



Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsch

Configuración de la hegemonía empresarial en la industria textil, en la actual fase de concentración y extranjerización del capital. El caso de Alpargatas S.A.

Autor/es: Karina Gabriela Ciolli

E – mails: kariciolli@gmail.com

Pertenencia institucional: Lic. en Cs. Antropológicas. Becaria Doctoral CEIL-CONICET

Introducción

Los procesos de concentración, centralización y extranjerización del capital, que se consolidan a fines de la década del 70 en América Latina, produjeron profundas transformaciones en el mundo del trabajo, modificando las formas de organización de la producción y redefiniendo las relaciones entre capital y trabajo. En este marco, la industria textil y del calzado, luego de haber sufrido un fuerte proceso de retracción a mediados de los años 90, ha desarrollado estrategias que motivaron nuevas *morfologías* del trabajo (Antunes, 2011) desplegando por un lado una reconfiguración de la praxis empresarial a través de procesos de fusiones, alianzas estratégicas y extranjerización de capitales (Adúriz, 2009) y, por otro lado, una redefinición de las estrategias empresariales manifestando una intensificación en el uso de la fuerza de trabajo y un aumento de la precarización laboral y del trabajo informal y tercerizado: “*En el sector textil, el proceso de reestructuración productiva fue muy intenso a lo largo de los años 90. Disminuyó en más de 50% el nivel de empleo en la primera mitad de la década, además de registrarse un alto nivel de tercerización de la fuerza de trabajo*”. (Antunes, 2011: 113)

Consideramos que estos cambios no expresan únicamente una *reconversión o reestructuración productiva*¹, sino también una reconfiguración de la *hegemonía empresarial* (Figari y Palermo, 2009; Giniger, 2011) categoría que nos permite centrar el análisis en los cambios que se establecen en las relaciones de poder y de dominación, en relación al uso de la fuerza de trabajo, al calor de las transformaciones en las formas de organización del trabajo y de los nuevos paradigmas de

¹ Los procesos de reconversión productiva han sido analizados por una extensa tradición de estudios del trabajo Ximenez Saez, D.; Martínez, O., 1993 y 1994; Martínez, O., 1994 y 1997; Makaric, E., 2008; Zapata, F, 2000; Novick, M., 2000; Soul, J. y Vogelmann, V. 2009) que, con diferentes perspectivas, hacen referencia a los cambios productivos



administración de los recursos humanos. Al pensar en la categoría de hegemonía empresaria no estamos pensando en estrategias de empresas individuales, sino que hacemos referencia a las iniciativas de dirección política e ideológica que la clase dominante despliega mediante complejos *Sistemas Corporativos* (Giniger, 2011) direccionando y orientando las decisiones y prácticas empresariales a nivel global.

En este sentido, el propósito de la ponencia es analizar los cambios en la configuración de la hegemonía empresaria y en el uso de la fuerza de trabajo en la empresa textil y de calzado Alpargatas S.A. a partir de la extranjerización de la compañía, intentando dar cuenta de las modificaciones tanto en la dimensión técnico-productiva como en la dimensión político-cultural de las prácticas empresariales.

Alpargatas S.A fue una de las primeras industrias textiles y de calzado instaladas en el país, iniciando sus actividades en el año 1883 a partir de la asociación entre capitales nacionales y extranjeros. Luego de más de diez décadas de crecimiento, en las cuales diversificó su producción –siempre dentro del rubro calzado y textil– a fines de los años 90 comenzó un proceso de desinversión que culminó en el año 2000 con el cierre de la totalidad de sus plantas productivas. Finalmente en el año 2008 el grupo económico brasilero Camargo Correa, propietario de Alpargatas Sao Pablo S.A., tomó el control de la compañía argentina. A partir de esta extranjerización, la filial argentina –con sus 7 plantas productivas– comenzó un proceso de reestructuración productiva e institucional, implementando un plan de internacionalización promovido por Camargo Correa. (Ciolli, 2014)

A la luz de este caso –abordado a partir del análisis de distintos documentos de la empresa tales como revistas, manuales, documentos internos; y de entrevistas a operarios y operarias y a personal jerárquico de la empresa–, proponemos analizar tres ejes que nos resultan fundamentales para abordar la totalidad de estas transformaciones: 1. los cambios técnico-productivos en la organización del trabajo, 2. las políticas de formación y adecuación de la fuerza de trabajo al calor de cambios en la organización del trabajo, y 3. las estrategias de incorporación de pautas internacionales de productividad y de políticas empresariales sobre la fuerza de trabajo.

Si bien centraremos el análisis en las transformaciones que se desarrollaron a partir de la nueva administración de la firma, es importante precisar que los cambios en la organización del trabajo se

desplegaron mucho tiempo antes de la extranjerización de la compañía, a fines de los años 80 y principios de los años 90, encontrando su manifestación concreta en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la industria textil N° 120/1990². De todas maneras, con la incorporación de Camargo Correa, estos cambios se profundizaron y se incluyeron dentro de una estrategia de “cambio cultural” que modificó profundamente las estrategias de uso de la fuerza de trabajo.

1. Los cambios técnico-productivos en la organización del trabajo

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 pasaje no implicó cambios bruscos 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 procesos de reconversión productiva, que forman parte de los procesos de cambio que tienen lugar en las organizaciones, orientados a lograr una rápida adaptación a las nuevas condiciones del mercado, no se refieren, exclusivamente, al aumento de la composición técnica del capital, sino más bien a una profunda modificación en el uso y la valorización de la fuerza de trabajo (Soul y Vogelmann, 2009). Las industrias apelan no solo a innovaciones tecnológicas, sino a diversas estrategias que modifican profundamente las relaciones sociales dentro de la fábrica, tales como el sistema de mejora continua, la gestión de la calidad, la polivalencia, la flexibilización y la externalización de la producción, entre otras estrategias que impactan fuertemente en los colectivos obreros.

ganancias, frente a la crisis de un modelo de producción en masa (orientado al mercado interno y al consumo masivo).

² 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. 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. (Marticorena, 2012).



Los procesos de reconversión productiva en la industria textil presentan, como particularidad, una escasa inversión en capital constante³, pero una creciente intensificación en el uso de la fuerza de trabajo. Las áreas de producción de calzado y de tintorería textil, así como las áreas de diseño, desarrollo de marca y comercialización, son las que las tienden a concentrarse dentro de las fábricas, tercerizando la mayor parte de la producción (confección, terminaciones, planchado, etc.) en talleres o talleristas fuera de la empresa⁴. (D'Ovidio, 2007)

Si bien retomaremos la problemática de la tercerización en el tercer apartado, nos resulta interesante analizar los sistemas de gestión de la calidad incorporados por Alpargatas. Las normas internacionales de calidad desembarcan en las grandes industrias imponiendo ritmos y medidas que deben ser parametrizados, analizados y mejorados en función de la orientación hacia un mercado cada vez más flexible y competitivo.

Alpargatas incorporó dos nuevos sistemas de gestión de la calidad, uno orientado a la producción y otro a la comercialización. En esta última esfera, la empresa añadió un sistema integral de gestión, como el SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos), con el objetivo de “acelerar el proceso de toma de pedidos y transferencia a SAP, mejorar la promesa de entrega por el control de stock en línea, mejorar las condiciones de negociación con manejo de información del cliente y optimizar la visibilidad de ventas y de su proyección.”⁵. Esta incorporación permitió sincronizar áreas de trabajo antes aisladas como la oficina y la planta, y, de esta manera, comprometer a toda la organización en la comunicación e información continua.

Este sistema se combinó con otro, llamado *Kanban*, que se orientó hacia los departamentos de producción, consistente en un sistema de gestión de proceso visual que indica qué producir, cuánto y cuándo producirlo. Es un sistema de trabajo que perfecciona el flujo de trabajo al dividir el proceso productivo en varias fases perfectamente delimitadas. El objetivo principal de esta incorporación fue lograr un producto de calidad, al obligar a cada fase del proyecto a finalizar su tarea correctamente, y acabar con el “cuello de botella” o los errores que pueden darse en alguna fase del proyecto (Neuman y Marquina, 2004).

³ En lo que respecta a la sección costura, “la máquina decisivamente revolucionaria, la que se apodera indistintamente de todos los innumerables ramos de esta esfera de la producción: modistería, sastrerías, zapaterías, costura, sombrererías, etc., es la máquina de coser” (Marx: El Capital. Tomo 1. Vol. 2. Libro Primero. Cap. XIII. P. 574). Luego de la aparición de esta máquina, que data de mediados del Siglo XVIII en Europa, no hubo grandes innovaciones en el sector. (Pascucci, S.; 2007)

⁴ Topper, una de las principales marcas que produce Alpargatas, ha sido denunciada como una de las tantas marcas de calzado y de indumentaria que produce en talleres clandestinos.



Para el despliegue de estas innovaciones se contrataron consultoras y se crearon “*functional team worked*”⁶ (equipos de trabajo funcionales) que tuvieron por objetivo evaluar, medir y orientar las tareas hacia el circuito de mejora continua. Por lo tanto, la implementación de estos sistemas no se trató únicamente de la compra e instalación de complejos software, sino que, fundamentalmente tuvo como centro el involucramiento de los trabajadores y las trabajadoras en las necesidades de valorización de la empresa.

Tanto para el diseño, la elaboración y la implementación de estos sistemas, Alpargatas capacitó, orientó y adecuó a su personal en función de este objetivo empresarial: “*Los supervisores fueron entrenados en habilidades de conformación de equipos de trabajo. Mientras tanto, los trabajadores recibieron un entrenamiento práctico al tiempo que la tarea de rotación programada fue implementada para desarrollar trabajadores con mayor habilidad multifuncional.*” (Neuman y Marquina, 2004).

La demanda empresarial estuvo vinculada con la conformación de trabajadores flexibles y multifuncionales que, trabajando en equipo, logren responder y comprometerse con las nuevas demandas. En Alpargatas, los equipos de trabajo fueron denominados *grupos compactos*, haciendo referencia a los grupos de trabajadores y trabajadoras que tienen un mismo objetivo de productividad. La figura de equipos de trabajo se encuentra avalada por el CCT N° 120/1990, legitimando la multifuncionalidad o polivalencia de los trabajadores: “*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)*”⁷

Esta innovación no sólo aumenta tareas a cada trabajador, sino que, tal como expresa una operaria a la que entrevistamos, también fomenta la competencia entre los trabajadores, haciendo que cada uno se “amolde” al ritmo del que trabaja más rápido:

“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

⁵ Manual institucional: “Alpargatas: Generando confianza en la fuerza de ventas con SAP®”.

⁶ (Neuman y Marquina, 2004:43)

⁷ CCT 120/1990 Obreros Textiles.



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.”⁸

En el armado de estos grupos compactos no sólo se jugaba la responsabilidad de los trabajadores en ponerse a la par de sus compañeros, sino que Alpargatas apeló a una coerción monetaria del plus por productividad: *“el pago fue, incluso, tenido en cuenta. Una estrategia de compensación alineada con el deseo de lograr resultados, fue implementada como recompensa al equipo por productividad, calidad y atención.”* (Neuman; Marquina, 2004). De esta manera, las capacidades individuales *“tuvieron un precio”*, fomentando la individualización y culpabilización de quienes no podían llegar a los parámetros esperados. El ritmo de trabajo, tal como lo describe la misma operaria, fue drásticamente intensificado:

“Ahora (...) los brasileros vinieron a modificar todo. (...) Si antes 20 personas hacían 800 [pares de zapatillas] hoy van a hacer 600 y pico, sólo 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.”⁹

Resulta interesante, en esta expresión, cómo la reivindicación y la 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, perteneciente a un delegado de la comisión interna, vemos cómo esta iniciativa patronal se elabora y pone a prueba en otra planta, 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 cuando falta gente, la gente va rotando, pero... hay que estar 8

⁸ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

⁹ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.



horas sin parar... hay que ver si la gente puede hacerlo o no puede hacerlo... se va a ver con el transcurso del tiempo.”¹⁰

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)

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.”¹¹

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 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.”¹²

¹⁰ Entrevista a delegado gremial de la AOT y operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

¹¹ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires. Junio 2012.

¹² Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

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 redonda 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...”¹³

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.”¹⁴

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

¹³ Idem anterior

¹⁴ Idem anterior.



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.

2. Formación de la fuerza de trabajo

Los procesos de cambio en las grandes industrias habilitan no sólo modificaciones a nivel técnico, sino, fundamentalmente, en el adecuamiento del potencial subjetivo del colectivo obrero (Presta, 2010). 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, lo cual nos permite comprender sus renovadas estrategias disciplinantes.

El proceso de reorganización empresarial, a partir del ingreso de Camargo Correa, 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. Este proceso fue denominado por la propia empresa por un proceso de *cambio cultural*, a partir del cual surge 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 recursos humanos que vehiculiza los nuevos sentidos corporativos que deberán ajustarse a los parámetros de eficiencia y productividad dispuestos.”* (Figari y Palermo, 2009).

Así, los cambios técnicos y culturales abrevaron en una multiplicidad de dispositivos de control y disciplinamiento, legitimados bajo la legalidad de la modernización empresarial y la eficiencia productiva, tal como lo expresan, en términos positivos, los investigadores que analizaron el cambio cultural en las plantas de Alpargatas, bajo la supervisión y legitimidad de la dirección: *“Los equipos de mejora fueron instalados para encontrar metas específicas en el proceso de producción. Los equipos de mejora fueron implementados para el buen desarrollo de la disciplina y para dar un soporte al proceso de cambio cultural. Ellos encararon una atmósfera fértil para adoptar la eficiencia productiva.”* (Neuman; Marquina, 2004) Continúan los investigadores: *“Un efectivo plan de comunicación proactiva de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba fue implementado para apoyar la nueva visión integral de la compañía.”*. De esta manera, la aparente democratización de la información y de la comunicación, fomenta una supuesta igualdad entre gerentes, jefes, supervisores y operarios que no hace más que legitimar y reforzar los mecanismos de control.



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.

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). 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.

A su vez, 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.”¹⁵

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.

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 (que se expresó en el cierre de las plantas durante más de 6 meses) 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)

En el caso puntual de Alpargatas, alrededor de 10.000 trabajadores y trabajadoras de todas las plantas de la empresa fueron despedidos y jamás reincorporados.

¹⁵ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.



- 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 que hubo muchas reorganizaciones de área, reorientando un poco el foco de los negocios.”¹⁶”

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 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–, 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, las instancias de mayor participación para los trabajadores no implican 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.

¹⁶ Entrevista a personal jerárquico de Alpargatas. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.



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 contraríe los patrones aquí manifestados, recurra a su superior inmediato, al área de Recursos Humanos o al Comité de Ética de Alpargatas”* (Manual de Conducta y Ética)

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.”¹⁷”

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 disciplinares, 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 disciplinares intentan ocultar todo tipo de grietas y ranuras que develen la lucha de clases, pero ésta siempre se hará visible. 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.

3. Plan de Internacionalización

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”*¹⁸.

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*

¹⁷ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela que trabaja desde el año 1982. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.



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.”

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. 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 trae 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.”*¹⁹

Una de las tantas sorpresas con la que nos encontramos a lo largo del trabajo de campo en Alpargatas fue la dificultad del colectivo obrero actual de definir concretamente a qué se dedicaba la 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 se concentraban en cada planta en la actualidad existe un gran desconocimiento por parte de los trabajadores.

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.”*²⁰

*“La tintorería no le interesaba al grupo brasilero, nunca le interesó y dice que ellos apuntaban al calzado, al crecimiento de la zapatilla.”*²¹

*“Topper todavía sobrevive, pero en cualquier momento se la llevan los brasileros.”*²²

¹⁸ 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.

¹⁹ Información obtenida a través de la página web de la empresa.

²⁰ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Julio de 2012

²¹ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012

“Ahora Alpargatas no está haciendo tela para ropa de trabajo, está haciendo más jean para exportación, para España, Italia... y calzado poco...”²³

“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...”²⁴

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. 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 analizada anteriormente, orientada a destinar la producción hacia los países que pueden presentar más ventajas para los empresarios.

En relación a la tercerización, 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.”²⁵

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.”²⁶

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?

²² Entrevista a delegado de la comisión interna de la planta Florencio Varela. Entrevista realizada por Karina Ciolli. Octubre de 2013

²³ Entrevista a operario de Alpargatas. Realizada por Karina Ciolli. Octubre de 2012

²⁴ Entrevista a operaria de Alpargatas. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012

²⁵ Entrevista a personal jerárquico de Alpargatas. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

²⁶ Idem anterior.



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, orientándonos a revisar, más a fondo, las características de la nueva administración de la empresa.

Tal como vemos en la siguiente frase del mismo personal jerárquico al que hicimos referencia – *“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.”* – a pesar de las plantas que se mantienen activas y de los 5000 trabajadores y trabajadoras empleados en ellas, la aparición de una marca global encierra una desaparición latente entre el colectivo obrero alpargatero: la posibilidad de su ruptura.

De esta manera, podemos dar cuenta de los mecanismos a partir de los cuales 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 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 (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.

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.

Conclusiones

Como hemos analizado, las modificaciones en la estructura productiva y la nueva imagen creada por la administración de Camargo Correa intentaron 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.

Como hemos analizado, Estas modificaciones no se desarrollaron de un día para el otro, sino que comenzaron a ponerse en funcionamiento desde finales de los años 90. De esta manera, podemos dar cuenta de una continuidad entre la antigua administración y la nueva. Esto nos permite pensar que las estrategias empresariales 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.

Hoy, los trabajadores y trabajadoras de Alpargatas saben 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. 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.



Bibliografía

- Acevedo, M.; Basualdo, E. y Khavisse, M.** (1991). ¿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. INPADE (Instituto para la Participación y el Desarrollo).
- Antunes, R.** (2011) “La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y Precariedad” en Revista Nueva Sociedad N°232, marzo-abril de 2011, ISSN: 0251-3552, www.nuso.org
- Antunes, R.** (2005). Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires. Herramienta: Taller de Estudios Laborales.
- Basualdo, E.** (2011). Sistema Político y Modelo de Acumulación. Buenos Aires. Ed. Cara o Ceca.
- Basualdo, V.** (2010). Los delegados y las comisiones internas en la Historia Argentina: 1943-2007. Incluido en Shorr, Martín (2010). La industria y el sindicalismo de base en la Argentina. Buenos Aires. Atuel.
- Becker, G.** (1983) El capital humano. Ed. Alianza, Madrid.
- 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.
- 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.
- Ciulli, K.** (2014) ¿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. Tesis de Licenciatura. Facultad de Filosofía y Letras – Universidad de Buenos Aires. Tesis defendida el 30 de junio de 2014.
- Del Bono, A.** (2006). Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo. Editor CEIL-PIETTE – Conicet.



D’Ovidio, M. (2007) Quién es quién en la cadena de valor del sector de Indumentaria Textil, hacia una solución conjunta en el sector. Esta investigación fue realizada por la Fundación El Otro (www.elotro.org.ar) en alianza con interrupcion*(www.interrupcion.net).

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

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

Figari, C; Palermo, H.; Busto, C. (2007) “Estrategias de racionalización laboral y respuestas de los trabajadores. Iniciativas de resistencia a los procesos de privatización”. 1° Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Figari, C. y Palermo, H. (2009) “Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia” en Revista Theomai Estudios sobre Sociedad y Desarrollo. Número 19. Primer semestre 2009.

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

Gaudemar, J-P. (1981). “Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo”. En: Castel, Robert; Donselot, Jacques; Foucault, Michael; Gaudamer, Jean-Paul; Gringon, Claude y Muel, Francine (comp.). Espacios de Poder. Madrid. La Piqueta.

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 Doctoral. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.



- Gutierrez, L. y Korol, J.C.** (1988). Historia de empresas y crecimiento industrial en la Argentina. El caso de la Fábrica Argentina de Alpargatas. *Desarrollo Económico*, V. 28, N°111 (Octubre – Diciembre 1988).
- Kestelboim, M.** (2011) “Una interpretación de las políticas de sintonía fina: origen e impacto en la industria textil.” Informe de la Fundación Pro Tejer. (www.fundacionprotejer.com)
- Kulfas, M.; Schorr, M.** (2000) Evolución de la concentración industrial en la Argentina durante los años noventa. *Realidad Económica* 176.
- Leite Lopes, J.** (2011). El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar. Buenos Aires, Argentina. Editorial Antropofagia. Colección Estudios de Antropología del Trabajo.
- 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
- Marx, C.** (1975). El Capital. Siglo XXI Editores.
- 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. En: *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 Claudia Figari y Giovanni Alves (Org.): La precarización del trabajo en América Latina. *Perspectivas del capitalismo global*. Editora Praxis. Brasil.
- Montes Cató, J. y Ventrici, 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.
- Nash, J.** (1989). From tank town to high tech: the clash of community and industrial cycles, New York: State University of New York, (SUNY Series in the Anthropology of Work).
- Neuman, M.; Marquina, F.** (2004). A GOOD FIT IN Argentina. Artículo para la revista: *Industrial Engineer: IE*; Jan2004, Vol. 36 Issue 1, p40.
- Palermo, H.** (2012). Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF. Buenos Aires. Antropofagia. Colección Estudios de Antropología del Trabajo.



- Pascucci, S.** (2007). Costureras, monjas y anarquistas. Trabajo femenino, iglesia y lucha de clases en la industria del vestido (Buenos Aires, 1890-1940). Buenos Aires, Ediciones RyR.
- Perossa, M.; Mercado, J. y Waldman, P.** (2012) Reestructuración de pasivos empresarios. El caso de Alpargatas. Observatorio de Economía Latinoamericana. Julio 2012.
- 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; Intieri, F.** (2010). Transformaciones en la organización del trabajo y en la construcción de subjetividades en el contexto de fusión entre dos empresas transnacionales. Ponencia presentada en el 8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Soul, J.; Vogelmann.** (2009). Reconversión productiva y significaciones obreras. Transformaciones en las industrias frigorífica y siderúrgica. Intersecciones en Antropología 11: 89-101. 2010. ISSN 1666-2105 Copyright © Facultad de Ciencias Sociales - UNCPBA - Argentina
- Soul, J.** (2010). Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex – SOMISA. Tesis Doctoral. Facultad de Humanidades y Artes Universidad Nacional de Rosario
- Torcuato S. Di Tella** (1993). La Unión Obrera Textil, 1930-1945. Artículo publicado en la revista Desarrollo Económico 33, no. 129, abril-junio 1993, incluido en el volumen compilado por el autor, Sindicatos como los de antes..., Cuaderno No. 24 de la Fundación Simón Rodríguez (Buenos Aires, Editorial Biblos, 1993).