



### Grupo 13: Procesos de formación dentro y fuera de los lugares de trabajo

## El diseño de una nueva ética y conducta laboral como estrategia empresarial de construcción de consenso en procesos de reconfiguración hegemónica del capital

**Karina Gabriela Ciolli**

Lic. En Ciencias Antropológicas - Facultad de Filosofía y Letras – Universidad de Buenos Aires  
kariciolli@gmail.com

“El proceso revolucionario se realiza en el campo de la producción, en la fábrica, donde las relaciones son de opresor a oprimido, de explotador a explotado, donde no hay libertad para el obrero ni existe democracia; el proceso revolucionario se realiza allí donde el obrero no es nadie y quiere convertirse en todo, allí donde el poder del propietario es ilimitado”

Antonio Gramsci<sup>1</sup>

### Introducción

En el actual contexto de crisis estructural del sistema de producción capitalista, considerada “una de las más graves crisis en la historia del capital” (Borón, 2012), se manifiesta una alta concentración de la riqueza y una gran desigualdad que afecta, fundamentalmente, a los trabajadores y trabajadoras. En nuestro país, desde fines de los años ’70 comienza un proceso de profunda modificación del patrón de acumulación de capital a nivel mundial, teniendo a concentrar, centralizar y extranjerizar la riqueza. A su vez, comienza un proceso de desindustrialización y valorización financiera que cumple un rol fundamental, aunque no determinante, en los cambios en las relaciones entre capital y trabajo (Basualdo, 2011). En este contexto, la industria textil comenzó a experimentar en los años ’90 una fuerte retracción que llevó a las empresas del rubro a introducir cambios –procesos de fusión o alianzas, cambios de propiedad, modificaciones de los sistemas de producción y comercialización (Adúriz, 2009)– que reconfiguran la relación capital-trabajo, modificando las estrategias del capital y generando estados de incertidumbre en la vida de los trabajadores y una mayor intensificación y profundización de su fuerza de trabajo: “*En el sector textil, el proceso de reestructuración productiva fue muy intenso a lo largo de los años 90.*”

---

<sup>1</sup> Antonio Gramsci. (1920) El Consejo de Fabrica. Publicado originalmente en El Orden Nuevo.



*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)

En este marco, el propósito de la presente ponencia es indagar acerca de las estrategias empresariales de construcción de consenso y legitimidad en la administración de la fuerza de trabajo, en contextos de reorganización empresarial, luego del proceso de cambio de propiedad de una gran industria. Específicamente nos interesa analizar cuáles son los cambios que se desarrollan y las estrategias que se implementan en la formación y “adecuación” de los trabajadores a las nuevas necesidades de la empresa, focalizando en las pautas de conducta y ética que la empresa diseña para que sus trabajadores adopten tanto al interior como por fuera del espacio de trabajo.

El abordaje de la problemática consistirá en la sistematización del análisis del trabajo de campo – observaciones, entrevistas y análisis de documentos institucionales<sup>2</sup>- desarrollado en la empresa textil y de calzado Alpargatas Argentina. Fundada en 1883, Alpargatas fue una de las primeras empresas textiles y de calzado del país, llegando a contar con 15.000 trabajadores y generando un fuerte arraigo en la población, fundamentalmente en los barrios donde se implantaron las dos principales plantas productivas: la planta de Barracas (que abrió sus puertas en el año 1885 y dejó de funcionar en el año 2001) y la de Florencio Varela (que comenzó a funcionar en el año 1950 y actualmente continúa en funcionamiento). Si bien su capital accionario estuvo compuesto desde sus inicios por capitales diversificados, su impronta de “empresa nacional” con rasgos paternalistas generaron marcos de identidades, sentimientos e imaginarios que, consideramos, cumplieron un papel fundamental en la conformación del sujeto trabajador. Sin embargo, a fines de los años ’90 la empresa comienza a presentar en sus memorias balances negativos y una gran deuda financiera que para los trabajadores se traduce en un proceso de despidos masivos y suspensiones por tiempo indeterminado al ocasionarse el cierre de sus plantas productivas. Finalmente Alpargatas se presenta en el año 2002 en concurso de convocatoria de acreedores y tras reestructurar su deuda financiera y modificar su capital accionario<sup>3</sup>, reabre sus plantas productivas revelando una fuerte reducción de personal. A partir de los análisis preliminares de nuestra tesis de licenciatura en curso sobre

---

<sup>2</sup> Tomaremos como insumos principales de análisis el “Manual Interno de Principios de Conducta y Ética” que Alpargatas distribuyó entre todos sus empleados en el año 2010, luego de que el Grupo Brasileño Camargo Correa tomara la propiedad y el control de la firma y la Revista Institucional “Lazos” N°15 (Sep. 2012) dirigida a todo el personal

<sup>3</sup> En octubre de 2008 el Grupo brasileiro Camargo Correa comienza a adquirir las acciones de Alpargatas SAIC a través de la oferta pública de adquisición, finalmente la Sociedad Alpargatas S.A. (de Brasil) adquirió acciones de Alpargatas SAIC (Argentina) hasta llegar a reunir actualmente el 97% de capital. (Comisión Nacional de Valores)



Alpargatas<sup>4</sup> encontramos que los procesos de crisis y cambio de propiedad de las grandes industrias habilitan procesos de reconfiguración hegemónica empresarial que profundizan las estrategias de disciplinamiento y control en detrimento de los trabajadores y reconvierten los contextos de crisis – que dejan en la calle a miles de trabajadores– en momentos de oportunidad y eficiencia, redituables para el capital.

En este sentido, las preguntas que movilizan nuestro trabajo giran alrededor de qué estrategias de consenso y legitimidad empresarial se implementan para generar un proceso de *cambio cultural* –tal como lo denomina la administración de Alpargatas–, luego de haber transitado por una fuerte crisis, provocando una *ruptura* de sentidos históricamente construidos por parte de los trabajadores: ¿Desde qué lugar se construye y se apela a la colaboración de los trabajadores? ¿Cómo se construye el consenso? ¿En qué se basa el proceso de *cambio cultural*?

Consideramos que examinar y estudiar los diseños empresariales de formación y adecuación de los trabajadores –que se implementan dentro de los espacios laborales pero que también influyen y se insertan en los ámbitos domésticos y de reproducción– nos brindarán herramientas para continuar profundizando el análisis sobre los procesos de producción y consolidación de la hegemonía (Giniger, 2011)

### **El *cambio cultural* o el proceso de profundización de la disciplina y el control**

Cómo borrar las huellas de la crisis: ese es uno de los mayores desafíos de la nueva administración de Alpargatas. Cierre de plantas, despidos masivos, suspensiones por tiempo indeterminado, cierre definitivo de sectores, cortes de ruta y reclamos gremiales son algunos de los hechos más significativos que forman parte de la memoria de los trabajadores y trabajadoras y que pueden resumirse en una frase reiteradamente registrada a lo largo de todo el trabajo de campo: “*Alpargatas no existe más*” –frase que, consideramos, expresa una evocación a un pasado *benefactor* y un intento de comprender y procesar la situación que dejó a más de 10.000 trabajadores en la calle-

Frente a este panorama, el capital debe elaborar estrategias de consenso y legitimidad para poder apelar a la cooperación de los trabajadores. Sin embargo, esto no es nuevo, ya que el capital es una clase social dinámica e histórica que aprende de su propia práctica y vehiculiza su saber a partir de diversas circunstancias para seguir consolidándose como la clase dominante. (Braverman, 1974; Gaudamer, 1981). Además de los avances técnicos o los cambios introducidos en los procesos

---

<sup>4</sup> “¿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”



productivos, el capital actualiza los dispositivos pedagógicos (Figari, 2009; Palermo, 2011) con el objetivo de crear valores, costumbres y sentidos perfilados a la conformación de determinado sujeto trabajador adecuado a las necesidades del capital.

En los próximos apartados analizaremos los distintos dispositivos que se pusieron en práctica a partir de la reorganización empresarial de Alpargatas, pero antes identificaremos las principales estrategias sobre las que se apoyó la administración de la empresa para poder desplegar dichos dispositivos: un estricto proceso de selección, la construcción del concepto de cambio y la apelación a la colaboración.

En primer lugar, la extrema reducción de personal dejó huellas profundas en la subjetividad de los trabajadores. El miedo y la incertidumbre sufridos durante el cierre de las plantas generaron una pronta respuesta positiva en aquellos trabajadores que fueron reincorporados al trabajo:

*“Yo me acuerdo que a mí no me llamaron, yo no sabía que hacer... digo, se olvidaron de mí, va a ser vencimiento de ley y no me van a dar nada... me agarró una desesperación. (...) Ay, no me olvido más. Más o menos, cerca de... no me acuerdo... junio, julio de 2001 aparece de oficina de personal acá en mi puerta. Y me dice: ‘el martes empezamos a trabajar señora’. Ay! Yo lo abracé a ese tipo (...)”* (operaria actual)

En la reapertura de las plantas, la dirección de la empresa estableció un estricto proceso de selección que posibilitó procesos de colaboración, sustentándose en el temor por el retorno a una situación de desocupación y por el deseo de formar parte del porcentaje de trabajadores que pudieron retornar a Alpargatas:

*“(...) no entraron todos... pasaron por 5 coladores la selección, te diría un 30% volvimos (...)”* (operaria actual)

Los “coladores” del proceso de selección sirvieron para crear una acción ejemplificadora y disciplinante para los trabajadores que retornaron, dado que los trabajadores que no volvieron son aquellos que formaron parte activa de las acciones de lucha durante el cierre de las plantas. Decimos que es una acción ejemplificadora y disciplinante porque si bien en la actualidad las plantas están en funcionamiento, la posibilidad de continuar reduciendo personal sigue siendo uno de los mayores temores de los trabajadores:

*“(...) Yo no fui cuando tomaron la puerta de Alpargatas, todos mis compañeros... y yo tengo mucho miedo a esas cosas... no me*



*preguntas, no se, pero me da impresión... y toda esa gente estaban todos marcados, y no entraron, no volvieron. Quemaban gomas, hacían ollas populares, todo y bueno... no volvieron más. (...)*  
(Operaria actual)

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

Sin embargo, esto no manifiesta una actitud pasiva o fetichista por parte de los trabajadores, sino que *“expresa (por parte de los obreros) un conocimiento intuitivo e incorporado de las condiciones reales del mercado de trabajo y de la correlación de fuerzas con respecto a la administración (...)*” (Leite López, 2011: 183). Sin embargo, reconociendo el movimiento de la lucha de clases a lo largo de los diferentes contextos, los cambios introducidos en Alpargatas promueven una reconfiguración de la hegemonía empresaria que, abonando nuestra hipótesis, habilita avances para el capital que debilitan la fuerza de los trabajadores.

En segundo lugar, identificamos la estrategia de construcción del concepto de cambio, en tanto *oportunidad de mejora*, pero ligado a la historia de Alpargatas. Se produce, por lo tanto, una tensión entre pasado y futuro que favorece la creación de consenso y legitimidad. La frase *“Hay que salvar a Alpargatas”*, manifestada por la dirección de Alpargatas, alude a ese imaginario construido sobre un pasado benefactor, en el cual se seleccionan los hechos que se quieren resaltar, pero a la vez se suma la idea de cambio en tanto *oportunidad de mejora* de ese pasado:

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

*“Esta es una empresa que estuvo pasado por un proceso de crisis fuerte en el año 2000, pasó por un proceso de venta, hasta que en 2009 Alpargatas Brasil compró la empresa. (...) ahora estamos en*



*proceso de cambio. Si yo te dijera el momento en el que está la empresa hoy, es una empresa que está en un proceso de cambio, se está transformando.” (Ídem anterior)*

La crisis habilita cambios que se montan sobre el prestigio histórico de la empresa, recuperando aquellos aspectos positivos que se asocian a la marca Alpargatas. De esta manera, se intenta minimizar el sentimiento compartido por varios trabajadores de que “Alpargatas no existe más”:

*“Cuando cuento con alguien que trabajo en Alpargatas, siempre recibo comentarios del tipo: ‘Mi tío trabajaba ahí’, ‘Cuando era chico mis padres me llevaban al cine de Alpargatas’, ‘Era impresionante ver el cambio de turno de la fábrica... cientos de personas entraban o salían’ o ‘Yo usaba las zapatillas Topper de lona cuando iba al colegio’... Y entonces, me doy cuenta que Alpargatas está grabada en la memoria de la gente. ¡Me siento orgullosa de ser ‘alpargatera’ y poner mi granito de arena para que Alpargatas siga estando presente!” (Empleada administrativa en Revista Institucional Lazos)*

Más allá de los cambios en la actividad de la empresa, de la misión, visión y valores, de la modificación del logo, entre tantos otros cambios, la empresa necesita montarse en el prestigio de Alpargatas y mostrar que en su *esencia* Alpargatas sigue siendo la misma. “*La hegemonía empresaria cambia para que en el fondo no cambie nada. Es decir, lo que se quiere conservar se conserva porque se transforma, y son esas transformaciones las que aseguran continuidad.*” (Palermo, 2012). Y, como veremos en el siguiente apartado, aquello que se quiere transformar no es tanto un proceso productivo, sino más bien el sentido, la conducta y la disciplina del sujeto trabajador.

Por último, otra de las estrategias implementadas a partir de la reapertura de la empresa, es la idea de colaboración y de adaptación a los cambios. A pesar de la drástica reducción de personal, uno de los empleados jerárquicos a los cuales entrevistamos nos manifestó la necesidad de la empresa de contratar nuevo personal:

*“Éste último tiempo ingresó mucha gente nueva y estamos en ese proceso de cambio, también tenemos que prestar mucha atención a cómo se va dando... porque a veces hay desafíos que pueden ser*



*mayores a lo que una persona puede llegar a responder (...)*  
(personal jerárquico)

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

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

De esta manera, las estrategias del capital apuntan a considerar a los trabajadores como los responsables del éxito o el fracaso de la empresa: aquel que logre colaborar será recompensado, pero el que no lo logre será una traba para la empresa y por lo tanto será descartado. Sin embargo, como ya hemos mencionado, los trabajadores y trabajadoras no asumen pasivamente la profundización de la disciplina, y es por ello que consideramos importante continuar avanzando en la significación y las implicancias que tiene para ellos el hecho de asumir que *“Alpargatas no existe más”*.

A partir de estos tres pilares identificados: proceso de selección, proceso de cambio y apelación a la colaboración, que se conformaron como estrategias de consenso y legitimidad de la nueva organización empresarial, se establecieron un conjunto de dispositivos pedagógicos que diseñaron un nuevo perfil de trabajador adecuado a los cambios de la empresa.

### **Adecuación de la fuerza de trabajo**

El proceso de reorganización empresarial comenzó a principios del año 2009, momento en el cual el grupo Camargo Correa compró la mayoría de las acciones de Alpargatas, pasando a ser la empresa controlante de la subsidiaria argentina. Dicho proceso 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: *“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.”* (Personal Jerárquico). Surge, por lo tanto, como política prioritaria de recursos humanos, la comunicación a todo el



personal de las nuevas definiciones de la empresa, alineadas a las políticas de la casa matriz brasilera. Pero la comunicación de los cambios no tiene como objetivo principal poner en conocimiento a los trabajadores sobre 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)

El Manual de Principios de Conducta y Ética que la empresa distribuyó a todos los trabajadores administrativos y de las plantas productivas, nos muestra que la campaña de comunicación va acompañada por un conjunto de criterios y pautas de disciplina que tiene por objetivo *“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)

Siguiendo con nuestra hipótesis, los cambios de propiedad de las grandes industrias –entendidos como parte de los procesos de concentración y centralización del capital– habilitan no sólo cambios a nivel técnico, sino, fundamentalmente, adecuamientos en el potencial subjetivo de los trabajadores (Presta, 2007) que profundizan la hegemonía del capital tanto en el espacio de trabajo como en el *más allá de la fábrica* (Giniger, 2011). La intención de reenviar los valores propuestos por la empresa hacia el conjunto de la sociedad (*“direccionamientos claros pueden contribuir a una sociedad más justa”*) da cuenta de la estrategia del capital de formar, no solamente trabajadores alineados, sino también ciudadanos comprometidos con los valores del capital.

A continuación, analizaremos cada uno de los valores diseñados por la empresa –*Compromiso, Espíritu Emprendedor, Respeto a las Personas, Satisfacción de los Consumidores y Ética*– con el objetivo de comprender cuál es el modelo de conducta que se espera del trabajador.

- **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”*

En primer lugar, 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). 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 intenta invisibilizar 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 empresarial.

Sin embargo, pese a la transmutación de sentidos (Palermo, 2012) a partir de los cuales la empresa intenta alinear a los trabajadores a las pautas de la empresa, el trabajo de campo nos muestra que las relaciones de dominación nunca pueden ocultarse de manera absoluta sino que se hacen visibles a

partir de grietas y fisuras – algunas intencionalmente creadas por los trabajadores y otras no tan conscientes– que aparecen cotidianamente en los espacios de trabajo.

- **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, 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.:

*“(...) A mí el año que viene me dan la tecnicatura. No es poca cosa, son 3 años (...) Si por ahí muestro la tecnicatura me dan otro lugar y con más sueldo (...)”* (Operario)

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

Se consolida, 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, como podemos ver, 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*, el cual promueve un agradecimiento perpetuo:



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

Sin embargo, la crisis de Alpargatas demostró que a pesar de la lealtad, el compromiso y el agradecimiento que los trabajadores conservan con respecto a la empresa, en momentos de crisis la misma no dudará en convertirlos en *“(…) ejército industrial de reserva, disponible para los momentos en que la industria trabaja a toda máquina, pero arrojado al arroyo por el siguiente y necesario crack, y siempre en función de cadenas de plomo en los pies de la clase trabajadora, en su lucha por la existencia contra el capital.”* (Engels, 1877)

- **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<sup>5</sup> que permiten al capital manipular, en su propio beneficio, las voluntades individuales y colectivas (Presta, 2007)

En la reorganización empresarial impulsada por Alpargatas la cooperación se expresa tanto en los *grupos compactos* –(o equipos de trabajo que se encuentran en cada línea de producción de calzado) 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.

---

<sup>5</sup> Nos referimos a la concepción marxista del término: *“la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.”* (Marx, 1999; 135)



En relación a los grupos compactos, éstos deben cumplir determinada cantidad de producción para cobrar el plus de productividad, con lo cual, cada trabajador se conforma en difusor y propulsor de la conducta ejemplar diseñada por la empresa (que se traduce en los valores de compromiso y respeto a las personas que ya hemos analizado) para lograr la productividad deseada.

Con respecto a la unificación de sectores, la empresa manifiesta la necesidad de combatir la fragmentación que tenía la antigua gestión de Alpargatas, para reorientar los sectores hacia las nuevas necesidades que requiere el cambio organizacional y generar una mayor comprensión, por parte de todo el personal, de las nuevas prioridades de la empresa:

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

Sin embargo, consideramos que 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:

*“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”* (operario)

*“Control de calidad siempre estuvo (...) 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”* (operaria)

En suma, la apelación al valor *Espíritu Emprendedor* promueve:



- La delegación de responsabilidades de la administración de la empresa hacia cada uno de los trabajadores
- La apropiación de los saberes obreros por parte de la empresa
- El rol pedagógico y ejemplificador de los trabajadores que actúan según las pautas y conductas *adecuadas*, y por lo tanto, el cumplimiento de funciones de control que no son reconocidas como tales.

- **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).

Así, podría pensarse que los trabajadores dejan de ser “apéndices de máquinas”, tal como había descripto Marx al trabajador en la gran industria, para formar parte de un proceso mayor de participación e identificación con la empresa:

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

Sin embargo, tal como venimos analizando, las instancias de mayor participación para los trabajadores no se expresa en aumento de salarios sino que dan como resultado un aumento de la sobreexplotación de la mano de obra (Antunes, 2011). Y la polivalencia, la flexibilidad y la intensificación del uso de la fuerza de trabajo encuentran su justificación, por parte de la patronal, en la importancia de estar todos unidos para “*Salvar a Alpargatas*”:



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

De esta manera, se va consolidando un nuevo perfil de trabajador, adaptado a la realidad de la empresa, 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 pedagógicos y disciplinares intentan ocultar todo tipo de grietas y ranuras que develen la lucha de clases, pero ésta siempre se hará visible.

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

Por último, el último de los valores divulgados por la empresa es el de Ética, que intenta sintetizar y trasladar todos los valores antes mencionados hacia un comportamiento y una conducta determinada. A su vez, éste es uno de los valores que hace hincapié en el “*respeto a las leyes*”, es decir, que se presenta como el “verificador” del cumplimiento o no del comportamiento deseado. Además es uno de los valores que, junto con el de compromiso, se propone objetivos que van más allá del comportamiento de los trabajadores en la empresa y se propone como una guía de orientación para la formación de ciudadanos.

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



trabajadores: *“En caso de que sepa de cualquier actitud que contraríe los patrones aquí manifestados, recurra a su superior inmediato, al área de Recursos Humanos o al Comité de Ética de Alpargatas”* (Ídem anterior)

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

El Comité 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 de lucha de los trabajadores (que están abaladas desde el convenio) dado que pueden entenderse como acciones que van en contra de los valores y principios de la empresa.

Creemos que es necesario seguir analizando 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:

*“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.”* (Operaria)

De este modo, si bien la nueva realidad presenta estrategias novedosas y diferentes a las estrategias disciplinares de la “vieja” Alpargatas, es interesante pensar que también existen continuidades con la antigua gestión, la cual, sin manuales ni revistas institucionales, también construía disciplina y control. Sin embargo, lo hacía desde otro lugar, dado que construía consenso a través de beneficios, relaciones paternas y arraigos característicos del *pasado benefactor*, pasado que quedó en la memoria de la mayoría de los trabajadores.

Al analizar el proceso histórico en el cual se desarrollan las relaciones entre la dirección de Alpargatas y los trabajadores –estudio que excede los propósitos del presente trabajo, pero del cual



se nutre— podemos dar cuenta de que en el aparente reposo que se experimenta en determinados momentos de estabilidad, se engendran ya pequeños cambios imperceptibles que van reconfigurando las relaciones entre capital y trabajo. Cambio y estabilidad no son dos estadios diferenciados, sino que forman parte de una unidad en la que se mueven las relaciones sociales: "*La dialéctica es la doctrina de cómo los contrarios pueden ser y cómo suelen ser (cómo devienen) idénticos, -en qué condiciones suelen ser idénticos, convirtiéndose el uno en el otro-, por qué el entendimiento humano no debe considerar estos contrarios como muertos, petrificados, sino como vivos, condicionales, móviles y que se convierten el uno en el otro.*" (Lenin; 1989: 360). Si bien las estrategias del capital deben actualizarse permanentemente, el antagonismo entre el capital y el trabajo es un movimiento permanente.

### **Reflexiones finales**

A lo largo de la ponencia hemos analizado los dispositivos disciplinares y pedagógicos que el capital despliega en contextos de reorganización empresarial, con la necesidad de construir consenso y legitimidad luego de haber transitado una profunda crisis y ruptura de sentidos históricamente construidos por parte de los trabajadores.

En primer lugar, hemos analizado las estrategias empresariales de construcción de consenso a partir de las cuales se pudo llevar a cabo el *cambio cultural* (así denominado por la administración de Alpargatas) necesario para la reorganización empresarial. Identificamos tres estrategias fundamentales: un estricto proceso de selección en la reapertura de las plantas, la construcción del concepto de cambio ligado a la historia y el *prestigio* de Alpargatas y la apelación a "*Salvar a Alpargatas*", las cuales se construyeron como los pilares fundamentales sobre los que se pudieron desarrollar los dispositivos disciplinares y pedagógicos, necesarios para la formación del nuevo perfil de trabajador.

En segundo lugar, hemos analizado de qué manera se establece el proceso de adecuación de la fuerza de trabajo a las nuevas necesidades de la empresa, detallando los valores y principios que la empresa diseña y despliega para orientar las conductas y comportamientos de los trabajadores. En conjunto, hemos visto que los valores y principios se proponen delegar responsabilidades de la dirección a cada uno de los trabajadores, apropiarse de los saberes de los obreros, construir un rol pedagógico y ejemplificador en los trabajadores, crear un trabajar-emprendedor para poder intensificar más el uso de su fuerza de trabajo, aumentar la productividad a través del trabajo en equipo y avanzar en contra de los convenios colectivos de trabajo. Sin embargo, también hemos



relativizado la aplicación efectiva de estos valores y principios en la realidad cotidiana de los trabajadores, quienes no asumen directamente los postulados de la empresa.

Creemos que las dimensiones planteadas interrogan tanto a las estrategias del capital como a las experiencias y horizontes de los propios trabajadores. Retomando la cita de Gramsci, se hace necesario acceder al pensamiento de los trabajadores en la cotidianeidad, *observando su percepción sobre las relaciones de dominación en las que se encuentran insertos*” (Leite López; 2011: 31) con el objetivo de comprender los significados, sentidos y acciones que contribuyen al desarrollo de una materialidad que carga de experiencia a la propia clase trabajadora. Quedan abiertas, por lo tanto, preguntas y herramientas para continuar abonando al estudio de las problemáticas del trabajo y de los trabajadores.

## **Bibliografía**

**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](http://www.nuso.org)>

**BECKER, G.** (1983) El capital humano. Ed. Alianza, Madrid.

**ENGELS, F.** (1877) Esbozo Teórico en Antiduring

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

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

**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.

**LEITE LÓPEZ, J.S.** (2011) “El Vapor del Diablo. El trabajo de los obreros del azúcar.” Antropofagia. Colección de Estudios de Antropología del Trabajo. Buenos Aires.

**LENIN, V.I.** (1987) Resumen del libro de Hegel "Ciencia de la lógica". En Obras Completas, t.. 42, Ed. de Cultura Popular/Akal Madrid.

**MARX, K.** (1999) El Capital. Tomo I. México, FCE

**PALERMO, H.** (2012) “Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF”. Antropofagia. Colección de Estudios de Antropología del Trabajo. Buenos Aires.

**PRESTA, S. R. e INTRIERI, F.** (2007) “Transformaciones en la organización del trabajo y en la construcción de subjetividades en el contexto del proceso de fusión entre dos empresas transnacionales”. Ponencia presentada en 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 8, 9 y 10 de agosto.

**PRESTA, S.R.** (2006) “Las formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica transnacional”. Revista Theomai. Número 13. Primer Semestre de 2006.

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