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA) –de la cual forma parte Alpargatas– y la Asociación Obrera Textil (AOT) para sustituir la convención colectiva nacional N° 2/1975. A partir del análisis de la comparación entre ambos convenios, pudimos detectar modificaciones que dan cuenta de un fuerte avance sobre los trabajadores, otorgando absoluto poder de maniobra a los empresarios.

- **Número de beneficiarios**

El número de beneficiarios de los CCT, es decir, de trabajadores textiles de todo el país que tienen alcance a las convenciones colectivas de trabajo, sufrió una importante caída: de 150.000 beneficiarios en el año 1975 pasó a tener 80.000 en 1990 y 45.000 en 2007. Este número está vinculado a las caídas del empleo en la industria textil. Por eso decimos que los CCT son manifestaciones escritas de las tendencias que ocurren en las industrias.

- **Incorporación del apartado “Personal Eventual” (Art. 8 bis):**

“Con el fin de satisfacer exigencias de producción extraordinarias y transitorias que no puedan ser cubiertas con el personal estable, el empleador podrá contratar a trabajadores a plazo fijo o para tareas determinadas, para aquellos sectores donde las necesidades de trabajo así lo requieran.”⁶⁵

65 CCT 120/1990 Obreros Textiles.

A través del eufemismo de “*satisfacer exigencias de producción extraordinarias*”, los patrones tuvieron la posibilidad de incorporar la modalidad de contrato a plazo fijo, modalidad que no fue utilizada de manera *transitoria*, sino que se convirtió en la única modalidad de contrato a partir de los años 90. Así lo expresa una obrera que se empleó durante 1 años en Alpargatas, con renovaciones temporarias del contrato a plazo fijo:

“E: Vos me dijiste que entraste por contrato de 3 meses, no?”

C: Si

E: ¿Plazo fijo? ¿Todos entraban así?”

C: Todos. Yo cuando entré me decían 3 meses y quedás efectiva, bueno, 3 meses más y nada... todos terminaban así... casi todos se iban, nunca quedaban efectivos.”⁶⁶

Otro de los eufemismos, por parte de la patronal, estuvo vinculado a la justificación de la nueva modalidad de contrato como una posibilidad de mejorar las condiciones de salubridad de los trabajadores, pudiendo establecer *relevos* entre las operarias y los operarios, así lo manifiesta la misma operaria que ingresó en el año 92:

“Yo entré como operadora. (...) La línea no para nunca. (...) Yo entré como para que les den permiso para ir al baño, si necesitaban o pasaba algo o si algún chico se quemaba, se cortaba, o las chicas (...) las chicas se descomponían con el pegamento, porque estaban permanentemente con el pegamento. Entonces pedían relevo porque primero les empezaron a dar reliveran, para que no vomiten, porque mucho olor a pegamento las descomponía (...)”⁶⁷

Como vemos, en lugar de atacar a fondo las problemáticas vinculadas a la salubridad – que afectan física y psicológicamente a los obreros y las obreras, haciéndolos trabajar en pésimas condiciones de higiene y seguridad y *tapando* con medicamentos las enfermedades

66 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabajó desde el año 1992 hasta el año 1993. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Julio 2012.

67 Idem.

que la misma empresa provoca— la patronal incorpora la idea de relevo como una “solución” frente a las enfermedades, el cansancio y el estrés de los trabajadores.

De esta manera, el plazo fijo, que se incorporó en el convenio del año 90, fue objeto de legitimación por parte de la dirección de Alpargatas, y llegó a conformarse como la única modalidad posible desde aquel momento hasta la actualidad, tal como lo expresa una ex obrera de la empresa:

*“(...) El sector Topper se terminó, queda la gente que está contratada, los contratan cada 3 meses, desde esa época hasta ahora es cada 3 meses.”*⁶⁸

- **Incorporación del Apartado Asignación de tareas (Art. 9):**

*“Cuando las necesidades del trabajo lo requieran, cualquier obrero/a podrá ser cambiado de tarea o sección, a condición de que su salario no sea reducido (...)”*⁶⁹.

Este apartado da cuenta de otro fuerte avance de la patronal sobre los trabajadores, al incorporar la figura de polivalencia, es decir, el aumento de la cantidad de tareas asignadas a cada trabajador. Si bien se vuelve a apelar a un eufemismo a partir de la frase “cuando las necesidades del trabajo lo requieran”, en la práctica, la asignación de diversas tareas fue una política frecuente que significó una mayor intensificación de la fuerza de trabajo. Así lo expresa una obrera de Varela que trabaja allí desde el año 1982:

*“Te tomaban y tenías 3 meses de capacitación, y en esos 3 meses tenías que aprender 6 trabajos, esa es la polivalencia, sí, 6 trabajos. Y después ya te largaban.”*⁷⁰

*“Yo era cubreausentista en el aparato. Es feíto ese lugar (...) porque yo soy de este grupo, de 20 personas, [pero si] allá faltó una persona en otro grupo y tienen que cubrir, pide prestado. ¿Y quién va? Tiene que ir el cubreausentista.”*⁷¹

68 Entrevista a empleada administrativa de Barracas. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

69 CCT 120/1990 Obreros Textiles.

70 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

De esta manera, la asignación de diversas tareas, que genera un fuerte desgaste en la jornada de trabajo, se justificaba, en Alpargatas, a partir de la figura del “*cubreausentista*”, culpabilizando, de esta manera, al trabajador que por algún motivo se ausentaba y que era entonces el responsable de recargar de trabajo a su compañero.

Además de la polivalencia, este apartado justificó la eliminación de puestos de trabajo por la innovación tecnológica:

“En una máquina donde había 3 personas trabajando, en la parte de tintorería, se hizo una innovación donde era necesario 2 personas solamente, una quedaba afuera. Pero la ley establece que puede haber modificaciones del empleador siempre y cuando no perjudique al trabajador, le tiene que mantener la ganancia. (...)”

Esta situación que nos relata un ex delegado de la planta de Varela, culminó con el despido del trabajador. Más allá del conocimiento del delegado acerca de la ley de contrato laboral, en esta situación se expresa una vez más, el avance de la patronal sobre los derechos de los trabajadores.

- **Incorporación del Apartado “Turnos rotativos o por equipo” (Art. 14 bis):**

“Cuando las necesidades de trabajo lo requieran o por razones económicas o de productividad, el empleador podrá disponer el trabajo por equipos o turnos rotativos. (...) El ciclo de rotación y de descanso semanales será acordado con el personal con ajuste a la norma mencionada y a lo dispuesto por la Ley 11.544, y la ley de contrato de trabajo (Art. 66)”

Nuevamente nos encontramos con la frase “*cuando las necesidades de trabajo lo requieran*”, que hace pasar por momentáneos cambios que, en la práctica, fueron realizados de manera frecuente y permanente. Alpargatas incorporó la forma de trabajo por equipo, bajo el nombre de: “*grupos compactos*”, es decir, grupos de 20 o 30 personas que tienen un mismo objetivo de productividad. Así los describe una obrera de Varela:

71 Idem.

“Los grupos compactos ¿sabés por qué se inventaron? Para cubrir la gente que no llega. Porque no todos tenemos la misma capacidad, hay alguno que trabaja un 120, 130 por hora, hay otro que te trabaja 50 por hora, 30 por hora... pero tiene que cubrir eso (...) para ir cubriendo se inventó. Porque este que trabaja un 50% tiene que cubrir a la otra persona que trabaja un 130, un 120. Y los pares al final del día tienen todos igual.”⁷²

Y ante la pregunta de qué pasa cuando el grupo no rinde la cantidad de producción que exige la empresa, la misma obrera nos explicó:

“No, simplemente no le pagan productividad, que hay un 15%, un plus. No se le paga.”⁷³

De esta manera, se apela a la exigencia y al sacrificio de cada trabajador para el beneficio de cada uno de los integrantes del grupo, colocando al propio obrero como el culpable de la baja del salario o como el motivador de su aumento. La figura de “*autoregulación*” que promueve el grupo exige una intensificación de la fuerza de trabajo, ocultando la figura disciplinante del patrón.

En conclusión, cada uno de los cambios que se fueron incorporando en Alpargatas implicaron el cierre de sectores y de puestos de trabajo y, a su vez, un avance del poder de la patronal, generando una fuerte intensificación de la fuerza de trabajo. Como veremos en el próximo apartado, estos cambios estuvieron acompañados por una ruptura de todos aquellos beneficios que, como vimos en el capítulo anterior, la empresa otorgaba a su personal. Y de esta manera, se fue construyendo la idea de *desaparición* de Alpargatas (en tanto empresa benefactora y paternalista) idea que luego tomó fuerza y se concretó a partir del cierre de las plantas productivas, a fines de los años 90.

3.2. “Lo de Alpargatas fue una sangría”: Cierre de plantas

72 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

73 Idem.

“Fue una sangría, lo de Alpargatas fue una sangría (...)”⁷⁴

La planta de Barracas fue una de las primeras plantas que cerró sus puertas, a fines de los años 90, y que nunca más las abrió. Fue, como vimos, la primera planta de la firma, a partir de la cual se construyó su identidad y la conformación de su colectivo obrero. Este hecho fue, para gran parte de los trabajadores –y también para personas ajenas a la empresa– la desaparición de la empresa, a pesar de que muchas de las plantas seguían en funcionamiento. Tanto por su raíz histórica, por la cantidad de gente que trabajaba en ella, por la relación que tenía la planta con el barrio y por ser la primera en cerrar, la desarticulación de Barracas implicó la *desaparición* de Alpargatas.

Caminando por la Av. Patricios de aquel barrio, aún hoy se pueden ver los vestigios de un esplendoroso pasado productivo que ya no es. En su parte externa, las huellas históricas se hacen visibles y uno puede apreciar, como al estar mirando una postal, la materialización de aquello que fue una gran expansión productiva, pudiendo recrear una imagen del dinamismo cotidiano, el movimiento y bullicio, que contendrían tan amplias estructuras. Pero si uno mira hacia adentro se encuentra con un escenario escalofriante: escombros y añejas estructuras de cemento en estado de pronta demolición que reflejan el resultado concreto del cierre de la planta: su vaciamiento y *desaparición*.

74 Entrevista a ex empleada administrativa de la planta de Barracas (ingreso en el año 1970), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Julio 2012.

Imagen 11: Edificio central de la planta de Barracas (la primera foto muestra su fachada principal y la segunda su parte trasera)



Fuente: Propia, Septiembre de 2012

Años más tarde, se produjo el cierre (aunque momentáneo) del resto de las plantas (tanto la de Varela como las del interior del país) y de las oficinas administrativas. La interrupción de la producción significó el despido⁷⁵ y la suspensión (por un período aproximado de 6 meses) de miles de trabajadores y trabajadoras, quienes se quedaron en la calle de un día para el otro. De esta manera, todos aquellos cambios que se fueron desarrollando hacia fines de los años 70, tanto en la estructura productiva de la empresa como en su política de beneficios, culminaron, a fines de los años 90, con la *desaparición* concreta de las plantas de Alpargatas. De todas maneras, como veremos en el próximo capítulo, a partir de la desaparición emergieron las luchas y acciones organizativas por parte del colectivo obrero.

3.2.1. La crisis como estrategia

Las sucesivas crisis que se producen en el seno de la producción capitalista expresan, siguiendo a Marx (1983), una tendencia, cada vez más acentuada, hacia la centralización y concentración del capital, a partir de la cual muy pocas empresas controlan la mayor parte

⁷⁵ En el caso de Varela, la cantidad de trabajadores que fueron despedidos fue de un total de 1100, según los datos de “Los Costos del Modelo” de Roberto Navarro. En Página 12/Suplemento Cash/07-10-2001

del capital de los mercados y desplazan gran cantidad de unidades productivas. Así como vimos que en los momentos de florecimiento industrial el proceso de proletarización de los trabajadores industriales es masivo y acelerado, en los momentos considerados por los empresarios desfavorables para la producción, la industria expulsa, también masiva y aceleradamente, a miles de trabajadores, provocando desocupación y marginación creciente tras cada nueva oleada de crisis.

La situación socio-económica que se vivió en Argentina a finales de los años 90 tuvo sus raíces en un acelerado avance del capital más concentrado que encontró su expresión política en un gobierno que, entre otras políticas, desarrolló la apertura económica, derrumbando las barreras proteccionistas y concretando el plan de convertibilidad que generó un profundo déficit comercial. De esta manera, no sólo se vieron afectadas las pequeñas y medianas empresas nacionales, sino que también estas medidas significaron el repliegue (ya sea a través de la venta, de la fusión o de la quiebra) de algunos de los grandes grupos económicos instalados en el país (Gaggero, 2008) –grupos que, como vimos en el capítulo 2, tienen su origen en la formación de un capital diversificado, como el caso de Alpargatas, Arcor, Terrabusi, Bunge & Born, Pérez Companc, entre otros–. Sería un error pensar que estos grupos salieron perjudicados, dado que al replegarse y adecuarse al nuevo contexto, la mayoría salvaguardó su patrimonio achicando sus estructuras productivas y aumentando sus estrategias de especulación financiera. Los que sí perdieron fueron el conjunto de los trabajadores que crearon la riqueza de estos grupos y que se encontraron, de un momento a otro, despojados de su fuente laboral.

En este contexto, Alpargatas comenzó a presentar en sus memorias balances negativos y una gran deuda financiera, que fue presentada de esta manera por la empresa: *“Este ejercicio (1999), al igual que el pasado, ha constituido para ALPARGATAS un período de características particularmente difíciles y complejas (...) en un marco de mercados recesivos y afectados por la competencia no siempre leal de las importaciones, en conjunto con las dificultades financieras derivadas del proceso de reestructuración financiera encarado por la compañía desde mediados de 1998, que si bien tuvo avances importantes*

durante el año, al cierre del mismo no pudo llegar a ser concluido.”⁷⁶. Así, en el año 1999 se estableció un proceso de renegociación vía extrajudicial que permitió a los acreedores asumir el control de la compañía: “*Alpargatas pelea por salvarse de la quiebra. Antes de fin de año, en la sede de la Unión de Bancos Suizos (UBS) en Nueva York, un club de acreedores decidirá el futuro de esta empresa (...)*”⁷⁷. Finalmente, en la Memoria del año 2001, el Directorio anunció el cierre de sus plantas productivas “*al no contar con los recursos de capital de trabajo necesarios y no poder hacer frente a los planes de repago*”⁷⁸, y en el año 2002 se presentó en concurso de convocatoria de acreedores, a la espera de una nueva composición accionaria (Perossa; Mercado y Waldman, 2012).

El desmantelamiento de la estructura productiva de Alpargatas fue caracterizado, en las memorias y balances de la empresa, como una necesidad *obvia*, frente a un contexto de crisis. Sin embargo, el concepto de crisis –que conlleva una idea de quiebre con un momento estable anterior– en este caso impide comprender que en el aparente reposo que se experimenta en determinados momentos de estabilidad, se engendran ya pequeños cambios imperceptibles que van reconfigurando las relaciones entre patronal y trabajadores. Cambio y estabilidad no son dos estadios diferenciados, sino que forman parte de una unidad en la que se mueven estas relaciones. De esta manera, al reforzarse la separación entre etapas sustancialmente inconexas –una etapa de *bienestar o comunidad de fábrica* (Palermo, 2011) y una etapa de *crisis*– se pierde de vista el movimiento que vincula los hechos del presente con el añorado pasado. Tal como estudiamos en el primer capítulo, la propia dinámica de conformación del capital de Alpargatas –ocultada tras la construcción de la imagen de empresa *nacional*– nos ofrece pistas para suponer que los movimientos especulativos y financieros se iniciaron muchísimos años antes de la *crisis* desarrollada en el país, podríamos decir, desde los orígenes de la firma.

Dicha estrategia empresarial, de configurar dos momentos diferenciados, encontró en el contexto de crisis que se estaba viviendo en el país a principios del 2000, una justificación

76 Memoria y Ejercicio Contable de ALPARGATAS año 1999

77 Artículo periodístico: Operación salvataje para Alpargatas en Diario Clarín – Suplemento Económico (1999) <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/10/17/o-00401e.htm>

78 Memoria y Ejercicio Contable de ALPARGATAS año 2001

acerca de los motivos por los cuales la empresa cerró sus puertas. De esta manera, una de las preguntas que nos hicimos, a partir de las cuales discutimos el propio concepto de crisis, fue acerca la relación entre las empresas y los estados: ¿la crisis de Argentina afectó a las grandes empresas o las grandes empresas fueron las principales generadoras de la crisis del país? Pregunta que si bien excede los propósitos de nuestra tesis, nos permite cuestionar las propias justificaciones que la patronal elaboró en torno a su desmantelamiento productivo.

Sus justificaciones fueron potentes para los trabajadores, quienes reconocían que la problemática de la desocupación era una situación generalizada, que no sólo los afectaba a ellos. En las calles, en los barrios y, fundamentalmente en la rotonda de Alpargatas –lugar de tránsito de centenares de personas, donde se encontraban en las paradas de colectivos obreros de Alpargatas y de distintas empresas aledañas a la planta– se percibía la caída de los puestos de trabajo. Así lo expresa un obrero de Varela:

“Y ahí en la rotonda [en esa época] no había nadie, nosotros mirábamos la ruta y no había ni camiones... todo paralizado.”⁷⁹

Sin embargo, la percepción acerca de la situación de desocupación ampliada no fue suficiente para los trabajadores, para comprender el cierre de Alpargatas. Como hemos analizado en el apartado anterior, el estado de incertidumbre entre los trabajadores (a partir del cierre de sectores y del despido de trabajadores fundamentalmente) y sus percepciones de que *“algo andaba mal”* se fueron amasando muchos años antes del cierre de las plantas. De todas maneras, tal como lo expresan algunos de los trabajadores y trabajadoras de las plantas de Barracas y de Florencio Varela, la sorpresa del cierre y la falta de explicaciones, fueron los sucesos que más impactaron a los trabajadores y que configuran la idea de desaparición. Esto contrasta fuertemente con las relaciones paternalistas que, como vimos, la empresa desarrolló a lo largo de su historia –relaciones basadas en un sistema de dones y contradones a partir del cual la empresa brindaba “ayudas” económicas o extraeconómicas a sus empleados y éstos le debían colaboración y gratitud–. Así expresan algunos de los/as trabajadores/as más antiguos/as sus percepciones en el momento del cierre de las plantas:

79 Idem

“Percibíamos... algo raro pasaba, empezó a cambiar todo (...) ya no te entregaban, no había calzado, llegó un momento en que ya no había más stock de nada...”⁸⁰

“No nos explicaron nada... Después que nos echaron nos enteramos cómo era la mano...”⁸¹

“La fábrica... ya la empresa venía en decadencia, nos decían ‘cuiden el trabajo, cuiden el trabajo’... pero uno que está ahí adentro, nosotros producimos, no se da cuenta... Sí me daba cuenta que me estaban golpeando la puerta, y cuando comenzó a retener los pagos, no se cumplían en término, en fecha, por ahí nos pagaban la mitad de la semana, salario ya no nos pagaban.”⁸²

“Y en 2001 salimos de vacaciones, cuando volvimos estaban las puertas cerradas (...) Nadie dio ninguna explicación.”⁸³

Frente a la falta de explicaciones, el colectivo obrero fue construyendo sus propias explicaciones acerca de las posibles causas que originaron la crisis de la empresa. Una de estas explicaciones estuvo asociada a la responsabilidad de gerentes individuales que desarrollaron una mala gestión y que *“hicieron malos negocios”⁸⁴*. Nuevamente, encontramos la evocación a un pasado caracterizado por una *comunidad de fábrica* (Palermo, 2011) donde la gestión y administración de un buen patrón que supo engrandecer la empresa se opone a la gerencia de un mal patrón que fue quien llevó a Alpargatas a la situación de crisis:

“El que hizo todo eso fue Gotelli. Él vendió toda la fábrica por atrás, por atrás, sin que nadie se enterara de nada”.

“E: Y usted empezaba a ver que las cosas iban cambiando?”

H: en 38 años vi todo.

80 Entrevista a ex empleada administrativa de las oficinas administrativas de Barracas (30 años de antigüedad), realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

81 Idem anterior

82 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

83 Idem.

84 Idem

E: Y desde cuando se dio ese cambio?

H: Cuando entraron los financieros (...) fue la época en que, en ese momento entró la familia Gotelli. Y el padre era presidente del Banco de Italia Río de la Plata que quebró. Con esa plata compró acciones de Alpargatas. De los 3 hijos entró uno solo que es el que sabe, que estudió en Estados Unidos, Guillermo. El más sano de todos. Hay uno que podría estar preso... y de los hijos de los otros directores, ninguno sigue...”⁸⁵

“Don Alberto Fraser que fue el visionario, el que tuvo la idea, generó esa fábrica, tuvo 12 fábricas en Brasil, 7, 8 acá, puso una muy grande en Montevideo. Después siguió el hijo, Don Roberto Fraser... los hijos de él no lo siguieron, por lo tanto ya a determinada edad se retiró, vino un tal [Eduardo] Valentín Oxenford, que fue Ministro de Industria de la Argentina. Él después se enfermó, se retiró, y lo tomó un financista y esa fue la debacle de Alpargatas.

E: ¿Qué, fueron vendiendo parte de la empresa?

H: Gente que venían del área de finanzas, presidente de bancos, etc. Cómo conseguían las acciones, no tengo ni idea... pero Alpargatas la pensaron como un negocio financiero y se fundió la fábrica, no quedó nada. Llegamos a ser 13.000 o 14.000 operarios y empleados, un mundo, bárbaro, ganábamos muy bien, todo era perfecto... y bueno, como todo bueno, terminó en 3 mil y pico, 4 mil.”⁸⁶

Como vemos en los fragmentos, en el imaginario de muchos trabajadores, la política financiera desembarcó en los años 70 a partir de un grupo de “*financistas*”. Sin embargo, como hemos venido señalando, los distintos empresarios que formaron parte del directorio de la firma mantuvieron una continuidad en las políticas económicas. La duda del entrevistado acerca de “*cómo conseguían las acciones los financistas*”, forma parte de un desconocimiento de la conformación histórica del capital de la firma, la cual operaba en la Bolsa de Comercio, desde principios de siglo. Por otro lado, el mencionado Oxenford, que

85 Entrevista a ex empleado (de logística) de Alpargatas, que actualmente se desempeña como consultor de producción textil en INTI. Realizada por Karina Ciolli. Marzo de 2012.

86 Idem.

aparece en el relato como por fuera de la “*debacle*” de la empresa, fue, como vimos, quien formó parte activa de las políticas económicas neoliberales desarrolladas en el país.

Además de los cambios que los trabajadores y trabajadoras fueron percibiendo en los momentos previos al cierre de las plantas (falta de mercadería, suspensiones, pagos atrasados, cierre de algunos sectores, etc.) se fueron generando también percepciones a nivel simbólico sobre la *desaparición* de rasgos característicos del pasado *benefactor* de Alpargatas. A partir de los años 90 *desaparecieron* todos aquellos beneficios que la empresa otorgaba a su personal: guardería, clínica médica, teatro, festejos por el día del niño, regalos para navidad y para los cumpleaños y las medallas para los trabajadores con más trayectoria. Así describe una ex empleada administrativa de Barracas el sentimiento que generó la *desaparición* de la empresa, y por lo tanto, de sus rasgos benefactores:

*“Quedó en la nada Alpargatas, no lo podés creer. Yo lloraba y el dolor que tenía... decía ¿cómo puede ser? Porque era feliz adentro de la fábrica, yo desde los 20 años estaba ahí adentro (...)”*⁸⁷

*“Nadie se iba a imaginar que iba a pasar esto, nadie se imaginó que nos iban a dejar en la calle...”*⁸⁸.

Como podemos apreciar en los relatos, la frase “*nadie se iba a imaginar que iba a pasar esto*” resume la sorpresa de los trabajadores frente a la ruptura de los lazos paternalistas y benefactores que la empresa erigió a lo largo de su historia. A partir de esta sorpresa y de la ruptura abrupta, que significó el despojo total para los trabajadores, muchos pusieron en duda la historia de la empresa que tenían construida hasta el momento. De esta manera, si bien la estrategia del capital de desarrollar una idea de ruptura con el momento anterior fue asimilada por muchos trabajadores, quienes manifestaron una clara distinción entre un pasado benefactor y un presente en crisis, la misma fue resignificada por los trabajadores, ya que la evocación al pasado se constituyó como una herramienta de reclamo:

87 Entrevista a ex empleada administrativa de las oficinas administrativas de Barracas (30 años de antigüedad), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Junio 2012.

88 Idem.

“(...) lo percibís (la crisis) por los atrasos en el pago. Alpargatas siempre fue muy puntual (...)”⁸⁹ (operario actual).

De esta manera, la idea del pasado benefactor contrastó fuertemente con la crudeza de los despidos y las suspensiones. Así como la empresa brindó, en sus años de expansión y crecimiento, una clínica médica completa, con todas las especialidades, construyendo la idea de “*cuidado*” a sus empleados; en el momento en el cual la empresa no necesitó más de sus servicios, ya no le interesó “*cuidar*” la salud de quienes habían valorizado, durante tantos años, a la empresa. Tal como expresa una ex empleada administrativa de Barracas, el daño a la salud provocado por el cierre de la planta fue terrible y, en muchos casos, devastador:

“Todas las amigas que tengo son de esa época. Echaron a todos, a todos. Nosotras, como ya no nos quedaba otra, nos reíamos, decíamos que habían echado a todos los dinosaurios, a todos. (...)”⁹⁰

“Llorábamos, no lo podíamos creer. Gente que murió de infarto, o de hemiplegia, de nervios, con ACV, pero no sabés la gente que murió. Y nos encontrábamos en los velatorios, porque las angustias de los dolores que te daban...”⁹¹

Sin dudas, lo de Alpargatas, fue, como expresó la ex empleada, “*una sangría*”, a partir de la cual se develó la cara más cruda del capital, escondida durante años a partir de relaciones de consensos, beneficios y relaciones paternalistas. Durante todo el período que se inicia desde el cierre de las plantas, la relación entre patronal y colectivos obreros de ninguna manera desaparece, sólo se encarniza para luego reformularse y reconstruirse, tal como veremos en el próximo capítulo, que sucederá a partir de nuevas estrategias empresariales.

⁸⁹ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

⁹⁰ Entrevista a ex empleada administrativa de las oficinas administrativas de Barracas (30 años de antigüedad), realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires, Junio 2012.

⁹¹ Idem.

3.3. Frente a tanta desaparición, aparece la resistencia...

*“El pueblo aprendió que estaba solo... El pueblo aprendió que estaba solo y que debía pelear por sí mismo y que de su propia entraña sacaría los medios, el silencio, la astucia y la fuerza.”
(Rodolfo Walsh)*

La cita de Walsh nos resulta sugerente para desarrollar nuestra hipótesis sobre las acciones del colectivo obrero alpargatero en el contexto del cierre de las plantas productivas. Consideramos que, frente a las estrategias empresariales vinculadas a la fragmentación y desarticulación del colectivo obrero y frente a la desaparición de Alpargatas y a la ruptura de la idea de empresa paternalista y benefactora, construida históricamente, el colectivo obrero alpargatero descubrió que estaba sólo, que había sufrido un despojo que no entraba dentro de los cánones de paternalismo y de bienestar y que tenía que recurrir a su fuerza y a su organización colectiva para impedir los despidos y el cierre de la planta.

Así emergieron, en el año 2000, instancias de lucha y de protesta que demostraron que el colectivo obrero no había desaparecido. En la planta de Florencio Varela, la comisión interna articuló, rápidamente, un corte de ruta, para resistir los despidos y pedir la reapertura de la planta. Así lo expresa el diario “Hoy” de la Plata en su edición del 8 de enero del año 2000:

“El 24 de diciembre último unos 600 obreros de Alpargatas fueron suspendidos, y se preveía su reincorporación el 3 de enero pasado. Ese día, la empresa resolvió extender la suspensión por dos semanas más, lo que provocó que los obreros se movilizan a un costado de la ruta 2, protesta que aún continúa.”⁹²

Nos resulta importante resaltar la fecha del cierre de la planta, para tomar dimensión de la crudeza con la cual Alpargatas expulsó a sus trabajadores. Esto nos permite demostrar que

92 Artículo “Coletazos de la crisis” –Diario Hoy de La Plata– 8 de enero de 2000. Pdf.diario.hoy.net/2000/01/08/pdf/16.pdf

las estrategias de la patronal siempre estuvieron en función de sus necesidades corporativas. Frente a la necesidad de acelerar la producción, una Nochebuena puede significar una instancia importante para afianzar las relaciones entre patronos y trabajadores, con el fin de apelar a la cooperación y al consenso, a través de un brindis, una caja navideña o la entrega de una botella de sidra. Pero si la necesidad de la industria es expulsar mano de obra para desacelerar la producción, la patronal no duda en aplicar esa medida coercitiva, ya sea un 24 de diciembre o cualquier otro día.

Tras varias tentativas de reapertura, la planta se mantuvo cerrada durante 6 meses, meses que estuvieron signados por momentos de angustia, de incertidumbre y de hambre. Pero también primó la solidaridad entre trabajadores y la búsqueda de soluciones de manera colectiva. Además del corte de ruta, los trabajadores apelaron a la realización de acampes frente al Ministerio de Trabajo.

El corte de ruta, que se desarrolló en la rotonda de Alpargatas, y las ollas populares que las familias organizaron, lograron mantenerse durante los 6 meses, contando con la participación de obreros y obreras y de sus familias. Sin embargo, el número de participantes fue fluctuando a medida que iban pasando los meses. Como vemos en las imágenes publicadas por los diarios “Página 12” y el platense “Hoy”, enero fue uno de los meses con más movilización por parte de los trabajadores (según la fuente del diario “Hoy” el corte contó con la participación de 600 obreros y obreras):

Imagen 12: Corte de Ruta en Varela



Fuente: Artículos del diario platense “Hoy” y de “Página 12” del año 2000

En marzo, la participación disminuyó, pero el corte logró y el reclamo logró sostenerse:

“El 16 de marzo, en Florencio Varela, más de 100 trabajadores de Alpargatas vuelven a cortar la rotonda lindera a la fábrica, reclamando una inmediata respuesta del gobierno nacional ante el atraso del pago de salarios por la empresa y el peligro de cierre”. (Iñigo Carrera, Cotarelo M. Celia, 2001)

Mientras iban pasando los meses, se iba haciendo más difícil sostener las medidas organizativas:

“¿Cuántos quedaron? 50 personas quedaron. Entonces ahí es donde uno se da cuenta de cómo es la conciencia de los trabajadores... la participación cuesta muchísimo”⁹³

3.3.1. La presencia de la patronal en su aparente ausencia

El descenso de la participación obrera no fue casual, sino que estuvo vinculada a distintas estrategias empresariales que intentaron desarticular la movilización. En primer lugar, los *arreglos* que la empresa intentó negociar con algunos trabajadores, en segundo lugar, las amenazas dirigidas a los trabajadores acerca de la posibilidad de queda afuera del

93 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

plantel cuando la empresa pudiera reabrir sus plantas, y en tercer lugar, la política de desgaste que generaron, tanto la patronal como el Ministerio de Trabajo, durante todos los meses de cierre de la planta.

El paulatino proceso de *arreglos* ofrecidos a muchos trabajadores por parte de la patronal, fue una de las principales estrategias implementadas tanto en el cierre de Barracas como en el de Florencio Varela. Así lo expresa uno de los protagonistas del corte:

*“(...) pasa que la empresa qué te decía: ‘nosotros estamos dispuestos a ofrecerles a aquel que se quiera ir lo indemnizamos’, y se fueron un montón, el que no también lo empujaron un poco. Así que quedamos pocos.”*⁹⁴

De esta manera, ante la amenaza del cierre definitivo de las plantas, y en un contexto de achicamiento general de los puestos de trabajo y de masiva desocupación, la gran mayoría de los trabajadores presentaron su retiro voluntario, intentando acceder a algún arreglo que les permitiera subsistir.

A su vez, la política de arreglos también fue avalada y promovida por la dirección general de la AOT, así lo expresa uno de los protagonistas del corte:

“Listo, que es el secretario gremial [nos decía] ‘no, miren que estos se van, o arreglan así o estos se van, desaparecen, Alpargatas se va, eh.’. Imaginate el terror que te imponen, si el secretario te está diciendo eso, qué podemos esperar...”

De esta manera, una parte del sindicato intentó desmovilizar a los trabajadores, apelando a la inevitable *desaparición* de Alpargatas. Si bien era cierto que la empresa amenazaba con el cierre definitivo, la imposición de *terror* promueve pasividad e inacción, elementos letales para la organización obrera.

A su vez, otra de las estrategias empresariales que limitaron la participación en las movilizaciones y en los cortes, estuvo vinculada a las amenazas de no poder reinsertarse a

94 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

trabajar, frente a un contexto de reapertura de la fábrica. Muchos trabajadores y muchas trabajadoras transitaron los meses de cierre en sus casas, también con mucha incertidumbre y angustia. En el próximo capítulo, donde analizaremos con mayor detenimiento el proceso de selección del personal que se desarrolló en la reapertura de la planta, veremos de qué manera los trabajadores reincorporados fueron, en su mayoría, los que esperaron en sus casas y no se plegaron a las instancias organizativas de los trabajadores.

Por último, la estrategia del desgaste fue una constante en los 6 meses de la suspensión. Frente a la organización de los trabajadores, no sólo en los cortes, sino también en los acampes y los viajes hacia el Ministerio de Trabajo (que contó también con la participación de trabajadores de la planta de Tucumán) la patronal y los representantes del ministerio apelaron al desgaste y a la desesperación:

“Estuvimos una semana en el Ministerio de Trabajo. Nosotros éramos 600 personas [entre los trabajadores de Varela y de Tucumán], juntamos dos micros, íbamos todos los días con dos micros, salíamos a las 7 de la mañana, llegaba a las 12 [de la noche] a mi casa, al otro día me levantaba a las 5 de la mañana, me iba y nos volvíamos a ir al Ministerio de Trabajo. El Ministerio de Trabajo es un ente que regula, pero para el empresario, no para el trabajador.”⁹⁵

“Cuando [íbamos] al Ministerio de Trabajo, entrábamos a las 8 [por ejemplo] (...). Estaba Patricia Bullrich, y nos decían: ‘no, cuarto intermedio hasta la 1’. Eran las 9 de la mañana, y nada. ¿Qué hacíamos nosotros? Si nadie tenía un peso. (...) Pasábamos a la 1, ‘no, cuarto intermedio hasta las 7 de la tarde’, pasábamos a las 7 y cuarto, ‘cuarto intermedio hasta las 9’. Entonces es un desgaste.”⁹⁶

Tal como expresa uno de los protagonistas de los cortes y de las ideas y venidas al Ministerio, la única respuesta que obtuvieron los trabajadores fue un enorme desgaste y una profundización del sentimiento de incertidumbre y de angustia. Además de las dificultades

95 Idem

96 Idem.

de articular los viajes al Ministerio (conseguir micros y gestionar en la AOT pasajes para los trabajadores de Tucumán) y de las interminables esperas, la única respuesta que tuvieron los trabajadores, como resultado de aquellas reuniones, fue la entrega de vales para el retiro de alimentos:

“Y el último día que estuvimos nos dieron un vale para retirar en Provincia 500 kilos de azúcar y 500 de yerba. A los dos días conseguimos una camioneta, nos fuimos a Provincia, cuando llegamos presentamos el vale y nos dijeron: ‘bueno, muchachos, está bien, pero miren, tenemos 350 kilos de azúcar, 350 kilos de yerba, ¿qué hacen? ¿lo dejan o lo llevan?’. Es feo, es feo, por ahí uno lo cuenta, que tuvo una vivencia, pero... fueron 6 meses.”⁹⁷

Como vemos, los meses de lucha fueron duros, no sólo en relación a la posibilidad de sostener medidas organizativas, sino también a nivel individual y en la realidad de cada familia obrera, ocasionándose enfermedades y separaciones entre muchos de los trabajadores y las trabajadoras. Retomando nuestra hipótesis inicial, los trabajadores se encontraron, a fines de los años 90, con la cara más cruda del capital –en su expresión de la patronal y del Estado– aquella que durante años se había escondido en un manto de consensos, legitimaciones y paternalismos, pero que finalmente demostró su único objetivo: valorizar el capital y realizar cualquier tipo de estrategia para frenar la tasa de ganancia y volver a reconvertirse.

3.3.2. Unidad dentro de la heterogeneidad

A pesar de los diferentes contextos en los cuales se desarrollaron las huelgas del año 79 y los cortes de ruta de los años 2000 y 2001, consideramos que hay algunos puntos de encuentro entre ambas experiencias que nos permiten dar cuenta de un aprendizaje histórico de la clase trabajadora.

Uno de los protagonistas del corte en la rotonda de Alpargatas formó parte también de la masiva huelga del año 79. A través de su trayectoria laboral, este trabajador fue desarrollando una experiencia que lo llevó a conformar, en el año 1998, una lista gremial

97 Idem.

para disputar la lista de la comisión interna de la planta de Varela, hasta ese momento vinculada a la dirección de la AOT.

El triunfo de su lista coincidió con el contexto de cierre de la planta. Consideramos que la actuación de la nueva comisión interna fue fundamental para desarrollar, rápidamente, acciones organizativas, más allá de la mayor o menor participación y colaboración por parte de la dirección de la AOT:

“Nosotros dependemos de Quilmes. Y de la AOT Quilmes nos dieron ayuda un poco, los primeros días, después se olvidaron de nosotros. Y de la AOT central, salvo cuando fuimos con los tucumanos que nos dieron una mano, poco y nada”⁹⁸

Como vemos, a pesar de las diferencias entre las comisiones internas (entre listas vinculadas a la dirección de la AOT y las listas opositoras), la mayor o menor participación de la dirección de la AOT no fue determinante para que los trabajadores pudieran resistir el cierre de la planta. Pero la conformación de una comisión interna que logró resistir el cierre de la planta y el despido masivo de trabajadores, nos muestra que las tradiciones de lucha de las comisiones de base al interior de la planta de Varela (que como vimos en el capítulo anterior, se remontan a los años 60) se mantuvieron activas más allá de la dirigencia gremial y de las estrategias patronales que buscaron su desarticulación.

De esta manera, siguiendo a Giniger (2011) la indagación histórica sobre los colectivos obreros nos permite discutir con aquellos modelos teóricos que dicotomizan la experiencia obrera en “*sindicatos burócratas*” o “*sindicatos democráticos*”. En la complejidad de la experiencia del colectivo alpargatero encontramos una gran heterogeneidad de prácticas que no se pueden reducir íntegramente a ninguno de los dos modelos, pero que nos permiten “*entender la unidad heterogénea objetiva en la cual se pueden desarrollar acciones que dan sustancia a una clase*”⁹⁹.

98 Idem.

99 Palmeira en Leite López (2011).

Como hemos visto a lo largo del capítulo, el período 1970-2000 estuvo signado por una serie de *desapariciones* que tuvieron como principal objetivo fragmentar al colectivo obrero y alinear las fuerzas productivas al nuevo patrón de acumulación capitalista.

La desaparición de trabajadores, el cierre de sectores y de puestos de trabajo y la intensificación del uso de la fuerza de trabajo (avalada desde los CCT) se desarrollaron en un contexto en el cual el terror (vinculada a la última dictadura cívico-militar, de la cual Alpargatas formó parte) y el temor (asociado al miedo de perder el trabajo) fueron, para el sector empresarial, eficaces estrategias de control que borraron la idea, históricamente construida, de empresa *benefactora*. De esta manera, se llevó a cabo la desaparición concreta de la fuente de trabajo, a partir del desmantelamiento (momentáneo en algunos de los casos) de las plantas productivas.

El cierre de las plantas no implicó la desaparición de la patronal, sino que, como vimos, ésta se replegó detrás de la *crisis* que vivía el país, ocultando tanto la incidencia de las políticas económicas que los grandes grupos económicos desarrollan e imponen en el país, como la utilización de la riqueza socialmente producida en función de las estrategias, las alianzas, las fusiones y las reorganizaciones empresariales.

De todas maneras, aquellos que perdieron, los trabajadores, no asumieron pasivamente el cierre de los puestos de trabajo, sino que desarrollaron experiencias organizativas que permitieron sostener cortes de ruta, ollas populares, viajes al Ministerio de Trabajo y reuniones y solidaridades entre trabajadores de distintas plantas. Apelando en muchos casos al pasado *alpargatero*, el cual se convirtió en herramienta de reclamo, y retomando legados de experiencias organizativas previas, los trabajadores resistieron y lograron detener el cierre de la planta de Varela.

4. “Hay que salvar a Alpargatas”: proceso de reorganización empresarial

En este capítulo también retomamos una frase surgida en el trabajo de campo –“*Hay que salvar a Alpargatas*”–, para simbolizar el contexto de reapertura de las plantas productivas y de las oficinas administrativas de la empresa. Consideramos que la frase, reiteradamente enunciada por personal jerárquico de la empresa, expresa la etapa que comienza con el cambio de propiedad de la firma y el proceso que denominamos de reorganización hegemónica empresarial, refiriéndonos a los cambios adoptados por la nueva dirección de la firma: el grupo económico brasileño Camargo Correa.

Siguiendo la línea de análisis del capítulo anterior, la idea de desaparición de Alpargatas se pone en tensión con la aparición de la nueva administración de Alpargatas. De esta manera, a lo largo del capítulo indagaremos acerca de cuáles son los elementos que nunca terminaron de desaparecer y cuáles aquellos que se incorporaron con la nueva gestión.

En el primer apartado analizaremos las estrategias empresariales de construcción de consenso y legitimidad que se implementaron en Alpargatas para contrarrestar la construcción de una idea tan fuerte como la de desaparición de la empresa: ¿cómo se desarrolló el proceso de “vuelta al trabajo” de los obreros y obreras? ¿Qué estrategias de selección se implementaron? ¿Desde dónde se reconstruyeron las relaciones laborales? ¿Cómo se logró la cooperación de los trabajadores, luego de la etapa de crisis? A partir de estos interrogantes abordaremos el proceso de reorganización hegemónica empresarial.

En el segundo apartado analizaremos las modalidades de “adecuación” de la fuerza de trabajo al nuevo contexto laboral, indagando tanto en los cambios en la organización del trabajo como las nuevas políticas de recursos humanos que se implementaron. De esta manera, nos preguntamos: ¿cuál es la nueva identidad corporativa que se desarrolla en la empresa? ¿Qué objetivos promueve? ¿Cómo se despliega esta identidad corporativa en la organización del trabajo? ¿Cuáles son los dispositivos disciplinares que implementa? ¿Qué

nuevos valores promueve hacia los trabajadores? ¿Cómo son percibidos estos cambios por los trabajadores?

Por último, el tercer apartado se propone analizar el presente de Alpargatas, vinculándolo con la situación de la industria textil en el actual contexto del desarrollo de la crisis mundial del sistema de producción capitalista. Analizaremos, por lo tanto, las modalidades a partir de las cuales los empresarios textiles sustentan su producción y las implicancias que esto tiene para los trabajadores.

4.1. “Vuelta al trabajo”... sólo para algunos

“Cuando volvimos, en el 2001, en Junio, nos daban reuniones, cómo teníamos que arrancar de vuelta y luchar de cero... que pongamos toda nuestra voluntad, a ver si podemos de vuelta salir adelante... y nos decía ‘hay una lucecita allá lejos que se ve, que vamos a salir adelante’ nos decía el gerente.”¹⁰⁰

En el año 2001 Alpargatas estaba en manos del fondo de inversión americano Newbridge y de un grupo de funcionarios de la compañía, entre ellos Guillermo Gotelli como máximo ejecutivo, al cual dicho fondo había confiado la administración de la firma hasta la definición de la venta de la totalidad de las acciones que se encontraban en la oferta de la Bolsa Nacional de Valores. En dicho contexto, y luego de variadas negociaciones entre la administración de la empresa, el Ministerio de Trabajo y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), se produjo la paulatina reapertura de las seis plantas de la empresa (Florencio Varela, Tucumán, Catamarca, La Pampa, San Luis y Corrientes). Así lo reflejaron algunas noticias periodísticas:

100 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

“En Trabajo reconocieron que esa cartera está negociando el esquema de reapertura de plantas -primero abrirían las de Santa Rosa, Corrientes y Florencio Varela, y después las de Tucumán, Catamarca y San Luis- y las garantías que ofrece la empresa de que reincorporará a todos los empleados, pero señaló que sólo falta que la AFIP resuelva sobre los reembolsos que Alpargatas dejó de cobrar cuando se le cayó una moratoria impositiva. También dijeron que la empresa y los gremios deberán arreglar qué pasará con los suspendidos de las tres fábricas que reabrirían más tarde.” (La Nación, 16/05/2001)

“Fuentes de Alpargatas aclararon que la empresa llamó al personal jerárquico de las fábricas de La Pampa y Corrientes ante la ‘posibilidad’ de que en ‘algún momento’ pongan en marcha la producción local. Mientras tanto, 4500 de los 5000 empleados están suspendidos y el resto cobra en efectivo y con mercadería. (...)Alpargatas, licenciataria de Topper, espera recuperar créditos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Administración Nacional de la Seguridad Social por 10 millones de pesos, de modo de usar esos recursos para capitalizarse y poner en marcha las cuatro fábricas aún cerradas.” (La Nación, 09/06/2001)

El tiempo que pasó entre el cierre y la reapertura de las plantas, que para la empresa fue parte de un proceso de *“reestructuración operativa y financiera y relanzamiento de los negocios, base del crecimiento y desarrollo futuro de la compañía”*¹⁰¹, para los trabajadores significó meses de ansiedad, incertidumbre, miseria y sufrimiento. Cierre de plantas, despidos masivos, suspensiones por tiempo indeterminado y cortes de ruta son algunos de los hechos más significativos que forman parte de la memoria de los trabajadores y trabajadoras de Florencio Varela y que pueden resumirse en la frase *“Alpargatas no existe más”* –frase que, como planteamos en el capítulo anterior, expresa la desaparición de un pasado *benefactor* y un intento de comprender y procesar la situación que dejó a tantos trabajadores en la calle-.

Como adelantamos en la introducción del capítulo, la frase: *“Hay que salvar a Alpargatas”* nos resulta interesante para tensionar la idea de la disolución de Alpargatas. La

101 Párrafo extraído de la página de internet oficial: www.alpargatas.com.ar en el relato de su historia.

apelación a “*cuidar el trabajo*” se constituyó como una manifestación permanente por parte de la dirección de la empresa al momento de reapertura y puesta en marcha de las plantas:

“El gerente general en aquel momento era Carlos Soto, es pastor, cuando volvimos en el 2001 nos daba reuniones. Cómo teníamos que arrancar de vuelta y luchar de cero... que pongamos toda nuestra voluntad, a ver si podemos salir adelante (...) nos decía: ‘hay una lucecita allá lejos que se ve, que vamos a salir adelante’”¹⁰²

Como se desprende del fragmento, en el discurso patronal aparece una “*vocación evangelizadora*”, ligando la fe a la necesidad de la patronal de volver a construir un cuerpo de trabajadores consustanciados con el trabajo y haciéndolos responsables, a través de la apelación a “*voluntad*” y a la “*esperanza*”, de seguir un camino que lleve al “*renacimiento*” de la empresa. De esta manera, el discurso *evangelizador* borra toda responsabilidad de la patronal en relación a los despidos y las suspensiones, y los patrones aparecen como los que deben promover la esperanza entre sus trabajadores.

De esta manera, frente a la idea de desaparición de la empresa, el discurso *evangelizante* tuvo el rol de hacer que los trabajadores “*vuelvan a creer en Alpargatas*”. Por lo tanto, uno de los mayores desafíos de la administración de la compañía, a partir de la reapertura de las plantas, estuvo basado en el intento de borrar aquellas huellas que dejó la *crisis* y establecer estrategias, tanto coercitivas como de consenso para apelar a la cooperación del colectivo obrero. Consideramos que estas estrategias se desarrollaron fundamentalmente a partir de tres políticas: un estricto proceso de selección, la construcción del concepto de cambio y de colaboración y, por último, la incorporación de elementos propios del pasado alpargatero en tanto estrategia de construcción de consenso.

4.1.1. Los “coladores” del proceso de selección

La dirección de la empresa estableció un estricto proceso de selección –“*(...no entraron todos... pasaron por 5 coladores la selección, te diría un 30% volvimos... porque te digo, yo*

102 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

*no fui cuando tomaron la puerta de Alpargatas (...)*¹⁰³ (*operaria actual*)– basado en la exclusión de todos aquellos trabajadores y trabajadoras que habían participado de las medidas de lucha durante el cierre de la planta.

Los “*coladores*” del proceso de selección formaron parte de una estrategia coercitiva, a partir de la cual se intentaba crear una acción ejemplificadora y disciplinante para los trabajadores que retornaron. El temor por el retorno a una situación de suspensión y desocupación, generó en la mayoría de los trabajadores una *adhesión* a las pautas de la empresa. Sin embargo, relativizamos la idea de adhesión, dado que el rechazo frente a situaciones de reclamo no manifestó, directamente, una actitud pasiva o fetichista, sino que, siguiendo a Leite López (2011) esta actitud expresa un conocimiento intuitivo e incorporado a partir de la experiencia durante el cierre de la planta, acerca de la política de reducción de personal, la cual no finalizó en la reapertura de la planta, sino que se mantuvo activa (y se mantiene hasta el día de hoy). Como se puede observar en el siguiente artículo de La Nación, la reducción de personal sería de “*dimensiones indeterminadas*” en función de los cambios productivos que la empresa necesite desarrollar para aumentar su ganancia:

“Las seis fábricas de Alpargatas seguirán produciendo telas de jeans y zapatillas, aunque para ello deberán reconvertirse y esa modernización implicará una reducción de personal de dimensión aún indeterminada. Así lo reconoció un alto funcionario del Ministerio de Economía, que anteaer participó de un encuentro entre funcionarios nacionales y de las seis provincias donde Alpargatas está radicada, y directivos de la empresa.” (La Nación, 21/02/2001)

Es por ello que en el reconocimiento de dicha situación de incertidumbre, para muchos trabajadores cualquier reclamo o intento de paro fue considerado como una “*muerte anunciada*”:

103 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

*“Me pasó con dos compañeras que son de calidad, pararon y esas dos ahora están en la lista de (click con los dedos) que en cualquier momento... donde dice reducción de personal...”*¹⁰⁴

*“Eso es lo que tiene Alpargatas, tiene raíces por todos lados, cuando dice: ‘te voy a eliminar’, olvidate, agarrá tu bolsito y andate, porque te elimina”*¹⁰⁵

Como expresa la operaria, el control empresarial se profundizó a partir de la reapertura, momento en el cual las *raíces* coercitivas del control y los *coladores* vinculados a la reducción de personal, fueron la base a partir de la cual se intentó disciplinar a los trabajadores reincorporados. De todas maneras, también fue necesario apelar al consenso, con el fin de reconstituir las relaciones entre la patronal y los trabajadores. Siguiendo a Presta (2006) la búsqueda de la cooperación por parte de la patronal siempre fue un elemento esencial para la producción capitalista, la cual no se establece como “*simple resultado del capital que emplea a los obreros simultáneamente, [sino que] los sujetos necesitan encontrar un sentido propio a su práctica.*” (Presta, 2006: 3) Con lo cual, analizaremos, a continuación, algunas de las estrategias empresariales vinculadas a “*cargar de sentido*” el trabajo del obrero en la nueva coyuntura.

4.1.2. Colaboración para el cambio

Como hemos adelantado, el pasaje entre “*Alpargatas no existe más*” y “*Hay que salvar a Alpargatas*” produce una tensión entre pasado y futuro que favorece a la construcción de consenso y de legitimidad. En la idea de “*salvataje*” la administración de la empresa alude a ese imaginario construido sobre un pasado benefactor, en el cual se seleccionan los hechos que se quieren resaltar, pero a la vez se suma la idea de *cambio* en tanto oportunidad de mejora de ese pasado, tal como podemos observar en la siguiente reflexión realizada por personal jerárquico actual:

104 Idem

105 Idem

“Alpargatas es una marca en sí misma. Es una marca institucional, con mucho arraigo (...). Yo entré hace 2 años y medio, pero esta empresa generó ministros de economía, es una empresa que en su momento, acá se generó el concepto de SAC, la primera empresa donde se implementó el aguinaldo (...). Es una empresa de más de 120 años.”¹⁰⁶

Como podemos ver, la necesidad de mantener una continuidad entre el “pasado de gloria” *alpargatero* y la actualidad se constituyó en una herramienta de consenso, a partir de la cual se intentó ocultar el proceso de concentración económica y precarización de las relaciones laborales que formaron parte de la nueva coyuntura. De esta manera, el mismo empleado apela al concepto de *crisis* (concepto que ya hemos discutido en el capítulo anterior) para incorporar el concepto de *cambio* en tanto oportunidad de mejora:

“Esta es una empresa que estuvo pasado por un proceso de crisis fuerte en el año 2000, pasó por un proceso de venta, hasta que en 2009 Alpargatas Brasil compró la empresa. (...) ahora estamos en proceso de cambio. Si yo te dijera el momento en el que está la empresa hoy, es una empresa que está en un proceso de cambio, se está transformando.”¹⁰⁷

La *crisis* habilita cambios que son planteados, desde el punto de vista de la patronal, como oportunidades de mejora. Sin embargo, los cambios no aparecen al margen de la tradición de Alpargatas, sino que se montan sobre su prestigio histórico, recuperando aquellos aspectos positivos que se asociaron históricamente a la marca Alpargatas.

En este sentido, otra de las estrategias implementadas a partir de la reapertura de la empresa, fue la idea de colaboración y de adaptación a los cambios. A pesar de la drástica reducción de personal, el empleado jerárquico al cual entrevistamos nos manifestó la necesidad de la empresa de contratar nuevo personal que se adapte a los cambios:

106 Entrevista a personal jerárquico de Alpargatas. Realizada por Karina Ciolli. Octubre de 2012

107 Idem.

“Este último tiempo ingresó mucha gente nueva y estamos en ese proceso de cambio, también tenemos que prestar mucha atención a cómo se va dando... porque a veces hay desafíos que pueden ser mayores a lo que una persona puede llegar a responder (...)”¹⁰⁸

Los recuerdos de la crisis y la necesidad de que los trabajadores se adapten a los cambios son estrategias que, además de fomentar la colaboración, construyen una idea de culpabilización de aquellos trabajadores que no logran comprender los cambios que la empresa necesita para no volver a transitar por una situación de crisis:

“Y lo otro que pasó fue una cuestión de desconocimiento de que estábamos pasando por un proceso de cambio. Hay gente que a lo mejor está más alejada o que está más en su mundo (...) donde no ve que haya un cambio. ‘Sigo haciendo mi trabajo como siempre, la tarea para mí siempre es la misma’, no hay ni siquiera una reacción, nada, es seguir haciendo las cosas como antes.”¹⁰⁹

Como vemos, las estrategias patronales apuntan a considerar a los trabajadores como los responsables del éxito o el fracaso de la empresa: aquel que logre colaborar será recompensado, pero el que no lo logre será una traba para la empresa y por lo tanto esta última no tendrá *más remedio* que despedirlo.

Sin embargo, los trabajadores y trabajadoras no asumieron pasivamente la profundización de la disciplina. Además de las acciones organizativas que se mantuvieron activas (y que se mantienen aún hoy, fundamentalmente a partir de las suspensiones “breves” de trabajadores que la empresa realiza periódicamente en algunas de sus plantas) la idea de *desaparición* de Alpargatas construyó entre los trabajadores significaciones e implicancias que permitieron cuestionar algunos de los sentidos construidos por la hegemonía empresarial.

Los relatos de los trabajadores –acerca de la tensión que ellos mismos experimentan entre los discursos empresariales que manifiestan problemas productivos vinculados a situaciones externas del país y la percepción de ellos en la producción– nos dejan algunas

108 Idem

109 Idem

pistas respecto de la situación de Alpargatas en la época previa al cierre de las plantas, como la situación actual en la cual se continúan realizando suspensiones periódicas en distintas plantas del interior del país:

“(los gerentes) siempre aducen que los negocios de Alpargatas no son redituables, pero los balances anuales marcan otra cosa, le dan ganancia. Sino no estaríamos tanto tiempo ahí, con tanta estructura. Está bien... la cantidad de gente hoy por hoy no es la misma, pero con esa cantidad de gente no tiene problemas productivos.”¹¹⁰

“Si, ya uno viene viendo, que no sale, no se vende... ahora están con una partecita también, que dicen que no hay ventas. (...) Por un lado dicen que no hay ventas, pero por otro lado vos ves que hacen proyectos... entonces vos decís... es como una estrategia que hacen también... pero aquella vez se vino abajo y se vino abajo, en el 2000.”¹¹¹

Como vemos en estos fragmentos, los trabajadores no aceptan, sin resistencia, los discursos y prácticas empresariales, ni asumen acríticamente la *crisis* que la empresa manifestó a lo largo de todo este período. La experiencia de lucha del 2001 implicó también una enseñanza acerca de quiénes pagan la crisis.

Frente a este panorama, la patronal debe actualizar permanentemente sus estrategias para apelar a la cooperación de los trabajadores (cooperación que, como hemos dicho, siempre tiene como meta, dentro del régimen de producción capitalista, la valorización permanente del capital). Y, como hemos visto hasta acá, esto no es nuevo, ya que el capital es una clase social dinámica e histórica que aprende de su propia práctica y que vehiculiza su saber, lo pone a prueba, para seguir consolidándose como la clase dominante.

Las estrategias que hemos analizado en el presente apartado sentaron las bases para la reorganización empresarial que se desarrolló a partir de la compra de las acciones de la empresa por parte del grupo económico brasileño Camargo Correa. Como veremos en el

110 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

111 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

próximo apartado, dicha reorganización empresarial generó, por un lado una reorganización del trabajo, a partir de avances técnicos y en los procesos productivos y a su vez, actualizó los dispositivos pedagógicos (Figari, 2009; Palermo, 2011) que tuvieron el objetivo de crear valores, costumbres y sentidos perfilados a la conformación de un nuevo sujeto trabajador, adecuado a las necesidades coyunturales del capital.

4.2. Reparición de Alpargatas

“Esta es una empresa que está en un proceso de cambio, que se está transformando (...)”¹¹²

El proceso que denominamos de reorganización empresarial comenzó a principios del año 2008, momento en el cual el grupo económico Camargo Correa compró el 98% de las acciones de Alpargatas. Dicho grupo monopólico ya había adquirido, años antes, la totalidad de acciones de Alpargatas Sao Pablo, empresa que, como vimos en el primer capítulo, había sido creada por Alpargatas Argentina, allá por el año 1907. Cien años más tarde, la situación se invertiría, siendo Alpargatas Brasil la empresa controlante de la subsidiaria argentina.

Como ya hemos adelantado, este proceso de reorganización empresarial estableció cambios en la organización del trabajo, y a su vez, estableció una nueva imagen corporativa –que no dejó de lado los aspectos históricos de Alpargatas– que significó la orientación y adecuación de la fuerza de trabajo.

4.2.1. Hacia un modelo de organización flexible

La nueva administración de Alpargatas estableció modificaciones en la estructura productiva, vendiendo marcas, achicando o cerrando algunos sectores que daban pérdidas y reconvirtiendo otros, con el fin de que den mayor ganancia. De esta manera, se fueron ensayando diversas estrategias por parte de la patronal para poder aumentar la productividad tanto en el sector de calzado como en el sector textil.

112 Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli – Octubre de 2012

La creación de los grupos compactos y de la polivalencia, cambios que, como vimos en el capítulo anterior, se incorporaron a partir de los años 90, fueron dos de las estrategias productivas sobre las que se organizó la producción. La orientación de la estrategia productiva de la nueva administración, hacia un *modelo de producción flexible* (Antunes, 2005) basado en la flexibilización de la producción (orientada a un mercado cada vez más competitivo) y de la fuerza de trabajo (encauzado a realizar varias tareas, con precisión y de manera intensiva, bajo la organización de células cooperativas de producción).

Los grupos compactos, también llamados “*células de trabajo*” (Giniger, 2011), responden a la estandarización de pautas internacionales de producción flexible a partir del cual los trabajadores, motivados a través de la coerción monetaria del plus por productividad, se ven obligados a intensificar su ritmo de trabajo. Este mecanismo se extendió hacia la mayoría de los sectores de Alpargatas a partir de la administración de Camargo Correa. A su vez, dicha administración profundizó la política de polivalencia de trabajos:

*“Ahora (...) los brasileros vinieron a modificar todo. (...) Si antes 20 personas hacían 800 [pares de zapatillas] hoy van a hacer 600 y pico, 10 personas. Y ahora con todos estos problemas de la tendinitis, eso, tienen que bajar cada dos horas tienen que cambiarse de máquina de trabajo. Dos horas acá, dos horas allá, dos allá, así tiene que ir sucesivamente todas las 8 horas”*¹¹³

Es interesante, en este párrafo, cómo la reivindicación y lucha por la salud y la seguridad en el trabajo, en este caso la tendinitis, se invierte para convertirse en justificación patronal de la polivalencia. En el fragmento siguiente, vemos cómo esta iniciativa patronal se elabora en otra planta, se prueba, pero no responde a ninguna justificación sanitaria:

“(...) Ahora aparentemente están por hacer un cambio en lo que es calzado, que ya lo habían probado en Tucumán y resultó, para ellos resultó, hay que ver si acá da el mismo resultado. (...) Es un cambio de producción, va a ser menos producción, con menos gente, pero la gente tiene que saber hacer 2 o 3 tareas, que la hacen... si la hacen... porque

113 Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

*cuando falta gente, la gente va rotando, pero, eh... hay que estar 8 horas sin parar... hay que ver si la gente puede hacerlo o no puede hacerlo... se va a ver con el transcurso del tiempo*¹¹⁴

En ambos fragmentos se hace alusión al modelo de trabajador flexible que la empresa necesita: un trabajador que pueda ejecutar distintos tipos de trabajos y que trabaje en grupo, definiéndose junto a sus compañeros las tareas de cada uno, buscando la participación y cooperación activa de los trabajadores con el objeto de poder reaccionar rápidamente ante las variaciones de la demanda y reducir costos. (Ximenez Saez y Martínez, 1993)

A, su vez, en la última cita aparece la necesidad de reducir la producción: “va a haber menos producción”, dando cuenta del cambio productivo, en series pequeñas y variables orientadas a las variaciones del mercado. Los estudios de mercado, se vuelven, por lo tanto, necesidades fundamentales para la empresa. A partir de un documento interno al que accedimos, encontramos la incorporación de un sistema tecnológico de SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos) incorporado a las notebooks de los vendedores, con el objetivo de que “los vendedores logren tener un panorama actual y completo de las operaciones de venta y los productos disponibles en toda la compañía.”

La intensificación de la producción también estuvo dada a partir de la fusión de sectores, que, tal como se expresa en el siguiente fragmento, tuvo como fin la posibilidad de flexibilizar a los trabajadores:

*“Nos comunicaron que Alpargatas se iba a unificar, que iba a seguir siendo Alpargatas pero que se iba a unificar (...) para darle mayor movilidad a los trabajadores, los que no tienen trabajo en calzado podían pasar a tintorería”*¹¹⁵

Al respecto, la unificación del sector de control de calidad, es un ejemplo que nos permite comprender de qué manera se implementó la flexibilización laboral. Así como en los años 90, cada sección tenía su propio sector de control de calidad, a partir de la nueva

114 Entrevista a delegado gremial de la AOT. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

115 Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

administración, el sector de calidad se unificó y aumentó su esfera de acción, incorporándole más exigencia con la misma cantidad de trabajadores. Así lo expresa una de las trabajadoras:

“Control de calidad siempre estuvo, de toda la vida. Nada más que cada vez se va unificando cosas, más estricto... antes había entre control de calidad y la producción había una barrera. Hoy unieron todo, para que veamos más los defectos. Porque sino nosotros, cuando llegaba a nuestro sector ya estaba todo hecho mal las cosas y si salía mal ya no tenía remedio, era destrucción eso. Entonces por ese motivo nos metieron a nosotros también para adentro, para ver más. Es más cansador para nosotros, pero es mejor para la empresa. Para el bien de todos, no? Para cuidar el trabajo, para que salga mejor.”¹¹⁶

Como vemos, la empresa ensaya distintas modalidades de control. Si bien la entrevistada aclara que control de calidad sólo controla el producto y no a los trabajadores (dado que cada grupo compacto tiene su supervisor e instructor) vemos que en la práctica, el control de la producción redundaba en un control de cada grupo compacto y por lo tanto de los propios trabajadores, dado que, tal como lo expresa la trabajadora, la empresa tiene mecanismos para detectar adónde estuvo la falla y quién es el responsable:

“Entrevistadora: ¿Y ustedes cuando hacen el control después a quién le informan? ¿Hacen un informe?”

Trabajadora: Tenemos planillas. Ahí vamos anotando todo. Si sacaste un zapato, si sacaste este zapato y es malo, el compañero tenés que bajarlo, el parcito ya es de segunda, tenés que anotarlo. Al final esa planilla tenés que responder a oficina.

E: ¿Y después esa planilla se deriva al sector que estuvo mal, o no?

T: Si, automáticamente le llaman a oficina, ‘¿por qué salió mal el trabajo?’. Tiene que responder lo productivo, sí... tiene que responder...”¹¹⁷

¹¹⁶ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

¹¹⁷ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

A partir del ejemplo expresado por la trabajadora, vemos que la fusión del control de calidad de procesos y productos reifica la función controladora del quehacer obrero, bajo la noción de calidad del producto. El sector de control de calidad se convierte en “jefatura”, en “ojos del amo” escondidos bajo el control del producto. De esta manera se produce un proceso de fetichización en los trabajadores, que tiene por objetivo doblegar la resistencia. La empresa jerarquiza simbólicamente a estos trabajadores con la intención de fragmentar al colectivo obrero, tal es el caso de su rol frente a los paros o a las medidas organizativas generadas por los trabajadores:

“...Nosotros tenemos que trabajar igual, porque nosotros estamos inspectores, instructores es como confianza de la empresa, no podés hacer paro. Porque ya te hace pasar del otro lado.”¹¹⁸

Como vemos, los cambios en la organización del trabajo aparecen como parte de un proceso más general de transformación de todo un sistema productivo (Ximénez Saez y Martínez, 1993), en el cual no sólo se modifican las técnicas, sino, fundamentalmente, el uso de la fuerza de trabajo y su fragmentación como parte de un colectivo obrero.

Además de la intensificación del uso de la fuerza de trabajo, la nueva administración de Alpargatas aumentó la tercerización y la precarización laboral.

4.2.2. El cambio cultural: adecuación de la fuerza de trabajo

El proceso de reorganización empresarial estuvo signado por la incorporación de un nuevo CEO y por la redefinición de la actividad principal de la empresa, y por lo tanto de su misión, visión y valores. Surge, por lo tanto, como política prioritaria de recursos humanos, la comunicación a todo el personal de las nuevas definiciones de la empresa, alineadas a las políticas de la casa matriz brasilera. Pero la comunicación de los cambios no tiene como objetivo principal poner en conocimiento a los trabajadores el nuevo rumbo de la empresa, sino definir nuevas pautas disciplinarias: *“los instrumentos de gestión utilizados para sostener la nueva dirección empresarial adjudican un papel estratégico a la gerencia de*

¹¹⁸ Idem

recursos humanos que vehiculiza los nuevos sentidos corporativos que deberán ajustarse a los parámetros de eficiencia y productividad dispuestos.” (Figari y Palermo, 2009)

Una de las hipótesis con la que trabajamos a lo largo de la tesis estuvo vinculada a pensar los cambios de propiedad de las grandes industrias –entendidos como parte de los procesos de concentración y centralización del capital– como habilitantes no sólo de cambios a nivel técnico, sino, fundamentalmente, del adecuamiento del potencial subjetivo del colectivo obrero. En este sentido, encontramos que la nueva dirección de Alpargatas diseñó una serie de pautas, disciplinas y conductas, con la intención de profundizar su estrategia hegemónica en los espacios de trabajo, que nos permite comprender sus renovadas estrategias disciplinantes.

A través del Manual de Principios de Conducta y Ética, manual que la empresa distribuyó entre todos los trabajadores administrativos y de planta, nos encontramos con un documento interno, que nos permitió dar cuenta del conjunto de criterios y pautas de disciplina que la empresa desarrolló. A su vez, la revista Lazos –revista de comunicación interna creada en el año 2008 por la gerencia de Recursos Humanos– que conseguimos en el momento en el cual estábamos entrevistando a un empleado jerárquico, nos permitió conocer más a fondo las estrategias de comunicación y de cambio de imagen desarrollados por la administración.

Imagen 13: Manual de difusión interna

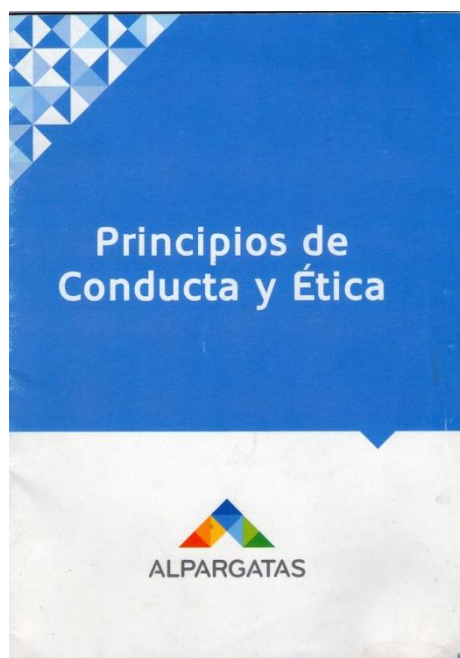


Imagen 14: Revista Institucional Lazos



Foto extraída de la página web de Alpargatas

El Manual comienza por definir el objetivo principal del documento: *“reunir de manera clara y práctica un conjunto de lineamientos basados en los valores de la empresa. Ellos determinan la ética de nuestra compañía (...) Creemos que direccionamientos claros pueden contribuir a una sociedad más justa.”* (Manual Institucional). Queda por fuera de nuestro registro de tesis analizar de qué manera estos direccionamientos se vehiculan al resto de la sociedad, *al más allá de la fábrica* (Giniger, 2011), siendo una interesante línea de análisis para futuras investigaciones.

A partir de los valores y principios diseñados por la empresa y explicados en el manual – *Compromiso, Espíritu Emprendedor, Respeto a las Personas, Satisfacción de los Consumidores y Ética*–recorreremos cada uno de los imperativos de la empresa.

- **Compromiso:** *“Responsabilidad y compromiso con su papel individual en el logro de los objetivos y el resultado final de la empresa, sea financiero, producto o servicio; privilegiando siempre el trabajo en equipo”*

A partir de este principio, encontramos una relación entre individuo y equipo que parte del supuesto de considerar que la suma de las buenas y adecuadas acciones individuales generan aspectos positivos que favorecen al conjunto (por lo tanto, a la empresa). De esta

manera, se legitiman los equipos de trabajo y grupos compactos, que, como analizamos anteriormente, son una fuente importante de valorización para la empresa.

En la Revista Institucional Lazos, la dirección de la empresa muestra la apropiación de este valor en la voz de una trabajadora:

“‘Cadena de favores’ es una película que me mostró la esencia de lo que entiendo por vivir. La idea que plantea es la siguiente: si uno hace algo por alguien, ese otro va a hacer algo por otra persona, y así sucesivamente, generando una ‘cadena’ de pequeñas acciones que pueden mejorar el mundo. Desde que la vi, intento hacer lo mismo. Y está bueno poder generar esta ‘cadena de favores’ en el trabajo. Por eso, mi intención es sumar siempre una pequeña acción que pueda ayudar a generar un buen clima de trabajo, tanto en mi sector como en el resto de la compañía” (Empleada administrativa en Revista Institucional Lazos)

Siguiendo dicho razonamiento, así como las buenas acciones individuales mejoran la empresa, de manera inversa los cambios positivos en la misma se traducen en bienestar para cada uno de los trabajadores, por lo tanto, cada trabajador es responsable y tiene el compromiso de lograr no sólo los objetivos propuestos por la empresa, sino también la promoción de ámbitos laborales armónicos.

Detrás de la responsabilidad y el compromiso se apela, en primer lugar, a la formación de trabajadores alineados a las pautas de la empresa: *“Con todos los profesionales alineados a la misma manera de actuar y de pensar, podremos ser una Alpargatas aún más consciente, correcta y transparente.”* (Manual Interno). De esta manera, se intentan ocultar las relaciones de poder que están inmersas en las relaciones entre capital y trabajo, y por otro lado, culpabilizar a aquellos trabajadores que, al no estar alineados, pueden atentar contra el *consciente, correcto y transparente* desarrollo de Alpargatas.

En segundo lugar, la categoría de responsabilidad alude a que cada trabajador se haga responsable del cuidado del espacio, de las máquinas y de los compañeros, ocultando la responsabilidad que tiene la empresa con respecto a las condiciones de trabajo y a la seguridad de los trabajadores en las plantas. Por último, la idea de compromiso con los objetivos de la empresa manifiesta un intento por crear un sentido común accesible y

comprensible por todos los trabajadores, que favorezca al consenso y la legitimidad empresaria.

• **Respeto a las personas:** *“Construcción de un ambiente meritocrático, con buenas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo, estimulando la satisfacción y el orgullo de pertenecer”*

En la misma sintonía que el “valor” anterior, el Respeto a las Personas alude a la existencia de relaciones armónicas, de compromiso y responsabilidad que se promueven entre los trabajadores y la empresa.

A su vez, se sugiere la promoción de un ambiente meritocrático en el cual aquellos que tengan méritos serán recompensados y recategorizados. De esta manera, se promueve una carrera constante y permanente de motivación que alimenta la valorización de la empresa, pero desmoraliza a la gran mayoría de los obreros que, no sólo no verán modificar su situación laboral, sino que a la vez sentirán que cualquier falta individual será el motivo por el cual no lograron ascender, dado que los méritos sólo son condición de posibilidad y no aseguramiento de mejores condiciones:

“Ellos te van evaluando, como sos con la gente, con tus compañeros... si sos quilombete, quedate sentada en la máquina, ponele la firma. Todo te evalúan ellos, y después ellos ven en oficina, ellos son los encargados, miran todo.”¹¹⁹

Se intenta consolidar, de esta manera, la concepción del capital humano (Becker, 1983) a partir de la cual todas las capacidades de los individuos se convierten en capitales y, por lo tanto, se miden en función de la lógica de costo-beneficio: “el esfuerzo en el trabajo y en la capacitación promoverá beneficios y ventajas sobre el resto”. Sin embargo, el esfuerzo, el compromiso y las capacidades no promueven mejores oportunidades de desarrollo. Sólo permiten adecuar las conductas de los trabajadores y, de esta manera, profundizar la disciplina y la valorización del capital.

¹¹⁹ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

En segundo lugar, uno de los significantes más potentes que crea el valor de Respeto a las Personas es el de estimular la satisfacción y el orgullo de pertenecer, a partir de la cual la empresa intenta propagandizar un sentido de agradecimiento perpetuo:

“Allá por 1971, Alpargatas fue el comienzo de una nueva etapa en mi vida; un crecimiento tanto en lo personal como en lo laboral. Gracias a mi trabajo pude construir mi casa, dar a mis hijos la posibilidad de estudiar y hacer grandes amigos. Me sentí muy cómodo con cada una de las funciones que me tocó desempeñar, y conté y cuento con el apoyo de mis superiores y compañeros. Cuando me retire, extrañaré mucho la empresa, pero será para mí un orgullo haber pertenecido a Alpargatas” (Obrero en Revista Institucional Lazos)

Sin embargo, la crisis de Alpargatas demostró que a pesar de la lealtad, el compromiso y el agradecimiento que los trabajadores conservan con respecto a la empresa, en momentos de crisis la misma no dudará en convertirlos en *“(...) ejército industrial de reserva, disponible para los momentos en que la industria trabaja a toda máquina, pero arrojado al arroyo por el siguiente y necesario crack, y siempre en función de cadenas de plomo en los pies de la clase trabajadora, en su lucha por la existencia contra el capital.”* (Engels, 1878)

Como dijimos anteriormente, alrededor de 10.000 trabajadores de todas las plantas de la empresa fueron despedidos y jamás reincorporados.

• **Espíritu Emprendedor:** *“Foco en el crecimiento y la creación de valor, impulsado por la iniciativa, la innovación y la transformación de ideas en oportunidades de negocio”*

Ya vimos que a partir de los valores de Compromiso y de Respeto a las Personas se intenta vincular, armonizar y alinear a cada individuo con el todo más amplio que es la empresa. Ahora nos queda por analizar cómo se traduce dicho compromiso en la organización del trabajo, para lograr la productividad que necesita el capital para su reproducción. A partir del valor de Espíritu Emprendedor consideramos que se apela a la necesidad de implementar la cooperación capitalista que le permiten al capital manipular, en su propio beneficio, las voluntades individuales y colectivas (Presta, 2007)

Como hemos analizado anteriormente, en la reorganización empresarial la cooperación se expresa tanto en los grupos compactos a partir de los cuales se promueve una regulación del trabajo de cada trabajador en función del objetivo grupal— como en la unificación de

sectores, que genera mayor flexibilidad en las tareas y funciones de los obreros, acorde a los requerimientos de una nueva organización flexible.

De esta manera, tal como podemos ver en el siguiente fragmento, la empresa “vende”, a través de su personal jerárquico, la nueva forma de organización del trabajo, resaltando la necesidad de incorporar cambios positivos para la empresa:

*“Esta era una empresa que en otro momento estaba más fragmentada. (...) estaba fragmentado en estructuras en función del producto. Tenías uno para la parte textil, otro para la parte de limpieza, otro para la parte de Topper. De 2009 para acá lo que fue pasando también fue muchas reorganizaciones de área, reorientando un poco el foco de los negocios.”*¹²⁰

Sin embargo, la unificación de sectores habilita una mayor flexibilización y polivalencia de los trabajadores y tiene como principal objetivo incorporar los saberes, las conductas y todo el potencial subjetivo de los trabajadores dentro del proceso permanente de valorización del capital.

• **Satisfacción de los consumidores:** *“Conquista de la lealtad de los consumidores por la clara percepción de superioridad de la propuesta de valor de nuestras marcas”*

Tanto la idea de Espíritu Emprendedor como de Satisfacción como de los Consumidores, consolidan la concepción de capital humano que ya hemos analizado y promueve la asociación entre trabajador y emprendedor: *“La categoría emprendedor no refiere a la ubicación del sujeto en la estructura social, sino a un conjunto de características de personalidad y capacidades que cada persona pueden tener o no (de manera innata o aprehendida). De este modo, se describe al emprendedor como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento”* (Rodríguez, M.C. y Ciolli, V., 2011).

Durante los años 90, distintos autores, entre ellos Coriat (1998) postularon que la flexibilización traía como consecuencia la posibilidad de que los trabajadores dejen de ser *“apéndices de máquinas”* –tal como Marx había descrito al trabajador de la gran industria–,

¹²⁰ Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli – Octubre de 2012

para formar parte de un proceso mayor de participación e identificación con la empresa. Como vemos en el siguiente fragmento, la revista institucional nuevamente recupera la voz de un trabajador para dar cuenta de los aspectos positivos que están asociados a la mayor participación para el crecimiento de los trabajadores:

“Hace poco más de ocho años, cuando ingresé a la empresa, sólo se producían hilos lisos. Al poco tiempo, tuve la oportunidad de participar de las pruebas y los ensayos para la fabricación de los hilos flamé e hilos fantasías que hoy son un boom de la moda. Me siento identificado con el nacimiento de esos productos que nos identifican y nos diferencian en el mercado” (Obrero en Revista Institucional Lazos)

Sin embargo, tal como venimos analizando, las instancias de mayor participación para los trabajadores no implica mayor poder de decisión obrera, sino que dan como resultado un aumento de la sobreexplotación de la mano de obra (Antunes, 2011).

- **Ética:** *“Comportamiento basado en principios de honestidad, integridad y respeto a las leyes en la conducción de los negocios y las relaciones”*

El último de los valores divulgados por la empresa, el de la Ética, creemos que intenta sintetizar y trasladar todos los valores antes mencionados hacia un comportamiento y una conducta determinada. A su vez, éste es uno de los valores que hace hincapié en el “respeto a las leyes”, es decir, que se presenta como el “verificador” del cumplimiento o no del comportamiento deseado.

Además es uno de los valores que, junto con el de compromiso, se propone objetivos que van más allá del comportamiento de los trabajadores en la empresa y se propone como una guía de orientación para la formación de ciudadanos.

Los principios éticos que postula la empresa se constituyen, de esta manera, en los rectores de las acciones cotidianas de los trabajadores: *“Haga solamente lo que Ud. esté seguro que está correcto. De lo contrario, no dude en preguntar”* (Manual de Conducta y Ética). De esta manera, se profundiza el control permanente, dado que cualquier actitud que se distancie de dichos principios puede violar la ética de la compañía. A su vez, el control pasa a ser una función de todos los trabajadores: *“En caso de que sepa de cualquier actitud*

que contraría los patrones aquí manifestados, recurra a su superior inmediato, al área de Recursos Humanos o al Comité de Ética de Alpargatas” (Ídem anterior)

De este modo, notamos que, no sólo se profundiza y se apela al control entre compañeros de trabajo, sino que se crea un Comité de Ética integrado exclusivamente por personal jerárquico de la empresa (es decir, se excluye del mismo a los propios trabajadores que son requeridos en la función de control): *“El Comité está compuesto por el Director General, el Director de Recursos Humanos, el Director de Legales, el Gerente de Auditoría Interna y el Gerente de Auditoría Corporativa. Dicho comité reporta al Presidente de la Compañía. Este Comité es el responsable de la divulgación de los Principios de Conducta y Ética de Alpargatas, así como la aplicación de las debidas sanciones en caso del no cumplimiento de lo que los mismos determinan”* (Manual de Conducta y Ética)

El Comité, que habilita sanciones que se encuentran por fuera del Convenio Colectivo de Trabajo y por lo tanto, se convierte en un ente controlador de las acciones organizativas de los trabajadores (acciones que están amparadas desde el convenio, a partir del derecho a la asociación gremial) dado que pueden entenderse como acciones que vayan en contra de los valores y principios de la empresa.

Creemos que es necesario seguir analizando, en futuras investigaciones, cómo funciona y se pone en práctica dicho manual en las plantas productivas. Si bien, formalmente, se constituye como una estrategia de la patronal que profundiza el control y el disciplinamiento, en la realidad cotidiana es posible que se enfrente con la resistencia de los trabajadores más antiguos, quienes no creen necesario tener un manual de comportamiento, luego de haber trabajado tantos años en la empresa. De hecho, el manual nos lo regaló una obrera, tras expresar lo siguiente:

*“A mí no me sirve esto, si la disciplina yo la tengo desde que entré acá. Estos son para los que no tenían disciplina, ahí te dice qué es lo que tenés que respetar.”*¹²¹

De este modo, si bien la nueva realidad presenta estrategias novedosas y diferentes a las estrategias disciplinarias de la “vieja” Alpargatas, es interesante pensar que también existen

¹²¹ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

continuidades con la antigua gestión, la cual, sin manuales ni revistas institucionales, también construía disciplina y control –a través de beneficios, relaciones paternas y arraigos característicos del pasado benefactor– pasado que quedó en la memoria de la mayoría de los trabajadores.

Así, se intenta consolidar un nuevo perfil de trabajador, adaptado a la realidad de la empresa y consustanciado con los desafíos y con actitud emprendedora. Sin embargo, dicho perfil se enfrenta con la realidad cotidiana, en la cual los trabajadores experimentan un empeoramiento de las condiciones laborales. El proceso mismo de recomposición hegemónica empresaria, que lleva adelante estos dispositivos pedagógicos y disciplinarios, fue posible luego de una gran reducción de personal y del cierre de sectores enteros que fueron cubiertos a través de la tercerización de los mismos. De la misma manera que el capital aprende y vehicula permanentemente su conocimiento con el objetivo de valorizarse y continuar existiendo como clase dominante, los trabajadores perciben los cambios que son negativos y perjudiciales para la propia clase obrera. Los dispositivos disciplinarios intentan ocultar todo tipo de grietas y ranuras que develen la lucha de clases, pero ésta siempre se hará visible. Como veremos en el próximo apartado, la nueva realidad hace que el colectivo obrero se encuentre alerta a los cambios y reconociendo que los valores transmitidos por la empresa no lo salvarán de una posible situación de desamparo, desocupación y exclusión.

4.3. Aparición de una marca global

“En este contexto hubo un cambio de la misión, visión y valores de la empresa, redefiniéndonos como una empresa de marcas Vs. una empresa productora.”¹²²

Una de las tantas sorpresas con la que nos encontramos a lo largo del trabajo de campo fue la dificultad del colectivo obrero actual de definir concretamente a qué se dedicaba la

¹²² Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli – Octubre de 2012

empresa (qué marcas tradicionales se mantuvieron, cuáles no, qué otras se crearon, qué sectores siguieron produciendo y cuáles no, etc.). Así como la mayoría de ellos podían describir con exactitud todas las marcas históricas de la empresa y los sectores que contenía cada planta –lo que nos permite afirmar la potencia subjetiva que logró conformar el pasado alpargatero– en la actualidad existe un gran desconocimiento que, consideramos, se suma a las *desapariciones* (de trabajadores, de puestos de trabajo, de sectores, de información, etc.) que se desarrollaron desde finales de los años 70.

Con la llegada de Camargo Correa, este proceso se acentuó, y los rumores que aún circulan por las plantas hacen que los trabajadores estén en alerta acerca de cuáles son los sectores que el grupo económico le interesa mantener y cuáles no:

“Y [a los trabajadores y trabajadoras del sector] *calzado le adelantaron ahora una semana de vacaciones, porque el ritmo de producción de calzado anda muy, muy, muy mal*”¹²³

“*La tintorería no le interesaba al grupo brasilero, nunca le interesó y dice que ellos apuntaban al calzado, al crecimiento de la zapatilla.*”¹²⁴

“*Topper todavía sobrevive, pero en cualquier momento se la llevan los brasileros.*”¹²⁵

“*Ahora Alpargatas no está haciendo tela para ropa de trabajo, está haciendo más jean para exportación, para España, Italia... y calzado poco...*”¹²⁶

“*A Camargo Correa no le interesa la parte textil, eh. Le interesa calzado, fundamentalmente la marca Topper porque la tenía Topper en Brasil. Y textil, bueno, está todo pegado, pero si se la podrían sacar de encima mejor...*”¹²⁷

¹²³ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

¹²⁴ Idem

¹²⁵ Idem

¹²⁶ Entrevista a delegado gremial de la AOT. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

¹²⁷ Entrevista a ex trabajador (de logística) de la planta Barracas, que actualmente se desempeña como consultor del rubro de industria textil del INTI. Realizada por Karina Ciolli. Marzo de 2013.

A partir de estos fragmentos notamos un gran desconocimiento y desorientación acerca de cuáles son los sectores estratégicos para Camargo Correa y cuáles son los que en cualquier momento pueden llegar a ser vendidos o cerrados. A partir de una exhaustiva investigación, pudimos conocer qué marcas se vendieron y cuáles se mantuvieron y crearon, pero no pudimos componer de manera completa el circuito productivo de la empresa.

Consideramos que esta dificultad tiene sus raíces en dos características principales de la nueva gestión: en primer lugar, el aumento de las tercerizaciones, que deslocalizaron la producción y borraron las huellas de los circuitos productivos, y, en segundo lugar, la internacionalización de la producción, orientada a destinar la producción hacia los países que pueden presentar más ventajas para los empresarios.

En primer lugar, verificamos que la empresa orientó gran parte de su producción a diversos talleres externos, generando un alto nivel de tercerización. Así lo expresa un empleado jerárquico:

*“El calzado prácticamente la producción es nuestra, pero la indumentaria... no tenemos producción propia, se hace en talleres.”*¹²⁸

Al no ser objeto de nuestra investigación, no pudimos establecer las características de la tercerización en Alpargatas (si se trata de trabajo doméstico, en talleres clandestinos o en empresas subcontratistas), dejando, como una potente línea de análisis para el futuro, el intento de componer la estructura productiva de una gran industria como Alpargatas. De todas maneras, nos interesa remarcar que la tercerización se convirtió en una práctica frecuente.

Ante la pregunta acerca de los motivos por los cuales la empresa acude a este mecanismo, el mismo empleado nos respondió:

*“El hecho de que pienses en algún momento en tercerizar es pensar qué tan alejado está de tu actividad principal”*¹²⁹

¹²⁸ Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli – Octubre de 2012

¹²⁹ Idem

Llama la atención, al ver su respuesta, que para el entrevistado la producción de indumentaria esté “*alejada*” de la actividad principal de la empresa. Si la actividad principal de la empresa no es la producción de indumentaria y de calzado, entonces ¿cuál es?

Más allá del eufemismo del entrevistado (que intentó justificar la tercerización aludiendo a que lo textil no era lo prioritario) la pregunta acerca del negocio principal de la empresa nos mantuvo alerta durante gran parte del proceso de investigación, orientándonos a revisar, más a fondo, las características de la nueva administración de la empresa.

El grupo económico transnacional Camargo Correa (propietario de empresas de distintos rubros, tales como cemento, energía, transporte, ingeniería, construcción, industria naval, promoción inmobiliaria, textil y calzado) se constituyó en un grupo monopólico que, producto de la concentración de la producción, internacionalizó la producción en función de su objetivo principal: la elevación de la tasa de ganancia. Así define el CEO de Alpargatas, la dinámica de orientación de la producción del grupo: “*El tipo de cambio define qué y dónde fabricamos*”.¹³⁰

De esta manera, la compra y venta de marcas, y por lo tanto, de los sectores productivos, forma parte de una dinámica vinculada a la internacionalización de la producción. Al respecto Filipetto (2014) indica, en tanto tendencia generalizada entre los grupos económicos, de qué manera se desarrolla este proceso: “*Al tomar la decisión de internacionalizar la producción, la firma puede explotar las ventajas de propiedad de distintas maneras. Esta puede, desde su país de origen, exportar los bienes que elabora como así también (...) conceder licencias de producción a un tercero, o bien puede llevar a cabo por sí misma el proceso productivo instalando nuevas unidades de producción o adquiriendo plantas existentes en el mercado a abastecer. En base al paradigma ecléctico, cuando una la empresa opta por explotar en el seno de su organización activos que le son específicos, es decir, llevar a cabo por sí misma el proceso productivo, y esta opción le es preferible frente a otras alternativas (como la concesión de licencias de exportación) decimos que, en tal situación en la terminología de Dunning (1988), la firma cuenta con*

130 Reportaje a Márcio Utsch, CEO de Alpargatas, por Patricio Ballesteros Ledesma. Para Revista Fortuna. Año III N° 2. Edición 285 del 15 de Noviembre de 2008

ventajas de internalización dado que realiza al interior de la organización las actividades de producción.”

La internacionalización de la producción, por lo tanto, aparece como una estrategia de salvaguardar el patrimonio de los grandes grupos económicos. Más allá de las pérdidas económicas que esto genera en los países y más allá de los despidos de trabajadores que tiene como consecuencia, la empresa remarca el “lado positivo” de esta dinámica, a partir de la aparición de una marca global: *“Alpargatas realiza una revisión de su marca institucional y razón social. La nueva razón social, Alpargatas S.A., se transforma en un nombre sin fronteras, camino a la globalización. La nueva identidad visual es más moderna y descontracturada, sin perder el vínculo con la anterior.”*¹³¹

Tal como vemos en el epígrafe del apartado, a partir de la frase del personal jerárquico al que entrevistamos, a pesar de las plantas que se mantienen activas y de los trabajadores y trabajadoras empleados en ellas; y tal como esbozamos al final del apartado anterior, la *aparición* de una marca global encierra una *desaparición* latente entre el colectivo obrero alpargatero: la posibilidad de su ruptura.

Tal como expresa Lenin (1916), una de las características del monopolio es la exportación de capitales, que adquiere una gran importancia respecto de la exportación de mercancías. Por lo tanto, a partir de la pregunta acerca del negocio principal de la empresa – que si bien no forma parte de las preguntas originarias de esta tesis, nos permitió indagar acerca de las políticas empresariales en la actualidad– pudimos elaborar una hipótesis que nos permitió conocer de qué manera se actualizan y sitúan en los diversos contextos las estrategias de control y disciplinamiento.

Siguiendo a Braverman (1974) y Gaudemar (1981), la disciplina y el control aparecen fundados en las necesidades objetivas del desarrollo del proceso de trabajo, y las mismas se actualizan y se ponen “a tono” con los diversos contextos y, agregamos nosotros, a partir de las relaciones entre patrones y colectivos obreros. De esta manera, la disciplina capitalista está asociada a la valorización, reproducción y ampliación del capital, pero no siempre

¹³¹ Fragmento extraído de la página web de Alpargatas: www.alpargatas.com.ar

funciona de la misma manera. Siguiendo la genealogía que realiza Gaudemar (1981) sobre las distintas formas de disciplinamiento que se desarrollaron a lo largo de la historia de la industria, y que vimos realizarse en Alpargatas (el control directo y coercitivo de los supervisores, el disciplinamiento a través de instituciones vinculadas a la industria y el disciplinamiento ejercido por las máquinas), encontramos en la actualidad una nueva forma de control (que no deja de lado las anteriores, sino que la suma a sus estrategias coercitivas) vinculado al desconocimiento o a la fragmentación del conocimiento acerca de la actividad principal de las empresas.

El control, por lo tanto, pasa a ser una relación en la cual lo que se disputa es el conocimiento y el saber qué va a pasar. Estrategia que, junto con el crecimiento de las formas precarizadas y tercerizadas de trabajo, genera una *desaparición latente* del colectivo obrero, ocultando las huellas productivas y oscureciendo, de esta manera, el lugar que cada trabajador ocupa en la producción.

Día a día la empresa va decidiendo qué marcas vender y cuáles mantener, pero los trabajadores no están enterados de estas políticas hasta que comienzan a notar algunos movimientos en las plantas: menos empleados y menos máquinas en plantas que antes estaban abarrotadas de trabajadores, trabajadores que pasan a ocupar otros espacios, procesos que ya no se sabe dónde se realizan.

De alguna manera, la incertidumbre y el desconocimiento se convierten en estrategias eficaces de control que tienen implicancias negativas para el colectivo obrero, para el cual es cada vez más difícil dar cuenta de su estructura y componer su posición en la estructura productiva. Esta dificultad, a su vez, se ve profundizada por la inexistencia de instancias formativas, por parte del sindicato y de las comisiones internas, que ayuden a completar el cuadro productivo que se encuentra cada vez más fragmentado.

Tal como nos expresó el trabajador que fue protagonista del corte de ruta en el 2001, la formación en el sindicato está vinculada fundamentalmente al conocimiento de las normas de seguridad e higiene, en tanto conocimiento de las prevenciones que los trabajadores deben tener. De esta manera, la formación se pone al servicio de los empresarios y no de las necesidades presentes de los colectivos obreros.

Como hemos analizado hasta acá, la tensión *desaparición-aparición* fue también una estrategia de la nueva administración de Alpargatas, haciendo aparecer rasgos ligados al pasado benefactor, vinculándolos con cambios.

Así como hemos visto que a finales de los años 70 comenzaron a desarrollarse *desapariciones* –de trabajadores, de puestos de trabajo, de sectores productivos, de la idea históricamente construida alrededor de la imagen de empresa nacional y benefactora– en la etapa que comienza tras la reapertura de las plantas, surgen algunas *apariciones* –de nuevos patrones y de una marca global– que permitieron reconfigurar la hegemonía empresaria.

De todas maneras, tal como hemos analizado, las capacidades de lucha y resistencia por parte de los trabajadores y trabajadoras nunca *desaparecen*, y muchos trabajadores aprendieron que “*hay que abrir los ojos ahí adentro de la planta*”¹³² porque allí se dirimen, disputan, negocian y resisten las prácticas a partir de las cuales se producen y actualizan las relaciones laborales.

¹³² Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela que trabajó desde los años 70 hasta la actualidad. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Junio 2012.

5. Reflexiones finales

A lo largo de la tesis hemos analizado el despliegue de *aparición, desaparición y reaparición* que las estrategias empresariales de administración de la fuerza de trabajo han desarrollado a lo largo de la historia de Alpargatas. Este despliegue nos permitió analizar, desde una perspectiva antropológica, cuáles son las relaciones de poder que se ponen en juego a partir de la dinámica empresarial de mostrar y ocultar, crear y eliminar, determinadas prácticas. De esta manera, pudimos encontrar continuidades entre el pasado y el presente *alpargatero* y, a su vez, comprender las adaptaciones empresariales que orientan y disponen las fuerzas productivas en función de los nuevos patrones internacionales de acumulación de capital.

Teniendo en cuenta este despliegue empresarial, nos propusimos retomar la historia de la empresa, no como contexto, sino como material de análisis, para dar cuenta de la unidad histórica existente en las estrategias del capital. Como hemos analizado, el proceso de quiebre y venta de Alpargatas no marcó una ruptura empresarial, sino una continuidad en su estrategia de construir poder. Esto nos permite reflexionar acerca de que el capital es una construcción histórica, que aprende de su propia práctica y que se adecúa a los diversos contextos: aún cuando es necesario replegarse para reconvertirse económicamente, le es necesario seguir fortaleciendo la relación de dominación.

Hemos estudiado cómo, durante el período de expansión y crecimiento de la firma, el mito de empresa *nacional, benefactora y paternalista* fue eficaz y necesario para mostrar una *cara* del capital, la más conciliadora, con el fin de adecuar, disciplinar y apelar a la cooperación de la fuerza de trabajo que se estaba conformando. Esta imagen de Alpargatas, que se consolidó no sólo adentro, sino también afuera de la fábrica, estuvo reforzada por las estrategias publicitarias y la propia producción de marcas masivas y populares. De esta manera, los intereses corporativos y financieros que formaron parte de la historia de formación de la *patronal alpargatera*, quedaron ocultos.

Años más tarde, frente a un contexto en el cual los grupos económicos tendieron a replegarse y fusionarse para su reconfiguración, fue necesario mostrar la *cara* más cruel del capital, reduciendo y fragmentando, cuantitativa y cualitativamente, al colectivo obrero. De todas maneras, aún mostrando su *cara* más cruel, la patronal no abandonó la búsqueda de consenso, la cual, en este caso, giró alrededor de explicar y justificar el cierre de las plantas a partir de la crisis que vivía el país en el 2001. Como vimos, el proceso de quiebre y venta significó un desmantelamiento de la estructura productiva, descartando a gran parte de la fuerza de trabajo. Esto habilitó un proceso de reconfiguración empresaria, adecuando los procesos productivos a los parámetros internacionales de valorización del capital.

La reapertura de la planta de Varela estuvo signada por un estricto proceso de selección de personal que tuvo el intento de achicar la estructura de la planta y, a su vez, disciplinar y controlar al personal reincorporado, a partir del temor a perder la fuente laboral. A su vez, con la reapertura reaparecieron imágenes ligada a un pasado alpargatero, con el fin de contrarrestar la idea de desaparición de la empresa. De esta manera, a partir de la frase “*Hay que salvar a Alpargatas*” –que significó un eufemismo basado en la salvación de la empresa y no de los puestos de trabajo que no se recuperaron más– el personal jerárquico intentó apelar a la cooperación de los trabajadores.

La nueva imagen creada por la administración de Camargo Correa intentó consolidar un nuevo perfil de trabajador que, como analizamos a partir del manual institucional, estuviera adaptado al modelo de *organización flexible* desarrollado por la empresa, consustanciado con sus desafíos y con actitud emprendedora. Esta imagen, totalmente ligada a la organización del trabajo, intensificó el uso de la fuerza de trabajo, combinando la flexibilización de los trabajadores de planta con la establecida con los trabajadores de las empresas tercerizadas, contratadas por Alpargatas.

Analizamos también las implicancias que tuvo para el colectivo obrero la aparición de una marca global, ligada al proceso de internacionalización de la producción, que borró las huellas de los procesos productivos, creando nuevos dispositivos de control basados en la incertidumbre y en la *desaparición latente* de sectores y de puestos de trabajo. El intento de

borrar las huellas del proceso productivo implica también intentar impedir que el colectivo obrero conozca para transformar.

De todas maneras, como hemos analizado en todos los capítulos, este despliegue no fue asumido pasivamente por los trabajadores, sino que fue reinterpretado, resignificado y resistido por el colectivo obrero. Encontramos una historia de lucha que intentó resistir, en el pasado como en el presente, los avances empresariales. El caudal de experiencias históricas y de aquellas que se van construyendo en el día a día de la fábrica, aportan al colectivo obrero una capacidad reflexiva a partir de la cual las instancias de dominación pueden constituirse en instancias de resistencia. Así vimos cómo la aparición del mito de empresa *nacional y benefactora* no fue totalmente asumida por los trabajadores. De todas maneras, si bien permitió construir identidades, valores y sentidos, también se convirtió en herramienta de reclamo utilizada por los trabajadores en los momentos en los cuales se encontró replegado y en serios peligros de desaparición.

Las primeras experiencias organizativas nos mostraron que a pesar del disciplinamiento ejercido hacia el colectivo obrero (que como vimos en la gacetilla de la empresa, estaba asociado a un adoctrinamiento militar) los trabajadores y trabajadoras pudieron desarrollar masivas huelgas y paros, aún en los años violentos del terrorismo de Estado.

La historia de Alpargatas está manchada de sangre. Su participación durante la última dictadura cívico-militar fue, no sólo externa, a partir de la figura de Oxenford como interventor de la UIA y como Ministro de Industria, sino también interna, dentro de la fábrica, comprando voluntades (asegurándole la paz a muchos integrantes del sindicato) y persiguiendo a trabajadores y trabajadoras movilizadas y dejando en su historial trabajadores desaparecidos.

La historia de las experiencias organizativas del colectivo obrero nos mostró que, a pesar de los intentos de fragmentación y desaparición, el colectivo emerge en su capacidad de lucha. Así fue posible resistir el cierre de la planta de Varela, más allá de las disputas internas dentro del sindicato textil y así, creemos que se seguirá enfrentando a las estrategias empresariales actuales.

Finalmente, a lo largo de la tesis nos hemos encontrado con preguntas que, si bien no estaban dentro de nuestros objetivos, nos permiten abrir futuras líneas de análisis, que queremos compartir aquí.

A partir de nuestro aporte acerca de los valores y principios empresariales que son transmitidos a los trabajadores, sería interesante continuar el eje, dando cuenta de cómo se despliegan dichos valores en el *más allá de la fábrica*, teniendo en cuenta la comunidad de emplazamiento y analizando las políticas de responsabilidad social empresaria.

A su vez, el análisis acerca de los trabajadores precarizados, tercerizados e informales que forman parte del desarrollo productivo de la empresa, sería una potente línea de investigación que permitiría componer el proceso productivo textil.

Quedan también planteadas preguntas acerca de la relación entre el Estado y las grandes industrias, y la relación entre la conformación de los convenios colectivos de trabajo y su puesta en funcionamiento.

Por último, consideramos que la posibilidad de analizar otras plantas de la empresa (la de Tucumán, Catamarca y San Luis, por nombrar sólo algunas) sería interesante para seguir componiendo el proceso productivo y el colectivo obrero *alpargatero*. Y también para dar cuenta de las acciones que están llevando a cabo los trabajadores y trabajadoras a partir de las suspensiones periódicas que se están realizando en la mayoría de las plantas del interior del país.

Hoy, el colectivo obrero alpargatero, sabe que, detrás de la marca global desarrollada por Camargo Correa se encierra su *desaparición latente*, la posibilidad concreta del cierre de sectores y de puestos de trabajo. De hecho el colectivo obrero de la planta de Aguilares (Tucumán) se encuentra resistiendo las suspensiones periódicas que realiza la patronal. Queda, por lo tanto, un enorme desafío entre los trabajadores y trabajadoras, de resistir y de dimensionar la praxis empresarial y la situación que comparten tanto los trabajadores de las plantas como los tercerizados o informales.

6. Bibliografía

- Acevedo, M.; Basualdo, E. y Khavisse, M.** (1990). *¿Quién es quién? Los dueños del poder económico. Argentina 1973-1987*. Buenos Aires: Editora 12.
- Adúriz, I.** (2009). *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Instituto para la Participación y el Desarrollo (INPADE).
- Antunes, R.** (2011). La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y Precariedad. Revista *Nueva Sociedad* N°232, marzo-abril de 2011.
- Antunes, R.** (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta - Taller de Estudios Laborales.
- Arango, L. G.** (1997) La clase obrera tiene dos sexos. Avances de los estudios latinoamericanos sobre género y trabajo). Revista *Nómadas* (Col.), N° 6, marzo, 1997. Bogotá, Colombia: Universidad Central.
- Basualdo, E.** (2011). *Sistema Político y Modelo de Acumulación*. Buenos Aires: Cara o Ceca.
- Basualdo, V.** (2010) Los delegados y las comisiones internas en la Historia Argentina: 1943-2007. En Shorr, M. (Ed.), *La Industria y el Sindicalismo de Base en la Argentina*. Buenos Aires: Atuel.
- Becker, G.** (1983) *El capital humano*. Ed. Alianza, Madrid.
- Bourdieu, P.** (1999). *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Braverman, H.** (1974). *Trabajo y capital monopolista*. México: Editorial Nuestro Tiempo.
- Burawoy, M.** (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social.
- Ceruso, D. y Schiavi, M.** (2012) La clase obrera no va al paraíso: organización y luchas en Argentina y Europa. La organización obrera de base en una época en transición: las

comisiones internas en los orígenes del peronismo (1936-1947). El caso de los textiles y los metalúrgicos. En Revista *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, Vol. 20, N°39 enero-junio, 2012. Buenos Aires. Obtenido desde www.scielo.org.ar.

Ceva, M. (2000). *Empresas, trabajo e inmigración en la Argentina. Los casos de la Fábrica Argentina de Alpargatas y la Algodonera Flandria entre 1887 y 1955*. Buenos Aires: Biblos.

Cifarelli, V. y Martínez, O. (2009). Clase obrera y movimiento obrero en Argentina, situación y desafíos. En Revista *Theomai*, N° 19 (Primer semestre 2009), pp. Buenos Aires.

Colectivo Simbiosis Cultural y Colectivo Situaciones (2011). *De chuequistas y overlockas. Una discusión en torno a los talleres textiles*. Buenos Aires: Retazos y tinta limón ediciones.

Comeford, J. (2003). *Como una familia. Sociabilidad, territorios de parentesco e sindicalismo rural*. Rio de Janeiro, Brasil: Relume-Dumará, NUAP/UFRJ.

Comité del Barrio de la Boca del Partido Comunista (1974). Alpargatas S.A. ¿Argentina o de los Monopolios? En *Colección de Problemas de la Liberación*, N° 2. Buenos Aires: Anteo.

Coriat, B. (1998) *Pensar al revés*. Editorial Siglo XXI, México.

Del Bono, A. (2006). *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE – Conicet.

Di Tella, Torcuato, S. (1993). La unión obrera textil, 1930-1945. Revista *Desarrollo Económico*, N° 129, abril-junio 1993. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Dorfman, A. (1970). *Historia de la Industria Argentina*. Buenos Aires: Solar.

Elías, N. (2000), *Humana conditio. Consideraciones en torno a la evolución de la humanidad*. Barcelona: Península.

Engels, F. (1878) (2003). *Esbozo teórico en Antidhüring*. Moscú.: Instituto del Marxismo-Leninismo & Editorial Progreso. Digitalización: Ediciones Bandera Roja.

Fernández, F. (2007). *El movimiento huelguístico de 1954 en la Argentina*. Trabajo presentado en XI Jornadas Interescuelas, Departamento de Historia, septiembre de 2007, Tucumán.

Figari, C. (2009) *Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacios de resistencia colectiva*. 9º Congreso de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.

Figari, C. y Palermo, H. (2009). Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. Revista *Theomai Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, N° 19, primer semestre de 2009. Buenos Aires.

Filipetto, S. (2014) Inversión brasileña en Argentina: Competencia y financiamiento en el sector del calzado. Revista *Análisis* N° 17, enero-abril 2014. Buenos Aires.

Gaggero, A. (2008) Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa. Revista *Papeles de trabajo*, año 2, N° 3, junio de 2008. Buenos Aires: Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín. Disponible en <http://www.idaes.edu.ar>

García Rodríguez, M. (2000). La valorización financiera de las marcas: una revisión de los principales métodos utilizados. Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, N° 1, 2000, pp. 31-52.

Gaudemar, J-P. (1981). Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo. En: Castel, R.; Donselot, J.; Foucault, M.; Gaudamer, J.;

Geertz, C. (1973): “La descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura”. En *La interpretación de las culturas*. Edición española en Barcelona, Gedisa, 1989.

Gringon, C. y Muel, F. (comp.), *Espacios de Poder*. Madrid: La Piqueta.

Giniger, N. (2007) *Problemas sobre la cuestión sindical: el caso de la Unión Obrera Metalúrgica*. 8to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET. Buenos Aires.

Giniger, N. (2007) *Recorridos de la antropología del trabajo. Problemas y perspectivas*. Ponencia presentada en VI Congreso Chileno de Antropología. Chile.

Giniger, N. (2011). *Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero-metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica.* Tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Godelier, Maurice (1996). *El enigma del don.* Paidós, España

Gramsci, A (1986), Cuadernos de la Cárcel (Tomos del I al VI), Edición a cargo de Valentino Gerratana, México: Ediciones Era.

Gramsci, A. (1992) Antología, Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán. México: Ed. Siglo XXI.

Gramsci, A. (1998). *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno.* Buenos Aires: Nueva Visión.

Guber, R. (2004) *El trabajo de campo como instancia reflexiva del conocimiento.* En *El salvaje Metropolitano.* Cap. 4. Pp 83-22. Paidós. Buenos Aires.

Gutiérrez, L. y Korol, J. C. (1988) Historia de empresas y crecimiento industrial en la Argentina. El caso de la Fábrica Argentina de Alpargatas. *Revista Desarrollo Económico*, V.28, N°111, octubre-diciembre, 1988.

Guy, Donna, J. (2000). El Rey Algodón. Los Estados Unidos, la Argentina y el desarrollo de la industria algodонера argentina. *Revista Mundo Agrario*, Vol.1, N°1. segundo semestre de 2000. La Plata: Centro de Estudios Históricos Rurales de la Universidad Nacional de La Plata.

Horowicz, A. (2005). *Los cuatro peronismos.* Buenos Aires: Edhasa.

Irigoin, A. M. (1984). La evolución industrial en la Argentina (1870-1940). *Revista Libertas*, octubre 1984. Buenos Aires: ESEADE. Disponible en: www.eseade.edu.ar/files/Libertas/49_6_Irigoin.pdf

Iñigo Carrera, N. y Podestá, J. (1997). *Las nuevas condiciones en la disposición de fuerzas objetivas. La situación del proletariado.* Documento de trabajo N° 5. Buenos Aires: Programa de Investigación sobre el Movimiento de la Sociedad Argentina (PIMSA).

Iñigo Carrera, N. (2007). *La formación económica de la sociedad argentina*, Vol. 1. Buenos Aires: Imago Mundi Editores.

James, D. (1990). *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Kabat, M. (2005). *Cambios en el Proceso de Trabajo y Conflictos laborales en la Industria Argentina del Calzado, 1880-1920*. Trabajo presentado en VII Congreso de Estudios del Trabajo, 2005. Buenos Aires.

Kabat, M. (2005). *El empleo femenino en la industria del calzado, Buenos Aires 1880-1940*. Trabajo presentado en VII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 2005. Buenos Aires.

Kulfas, M.; Schorr, M. (2000). Evolución de la concentración industrial en la Argentina durante los años noventa. *Revista Realidad Económica*, Nº 176. Buenos Aires:

Leite Lopes, J. (2011). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar. Buenos Aires, Argentina*. Colección Estudios de Antropología del Trabajo. Buenos Aires: Antropofagia.

Lenin, V. I. (1916). *El imperialismo, fase superior del capitalismo*. Edición electrónica en web:http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Lenin/Lenin_ImperialismoFaseCapitalismo_01.htm

Lobato, M. (1995). La mujer trabajadora en el Siglo XX: un estudio de las industrias de la carne y textil en Berisso, Argentina. En Lobato, M. (comp.), *Mujer, Trabajo y Ciudadanía*. Buenos Aires: CLACSO

Marticorena, C. (2012). Trabajo y acción colectiva. Un análisis acerca de las categorías socioprofesionales en la negociación colectiva y sus transformaciones en las últimas décadas. En *Revista Trabajo y Sociedad*, Nº18, enero-junio 2012. Santiago del Estero

Marx, C. (1983). *El Capital*. Buenos Aires: Editorial Cartago.

Mauss, Marcel (1979). “Ensayo sobre los dones, razón y forma del cambio en las sociedades primitivas”. En: M. Mauss, *Sociología y Antropología*. Tecnos, Madrid.

- Mitidieri, G.** (2012). Evocando el pasado, construyendo la memoria. Las trabajadoras de Alpargatas Barracas en la huelga de Abril de 1979. Revista *Herramienta*, N°51, octubre, 2012.
- Montes Cató, J.** (2005). La configuración del poder en los espacios de trabajo: dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores. Revista *Sociología del Trabajo*, N° 54. España.
- Montes Cató, J.** (2009) Los espacios de trabajo como configuración de los espacios de poder. La dialéctica entre control y resistencia. En Figari C.; Giovanni Alves (Org.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Brasil: Editora Praxis.
- Montes Cató, J. y Ventrisci, P.** (2010). El lugar de trabajo como espacio de resistencia a las políticas neoliberales. Reflexiones a partir de las experiencias de los trabajadores telefónicos y del subte. En Revista *Theomai*, N° 22, año 2010. Buenos Aires.
- Muleiro, V.** (2011). *1976: El golpe civil*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Nash, J.** (1989). *From tank town to high tech: the clash of community and industrial cycles*. SUNY Series in the Anthropology of Work. New York: State University of New York.
- Neiburg, F.** (1988). *Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Palermo, H.** (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Colección Estudios de Antropología del Trabajo. Buenos Aires: Antropofagia.
- Perossa, M; Mercado, J. y Waldman, P.** (2012). Reestructuración de pasivos empresarios: el caso de Alpargatas. Revista *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 176, diciembre 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2012>
- Petrecolla, A.** (1970). Sustitución de importaciones y formación de capital (la industria textil: 1920-1940). *Revista Económica*, Vol. XVI (1), pp. 99-127.
- Presta, S.** (2006) *Las formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica transnacional*. Revista *Theomai*. Número 13. Primer Semestre de 2006.

Presta, S. (2007) La categoría de don en el marco de la economía social y solidaria. Cuadernos de Antropología Social N° 26, pp. 165-182. Editorial Scielo. Buenos Aires.

Presta, S; Intieri, F. (2010). *Transformaciones en la organización del trabajo y en la construcción de subjetividades en el contexto de fusión entre dos empresas transnacionales.* Trabajo presentada en el 8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica.* Buenos Aires: Paidós.

Rodríguez, M.C. y Ciolli, V. (2011) *Tensiones entre el emprendedorismo y la autogestión: el papel de las políticas públicas en este recorrido.* ORG & DEMO (Marília), v. 12, n.1, p. 27-46, jan./jun., 2011.

Schvarzer, J. (1983). La Implantación industria. En Romero, J.L. y Romero L.A. (comp.) *Buenos Aires, historia de cuatro siglos.* Buenos Aires: Altamira.

Soul, J. y Vogelmann, V. (2008) *Reconversión productiva y significaciones obreras. Transformaciones en las industrias frigorífica y siderúrgica.* En Intersecciones en Antropología 11, pp. 89-101. Buenos Aires.

Thompson, E.P. (1989) "Prefacio" de "La Formación de la clase obrera en Inglaterra", traducción de Elena Grau, Critica, Barcelona.

Tornay, L. (2009). *Aportes y problemas de los testimonios orales en la construcción del relato histórico. Memoria y marcas de género.* Trabajo presentado en IX Encuentro Nacional y III Congreso Internacional de Historia Oral de la República Argentina "Los usos de la Memoria y la Historia Oral".

Ximenez Saez, D. y Martínez, O. (1993). *Reconversión de las empresas, su repercusión laboral.* Buenos Aires: Letra Buena.

Young, I. (1992). Marxismo y feminismo, más allá del "matrimonio infeliz" (una crítica al sistema dual). Revista *El cielo por asalto*, N°4, año II, otoño – invierno de 1992. El cielo por asalto.