



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

**Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsch**

---

### **La industria del calzado en su dinámica global/local: un abordaje antropológico**

**Autor/es: Karina Gabriela Ciolli**

**E – mails: kariciolli@gmail.com**

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

#### **1. Introducción**

Las cadenas globales de valor se fortalecieron en los últimos años en todos los rubros de la producción industrial. En el caso de la industria del calzado, este sistema de producción global –y sus adecuaciones en el nivel local– implicó la combinación de diferentes sistemas de producción (gran industria, trabajo a domicilio y en talleres tercerizados) que impactaron tanto en las condiciones de trabajo como en la fragmentación del conjunto de los trabajadores y las trabajadoras del sector.

En la ponencia buscamos analizar una de las tendencias desarrolladas en los procesos de trabajo de la industria del calzado –el proceso de externalización de algunas áreas de la producción y su impacto al interior de los colectivos obreros– a través de tres espacios analíticos vinculados entre sí: las tendencias que marcan los ritmos de la producción global, las adecuaciones a nivel local y la expresión concreta y situada en una comunidad de emplazamiento fabril a partir de las representaciones tanto de los trabajadores y trabajadoras como de los actores sindicales.

El abordaje se situará en el análisis de una de las plantas de calzado de Alpargatas S.A. ubicada en el sudoeste de la provincia de Tucumán. La emblemática empresa que fue fundada en Argentina en el año 1883 y comprada en el año 2007 por el grupo económico brasileiro Camargo Correa, es hoy propiedad del holding internacional J&F Investments, el mayor grupo económico de Brasil. De esta manera, Alpargatas forma parte de en uno de los casos más emblemáticos de extranjerización del sector en la economía argentina.

Utilizaremos como insumo tanto el estudio de fuentes secundarias que permitan situar y contextualizar la situación global y nacional de la industria del calzado, así como el análisis de



entrevistas en profundidad y de observaciones participantes de los trabajos de campo realizados en Tucumán en los años 2015 y 2016.

## **2. Los ritmos globales de la industria del calzado**

El juego de escalas global-local-territorial permite el abordaje, desde una perspectiva compleja e integral, del mundo del trabajo y de los trabajadores y trabajadoras, intentando abarcar, por un lado, las tensiones y determinaciones que operan en el desarrollo del mercado mundial y, por otro lado, las complejidades que actúan territorialmente en el despliegue cotidiano de las relaciones sociales de poder al interior de los espacios de trabajo.

En este primer apartado expondremos las características que adopta la industria del calzado en relación a las cadenas globales de valor y su inserción en nuestro país a partir del caso de Alpargatas. En sintonía con el estudio de Soul y Vogelmann (2010) esta descripción no tiene por objetivo analizar cómo se difunden determinados “modelos” industriales, tales como el “modelo toyotista”, sino dar cuenta de las diversas formas de organización del trabajo, de condiciones laborales y de desarrollos técnicos que se conforman en un período determinado de la dinámica de acumulación de capital.

El proceso de globalización que se consolidó a fines de la década del 70 produjo profundas transformaciones en el mundo del trabajo (Figari et al., 2017). Las crisis de sobreproducción –que hicieron eco en diversos países emergentes durante la década del 90 hasta llegar, en el año 2008, a impactar fuertemente en las economías centrales– la agudización de la competencia intercapitalista y el desarrollo de políticas neoliberales a escala global, fortalecieron un proceso de concentración y centralización de capitales en el cual las empresas transnacionales impusieron su dominio a escala internacional.

En la búsqueda permanente de valorización, la expansión corporativa global (Galafassi, 2014) se consolidó a través de dos fenómenos vinculados entre sí. En primer lugar, a través de un proceso de reconversión productiva en las principales ramas industriales, que consistió en innovaciones en los medios de trabajo y modificaciones tanto en los procesos productivos como en las relaciones entre capital y trabajo. En segundo lugar, a través de un proceso de deslocalización empresarial, que implicó una masiva transferencia de capitales hacia países emergentes que aseguraran bajos salarios, abaratamiento de materias primas e infraestructura y facilidades impositivas.

Las industrias de textil y calzado son casos paradigmáticos en cuanto a la combinación de ambas estrategias. Estrategias que impactaron fuertemente en los colectivos obreros de dichas industrias,



tanto por la pérdida de miles de puestos de trabajo, producto de los procesos de reconversión productiva desarrollados en las principales plantas del sector textil y calzado, como por el crecimiento de la tercerización y precarización del empleo (Antunes, 2011) en los diferentes espacios productivos.

El análisis de las industrias textil y de calzado exige examinar los diversos eslabones que componen a ambos procesos industriales, dado que son industrias en las que conviven formas de producción, grados de desarrollo técnico y procesos de trabajo sumamente diferentes. En términos generales podemos establecer una división entre dos formas de producción: aquellos eslabones de la cadena productiva que son de capital intensivo –fundamentalmente los procesos de hilandería, tejeduría y tintorería, así como los sectores de diseño, marketing y comercialización–, y aquellos eslabones que requieren de mano de obra intensiva –fundamentalmente los rubros de costura y confección–. En el caso de la industria del calzado (industria hermana de la textil) la mayoría de los procesos de la cadena pertenecen a la segunda forma de producción, aquella que requiere de mano de obra intensiva.

Esta diferenciación dentro de un mismo sector industrial permite cuestionar a aquellas perspectivas que sostienen que la industria textil o del calzado es tradicional, obsoleta o poco dinámica en relación a otros sectores industriales. La particularidad de este sector radica en que todas las formas productivas que contiene –gran industria, trabajo a domicilio, trabajo en talleres tercerizados (muchos de ellos con condiciones de esclavitud)– forman parte de una misma cadena de valor que no es de ninguna manera marginal. Al respecto, en una entrevista que realizamos al gerente de la Fundación Pro Tejer, se expone la importancia que tiene el sector dentro del proceso de acumulación actual: *“El empresario más rico del mundo es el dueño de Zara. No vende falopa, no vende armas, no vende fármacos, no tiene pozos de petróleo. Este tipo cose una remera en Bangladesh y la vende en Madrid, ok? Estamos hablando de eso cuando hablamos del trabajo en este sector. el trabajo en este sector es uno de los trabajos de mayor generación de riqueza del mundo.”*<sup>1</sup>. Desde el punto de vista de la generación de valor –sangre del capitalismo–, y retomando las palabras citadas, las industrias de textil y calzado son un sector importante de acumulación.

Como vimos, de las dos modalidades productivas, la primera de ellas está caracterizada por la incorporación de alta tecnología a la producción en grandes plantas industriales. Este eslabón requiere de un fuerte proceso de inversión en capital constante, proceso que cada vez está más

---

<sup>1</sup> Entrevista a gerente de la Fundación Pro Tejer. Realizada por Karina Ciolli. Oficinas Pro Tejer. Septiembre de 2016



acelerado por la competencia internacional y por la investigación y desarrollo puesto al servicio de la industria.

La segunda modalidad de producción –conformada por el eslabón de la costura y la confección– contiene una mayor incorporación de trabajo vivo a la producción. De esta forma, al precisar gran cantidad de mano de obra por el escaso desarrollo tecnológico –“*luego de la gran revolución operada por la introducción de la máquina de coser, en adelante se irán promoviendo cambios más pequeños, al calor de su perfeccionamiento y del aumento de las tareas que ésta logra realizar en forma mecánica.*” (Pascucci, 2007: 28)– el aumento de la productividad es implementado a través de una mayor intensificación y explotación de la fuerza de trabajo consistente en la prolongación de la jornada de trabajo y en el abaratamiento del salario.

La generación de valor necesita, por lo tanto, de ambas estrategias, dado que la mayor composición técnica (por sobre la composición valor) en el primero de los eslabones se combina con la mayor composición valor (por sobre la composición técnica) en el segundo de ellos, estableciendo, de esta manera, la conformación de una tasa media de ganancia en el sector (Pascucci, 2007: 30).

De esta forma, es posible comprender el desarrollo de las cadenas globales de valor en el sector textil y de calzado a partir del establecimiento de una división internacional del trabajo en donde las especializaciones productivas se desarrollan teniendo en cuenta los beneficios que provee cada región (Prochnik, et al., 2010). Esta modalidad de globalización industrial fue la utilizada por las empresas transnacionales, las cuales concentraron en sus casas matrices los sectores más mecanizados y desplazaron el eslabón de la confección hacia pequeños talleres de costura al interior de los países o en países que brindaran condiciones de trabajo con mano de obra extremadamente barata.

Esta tendencia global tuvo su despliegue concreto en nuestro país a partir de una dinámica compleja y contradictoria. El camino de recuperación que transitó la industria textil y de calzado en los últimos años, luego de haber transitado una fuerte retracción durante los años 90, es reconocido por la mayoría de los actores del sector. Al respecto, la Fundación Pro Tejer, que nuclea a empresarios y trabajadores textiles, así lo caracteriza: “*nuestra cadena de valor ha crecido el nivel de actividad en los últimos 12 años un 156%, somos el cuarto bloque de crecimiento en términos de todo el concierto de capas industriales, por debajo de la industria automotriz, de la industria alimenticia y apenas por debajo del gran complejo metalmecánico argentino.*”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Palabras emitidas en la 11° convención de la agro industria textil y de la indumentaria en Argentina, organizada por la Fundación Proteger, el día 24 de septiembre de 2015



Sin embargo, este crecimiento presentó al menos tres limitaciones. Si bien no es el objetivo de esta ponencia exponer en tales limitaciones, consideramos importante mencionarlas para dar cuenta de que en la dinámica global-local se expresa la relación entre determinantes estructurales del modo de acumulación capitalista y las relaciones de fuerza desarrolladas por los estados y actores locales. Indagar en esta relación permitirá establecer algunas pistas acerca del anclaje territorial de Alpargatas, en tanto empresa de alcance transnacional.

La primera limitación está vinculada a la consolidación de las cadenas globales de valor que mencionamos anteriormente. Si bien el crecimiento del sector estuvo acompañado de medidas proteccionistas con el objetivo de frenar la competencia desleal (fundamentalmente la administración de licencias no automáticas y las medidas antidumping) el sector no logró frenar el avance de las importaciones de las principales partes de la producción de calzado y de textiles, generando un desequilibrio en la balanza comercial<sup>3</sup> durante todos los años de crecimiento sectorial. La segunda limitación la encontramos en la reproducción vertiginosa de talleres clandestinos de confección en el país, tendencia que promovió condiciones laborales de precariedad y esclavitud<sup>4</sup>. Y, en tercer y último lugar, el sector no logró quedar al margen del fuerte proceso de extranjerización que se fortaleció en cada uno de los sectores industriales durante los últimos años. Las inversiones extranjeras directas –fundamentalmente por parte de capitales brasileros, como el caso de Alpargatas– se valieron tanto de unidades fabriles y de marcas en quiebra como del crecimiento del mercado interno local: *“las políticas de protección de la producción doméstica contra las importaciones pueden motivar a las empresas transnacionales que quieran explotar un determinado mercado a instalarse allí por la imposibilidad de atenderlo vía exportaciones”* (Filipetto, 2014: 59).

Estas complejidades y limitaciones nos permiten orientar el análisis en las relaciones mutuas entre lo global y lo local, escalas que, como mencionamos, se construyen mutuamente entre condicionantes estructurales y prácticas de actores que construyen relaciones de fuerza tanto para el fortalecimiento de dichos condicionantes como para el freno de los mismos.

---

<sup>3</sup> En el año 2015, según el balance realizado por la Fundación Pro Tejer, el sector exportó 243 millones de dólares en los primeros meses del año, lo que representó una caída de 22,5% con respecto a las exportaciones que se habían realizado en el año 2014. Asimismo, se realizaron importaciones por 804 millones de dólares, un 4,4% menos que en el 2014.

<sup>4</sup> Según datos de la OIT, el 99% de los establecimientos textiles que se dedican sólo a la confección son establecimientos de tipo pequeña y mediana empresa, que, en general, tienen forma de talleres (Según datos estimados en 2009, la cantidad de talleres en CABA y el Conurbano Bonaerense, oscilan entre los 18.000 establecimientos, formales e informales y la cantidad a nivel nacional oscila entre 12.200 establecimientos formales y 10.000 informales). Según el presidente de La Alameda (fundación que denuncia el trabajo esclavo), el 78% total de la fabricación de indumentaria en el país se lleva a cabo de manera irregular.



Nos queda como interrogante conocer cuál será el escenario del sector textil y del calzado a partir de los cambios desarrollados en el último año, tanto en el plano internacional como en el plano local. En primer lugar, la relocalización de las plantas en los países centrales y la difusión de la automatización en las áreas de costura son acontecimientos recientes que reconfiguran el escenario global. En calzado, por ejemplo, Adidas es una de las empresas que está orientando su producción a contramano de las cadenas globales de valor: *“Cuando Adidas, el fabricante alemán de zapatos y artículos deportivos, decidió a principios de los noventa trasladar a China e Indonesia sus plantas industriales, recibió fuertes críticas de quienes pensaban que la medida amenazaba la estabilidad del empleo. (...) Veinte años después, el aumento de los costes de fabricación en Asia y la automatización empiezan a poner en entredicho esa ventaja de las economías emergentes. Y la misma Adidas se prepara para dar un vuelco a su estrategia, con el regreso de parte de su producción a Alemania en centro automatizados”*<sup>5</sup>. No es objetivo de este trabajo analizar las variables que operan en las decisiones empresariales de romper con las cadenas globales de valor – volviendo a trasladar las plantas, en otras condiciones, fronteras adentro de los países centrales– así como de motivar la automatización de sectores productivos. Sin embargo, es importante dar cuenta de estos cambios dado que, además de generar inquietudes respecto del futuro del mercado laboral en el sector, modifican el escenario global.

En el plano local, la llegada del nuevo gobierno, de la mano de la Alianza Cambiemos, que estableció políticas de apertura de importaciones y de achicamiento del mercado interno, profundizó las limitaciones estructurales, favoreciendo a que el sector ingrese nuevamente en una fase de retracción que se traduce en despidos, suspensiones y cierre de fábricas. Alpargatas comenzó el año con suspensiones en todas sus plantas productivas y con el cierre de la planta de San Luis y de la sección calzado de la planta de Florencio Varela.

Queda entonces planteado el escenario dinámico y complejo a partir del cual una empresa como Alpargatas desarrollará sus estrategias y decisiones. Será motivo del segundo apartado comprender cómo esas políticas y estrategias se negocian, dirimen y disputan en los espacios de trabajo y en las comunidades de emplazamiento fabril.

### **3. El anclaje territorial: fragmentación del colectivo obrero local**

---

<sup>5</sup> Artículo: “La industria deslocalizada regresa de la mano de los robots”. Diario El País. 11 de junio de 2016.





En este apartado nos proponemos aportar aquellos elementos propios del entramado territorial que permitan analizar uno de los fenómenos que forman parte de la dinámica global de las cadenas globales de valor que analizamos anteriormente: la deslocalización de la producción. Nos preguntamos cómo se desarrolla y qué impacto tiene dicha estrategia empresarial en la planta de Tucumán de Alpargatas y en la comunidad de emplazamiento fabril.

La relación entre los condicionantes estructurales, la acción de los Estados Nación –y sus particularidades políticas, económicas, técnicas, sociales y culturales– y las relaciones de fuerza entre capital y trabajo definen las políticas y estrategias empresariales que se desarrollarán en cada espacio productivo. La importancia de tener en cuenta estas variables radica en la posibilidad de comprender los motivos por los cuales una empresa determinada decide elaborar alguna estrategia o modalidad productiva en un espacio y tiempo determinado.

La deslocalización productiva o tercerización es una tendencia general que se expresa en la mayoría de las empresas textiles y de calzado. Sin embargo, la forma que adopta esa estrategia, los motivos por los cuales se desarrolla y las significaciones e impactos que tiene para los trabajadores y trabajadoras de planta varían en función de cada caso particular.

Alpargatas no sólo no es ajena a este fenómeno, sino que a partir de su reestructuración empresarial, analizada en otros artículos (Ciolli, 2016), la tercerización se justifica y legitima a partir del cambio cultural por el que “necesariamente” tuvo que transitar la empresa: *“El hecho de que pienses en algún momento en tercerizar es pensar qué tan alejado está de tu actividad principal. (...) 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.”*<sup>6</sup>. Más allá de las justificaciones empresariales, el crecimiento del trabajo tercerizado en cada una de las plantas de la compañía motivó que la administración empresarial no sólo tenga que reconocerlo, sino también legitimarlo.

Esta tercerización se desarrolla de diferentes maneras en cada una de las plantas productivas. En el caso de la planta de Tucumán, la decisión de externalizar algunas áreas de la producción se desarrolló a partir del desplazamiento de algunas actividades, que también se desarrollan al interior de la planta, hacia pequeñas unidades productivas externas. Si bien no tenemos información contundente respecto de cada uno de los talleres que funcionan como apéndices de la planta en la provincia, es posible sostener que, a diferencia de lo que sucede en la planta ubicada en el Gran Buenos Aires, estos talleres no funcionan de manera clandestina. Será inquietud de futuros trabajos indagar acerca de cuáles son los motivos por los cuales se decide tercerizar en talleres formales o



informales en cada uno de los casos y qué rol cumple el tamaño y las características de las comunidades de emplazamiento fabril.

Si bien no es el eje de esta ponencia ahondar en las diferentes estrategias implementadas por la compañía para externalizar su producción, consideramos que las decisiones y estrategias que se establecen en cada planta productiva estructuran un tipo de organización del trabajo y una forma de vinculación con la comunidad que conforman una experiencia determinada. El trabajo etnográfico resulta, por lo tanto, una herramienta fundamental para analizar tanto los impactos y adecuaciones de las políticas empresarias como las formas en las cuales se dirimen, disputan y tensionan estas políticas a partir de los diferentes actores de la comunidad.

La comuna rural de Santa Ana, ubicada al sudoeste de la provincia de Tucumán, se constituyó, desde el cierre del Ingenio Santa Ana, en la zona de influencia de la planta de calzado Alpargatas. Planta que si bien no está situada en Santa Ana, sino en Aguilares –a 12 kilómetros de la comuna– más del 80% de su personal es proveniente de la comuna rural. De esta forma, en Santa Ana se expresa la convivencia cotidiana y permanente entre obreros, obreras, delegados y delegadas sindicales, supervisores y supervisoras y algunos jefes –aunque la mayoría de los empleados jerárquicos viven en barrios cercanos a San Miguel de Tucumán–. Esta cercanía y convivencia cotidiana es un elemento central para tener en cuenta de qué forma las políticas empresariales se expresan y dirimen dentro del territorio. A su vez, esta configuración particular nos permite dejar planteada una hipótesis para seguir indagando en futuros trabajos: a saber, la influencia que tiene el tamaño de la comunidad de emplazamiento fabril, y la cercanía y el conocimiento entre sus habitantes, en la decisión de externalizar la producción en talleres formales, informales o clandestinos.

En los trabajos de campo realizados en Santa Ana y Aguilares advertimos la presencia de al menos cinco talleres textiles y de calzado que trabajan como apéndices de Alpargatas, además de la producción propia que algunos de ellos realizan. Si bien no tenemos información suficiente sobre dichos talleres, sostenemos la hipótesis de que se tratan, en su mayoría, de talleres registrados, a diferencia de los talleres clandestinos<sup>7</sup> que se denunciaron en el Gran Buenos Aires como apéndices de Alpargatas.

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada a un gerente de Alpargatas. Realizada por Karina Gabriela Ciolli en las oficinas administrativas de la compañía. Barracas. Septiembre de 2012.

<sup>7</sup> Según un artículo de Página 12, del día 28 de mayo de 2013, Topper es una de las empresas a las que se señaló como presuntamente relacionadas con el trabajo esclavo. Para ampliar la información sobre talleres clandestinos ver: Arcos, 2013.





Si bien la mayoría de los trabajadores y trabajadoras de planta a quienes entrevistamos no conocen en su totalidad cómo producen, dónde están y quiénes son los dueños de esos talleres, éstos están presentes de diversas maneras en la vida comunitaria. Se conocen a través de vecinos, amigos o familiares que trabajan en algunos de esos talleres. También se conocen porque dichas unidades productivas convocan a jubilados/as o a trabajadores/as que han tomado el retiro voluntario de Alpargatas, es decir, contratan a ex personal técnico de la empresa para la organización de la producción. Y, por último, la información sobre estos talleres circula en el propio espacio de trabajo de la planta y, como se intentará mostrar en este trabajo, tiene una incidencia concreta tanto en la organización del proceso de trabajo al interior de la planta como en la fragmentación del colectivo obrero local.

Los trabajadores y trabajadoras de Alpargatas describen estos talleres como “fasones” o “trabajo a fasón”:

*“Son pequeños talleres (...) Alpargatas solamente le manda... se llama fasón... Alpargatas le manda todos los materiales, todos los cortes, todo cortadito para que se lo haga y se lo entregue armado y Alpargatas lo saca el producto terminado ya...”*  
(Obrero actual del sector corte)

*“Hay fasón por Aguilares, en Santa Ana, en Concepción, en San Miguel (...) Son firmas que no son tan grandes, sí que ocupan gente, 30, 40... que trabajan para Alpargatas, para otros también, pero principalmente Alpargatas. Y bueno, Alpargatas le manda, no sé cómo será el asunto, pero Alpargatas manda los materiales y de allá vienen terminados... Así se manejan”* (Obrero jubilado del sector almacén)

Si bien los trabajadores y trabajadoras “no [saben bien] cómo será el asunto”, están al tanto de esta modalidad fundamentalmente porque en la mayoría de los sectores productivos ingresan y egresan materiales y determinados trabajos que reciben o que tienen que desarrollar para determinado taller. Los operarios que trabajan en el sector almacén –que es donde ingresan y egresan todos los materiales, insumos, materias primas y productos terminados– son los que más información tienen acerca del vínculo entre el adentro y el afuera. Pero los que trabajan en los sectores de corte de tela y de aparado (costura de las partes de la zapatilla) circula la información a través de los cortes de tela que se tienen que enviar hacia algún “fasón” o los cortes de tela que se reciben de algún “fasón”.



Este conocimiento e información no es inocua, en la mayoría de los casos produce malestar y desazón por parte de los trabajadores y trabajadoras de planta. Así lo expresan algunos entrevistados y entrevistadas:

*“Y Alpargatas trae materias primas de China, de aquí no le ha alcanzado, no se cómo... raro...”* (Obrero jubilado del sector almacén)

*“En el aparato está quedando poco trabajo porque traen todo hecho ya. Y las minifábricas que están en Aguilares, que los fasones les llaman ellos. Ellos lo hacen más barato y los explotan. (...) Y traían de la China últimamente todo lo que era capellada, que le llamamos a la parte de arriba de la zapatilla, nosotros les decimos capelladas. Esas las traían hechitas de allá, venía hecha ya. Entraban, la armaban y volvía. En cualquier parte de cualquier país es más barato los materiales que tiene. Aquí es muy caro en la Argentina. Viene de China, viene de Brasil, cualquier parte es más barato.”* (Obrera jubilada del sector aparato)

*“[Los talleres] no tienen nada que ver con Alpargatas. Se hace tercerizado. Primero se llevaba a San Miguel, ya dejó de venir ese de San Miguel, no sé si seguirá enviando por otro lado, pero ese contacto que había nosotros ya lo perdimos... ¿por qué sabemos nosotros también? Porque viene un papel que dice: ‘el fason de fulano de tal necesitó porque le faltaron 5 cortes de tal cosa’. Y tenemos que cortar y mandarle. Por eso sabemos... Y nosotros reclamamos que eso también se dejara de hacer y que se le diera trabajo a la misma gente de la planta.”* (Obrero actual del sector corte)

En los testimonios aparece una tensión que resulta interesante para indagar. Por un lado se expresa que esos talleres “no tienen nada que ver” con Alpargatas, pero, por otro lado, a través de los testimonios se desprende que tienen todo que ver, dado que la producción que se realiza en los talleres es la misma que se realiza en planta.

Esta tensión produce, en primer lugar, una amenaza concreta a la fuente laboral y una inquietud respecto de cuáles son los motivos de realizar una misma tarea afuera. Frente a esta inquietud los trabajadores y trabajadoras hipotetizan: ¿es que no alcanzan? ¿es que abaratan costos? ¿por qué no se le da esa tarea a los de “adentro”? Estas preguntas no sólo quedan en el imaginario de los obreros



y obreras, sino que, como se manifiesta en la última cita, pueden constituirse en herramienta de reclamo.

Se manifiesta, por lo tanto, una división “ellos” (talleres) / “nosotros” (planta) a partir de la cual, frente a la amenaza laboral, se construye la necesidad de legitimar, por parte de los obreros y obreras de la planta su “saber hacer”, diferenciándolo del trabajo que se realiza en los talleres. A través de una situación narrada por uno de los entrevistados, es posible analizar en profundidad cómo opera dicha división entre ellos y nosotros:

*“Para mi es contraproducente [el trabajo en talleres externos] porque no lo controlaron bien. Porque a mí me está llegando la factura y me dice ‘falta eso’, ‘falta esto otro’. Distintas piezas para armar, los 24 pares, porque levantan por 24 pares, o 48. Entonces no pueden mandármelas porque está faltando para completar. Pero nunca me mandan la pieza que está rota, por qué se ha roto, por qué dicen que está rota, por qué dicen que yo he mandado mal. Dice ‘en mal estado’. Pero tienen que exigirle cuál era el mal estado. (...) Y nosotros que estamos adentro, que no conocemos nada tenemos que realizar el trabajo porque el jefe nos manda. (...) Cuando viene el balance dice que el corte es el mal productivo. Y resulta que viene de afuera lo malo. Por qué a nosotros adentro, internamente, nos presionan tanto para darle la pieza al aparato si el aparato no me ha traído la muestra de que estaba mal. Y por qué sí con los de afuera. Entonces es lo mismo con el sacabocado. Cuando mandan a hacerlo afuera, por qué. Si teníamos todo. Por qué hemos dejado de hacer. Hay veces que los muchachos están sentados, sin hacer nada.”* (Obrero actual del sector corte)

Como vemos, la defensa de la fuente laboral se legitima a través de un “saber hacer” aprehendido que impide la “mala producción”. Paradójicamente, el mismo elemento que se identifica como una herramienta de presión –el control de calidad– es la herramienta utilizada para legitimar el trabajo realizado en planta, aquella que permite precisar que el trabajo está correctamente realizado.

Es interesante retomar el estudio de Leite Lopes (2011) para fortalecer la tesis de que la cultura dominada se valoriza dentro de la relación de dominación en la que se encuentra, pero a su vez reinterpreta creativamente dicha relación, así como las categorías y prácticas que les son impuestas. La herramienta del “control de calidad” no sólo es una estrategia que presiona e intensifica el trabajo de los obreros (Ver: Ciolli, 2016), sino que también implica un control estricto del quehacer obrero, bajo la noción de calidad del producto. A su vez, este estricto control se fortalece con la



creación de los grupos compactos que funcionan como células de trabajo que establecen un autocontrol entre los mismos obreros para lograr los incentivos por productividad. Sin embargo, en el caso que estamos analizando esta estrategia se reconvierte como legitimación del saber técnico y específico que fue aprendido a través de años de experiencia y esfuerzo y que, por lo tanto, debe ser defendido.

El saber técnico que se adquiere a partir del trabajo en planta también es legitimado por diversos actores de la cadena textil que, frente a la dinámica de trabajo en talleres, fortalecen las ventajas de aquellas plantas industriales, como Alpargatas, que forman “cuadros técnicos”:

*“Y Alpargatas es indudablemente la empresa señora de nuestro país. La madre. Generadora de industrias, además, porque sus propios cuadros técnicos, profesionales, después se han convertido en unidades productivas propias, digamos. Con esto de aprender el oficio, cuna de emprendedores. Hoy lo sigue siendo. Los cuadros de Alpargatas son cuadros disputados en el mercado. Todos quieren a algún gerente de Alpargatas, sus operarios, gerentes de línea.”* (Gerente de Pro Tejer)

Los supervisores y supervisoras, jefes y jefas de Alpargatas asumen la importancia que tiene ese “saber técnico” a partir del ofrecimiento para trabajar en los talleres externos. Así nos encontramos con diversos testimonios que dan cuenta de que se trata de una práctica frecuente:

*“A mí me han venido a buscar dos veces, pero no. Yo era ribeteadora, casi no vienen ya zapatillas con ribetes, le hacen un cuello y adentro le ponen goma espuma y lo cosen, entonces ya no le hacen ribete, lo surfilan y ya está. Ya no son como antes. Antes tenía ribete en la lengua, acolchado y ribete en la caña.”* (Obrera jubilada del sector aparado)

*“Hay muchas mini fábricas que están haciendo y decían que trabajaban ahí jefes que los han corrido, se han jubilado y tienen... hacen calzado con el mismo material de Alpargatas. Creo que hay como 3 mini fábricas que han abierto. La tenés allá cerca de Alto Verde, creo que hay dos, en Aguilares otra, en Concepción creo que hay otra, en San Miguel. Y son gente que trabajaba acá. Lo han corrido, lo han dejado o lo han jubilado. Son gente que han agarrado... conocen...”* (Obrero actual del sector goma)

*“Hay un taller de calzado acá en Aguilares que me vino a buscar porque andaba mal el taller, que lo iban a cerrar, y me pedían... ‘pero no!’ le digo yo. Me rogaban que vaya*



*‘pida lo que quiera, le vamos a pagar lo que usted pida’, me decían. Bueno, ahí trabajé dos años. Trabajé hasta enero de este año, a los 75 años.”* (Supervisora jubilada de Alpargatas y contratada en otros talleres)

Es interesante analizar cómo además de la convivencia, dentro de la misma comunidad, de la gran industria con otras formas de producción a domicilio o en talleres, existen diferencias en torno de los diversos saberes y capacidades técnicas que se disputan o no dentro del mismo territorio. La posibilidad de contratación de obreros y obreras especializadas –a los cuales se les ofrecen condiciones similares a las de Alpargatas– se combina con las malas condiciones de contratación y los bajos salarios que recibe el conjunto de operarios y operarias que trabajan en dichos talleres.

Dentro de una misma comunidad, por lo tanto, se expresan las diversas modalidades de trabajo y las diferentes capacidades sociotécnicas y profesionales que, como vimos en el apartado anterior, contribuyen a conformar la totalidad de la cadena textil y del calzado. La valoración que adquiere Alpargatas, en tanto “*señera y generadora de industrias*” –discurso legitimado desde proteger– y con “buenas” prácticas laborales, convive, necesita y acumula gracias a las “malas” prácticas laborales que se desarrollan en los talleres cercanos.

Por último, recuperando la diferenciación ellos/nosotros, es importante analizar el rol que cumple el sindicato en el fortalecimiento de dicha diferenciación. Además de las diferencias en las contrataciones y condiciones laborales, los trabajadores y trabajadoras de Alpargatas cuentan con representación sindical –a través de la Asociación Obrera Textil (AOT)– a diferencia de la gran cantidad de obreros y obreras de los talleres externos. Sin embargo, los motivos de la no representación no están vinculados a la falta de afiliación por parte de los obreros y obreras de talleres, sino, fundamentalmente, por la negación, por parte del sindicato, de dichos trabajadores:

A pesar de que como vimos al principio del apartado la propia empresa reconoce y justifica el trabajo tercerizado, el gremio lo niega. Al preguntarle a un alto representante gremial sobre la existencia del trabajo “a fasón”:

*“No, fasón no hay. No, no. creo que tienen fasón en la fábrica de Lules. Creo que hay una, una hay. Pero no, no es muy fuerte la situación. Por ejemplo, acá hacen producto, por ejemplo, la capellada y lo mandan a Catamarca. De la misma fábrica nuestra mandamos a otra fábrica y de la misma fábrica nuestra mandamos también a La Pampa...”* (Entrevista a representante gremial)



El taller que menciona dubitativamente el dirigente gremial es uno de los talleres que no sólo es reconocido como un taller que produce para Alpargatas, sino que también tiene vínculos con el sindicato, dado que pudimos constatar que en la fiesta del 1° de mayo del año 2015 que organizó el sindicato junto a Alpargatas, los trabajadores de la fábrica de Lules fueron invitados. Si bien existe el mismo nivel de vínculo con trabajadores de otros talleres, es interesante pensar cuáles son los motivos que hacen que el gremio niegue todo vínculo con formas de trabajo externas, más allá de que “hacia adentro” el vínculo intenta consolidarse a través de un festejo.

Además de este caso, que puede pensarse sólo como una anécdota pero que permite indagar en futuras inmersiones al campo, también identificamos que en épocas donde la industria textil y del calzado entra en crisis, el sindicato se aferra, corporativamente, a la defensa de la empresa más grande. A continuación se transcribe una nota de campo de la segunda entrevista que mantuve con el dirigente gremial, la cual no pude grabar, en la que fue consultado por el cierre de los talleres que se desarrolló en pleno trabajo de campo, en agosto de 2016:

*“Manifestó la necesidad que tienen de cuidar la “quintita”, que si bien están al tanto de que están cerrando muchos talleres textiles, ellos son Alpargatas y que siguen en pie por la habilidad de la empresa. Y que, de hecho, la empresa tomó la decisión de dejar de lado a sus pequeñas empresas proveedoras para sostener la fuente laboral en la planta” (Gremio)*

La crisis del sector textil y de calzado es, como expresamos en el primer apartado, una realidad que se expresa desde el año pasado muy fuertemente y que contribuye a consolidar la fragmentación de los obreros y obreras del calzado locales.

El año pasado cerraron la gran mayoría de los talleres externos, pero también los trabajadores y trabajadoras de Alpargatas padecieron suspensiones. Frente a tales circunstancias, la acción del gremio estuvo vinculada a la fragmentación que expresamos anteriormente.

Los obreros y obreras de Alpargatas, que en el mes de abril fueron suspendidos en su totalidad durante ocho días y nuevamente en el mes de mayo por el transcurso de seis días más, recibieron el 75% del salario en los días de suspensiones. Más allá de las inquietudes, temores e incertidumbres y de las consideraciones sobre la acción de la Asociación Obrera Textil (AOT), el colectivo alpargatero volvió a trabajar después de las suspensiones. En cambio, los trabajadores de los talleres que fueron suspendidos no sólo no cobraron más, sino que tampoco fueron convocados para volver al trabajo. Un familiar de una trabajadora de Alpargatas nos comentó su situación, al haber





sido recientemente suspendido de uno de los talleres apéndice de la empresa por la falta de trabajo y el cierre del taller:

*“Nos suspendieron porque no hay trabajo, y me fui a trabajar a la caña, a pelar cañas. Es un trabajo pesadísimo, por eso el de la fábrica es un chiste, los pibes que no vienen del trabajo pesado agrario no lo pueden valorar. En la caña saco 500 pesos por día.”*  
(Operario de taller suspendido)

La precarización de su situación laboral implicó que en lugar de generar algún reclamo de conjunto con su compañero, tuviera que volcarse, inmediatamente, al trabajo agrario, única opción laboral en la región.

El trabajo en la zafra o el trabajo golondrina (que implica una situación de migración que rompe lazos familiares y que expone a los obreros y obreras a condiciones insalubres de trabajo) fueron históricamente las modalidades a las cuales recurrieron los trabajadores y trabajadoras de Santa Ana frente a los diversos avatares socio-económicos. A pesar de que la mayoría de los entrevistados reconoce al trabajo fabril como una opción laboral más saludable que el trabajo agrario, éste último es retomado frente a situaciones adversas. El cierre del Ingenio Santa Ana o el cierre de Alpargatas a fines de los años 90 fueron los principales hitos a partir de los cuales la clase obrera local tuvo que apelar al trabajo agrario o golondrina para poder reproducir su vida.

Nuevamente el discurso gremial retoma estas diferencias entre el trabajo fabril y agrario para defender a la empresa en tanto “dadora de trabajo” para la comunidad:

*“La fábrica te dice ‘yo te pago tanto y necesito que me hagas esto... si podés hacerlo, está en las condiciones que uno, sin explotarse, puede cumplir’. Y sino, digo, no. No puede uno tampoco pretender mucho más de la situación, y a dónde uno va a querer ganar más. Nosotros, yo siempre digo, que nosotros somos becados los que estamos acá en Alpargatas, porque imaginate sacarte del campo, un tipo que anda de sol a sol, lluvia, viento, frío, comida así nomás, sancochada. Y que entre en una fábrica donde te dan todo, y que tengas obras social, y que tengas tus beneficios, y te dan uniforme... te dan botiquín de seguridad, te dan papel higiénico cuando vas al baño... tenés un comedor. (...) Lluvia o no llueva vos estás trabajando bajo techo. Y bueno, hay situaciones de producción que Alpargatas necesita cumplir.”* (Dirigente gremial)



Las diferencias entre el trabajo agrario y el trabajo fabril actúan, en este discurso, como disciplinadores de mano de obra, dado que la situación de despido o suspensión implica retomar tareas laborales previas. A su vez, fortalece la fragmentación entre los trabajadores y trabajadoras de talleres externos y los “becados” de Alpargatas a quienes el gremio “representa”.

#### **4. Reflexiones finales**

En la ponencia se expusieron las configuraciones globales, locales y territoriales de una estrategia empresarial del sector del calzado: la deslocalización y externalización de sectores de la producción hacia unidades productivas pequeñas.

El análisis de la relación entre los determinantes globales y el despliegue locales permitió cuestionar dos supuestos que giran en torno al análisis sectorial: en primer lugar, la posibilidad de explicar a la industria textil o del calzado a partir de un “modelo” determinado, y, en segundo lugar, la idea de que dicho sector industrial es un sector marginal o atrasado. Problematizar estos supuestos permite comprender que la composición de la cadena de valor textil y del calzado requiere de diferentes tipos de producción, de contratación, de niveles técnicos y de distintos usos de la fuerza de trabajo.

El abordaje situado del impacto de la externalización del trabajo o tercerización en una comunidad determinada permitió dar cuenta de algunas complejidades que abonan los procesos de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, así como la fragmentación del colectivo obrero textil más amplio, en el cual se incluyen los trabajadores y trabajadoras de los talleres externos.

La posibilidad de acceder a las significaciones y percepciones de los actores nos permitió comprender cómo algunas estrategias disciplinadoras del capital –tales como el énfasis en el “saber técnico” y en el control de calidad– actúan como defensa de los puestos de trabajo y como reclamo frente al trabajo externo, pero también como fragmentación del colectivo obrero más amplio.

A su vez, a partir del trabajo de campo accedimos a las complejidades que se dirimen en cuanto al rol del sindicato en la comuna. Identificamos que el rol sindical favorece, en esta comunidad particular, a, por un lado, ahondar la brecha entre trabajadores externos y trabajadores internos y, por otro lado, a profundizar los elementos disciplinadores, al legitimar el trabajo en la fábrica frente a la amenaza de volver a formas de trabajo previas.

El colectivo obrero local que cincuenta años atrás logró conformar un movimiento obrero organizado y movilizado –al calor de los ingenios azucareros– hoy presenta signos de



fragmentación y desarticulación. Consideramos que los motivos profundos de estos signos pueden bucearse tanto en la historia de reconfiguración industrial de la comunidad como en los roles que cumplen, en la actualidad, la empresa, los talleres externos, el sindicato y los diversos trabajadores y trabajadoras de la comunidad.

Queda, como interrogante para futuros trabajos, cuáles son las posibilidades de desarrollo de estrategias que permitan establecer acciones de conjunto en un contexto en el cual la gran mayoría de los sectores laborales (textil y economía regional) se encuentran amenazados.

## 5. Bibliografía

**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.

**Arcos, A.** (2013). “*Talleres clandestinos. El traspatio de las “grandes marcas”. Organización del trabajo dentro de la industria de la indumentaria*”. Cuadernos de Antropología, No. 10: 333-351. Julio-Diciembre. ISSN: 0328-9478 (impreso). ISSN: 2314-2383 (digital).

**Ciulli, K.** (2016). *Internacionalización de la producción y reorganización de la hegemonía empresarial: el caso de Alpargatas S.A.* Revista THEOMAI. Número 33 (primer semestre 2016). Pp. 28 a 42

**Figari, C. (Dir), Figari, C.; Giniger, N; Soul, J.; Palermo, H.; Álvarez Newman, D; León Salazar, C; Hernández, M.; Hirsch, D; Cufre, S.; Ciulli, K.** (2017). *La Trama del Capital. Estudio de la hegemonía empresaria en la Argentina*, Buenos Aires, Biblos.

**Figari, C.; Alvarez Newman, D.** (2013) *Toyotización, control laboral y lógicas de formación corporativas*. Ciencias Sociales, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Núm 83. pp 56-61.



**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>

**Galafassi, G.** (2014). *Apuntes de acumulación: capital, estado y procesos sociohistóricos de reproducción y conflictividad social*. - 1a ed. - Ranelagh: Extramuros Ediciones.

**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.

**Pascucci, S.** (2007). *Costureras, monjas y anarquistas: trabajo femenino, iglesia y lucha de clases. Buenos Aires 1890-1940*. 1° ed. Buenos Aires. RyR.

**Prochnik, V. (Coordinador); De Negri, J.A.; Garrido, C.; Rodrigues Peçanha, V.; Stanley, L.E.** (2010). *La inserción de América Latina en las cadenas globales de valor*. Serie Red Mercosur No 19, Ed. Red Mercosur, Montevideo, Uruguay.

**Soul, J. y Vogelmann, V.** (2010) *Reconversión productiva y significaciones obreras. Transformaciones en las industrias frigorífica y siderúrgica*. Intersecciones en Antropología 11 (2010) pp. 89-101