

LAS ENCRUCIJADAS DEL TRABAJO: UNA APROXIMACIÓN AL ESCENARIO
LABORAL DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO

THE CROSSROADS OF WORK: AN APPROACH TO THE WORKPLACE OF A DEPARTMENT STORE

Rodolfo Martinic

École des hautes études en sciences sociales, EHESS. Centro Núcleo Milenio
Autoridad y Asimetrías de Poder / Millennium Nucleus Center Authority and
Power Asymmetries.; rodolfomartinic@gmail.com

Historia editorial

Recibido: 11-05-2018

Primera revisión: 02-07-2018

Segunda revisión: 25-09-2018

Aceptado: 25-11-2018

Publicado: 24-10-2019

Palabras clave

Retail

Trabajo

Escenario Laboral

Sociología del individuo

Resumen

El artículo busca comprender el escenario laboral de una tienda por departamento de Santiago de Chile, a través de la perspectiva de los propios trabajadores. Bajo el enfoque de la sociología del individuo, se describe el espacio de trabajo a través de un conjunto de "encrucijadas" con las que los trabajadores deben lidiar cotidianamente. Se utilizó una metodología de carácter cualitativo que consistió en el estudio de caso de una tienda particular, a partir de entrevistas y de observación participante. Los resultados consisten en siete encrucijadas relacionadas con el ingreso a la tienda; la organización del trabajo; la presentación del trabajador en la tienda, la ambivalencia en la relación con los compañeros; la pluralidad de relaciones con los clientes; la paradójica relación con la jerarquía y la gestión del tiempo. La lectura del escenario laboral generada permite vincular tanto las condiciones objetivas como la dimensión subjetiva del trabajo en la tienda.

Abstract

The article seeks to understand the workplace of a department store in Santiago de Chile, through the perspective of the workers. Under the sociology of the individual approach, the workplace is described through a set of "crossroads" that salespeople deal with on a daily basis at work. A qualitative methodology was used that consisted of a case study of a store, based on interviews and participant observation. The results consist of seven crossroads related to the entrance to the store; the organization of work; the presentation of the worker in the store, the ambivalence in the relationship with the partners; the plurality of relationships with clients; the paradoxical relationship with hierarchy and the time management. The interpretation of the workplace created by the seven crossroads allows relating the objective conditions with the subjective dimension of the work in the department store.

Martinic, Rodolfo (2019). Las encrucijadas del trabajo: una aproximación al escenario laboral de una tienda por departamento. *Athenea Digital*, 19(3), e2449. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2449>

Introducción¹

En este trabajo interrogo el vínculo entre individuo y trabajo en el Chile contemporáneo, particularmente a partir del caso de la restructuración capitalista de las empresas de la industria del retail y de los nuevos escenarios laborales que configuran. Representa un intento por entender la experiencia de los trabajadores en el escenario laboral

¹ Este artículo fue desarrollado en el marco del Proyecto Fondecyt de Iniciación N° 11130095, titulado *Procesos de construcción de identidad en el trabajo en el Chile actual: El caso de los trabajadores de tienda de grandes empresas del Retail. Aportes empíricos y conceptuales al debate sobre trabajo e identidad en América Latina* del Dr. Antonio Stecher.

del retail, en el marco de las recientes transformaciones socio-históricas que han ido perfilando el mundo del trabajo en el sector tal como hoy lo conocemos. Se trata, en definitiva, de comprender los escenarios laborales de la industria a partir de cómo los trabajadores lidian con ellos.

Cuando se habla del retail se alude fundamentalmente al comercio minorista, el cual considera una diversidad de canales de negocios como supermercados, grandes tiendas, ferreterías, farmacias e, inclusive, pequeños almacenes de barrio (Durán y Kremerman, 2008). En el sector, sin embargo, es posible distinguir una verdadera industria compuesta por grandes y modernas empresas que se han expandido en el último cuarto de siglo, que conforman *holdings* con diferentes canales de negocios y que han dinamizado la economía al punto de representar aproximadamente el 28 % del PIB del país (Cámara de Comercio de Santiago, 2016).

En esta investigación estudié un formato de negocio particular, las tiendas por departamento, aquellos establecimientos orientados a la venta de una amplia diversidad de bienes de consumo, que en Chile han demostrado tener un nivel de penetración muy superior al resto de los países de la región (Guell y Meschi, 2013). A partir de la noción de *encrucijada*, una categoría analítica que emergió del proceso de esta investigación que recoge elementos de la sociología del individuo (Martuccelli, 2007) y de la experiencia social (Dubet, 1994/2010); intento generar una propuesta interpretativa de las tiendas en tanto lugar de trabajo a partir de un estudio de caso y aportar a la discusión sobre la conformación de escenarios laborales en el contexto de la reestructuración productiva.

Parte de las preocupaciones en los estudios del trabajo en Latinoamérica ha girado en torno a la fijación de las condiciones estructurales de los diferentes ámbitos socioproductivos a fin de comprender las transformaciones laborales que ha implicado la reestructuración productiva (De la Garza 2003; Neffa, 1998). Si bien estas contribuciones han demostrado ser un valioso aporte para entender los cambios estructurales y regionales, el gran nivel de abstracción que poseen dificulta establecer un vínculo con las experiencias individuales de los trabajadores.

Últimamente, se han generado esfuerzos para superar esas limitaciones y poner en relación las dimensiones subjetivas con los ejes estructurales del trabajo (Soto, 2015). El ejercicio que propongo en este artículo a partir de la noción de *encrucijada* busca contribuir en esa dirección; proponiendo una lectura, no obstante, del escenario laboral y sus condiciones objetivas privilegiando el registro experiencial de los trabajadores. En ese sentido, el análisis de las *encrucijadas* —un conjunto de circunstancias dilemáticas a las que se vieron enfrentados los trabajadores entrevistados de la tien-

da— permitió describir el escenario laboral desde la perspectiva de los individuos, en donde la dimensión objetiva fue menos una categoría *a priori* que una experiencia vivida en el trabajo.

El artículo consta de cinco apartados principales. En primer lugar, se describe a grandes rasgos las transformaciones del trabajo en el contexto de reestructuración capitalista y se sitúa el lugar de la industria del retail en la realidad actual del país. En segundo lugar, se desarrolla la perspectiva teórica utilizada y, particularmente, la noción de encrucijada. En tercer lugar, se describe la metodología y las técnicas de producción de información empleadas. En cuarto lugar, se exhibe la descripción de las siete encrucijadas que emergieron como resultados del estudio. Finalmente, en quinto lugar, se discute acerca del rendimiento de la propuesta interpretativa llevada a cabo, así como de sus limitaciones y desafíos para futuras investigaciones.

Antecedentes

Reestructuración capitalista y transformaciones del trabajo

La reestructuración del sistema capitalista iniciada a finales de los 70 y el cambio de un paradigma tecnosocioproductivo taylorista-fordista a otro posible de ser caracterizado como postfordista, trajeron consigo notables cambios en el trabajo y en la centralidad que tuvo en la sociedad industrial (Boltanski y Chiapello, 1999/2002; Castel, 2009/2010). En efecto, la noción de *empleo típico* que prevaleció durante parte del siglo pasado constituyó el eje principal de la vida social, en tanto mecanismo de incorporación de los individuos a derechos y protecciones sociales y proveedor de un sentido de pertenencia e identidad a una categoría socioprofesional (Castel, 2009/2010).

El cambio de régimen de producción significó la reorganización de la producción en el marco de un nuevo régimen de acumulación caracterizado por la flexibilidad, generándose importantes transformaciones en las empresas a nivel del patrón tecnológico, de la gestión de la fuerza de trabajo y organización del proceso de trabajo, de la organización empresarial y productiva y de las culturas laborales (De la Garza, 2003). En este contexto, al empleo típico se le considera un obstáculo que impide la adaptación de las empresas a un entorno cada vez más variable, siendo sucedido por formas de trabajo atípicas caracterizadas por: la heterogeneidad de las formas de empleo dependiente; la desestandarización y diversificación de las biografías laborales y la pérdida de regulación y protección del sistema normativo legal (Todaro y Yañez, 2004). A partir de esto, los escenarios laborales se reconfiguran, modificándose las relaciones de los

trabajadores con la estructura productiva y organizacional, entre los trabajadores entre sí y, por supuesto, del trabajador consigo mismo.

Lo cierto es que el curso de estas transformaciones globales ha sido todo menos lineal y homogéneo, enfrentándonos a una coexistencia de modelos y a condiciones laborales altamente heterogéneas (Périlleux, 2008). En ese sentido, la contingencia de lo social establece la necesidad imperiosa de estudiar empíricamente —más todavía en regiones como Latinoamérica en donde la descripción *mainstream* de estos procesos no se adecua con precisión (Spink, 2011)— los alcances de las transformaciones del nuevo régimen de acumulación capitalista en los mundos del trabajo.

La reestructuración capitalista en Chile tuvo lugar en dictadura, momento en el cual se aplicaron radicales medidas económicas y sociales que configuraron un modelo neoliberal casi “puro” y una nueva matriz de relaciones entre los grupos sociales. El país fue casi un experimento de laboratorio de las ideas neoliberales y se convirtió en un caso extremo y único en el mundo por la centralidad que se le otorgó al rol del mercado, la privatización radical de los medios de producción y las transformaciones que implicó en la organización de la sociedad (French-Davis, 1999). El régimen militar autoritario, así, fue la condición esencial para el desarrollo capitalista neoliberal en Chile.

En este contexto, las reformas laborales tuvieron por propósito organizar las relaciones laborales en el país de acuerdo a los principios del libre mercado y la acumulación flexible. Así, si es que hasta 1973 el modelo de relaciones laborales en Chile otorgaba a los trabajadores (sobre todo obreros y funcionarios públicos) amplias protecciones —costos elevados al despido, derecho a huelga, prohibición del reemplazo, entre otros— y la capacidad de negociar colectivamente frente al Estado y los empresarios; posteriormente se dismantelaría las protecciones y se generarían las condiciones para un uso intensivo y flexible de la mano de obra (French-Davis y Stallings, 2001).

La industria del retail en Chile y el escenario laboral de la tienda por departamento

La industria del retail en Chile es un caso prototípico de las transformaciones recientemente descritas. A partir de los 80, las empresas del sector iniciaron un proceso de reestructuración empresarial, que significó la transformación de un conjunto de compañías de carácter familiar, tamaño medio y ubicadas principalmente en la capital; en grandes y modernizados *holdings* con diferentes líneas de negocio, venta masiva y uso intensivo de mano de obra, que lograron expandirse por Chile y Latinoamérica (Gálvez, Henríquez y Morales, 2009; Stecher, 2012). Evidencia de aquello es que las empre-

sas minoristas no solo son los principales empleadores del país, además son las multinacionales chilenas que más emplean en el extranjero (Pérez, 2011).

En general, las empresas del retail se caracterizan por contar con una fuerza de trabajo de baja empleabilidad, que suponen bajos costos para estas y para la cual el trabajo en las tiendas representa una de las pocas posibilidades de alcanzar un empleo formal. Respecto a sus características sociodemográficas, se trata principalmente de mujeres (en torno al 70 %), jóvenes (60 % menor a 35 años), de baja calificación (cerca del 80 % con educación secundaria como último nivel completado), con poca experiencia laboral y pertenecientes a sectores urbano-populares (Durán y Kremerman, 2008; Stecher, 2012).

En tanto escenario laboral, las empresas se caracterizan por el uso de un conjunto de estrategias de flexibilización tanto internas como externas. En cuanto a las primeras, hablamos de medidas de la gestión y organización del proceso de trabajo como la distribución la fuerza laboral de modo que se ajuste a las necesidades y demandas variables del cliente; modalidades diversas de remuneración variable orientadas al incremento de la productividad; la polifuncionalidad de los cargos que conlleva en una intensificación de la carga de trabajo física, cognitiva y emocional, entre otras. En cuanto a las segundas, hacen uso de estrategias como la contratación temporal, la subcontratación del trabajo o de fases de la producción y la multiplicación de pequeños establecimientos productivos (Gálvez et al., 2009; Stecher, 2012).

Las tiendas por departamento, por su parte, corresponden a establecimientos que ofrecen una amplia variedad de bienes de consumo durables organizados en “departamentos” (vestuario, electrodomésticos, línea blanca, deportes, etc.). Cada tienda es una sucursal de una empresa que funciona como una unidad de negocio independiente y es administrada por un gerente de tienda, a quien reportan gerentes que tienen a cargo un “piso” o sala de venta. Los pisos, a su vez, se componen de departamentos que administran los jefes de ventas, quienes gestionan equipos de trabajadores de primera línea para cumplir con los objetivos de venta mensual. La cantidad de trabajadores fluctúa entre los 200 y 500 en función de los metros cuadrados y el volumen de ventas de la tienda (Gálvez et al., 2009).

En Chile, las tres principales empresas —Falabella, Paris y Ripley— concentran el 74 % del mercado (Güell y Meschi, 2013). La empresa que estudié, al año 2015² contaba con 16.058 trabajadores, dentro de los cuales el 88 % corresponde a cargos comerciales. El 65 % de la fuerza de trabajo son mujeres y el 45 % son jóvenes menores de 30 años.

² La información fue obtenida a partir del informe de sostenibilidad de la empresa del año 2015. Sin embargo, no es posible citarlo debido a que el estudio comprometió la confidencialidad de la empresa.

La alta rotación que presenta, en torno al 51 %, es atribuida de forma interna justamente a la juventud de los trabajadores. En cuanto a las condiciones laborales, el 85 % de los trabajadores de la empresa se encuentra con contrato indefinido y en promedio la remuneración que obtienen es de 1,4 veces el ingreso mínimo legal. Los salarios se encuentran estructurados por un componente fijo y otro variable en función de comisiones, bonos y otro tipo de gratificaciones.

Respecto a las relaciones laborales, la empresa posee una tasa de sindicalización superior al 50 %, la que, si bien se encuentra por encima del promedio nacional de 14,7 %, es cercana al 48,5 % promedio de las grandes empresas (Durán y Kremerman, 2015). Sin embargo, cabe destacar que una de las características que se ha identificado en el rubro es la asimetría entre empresa y trabajadores expresada tanto en los obstáculos para la negociación colectiva y el ejercicio del derecho a huelga como en la alta infraccionalidad laboral de las empresas (Durán y Kremerman, 2008; Stecher, 2012).

Marco conceptual

La sociología del individuo

Aunque con diferencias, una parte considerable de la sociología contemporánea le otorga un lugar preponderante a la figura del individuo en el análisis de la vida social. En efecto, ya sea que se sostenga la radicalización del proceso de individualización en el ingreso a una segunda modernidad (Beck y Beck-Gernsheim, 2001), el declive del programa institucional con el que emerge la modernidad (Dubet, 2002/2006) o la expansión de un proceso estructural de singularización (Martuccelli, 2007), el denominador común parece ser la emergencia del individuo como unidad de reproducción de lo social.

La sociología del individuo arranca del diagnóstico de que el tipo de sociedad que las ciencias sociales lograron describir con precisión durante dos siglos, experimentó drásticos cambios en la segunda mitad del siglo XX, volviendo imperiosa la revisión del conjunto de sus categorías analíticas (Dubet, 1994/2010; Martuccelli, 2007). La vida social deja de ser inteligible a través de la *idea de sociedad* y su principal operador, el *modelo del personaje social* (Martuccelli, 2007), pierde la capacidad para comprender la diversidad de experiencias y acciones de los individuos a partir de la posición que ocupan en la estructura social.

En la medida que los mecanismos que garantizaron la correspondencia entre el actor y el sistema se hacen menos efectivos, la sociedad pierde integración sistémica y

los actores deben lidiar con una heterogeneidad de principios y lógicas de acción. Los individuos se ven confrontados a la compulsión de fabricar sus propias biografías (Beck y Beck-Gernsheim, 2001) o, bien, a la necesidad de articular lógicas de acción disímiles y contradictorias para dotarse de una experiencia social coherente (Dubet, 1994/2010). Los actores, en definitiva, se convierten en gestores de incertidumbre.

En la actualidad, entonces, la figura del individuo ocupa el lugar analítico que en otro momento tuvieron los conceptos de sociedad o clase, porque la comprensión del presente hoy más que nunca debe realizarse entendiendo las experiencias individuales como el lugar en donde lo social se hace inteligible (Martuccelli, 2007).

Las encrucijadas del escenario laboral

En los estudios del trabajo distintos esfuerzos se han desarrollado con el objetivo de caracterizar las dimensiones objetivas que estructuran los espacios laborales. Así, es posible destacar las nociones de *paradigma socioproductivo* (Neffa, 1998) o de *configuración sociotécnica* (De la Garza, 2003) que, en términos generales, aluden al ensamblaje de los aspectos tecnológicos, organizativos, gerenciales y relativos a las relaciones laborales que generan una manera particular de organizar y gestionar los procesos de producción (Stecher, 2014).

Estos dispositivos analíticos, empero, si bien permiten comprender las grandes transformaciones sociohistóricas que afectan al trabajo, poseen limitaciones para el estudio de contextos más específicos debido a la dificultad para observar diferencias internas en los sectores productivos y a que suponen un grado de coherencia entre sus elementos que la cotidianidad de los espacios laborales desafía. En vistas de aquello, Álvaro Soto (2015) propone la noción de *escenario laboral*, una configuración laboral típica en la cual confluyen tres ejes de estructuración del trabajo —la organización del trabajo, la situación de empleo y la gestión de personas— que expresan el aporte específico que la organización espera de los trabajadores y el tipo de relación que les ofrece a cambio.

En este artículo, por su parte, propongo comprender el escenario laboral de una tienda por departamento a partir de la noción de encrucijada, una categoría analítica generada en esta investigación y deudora de dos importantes perspectivas sociológicas. Por un lado, la encrucijada se concibe como un tipo particular de “prueba”, un operador que busca articular las experiencias individuales con los problemas colecti-

vos a través de los desafíos que los individuos enfrentan de la vida diaria³ (Martuccelli 2007). Por otro lado, la encrucijada se construye en base a uno de los supuestos antropológicos fundamentales de la noción de experiencia social de François Dubet (1994/2010), a saber, que los individuos se encuentran obligados a gestionar una heterogeneidad de lógicas de acción para constituirse en tanto sujetos.

La metáfora de la encrucijada, en este contexto, resultó adecuada para señalar una serie de momentos experimentados por los individuos en el trabajo en los que las lógicas de acción se entrecruzaron de manera problemática en el escenario de la tienda. Como es sabido, una encrucijada refiere tanto a una situación difícil en que no se sabe qué curso de acción tomar, como a un lugar en donde se interceptan dos o más caminos. De manera similar, los trabajadores dieron cuenta de ciertas circunstancias dilemáticas en que las condiciones objetivas de la tienda les opusieron resistencia, instándolos a desplegar un ejercicio elástico sobre lógicas de acción disímiles. Ese conjunto de circunstancias junto al modo específico en que fueron encaradas, permitió describir el escenario laboral desde la perspectiva de los individuos.

Subjetividad e identidad en el trabajo

Las encrucijadas se sitúan en un campo investigativo que interroga el mundo del trabajo a partir de la dimensión subjetiva, en el cual es posible distinguir tres corrientes. En primer lugar, los trabajados sobre identidades socio-profesionales, basados en el diagnóstico de la crisis identitaria producida por la reestructuración capitalista que ha implicado el tránsito desde identidades estables, colectivas e institucionalmente ancladas, a otras flexibles, individualizados y procesuales (Dubar, 2000/2015). El trabajo precursor de Dubar distinguió cuatro formas identitarias: *fuera del modelo de competencias*, poco integrada e instrumental; *categorial*, basada en la desconfianza hacia las nuevas formas de gestión; *empresa*, mayor implicación con las innovaciones empresariales y *en red*, enfocada en una movilidad externa a la empresa en base a redes personales. En Chile, un estudio desde este enfoque en la industria del retail reconoció tres perfiles identitarios: *de oficio*, posicionado desde una expertise, reconocido y realizado en el trabajo; *obrero*, instrumentalización del trabajo en función de ingreso y mantención del hogar y *hedonista*, trabajo como etapa transitoria (Stecher, 2012).

En segundo lugar, la *Labor Process Theory* analiza la producción capitalista en tanto esfuerzo de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, estudiando

³ Una de las distancias más importantes que guarda la encrucijada de la noción de prueba estructural de Danilo Martuccelli (2007), es que esta última considera mecanismos de selección —implícitos y explícitos, formales e informales— en los cuales los individuos aprueban o reprueban. En la encrucijada si bien persiste la obligatoriedad de responder al desafío, su resolución no siempre es posible pudiéndose no solo salir airoso o fracasar, sino también quedar atrapado en esta.

los mecanismos de control managerial y sus dinámicas específicas en el desarrollo del capitalismo, así como el lugar del consentimiento y resistencia de los trabajadores, constatando los efectos en los procesos subjetivos (Thompson y Smith, 2010). En el retail, se ha evidenciado las altas exigencias de habilidades blandas relacionadas con el trabajo emocional en el servicio al cliente (Warhurst y Nickson, 2007), la tendencia hacia descualificación del proceso de trabajo de ventas, vinculada al uso de modalidades de empleo flexible y el pago de menores rentas asociadas a trabajadores menos calificados (Ikeler, 2016), el uso de mecanismos de control managerial en las salas de venta, donde coexisten mecanismos tradicionales (vigilancia directa, control tecnológico y burocrático); junto a mecanismos normativos que apuntan a la auto-regulación, responsabilización e identificación del trabajador con la cultura corporativa (Nickson, Price, Baxter-Reid y Hurrell, 2016).

En tercer lugar, los Estudios Críticos del Management —emparentados, pero tomando distancia de la perspectiva anterior— sostienen que las formas de gestión del trabajo contemporáneas constituyen dispositivos de subjetivación que plantean a los individuos modalidades de acción sobre sí mismos (Alvesson y Deetz, 2000). En el retail, Paula Abal (2007) estudió la cadena de supermercados Wal-Mart en Argentina, identificando un conjunto de estas prácticas de poder que constituyen una línea de fuerza general fundada en el “destierro de la alteridad”. Las modalidades de gerenciamiento de la empresa se movilizan un modo de subjetivación que enseguece al eliminar todo indicio de desequilibrio y de contradicciones sociales, y cuya eficacia se concreta en subjetividades que desconocen las fuerzas de la alteridad.

Metodología

Utilicé una metodología de carácter cualitativo, el método del Estudio de Caso (Stake, 1995/1998) y el enfoque de análisis de la *grounded theory* (Strauss y Corbin, 1998/2002). La empresa estudiada es la líder en el mercado, tiene la mayor antigüedad en el país y logró con éxito adaptarse a las nuevas condiciones de la matriz neoliberal de desarrollo (Güell y Meschi, 2013). Por su parte, la tienda estudiada posee más de 25 años de antigüedad, se ubica en una de las comunas de altos ingresos de Santiago de Chile y en un sector conformado principalmente por comercio y oficinas.

Las técnicas de producción de información fueron tres. En primer lugar, *entrevistas a informantes claves* que tuvieron por objeto obtener información sobre las características del escenario laboral de la tienda por departamento. Se realizaron dos entrevistas a cargos estratégicos en relación al trabajo en la tienda: la gerencia de la tienda y la encargada de gestión de personas.

En segundo lugar, *entrevistas semi-directivas* orientadas a 14 trabajadores directamente contratados por la empresa, con contrato indefinido y en jornada de tiempo completo. Las entrevistas duraron en torno a 90 minutos y fueron grabadas y transcritas para el análisis. En la tabla 1 se exhibe la lista de entrevistados y sus principales características.

Seudónimo	Sexo	Edad	Cargo	Antigüedad en la tienda
1. Brayan	Hombre	24	Vendedor	1 año y medio
2. Mauricio	Hombre	50	Vendedor	6 años
3. Dayana	Mujer	34	Vendedor	11 años
4. Claudia	Mujer	53	Vendedor	8 años
5. Roberto	Hombre	38	Vendedor	3 meses
6. Judith	Mujer	44	Vendedor	3 años
7. Nicolás	Hombre	22	Vendedor	5 meses
8. Tomás	Hombre	52	Vendedor (ex dirigente sindical)	10 años
9. Alberto	Hombre	57	Jefe de Venta	23 años
10. Jocelyn	Mujer	23	Cajera	5 meses
11. Marcia	Mujer	52	Asistente de probadores	9 meses
12. Grace	Mujer	25	Asesora de compras	6 meses
13. Marcelo	Hombre	28	Asistente de trastienda	5 meses
14. Diego	Hombre	22	Asistente de bodega	4 meses

Tabla 1. Información de los trabajadores entrevistados.

En tercer lugar, para complementar el uso de la entrevista en la reconstrucción del escenario laboral se utilizó *observación participante*. La técnica se implementó durante tres meses, llevándose a cabo nueve observaciones de aproximadamente hora y media en diferentes momentos del día. Las observaciones se registraron en un cuaderno de campo y fueron transcritas para su sistematización y análisis.

El trabajo de campo fue realizado entre los años 2014 y 2015. Para poder acceder al campo fue preciso garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información tanto de los entrevistados como de la empresa y la tienda estudiada. Por ello, no menciono el nombre de la empresa en el artículo y modifiqué el de los trabajadores por seudónimos. Las entrevistas fueron acordadas con los trabajadores durante su jornada de trabajo y se utilizó la estrategia ‘bola de nieve’.

El análisis lo llevé a cabo en dos etapas. Primero, en la codificación *abierta* realicé una lectura completa del material basada en un *microanálisis* que involucró el examen y la interpretación minuciosa de este. Los textos fueron descompuestos en unidades discretas, las cuales fueron comparadas entre sí en busca de similitudes y diferencias. Las preguntas que guiaron el análisis se centraron en las tensiones entre trabajadores y escenario laboral, intentando identificar y relacionar los elementos que emergieron con mayor recurrencia de este último y el modo en que los individuos orientaron su acción en relación a estos. Luego, en la codificación *axial* se reagruparon las unidades discretas, relacionando subcategorías a categorías para generar explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos, a partir de lo cual se fueron perfilando las encrucijadas.

Las siete encrucijadas son el resultado de un trabajo inductivo y dan cuenta de circunstancias del escenario laboral en que las lógicas de acción se entrelazaron de manera compleja exigiendo un esfuerzo de resolución a los individuos. Las encrucijadas fueron construidas en base a ciertas tensiones observadas entre trabajadores y condiciones objetivas, y no a partir de una organización temática. Por ello, existen componentes del escenario laboral que no son exclusivos de una sola encrucijada y, de hecho, algunos participan en más de una. Por tanto, responden menos a una clasificación temática que a una identificación de circunstancias dilemáticas en el trabajo y que no excluye la existencia de otras adicionales.

Resultados

A continuación, se describen las siete encrucijadas que configuran el escenario laboral de la tienda por departamento.

Encrucijada #1: el ingreso a trabajar en la tienda

La primera encrucijada está determinada por la inserción en la tienda, bajo el contexto del proceso de modernización que la empresa ha venido experimentando. En las últimas décadas, como consecuencia de una estrategia comercial orientada a la expansión, la empresa ha requerido incorporar una mayor cantidad de trabajadores, lo que ha significado la incorporación de un perfil de mano de obra principalmente joven y con poca experiencia laboral. Esta transformación fue percibida por los trabajadores como una disminución de la selectividad en las contrataciones y apertura a otros perfiles. Un entrevistado da cuenta de ese cambio a partir de su experiencia personal de la siguiente manera:

Nunca había apostado a [esta empresa]. Yo no, lo miraba como imposible [...] era como que las chicas eran top, las más minas, [...] lo mejor de lo mejor, pero después ya estando acá te das cuenta que no po, acá reciben al extranjero, a la gordita... no, no hacen diferencias. (Mauricio, 50 años, entrevista personal, febrero de 2015)

Sin embargo, pese a los cambios la empresa entrega una oferta de integración inusual a trabajadores de baja calificación y cuyas trayectorias laborales previas con frecuencia tuvieron lugar en el sector informal. Las trayectorias se ajustan casi sin excepción a las experiencias de pluriactividad y de recorridos inerciales, caracterizadas por la diversidad de oficios y actividades realizadas a lo largo de una trayectoria, y que casi nunca han encontrado la fortuna de conseguir paulatinamente mejores condiciones en términos de ingreso y de estatus, al modo tradicional de la noción de “carrera” (Araujo y Martuccelli, 2012). La empresa, entonces, entrega una promesa de integración social casi excepcional considerando la experiencia y calificación de los individuos en el mundo del trabajo.

Ahora, ¿en qué consiste esta promesa? La integración que propicia la empresa posee tres componentes principales. El primero es un componente material y concierne a un conjunto de soportes que garantizan estabilidad y seguridad a los trabajadores. Entre ellos se cuenta el contrato indefinido que conlleva a su vez el pago de pensiones, salud y seguro de cesantía, el nivel de renta que en el caso de los vendedores integrales puede superar el de un profesional universitario y, adicionalmente, una serie de convenios, beneficios y gratificaciones de la empresa (con hospitales, servicios de salud, instituciones educativas, etc.). En segundo lugar, el componente promocional se expresa en las oportunidades de capacitación que se les ofrece, pero especialmente en la promesa del inicio de una carrera en la empresa. En efecto, los trabajadores son invitados a proyectar su trayectoria laboral en la empresa, a iniciar un proceso de movilidad interna a través del cumplimiento del rol de “buen vendedor”, una interpelación a ser y trabajar de acuerdo a los objetivos y valores de esta. Por último, se encuentra el componente relacional que se experimenta, por un lado, en un ambiente laboral integrado por compañeros y jefes que los trabajadores valoran positivamente y en el cual se sienten reconocidos y confortados y, por otro lado, como una ampliación de los contactos y círculos sociales producida por la inserción laboral en una gran y moderna empresa que participa de la globalizada cultura del consumo contemporánea.

Con el tiempo, sin embargo, esta promesa no siempre logra sostenerse duraderamente y algunos de sus componentes pierden validez en los trabajadores. En aquello se observa una importante diferencia generacional, pues los jóvenes tienen una manera distinta de encararla que los adultos. Así, en ellos se evidencia que el acceso a mejo-

res condiciones de vida que la empresa ha posibilitado, más que incitar a la realización de una carrera, ha generado nuevos anhelos de realización personal con horizontes como la continuación de estudios en la educación superior o la iniciación de un emprendimiento. En ese sentido, el trabajo en la tienda si bien se reconoce como un avance en la trayectoria laboral de los trabajadores, no logra satisfacer las nuevas expectativas de integración desarrolladas en relación al futuro. Estos proyectos, sin embargo, a menudo no consisten en una estrategia planificada y, generalmente, carecen de claridad en torno a qué hacer, en qué momento y por qué medios. Así, aunque se rechaza la oferta de realizar una carrera en la empresa, los planes tampoco se concretan en el mediano plazo, generando que en ocasiones se permanezca en la empresa y el trabajo vaya adquiriendo una ambigua consistencia entre provisorio y permanente.

La encrucijada para los trabajadores adultos, por su parte, es un dilema que se resuelve dentro y no fuera de la empresa, el cual se resume en continuar en el cargo en que se está o ascender a una jefatura intermedia. Pese a que las posibilidades de ascender no son escasas, ser jefe tiene costos —especialmente en términos temporales— que superan los beneficios y que afectan la vida personal. El rechazo a la posibilidad de ascender, entonces, es un intento estratégico por conservar la posición que se tiene en la empresa. No obstante, cuando se acepta, se constata que a medida que se ha ascendido las oportunidades de continuar haciéndolo —y que algún momento parecieron ilimitadas— se estrechan. La oferta de hacer carrera, por tanto, parece no ser igual a lo que se prometía.

Encrucijada #2: El (des)engranaje de la organización del trabajo

La segunda encrucijada se relaciona con el modo en que se organiza el trabajo en la tienda, particularmente con cómo los trabajadores lidian con la brecha entre el trabajo prescrito y el real. En la tienda coexisten dos modelos distintos de organización del trabajo, cada cual con su “engranaje”: perfiles de cargos, estructuras de incentivos y dinámicas de equipos que se asocian a la venta de determinados departamentos y productos. Sin embargo, en tanto modelos, no cubren todos los aspectos del trabajo. En el centro de la encrucijada, por tanto, se encuentra el “trabajo efectivo”, el cual involucra tanto la reinterpretación de los elementos no prescritos por el modelo de organización del trabajo, como la necesidad de gestionar las relaciones sociales (Dejours, 1980/2009).

El primero de estos modelos es el de venta asistida, ubicado en los departamentos que necesitan de un servicio personalizado (como calzado, electrónica y línea blanca) y requieren de un perfil de trabajador polifuncional —el vendedor— quien administra su área y se encarga de atender al cliente desde que ingresa a la tienda hasta que compra. A la base del modelo hay una racionalidad neo-managerial que concibe al trabajador

como un empresario, principalmente por el sistema de remuneración variable en función de las comisiones por venta productos. Así, el departamento funciona bajo el supuesto de que la coordinación se genera de forma espontánea, como la metáfora de la “mano invisible”, pues los vendedores al perseguir su propio interés de obtener más comisiones, trabajarían entre ellos de manera autorregulada y generarían más ganancias en el departamento.

El modelo de auto-atención, por su parte, es más reciente y surge en reemplazo del modelo anterior como una forma de reducir costos mediante la contratación de trabajadores de menor calificación y con menor remuneración. Es utilizado principalmente en los departamentos de vestuario en donde la venta al cliente es “asistida” por tres cargos diferentes: asesores de compra, asistentes y cajeros. Así, si es que el modelo anterior se fundaba en la iniciativa individual, este hace del trabajo en equipo y de la cooperación grupal la piedra angular del funcionamiento de un departamento por medio de la combinación de lógicas tanto fordistas como toyotistas. Lo propio del fordismo es la descomposición del proceso de venta en etapas que son llevadas a cabo por diferentes cargos, mientras que el aporte toyotista consiste en hacerlos trabajar en equipo al colectivizar la remuneración por medio de bonos por departamento. El resultado es un modelo que se plantea como un todo coherente, funcionalmente diferenciado mediante tareas simples y bien integradas.

Ahora bien, los testimonios de los trabajadores dieron cuenta de importantes divergencias entre lo que prescriben los modelos y lo que ocurre en la práctica. En el caso del modelo de venta asistida, el problema lo resume una entrevistada así: “si tuviéramos un sueldo fijo sería diferente, pero cuando tú trabajas a comisión tienes mucha competencia. Hay que partir la torta para todos, hay que compartirla” (Judith, 44 años, entrevista personal, febrero de 2015). Surge la metáfora de una torta hecha en base a comisiones tras la cual hay una gran cantidad de vendedores buscando sacar una tajada. Lo que el trabajo no prescribe, por tanto, es cómo trabajar con otros en condiciones de competencia por la remuneración variable.

La organización del trabajo en función de incentivos económicos, lejos de una regulación espontánea, genera un ambiente de competencia que se resuelve principalmente de dos formas. La primera de ellas consiste en establecer algún tipo de acuerdo informal que permita trabajar sin caer en una competencia desmedida que afecte la relación con los otros. Así, los trabajadores se turnan las ventas repartiéndose de manera equitativa las comisiones; se asignan la exclusividad de la venta de ciertas marcas del departamento y, para evitar el problema de quitarle el cliente a otro, establecen sus propios criterios de lo que significa realizar una venta. Los vendedores renuncian, por tanto, a la competencia desmedida por las comisiones y prefieren compatibilizar la ob-

tención de ganancias con un ambiente de buena convivencia. En contraste, en la segunda forma se actúa de acuerdo a la lógica que la organización del trabajo impone, persiguiendo los incentivos económicos sin mediación de reglas ni de acuerdos informales con los compañeros. Los vendedores, en ese caso, optan por trabajar solos, sin confiar demasiado en los otros, adoptando una actitud de vigilancia casi obsesiva en torno al ingreso de clientes.

En el modelo de auto-atención, por otro lado, como la organización del trabajo se encuentra altamente normada y no existen incentivos individuales tras las ventas, prácticamente los problemas relacionales que genera la competencia no tienen cabida. Sin embargo, el revés de aquello es que el trabajo se encuentra débilmente estimulado, afectando de manera negativa las expectativas de proyección en la empresa. En efecto, la sustitución del modelo de venta asistida por el de auto-atención puede leerse como parte de un proceso de descualificación, a partir del cual el trabajo conllevaría cada vez más tareas de baja complejidad y autonomía, en un contexto de mayor control managerial y de una creciente automatización del proceso de trabajo (Ikeler, 2016). De esta forma, para las nuevas generaciones trabajar en el retail no solo es una alternativa devaluada a la luz del proyecto de continuar los estudios en la educación superior (como se vio en la encrucijada anterior), tampoco permite obtener un nivel de renta mayor como el de los vendedores integrales. Lo que se tiene que construir en este caso, entonces, no es tanto aquella “parte” del trabajo que la organización no prescribe, como los deseos y aspiraciones de continuar en un trabajo que ya no integra ni remunera como antes.

Encrucijada #3: La presentación del trabajador en el espacio de la tienda

La tienda, como todo espacio social, se encuentra estructurada y regida por normas. Los individuos al ingresar deben someterse al orden regulado del trabajo, dejando afuera una forma de ser y asumiendo otra ligada al rol en la tienda, una conversión en la cual el trabajador tiene que sostener una presentación de sí mismo durante su jornada. Esta tercera encrucijada aborda las exigencias de presentarse y actuar de acuerdo a lo esperado en la tienda, de asumir aquella “segunda naturaleza” constitutiva de la personalidad que es el “rol” (Goffman, 1959/2006).

Los dos dispositivos del trabajo en la tienda que participan de esta encrucijada corresponden al trabajo emocional y al sistema de vigilancia. En cuanto al primero, una de las características del sector servicio en general es que el trabajo conlleva un permanente contacto con público, lo que demanda un uso de las emociones por parte de los empleados en función de las expectativas relacionadas al apropiado o inapropiado

desplante frente al cliente (Hochschild, 1983). En esta medida, el trabajo exige en términos emocionales porque lo que se debe “producir” es una interacción de calidad.

En los entrevistados fue común la percepción de que ingresar a la tienda implica la sumisión a un orden normativo diferente que exige un cambio de disposición, un cuidado de los gestos e impresiones que se entregan a los otros, especialmente a los clientes. Por ejemplo, una entrevistada describe así la demanda emocional del trabajo: “Las conductas que nosotros tenemos a penas pisamos el terreno [...] tú tienes todas las paredes marcadas con todo lo que tú tienes que hacer durante el día: ‘siempre que sonreír’, ‘el cliente siempre tiene la razón’” (Claudia, 53 años, entrevista personal, noviembre de 2014).

La experiencia en el trabajo se describe como una especie de transformación, un “olvido de sí mismo” en la cual la subjetividad del trabajador queda reducida, no sin mediación de un esfuerzo emocional, a los aspectos netamente funcionales vinculados al rol de colaborador y a los principios asociados al servicio del cliente. Lidiar cotidianamente con los clientes, en consecuencia, involucra suspender parte de la autenticidad y enfocarse en producir una atención de calidad. Este “olvido de sí”, a la vez, también conlleva renunciar a reaccionar frente a los malos tratos y ofensas que en ocasiones se reciben de algunos clientes. En ese sentido, los trabajadores señalan que tienden a controlar sus impulsos porque es lo que se espera de ellos, pero también por cuidar el empleo.

No obstante, el ejercicio del rol y las exigencias del trabajo emocional en ciertos momentos también se conciben como un recurso que trae beneficios, toda vez que el control del estado de ánimo se torna un requisito para generar ventas. En esta medida, si la relación con los clientes involucra dosis importantes de cinismo, ello es porque se entiende que esconder el verdadero estado de ánimo muchas veces es necesario para cumplir con el trabajo. No ceñirse al rol, entonces, puede traer consecuencias individuales y de carácter económico.

El sistema de vigilancia, por su parte, se expresa principalmente por las cámaras de seguridad, pero también por los mismos guardias de la tienda. Ambos contribuyen a generar un mecanismo de vigilancia panóptico, en el cual unos pocos individuos observan a muchos y los últimos introyectan en sus propias conciencias la vigilancia de los primeros (Foucault, 1975/2002). La encrucijada en lo que respecta a la vigilancia, por consiguiente, tiene como otro de sus ejes la sensación constante que experimentan los trabajadores de ser observados y vigilados, de sentirse sospechosos ahí donde también se los denomina “colaboradores”.

En los testimonios de los trabajadores se aprecia cómo la ubicuidad de las cámaras y las rutinas de revisión de los guardias generan la sensación de persecución, de estar trabajando bajo sospecha. Sin embargo, ya sea que les moleste o no, los trabajadores intentan continuar trabajando normalmente, como si esa vigilancia no existiera, lo que implica otorgarle cierto grado de legitimidad. Una entrevistada señala que “da rabia, da rabia, pero bueno, el que nada hace nada teme, entonces yo por lo menos ni los peso. No, yo ni miro” (Claudia, 53 años). “No hacer nada” en este caso, significa no solo evitar cualquier conducta sospechosa y, por supuesto, no robar. También quiere decir no hacer evidente la molestia que genera la persecución de las cámaras y de los guardias. En ese sentido, el problema no consiste solamente en cómo trabajar soportando una vigilancia excesiva, sino también con cómo manejar la impotencia de trabajar bajo sospecha. La vigilancia, en consecuencia, conduce a mantener una paradójica postura de transparencia, pues al mismo tiempo en que se intenta mantener un buen comportamiento que no levante sospechas, se debe ocultar la irritación que genera la desconfianza hacia los trabajadores.

Encrucijada #4: La ambivalente relación con los compañeros

La relación con los compañeros constituye una indudable fuente de integración. En efecto, como se ha constatado en otras empresas del retail, los trabajadores de la tienda valoran los vínculos con los compañeros porque representan una fuente cotidiana de apoyo, colaboración, compañerismo y amistad (Stecher, Godoy y Toro, 2012). Sin embargo, no por ello están libre de roces y problemas, ni se dejan de experimentar como “irritaciones relacionales” con las que se tiene que lidiar en el trabajo.

Por irritaciones relacionales se entiende tanto la excitación de sentimientos e inclinaciones naturales (celo, envidia, odio, etc.) como también un efecto del contacto próximo y corporal que aumenta la sensibilidad y la reacción afectiva displacentera (Araujo y Martuccelli, 2012). En el Chile contemporáneo representarían un desafío mayor para los individuos vinculado con la experiencia del malestar que ha servido para caracterizar el lazo social en el contexto de la post-dictadura, en donde la desconfianza y el miedo al otro ocupan un lugar preponderante. Sin embargo, para el caso de la tienda, junto a estos elementos cabría considerar fuentes de irritación relacional de naturaleza intrínseca al escenario laboral, dentro de las que los entrevistados destacaron la sensación de permanecer en un encierro y en donde, además, el trabajo se realiza en un contexto de proximidad física con los compañeros: “Los roces siempre se van a dar porque están a dentro de unos metros cuadrados en que se pueden topar o que uno le quitó la venta al otro, aunque no te fijaste” (Adolfo, 57 años, entrevista personal, octubre de 2014).

Con todo, principalmente cabría considerar los efectos de los modelos de organización del trabajo en tanto fuentes diferenciadas de irritaciones relacionales. Así, en primer lugar, en el modelo de auto-atención se observó que las formas de irritación relacional se producen por los roces de la coordinación cotidiana entre los distintos cargos durante el proceso de venta. Como los cargos tienen funciones diferentes y no existe jerarquía entre ellos, las irritaciones se generan al trastocar la horizontalidad que se supone implícita en la colaboración entre trabajadores. En ese sentido, las relaciones entre compañeros se “irritan” con la falta de cordialidad en el trato, los retos y mandatos que los trabajadores reciben de los compañeros en un contexto de pares. En segundo lugar, en el modelo de venta asistida, por su parte, la competencia es el elemento dinamizador de las irritaciones relaciones, pues en muchos casos introduciría la rivalidad entre los compañeros y haría primar la consecución de los intereses individuales. Los trabajadores parecieran enfrentarse a la dificultad de ser estratégicos para vender y generarse el sueldo, sin que la ambición por más comisiones implique pasar por sobre los compañeros.

Las irritaciones relacionales, en este contexto, constituyen una realidad subyacente bajo un ambiente laboral que por lo general se vive con un alto grado de armonía y suelen ser relatadas como una consecuencia de las formas de organización del trabajo. En ambos casos, aunque con intensidad diferenciada, estas se producen por una falta de reconocimiento recíproco, expresado tanto en la expectativa de recibir un trato horizontal como en el respeto de las ganancias obtenidas por las ventas realizadas. El ambiente laboral, entonces, parece minado por problemas relacionales a partir de los cuales se tiende a delimitar amigos de enemigos, a gestionar cercanías y distancias, ora con el fin de evitar ciertas irritaciones, ora a causa de ciertas irritaciones. Trabajar en la tienda, en consecuencia, con frecuencia implica una gestión entre el dominio del trabajo y el de las relaciones sociales, pues se experimentan como realidades incompatibles.

Encrucijada #5: La pluralidad de relaciones con los clientes

Como el objetivo del comercio gira en torno a la maximización de las ventas, el rol de los trabajadores es central, pues debe estar cuidadosamente orientado al servicio al cliente. En la relación con el cliente, por tanto, se juega parte importante del éxito de la estrategia comercial. Desde la literatura, esta relación se ha entendido principalmente en clave de poder, no sólo por los roles (alguien atiende y otro es atendido), sino porque las interacciones conectan con las posiciones en la estructura social (Hanser, 2012). Las desigualdades de clase, por tanto, tenderían a actualizarse en las interacciones entre los trabajadores de primera línea y los clientes de la tienda.

Con todo, la encrucijada, aunque en gran parte concierne al modo en que se resuelve la asimetría propia de la relación trabajador-cliente, refiere principalmente al desafío que constituye tener que gestionar múltiples relaciones durante la jornada de trabajo con distintos tipos de clientes. Nicolás (22 años) expresa con precisión este desafío: “Tú tienes que cambiar muchas veces tus conductas y tu personalidad más que todo porque no puedes ser con todos los clientes de la misma forma que eres, [...] no puedes tutear a una persona si es que ellos no te tutean” (Nicolás, 22 años, entrevista personal, enero de 2015).

Las experiencias que relataron los entrevistados, de este modo, fueron agrupadas en tres formas de relación colaborador-cliente, a partir de la propuesta generada por Marek Korczynski (2009), de acuerdo a la cual el grado de alienación —o realización— que experimentan los trabajadores involucra tres aspectos: el trabajo emocional involucrado, el poder relativo de las dos partes y el grado de repetición de las interacciones. Así, cuando el contenido emocional de la relación es netamente instrumental, los clientes se imponen a los trabajadores y los encuentros del servicio son de una sola vez, los trabajadores experimentarían la relación con el cliente como alienante.

El primer modo de relación con el cliente se caracterizó por la confrontación hacia el trabajador, en donde se relataron situaciones de denostación y abuso fundadas con frecuencia en diferencias de clase y de género. La tienda, en este contexto, aparece como un espacio en el que se reproduce una lógica de abuso y confrontación de poderes, en el cual el maltrato y la humillación se ejercen como una forma de autoafirmación, de demostración de superioridad por parte del cliente en el espacio social. Los trabajadores, de esta manera, relataron experiencias en donde los clientes menospreciaron su labor y cargo en la tienda, atribuyéndole falta de estudios y de un status profesional; en ocasiones recibieron insultos y agresiones y, particularmente las mujeres, señalaron ser tratadas con frecuencia como “sirvientas”. Sin duda, se trataría de la relación más alienante debido a que el poder lo concentra el cliente; el trabajo emocional consiste en resistir, en sostener el rostro para no confrontar o romper en lágrimas.

En contraste, en segundo lugar, se encuentra un tipo de relación caracterizado por la *expertise* del trabajador como vendedor y especialista de los productos de su área. El poder se distribuye entre las partes, debido a que el trabajador se remite a entregar una atención fundada en el conocimiento técnico, posibilitando que su involucramiento emocional sea netamente instrumental. Sin embargo, contrario al supuesto de Korczynski (2009) de que aquello sería negativo, se está completamente convencido de la actuación, del despliegue en escena del “buen vendedor” y, por tanto, lejos de una experiencia alienante. Por último, este tipo de performance si bien logra generar encuentros frecuentes, porque fideliza, lo cierto es que aquello también queda en un segundo

plano pues el modo profesional con que se atiende es independiente de quien se tiene enfrente.

Finalmente, el tercer modo de relación constata el establecimiento de vínculos amistosos entre el trabajador y el cliente, que además se mantienen en el tiempo y se experimentan como una fuente importante de sentido en el trabajo. La horizontalidad de la relación se aleja de la asimetría, la confrontación y también del trabajo instrumental sobre las emociones, pues no cabe fingir o impostar. La frecuencia de los encuentros es lo que sostiene el vínculo y lo que diferencia al cliente conocido por el trabajador. El cliente representa, así, una importante fuente de sentido porque es un vínculo que integra, que realiza y que —también entrega— ganancias.

De esta forma, la atención al cliente deviene en encrucijada no solo por las dificultades intrínsecas en la interacción con cada uno de los modos de relación analizados. Lo es también porque el trabajo diario implica pasar de atender un tipo de cliente a otro. En ese sentido, junto con requerir la habilidad de resolver las exigencias singulares de un cliente en específico, también requiere la capacidad de cambiar la manera en que se orientan las acciones de cliente en cliente.

Encrucijada #6: La paradójica relación con la jerarquía

La sexta encrucijada concierne al modo en que los trabajadores se relacionan con la jerarquía de la empresa, entendiendo por esta no solo la relación empleado-jefe, sino también la relación empleado-empresa. En esta medida, la encrucijada exhibe cómo los trabajadores se enfrentan a las contradicciones permanentes que generan dos modalidades de relación: por un lado, el vínculo de afecto y lealtad con los jefes y, por otro lado, la explotación lejana y silente en la relación con la empresa.

En lo que respecta a los jefes en la tienda, los trabajadores no solo suelen confiar en ellos, sino que participan activamente de la integración que experimentan en el espacio del trabajo. En ello contribuye una forma de ejercer el liderazgo basada en la experiencia de años en la empresa, la que ciertamente es producto de una política que incentiva la movilidad interna y genera jefes con conocimiento práctico en el “oficio” de la venta. El jefe, en ese sentido, sabe lo que significa ser un trabajador de primera línea porque lo fue en un pasado y conoce también el modo en que se debe ejercer el mando en la coordinación de un equipo. La empresa, entonces, incentiva que los jefes sean de “oficio” porque parece ser la forma de producir “buenos jefes”.

Los trabajadores, así, tendieron a hablar de la relación con sus jefes aludiendo a un trato llano, amable y cercano, destacando la preocupación e incluso protección que

les brindan en los momentos difíciles del trabajo. Un ejemplo es el siguiente testimonio de una entrevistada:

Puedo decir que los jefes [...] para mí han sido formidables, personas sencillas, personas que para muchos de ellos quizás tuvieron otro nivel como empleado en sus inicios y que fueron escalando por la forma de hacer su trabajo responsable y hasta ahora, no hay ninguno que yo haya tenido una necesidad o le haya presentado cualquier inquietud y que me haya ignorado. (Marcia, 52 años, entrevista personal, septiembre de 2014)

En ese sentido, los atributos mediante los cuales evalúan a sus jefes resultan afines a los de un liderazgo paternal, toda vez que lo que se valora de ellos es la capacidad de liderar generando cuidado, lealtad y amparo en las relaciones de trabajo. Así, en la medida que los jefes protegen y entregan seguridad en el trabajo, los empleados legitiman la autoridad y demuestran lealtad hacia ellos.

En contraste, cuando se considera la relación con la empresa la situación es diferente. En ello, sin duda, interfiere el modelo de relaciones laborales vigente en el país, el cual le entrega una posición privilegiada al empleador debido a que el trabajo se encuentra mayoritariamente regido por contrato individual; la negociación colectiva y la acción sindical poseen escasa relevancia; el derecho a huelga es casi inexistente y la protección de los trabajadores no depende de la organización sindical sino del Estado (Ugarte, 2014). Este desequilibrio de fuerzas frente a la empresa, los trabajadores lo manifestaron recurrentemente y en diferentes ámbitos de su experiencia laboral, pudiendo identificarse las siguientes tensiones.

En primer lugar, la implementación del modelo de auto-atención significó la transformación de la organización del trabajo en la empresa de un modo unilateral, centralizado y vertical, que generó una precarización del trabajo en la tienda por medio de la degradación de los ingresos. En efecto, la empresa reemplazó a trabajadores antiguos y con mejor remuneración (vendedores integrales), mediante el despido pactado o bien, por medio del ofrecimiento de un nuevo cargo con menor sueldo (cajero, asistente o asesor de compras). En segundo lugar, la disminución del ingreso de los vendedores integrales. En efecto, como informaron algunos entrevistados, en los últimos años las comisiones que reciben los trabajadores por los productos vendidos se han reducido prácticamente a la mitad (pasando aproximadamente de 1.5 % a 0.8 %).

En tercer lugar, la extensa jornada laboral y los turnos de trabajo son percibidos como un mecanismo de explotación por los trabajadores, pues como la tienda debe mantenerse abierta durante todos los días de año les impide a los trabajadores el disfrute del tiempo libre y con la familia. Finalmente en cuarto lugar, ciertos padecimien-

tos a la integridad física. Específicamente, dos entrevistados dieron cuenta de episodios (en un caso alergia sufrida por pesticidas utilizados en las bodegas y en el otro, un esguince producido por la caída de un colgador en un pie) que evidencian tanto el descuido de la empresa como la responsabilización de los trabajadores de sus padecimientos.

De esta manera, la encrucijada de la jerarquía consiste en una compleja composición de dos registros de relaciones sociales marcadamente contrapuestos. En un primer nivel, la empresa logra propiciar mediante el “oficio” de las jefaturas de la tienda, parte de la integración relacional que caracteriza al escenario laboral, a través del liderazgo paternalista de los jefes directos. En un segundo nivel, sin embargo, un conjunto de experiencias de explotación marcadas por la rabia y el abandono y que en su origen tienen la acción u omisión de la empresa, son vividas por los trabajadores sin lograr ser canalizadas por medio de la organización colectiva. Así, en el meollo de la encrucijada se encuentra el entrecruzamiento de dos niveles de relación que resultan con frecuencia contradictorios, una suerte de doble vínculo en el que, al mismo tiempo que se integra y protege al trabajador a través de la jefatura directa, se menosprecia el aporte y la participación de los trabajadores en la gran empresa.

Encrucijada #7: La gestión del tiempo

La gestión del tiempo es una de las facetas más difícil de sobrellevar del trabajo en la tienda, debido principalmente el régimen de horarios y turnos. En efecto, la organización del tiempo de trabajo en la tienda considera, en primer término, una jornada que comienza en torno a las 11:00 de la mañana y que finaliza aproximadamente a las 21:00, lo que significa que se inicia y termina más tarde que el horario de oficina usual y también del escolar. En segundo lugar, los turnos distribuyen los días de trabajo de acuerdo a una modalidad “5x2”, en la que se trabajan cinco días a la semana, se descansan dos y cada dos semanas uno de los dos días de descanso debe corresponder a un domingo. Aquello genera una variabilidad de turnos semanales que en un año puede entregar hasta ocho formas distintas de combinar los días de trabajo y de descanso. Las consecuencias subjetivas de lo anterior las expresa de la siguiente forma un entrevistado: “Lo que te mata es el horario [...] te va matando no solamente tu estado de ánimo, si no que todo, en la parte familiar tienes muy pocas horas para poder verlos, yo salgo muy temprano en la mañana y llego en la noche cuando ya están durmiendo [mis hijas]” (Roberto, 38 años, entrevista personal, enero de 2015).

En este contexto, la consecuencia más reconocida por los trabajadores en relación a estas exigencias temporales es la dificultad de conjugar el tiempo de trabajo con el de la familia, porque tanto en la semana como en los fines de semana se hace poco proba-

ble encontrarse con los seres queridos. En ese sentido, la dificultad de la encrucijada de la gestión del tiempo, tal como lo evidencian Michael Bittman y Judy Wajcman (2000), se distribuye de manera desigual en mujeres y en hombres. En efecto, fue común en las entrevistadas hablar del malestar que experimentan al llegar a la casa después del trabajo y que todos se encuentren durmiendo, así como no poder estar disponibles los fines de semana cuando se reúnen en familia. Hablaron con frecuencia de los cumpleaños a los que dejaron de asistir, los días del niño que no se celebraron y la ausencia en general de las festividades. Adicional a ello, se encuentran los quehaceres del hogar que acrecientan el cansancio, pues luego de haber terminado la jornada laboral en la tienda pareciera comenzar otra jornada en el hogar.

En contraposición, aunque los hombres están sometidos al mismo sistema horario, la familia no parece exigirles lo mismo en términos temporales. La tensión entre estos dominios, por supuesto, es reconocida; así como se suele asumir la desatención del hogar, el no haber podido estar presente en momentos importantes con la familia, particularmente con los hijos, con cierto grado de culpabilidad. Sin embargo, la sobreimplicación laboral y la ausencia en el hogar es concebido a la manera de un sacrificio que atenúa la culpabilidad por una razón mayor: la educación y, en consecuencia, la aspiración de que sus hijos asciendan socialmente. Se trata, por cierto, de un sacrificio anclado en el ideal del hombre de familia tradicional, que provee para sostener a la familia y que los hijos “salgan adelante”, pero que también termina por desresponsabilizar al padre de otras facetas del hogar. Para los hombres, en consecuencia, la experiencia de trabajo-sin-fin (Araujo y Martuccelli, 2012) obtiene un mayor grado de legitimidad que para las mujeres, lo que a su vez genera que se vivan con menos culpa los costos familiares.

Con todo, la demanda temporal del sistema de horarios y turnos tiene un efecto negativo considerable en la promesa y su dimensión promocional. En efecto, en muchas ocasiones tanto en mujeres como en hombres, se evidenció un rechazo a la posibilidad de ascender en la tienda, pues como los jefes se encuentran contractualmente regidos por la normativa de cargos sin supervisión directa, no se acogen al límite legal de 45 horas semanales. El ascenso en esas condiciones se percibe como una profundización en el costo de alejarse del hogar y de perder el control del tiempo. De esta forma, la encrucijada no solo involucra gestionar las demandas del trabajo y hogar, sino que también implica tomar decisiones en cuanto a la manera en que se permanece en la tienda.

Conclusiones

El recorrido por las diferentes encrucijadas constituye una apuesta por describir y comprender el escenario laboral de una tienda por departamento en el contexto del Chile contemporáneo. Como quedó demostrado, se trató de una aproximación en línea con la sociología del individuo que permitió comprender a escala de los actores las transformaciones del trabajo en el marco de una empresa del retail. La representación del escenario laboral lograda corresponde, de este modo, a una constelación de encrucijadas con la capacidad de articular las vivencias personales con las condiciones objetivas.

Esta representación del escenario laboral y del trabajo en una tienda por departamento fue recreada, ciertamente, mediante el repertorio testimonial de los trabajadores. Las encrucijadas, en ese sentido, fueron el producto de un proceso de análisis inductivo de los relatos de los trabajadores y que por medio de la recurrencia de los significados se fueron perfilando. Por ello, las condiciones objetivas del escenario laboral no fueron otra cosa que lo que los trabajadores insistieron en relatar y referir durante las entrevistas. En otras palabras, lo “estructural” del escenario laboral emergió principalmente de las experiencias de los trabajadores.

La aproximación, entonces, intentó representar un escenario laboral privilegiando el registro de las experiencias individuales por sobre una lectura institucional. De esta manera, esta propuesta intenta ser un complemento a los conceptos de “paradigma socio-productivo” y “configuración sociotécnica”, así como continuar profundizando en el objetivo de la noción “escenario laboral” (Soto, 2015) de relacionar las características estructurales de los espacios de trabajo con los procesos subjetivos, mediante la comprensión de las condiciones objetivas a través de la perspectiva de los trabajadores. Aquello, sin dudas, resulta un aporte para pensar lo laboral a través de una mirada que considera la experiencia individual como el terreno en donde las estructuras se hacen inteligibles.

En efecto, en vistas de que en la sociedad contemporánea —como sostiene uno de los supuestos más importantes de la sociología del individuo— ya no existe una adecuación absoluta entre la subjetividad del actor y la objetividad del sistema (Dubet, 1994/2010), las encrucijadas demostraron ser puntos de inadecuación entre actor y estructura en el marco de un escenario laboral concreto y que en su conjunto permitieron recomponer lo que es la experiencia de trabajo en el retail. Trabajar en una tienda por departamento, en esta medida, significa participar cotidianamente de un escenario laboral conformado por circunstancias ambivalentes, frente a las cuales los actores

construyen una experiencia mediante la gestión de las lógicas de acción en juego en cada una de las encrucijadas.

El abordaje, por último, constituye un acercamiento al trabajo que eludió el binarismo de ciertas categorías con las que en muchas ocasiones se investiga en este ámbito, como por ejemplo poder/resistencia, empleo normal/atípico, trabajo precario/decente, entre otras. En ese sentido, la descripción del escenario mediante las encrucijadas hace difícil sostener que la experiencia de los trabajadores de la tienda se basa de manera casi unilateral en la dominación, la precariedad o en su carácter atípico. Antes bien, lo que ha quedado como evidencia es la complejidad del trabajo en la tienda, su cualidad ambivalente y su carácter procesual.

Respecto a las limitaciones del estudio cabe señalar lo siguiente. Como la aproximación se centró exclusivamente en los trabajadores directamente contratados por la empresa y no se consideraron otras formas de empleo (como sub-contratados y/o trabajadores de otras marcas que venden los productos en la tienda), el escenario laboral que prefiguraron las encrucijadas responde a un perfil de trabajador particular. La consideración de todas las formas de empleo presentes en la tienda, sin embargo, puede que no afecte tanto las características de las encrucijadas, como las estrategias y recursos con que los trabajadores las responderían. De esta forma, un desafío importante a considerar en investigaciones similares se relaciona con la segmentación de las formas de empleos que se generan no tan solo dentro de un rubro, sino en un mismo recinto de trabajo.

Referencias

- Abal, Paula (2007). El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina. *Revista mexicana de sociología*, 69(4), 683-727.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000) *Doing critical management research*. Londres: SAGE
- Araujo, Kathya & Martuccelli, Danilo (2012). *Desafíos comunes. Retratos de la sociedad chilena y sus individuos*. Santiago: LOM Ediciones.
- Beck, Ulrich & Beck-Gernsheim, Elisabeth (2001). *Individualization*. London: Sage.
- Bittman, Michael & Judy Wajcman (2000). The Rush Hour: The Character of Leisure Time and Gender Equity. *Social Forces*, 79(1), 165-189.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (1999/2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Cámara de Comercio de Santiago (2016). *Tendencias del retail en Chile • 2016*. Departamento de estudios. Extraído el 5 de agosto de 2017, de: https://www.ccs.cl/estudios/docs/tendencias_retail_2016_WEB.pdf

- Castel, Robert (2009/2010). *El ascenso de las incertidumbres*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, Enrique (2003). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México D. F.: FCE.
- Dejours, Christophe (1980/2009). *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo*. Madrid: Modus Laborandis.
- Dubar, Claude (2000/2015). *La crisis de las identidades. Interpretación de una mutación*. Barcelona: Bellaterra.
- Dubet, François (2002/2006). *El declive de la institución: Profesiones, sujetos e individuos ante la reforma del Estado*. Barcelona: Gedisa.
- Dubet, François (1994/2010). *Sociología de la experiencia*. Madrid: Editorial Complutense y CIS.
- Durán, Gonzalo & Kremerman, Marco (2008). Caracterización del sector retail: Una mirada general. *Cuaderno de investigación*, 7. Extraído el 5 de abril de 2015, en: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf>
- Durán, Gonzalo & Kremerman, Marco (2015). *Sindicatos y negociación colectiva. Panorama estadístico nacional y evidencia comparada*. Extraído de: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/04/Fundaci%C3%B3n-SOL-2015-Negociaci%C3%B3n-Colectiva.compressed.pdf>
- Ffrench-Davis, Ricardo (1999). *Entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad: tres décadas de política económica en Chile*. Santiago: Dolmen.
- Ffrench-Davis, Ricardo & Stallings, Barbara (2001). *Reformas, crecimiento y políticas sociales en Chile desde 1973*. Santiago: LOM.
- Foucault, Michel (1975/2002). *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gálvez, Telma; Henríquez, Helia & Morales, Gabriela (2009). *Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Goffman, Erving (1959/2006). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Güell, María & Meschi, Vicente (2013). *Sector Retail Perspectivas Industria y Precios Objetivo*. Extraído de www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf
- Hanser, Amy (2012). Class and the Service Encounter: New Approaches to Inequality in the Service Work-place. *Sociology Compass* 6/4, 293–305. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00453.x>
- Hochschild, Arlie (1983). *The managed heart: the commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press
- Ikeler, Peter (2016). Deskillling emotional labour: evidence from department store retail. *Work, employment and society*. 306, 966-983. <https://dx.doi.org/10.1177/0950017015609031>

- Korczynski, Marek (2009). The mystery customer: Continuing absences in the sociology of service work. *Sociology*, 43, 952-967.
<https://doi.org/10.1177/0038038509340725>
- Martuccelli, Danilo (2007). *Cambio de Rumbo: la Sociedad a Escala del Individuo*. Santiago: LOM.
- Neffa, Julio (1998). *Los paradigmas productivos Taylorista y Fordista y su crisis*. Buenos Aires: Lumen.
- Nickson, Dennis; Price, Robin; Baxter-Reid, Hazel & Hurrell, Scott. (2016). Skill requirements in retail work: the case of high-end fashion retailing. *Work, employment and society*, 31(4), 692-708.
<https://doi.org/10.1177/0950017016672791>
- Pérez, Miguel (2011). The top 20 multinationals in Chile in 2010: retail, forestry and transport lead the international expansion. Santiago: CEPAL.
- Périlleux, Thomas (2008). Las transformaciones contemporáneas del trabajo. Nuevas canteras de pensamiento y de acción. En Betty Espinosa (ed.) *Mundos del trabajo: Pluralidad y transformaciones contemporáneas*. Quito: FLACSO.
- Soto, Álvaro (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. *Revista de Estudios Sociales*, 51, 198-212. <https://dx.doi.org/10.7440/res51.2015.15>
- Spink, Peter (2011). ¿Qué pasó con el trabajo?: de la centralidad de los zapatos, barcos y lacre a los problemas planteados por los cerdos volando. *Athenea Digital*, 11(3), 3-24. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v11n3.955>
- Stake, Robert (1995/1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stecher, Antonio (2012). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. *Revista PSYKHE*, 21(2), 9-29.
<http://sci-hub.tw/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Stecher, Antonio & Godoy, Lorena (2014). *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago: RIL.
- Stecher, Antonio; Godoy, Lorena & Toro, Juan (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(27), 523-550.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1998/2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Thompson, Paul & Smith, Chris. (2010). Debating labour process theory and the sociology of work. En Paul Thompson & Chris Smith (Eds.), *Working life. Renewing labour process analysis* (pp. 11-28). Basingstoke: Palgrave.
- Todaro, Rosalba & Yañez, Sonia (2004). *El trabajo se transforma: relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago: CEM.
- Ugarte, José (2014). El trabajador en soledad. El modelo de relaciones laborales chileno y la promesa no cumplida. En Antonio Stecher & Lorena Godoy (Eds.),

Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidad. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina (pp. 103-140). Santiago: RIL.

Warhurst, Chris & Nickson, Dennis. (2007) Employee experience of aesthetic labor in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103 – 120. <https://doi.org/10.1177/0950017007073622>



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)