

## ¿NUEVAS ORIENTACIONES SUBJETIVAS EN EL TRABAJO? LOS JÓVENES DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE

*NEW SUBJECTIVE ORIENTATIONS AT WORK? YOUNG PEOPLE IN THE RETAIL INDUSTRY IN CHILE*

**Álvaro Soto\* ; Antonio Stecher\*\* ; Pamela Frías\***

\* Universidad Alberto Hurtado; \*\* Universidad Diego Portales;  
asoto@uahurtado.cl; antonio.stecher@udp.cl; pfrías@uahurtado.cl

### Historia editorial

Recibido: 30-08-2019

Primera revisión: 11-12-2019

Aceptado: 04-06-2020

Publicado: 24-02-2021

### Palabras clave

Joven; Subjetividad;

Trabajador; Individualismo;  
Retail

### Resumen

Analizamos las narrativas de jóvenes trabajadora/es de baja calificación del *retail*, proponiendo 4 orientaciones subjetivas que expresan una fuerte individualización de la experiencia laboral. Se trata de un sujeto laboral (i) que demanda un trato digno y respetuoso; (ii) que valora los espacios de sociabilidad, (iii) con una marcada racionalidad transaccional de corto plazo; y (iv) con una proyección permanente, aunque vaga, hacia el futuro laboral que declina en cuatro figuras diferentes —*escindido*, *capitalizado*, *de ensueño* y *bloqueado*—, según la específica condición biográfica y laboral. Discutimos la relación entre estos hallazgos y los procesos de flexibilización laboral e individualización cultural en la sociedad chilena, así como con las particulares condiciones de trabajo en la industria del *retail*.

### Abstract

We analyze the narratives of young workers with low qualification of retail, proposing 4 subjective orientations that express a strong individualization of work experience. It is a labor subject that demands (i) a dignified and respectful treatment; (ii) that values the sociability spaces, (iii) with a marked short-term transactional rationality; and (iv) with a permanent projection although it is wandering towards the future of work that declines in four different figures - split, capitalized, dreamy and blocked - according to the specific biographical and labor condition. We discuss the relationship between these findings and the processes of labor flexibility and cultural individualization in Chilean society, as well as with the particular working conditions in the retail industry.

### Keywords

Youth; Subjectivity; Work  
experience; Individualism;  
Retail

Soto, Álvaro; Stecher, Antonio & Frías, Pamela (2021). ¿Nuevas orientaciones subjetivas en el trabajo? Los jóvenes de la industria del retail en Chile. *Athenea Digital*, 21(1), e2772. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2772>

## Introducción

La pregunta en torno a las modalidades contemporáneas en que la/os jóvenes se insertan al mercado laboral y construyen particulares trayectorias, experiencias y subjetividades en el mundo del trabajo constituye un tópico de creciente y renovado interés en las Ciencias Sociales, tanto a nivel global como de América Latina (Ghiardo y Canales, 2018; Miranda, 2015; Misra y Walters, 2016; Standing, 2013) dada su vinculación a las profundas transformaciones económicas, políticas, culturales y tecnológicas de las últimas décadas en las sociedades modernas (Bauman, 2003; Castel, 2010; Castells, 2001).

Tomando el caso chileno como expresión de una transformación mayor a nivel regional, es posible destacar dos grandes procesos de cambio societal que han reconfi-

gurado los mundos del trabajo, las experiencias laborales y las orientaciones subjetivas de la/os trabajadores jóvenes (Araujo y Martuccelli, 2012). Por un lado, el proceso de re-estructuración capitalista y modernización neoliberal a partir de la expansión de principios de flexibilización, privatización, mercantilización, desregulación e inserción de la economía nacional en las redes productivas, comerciales y financieras del capitalismo global (Ruiz y Boccardo, 2015; Salazar y Pinto, 2002). Dicho proceso implicó, a nivel de las empresas privadas y organismos públicos, la progresiva instalación de formas de organización y gestión flexible basadas en tecnologías de la información, formas de empleo atípicas y generalmente precarias, debilitamiento sindical y de la negociación colectiva, procesos de trabajo post-tayloristas (polivalencia, trabajo por proyectos, evaluación continua por resultados, remuneración variable, autonomía), así como lógicas de organización en red activadas orientadas a la innovación, la satisfacción de la demanda y la calidad (Boltanski y Chiapello, 2002; Castel, 2010; Coriat, 2009; Ramos, 2009). Estos modelos productivos han definido nuevas exigencias subjetivas y nuevos ideales o modelos de identificación para los actores laborales, especialmente para quienes ingresaron al mercado en este contexto de modernización (Durand, 2019; Soto, 2008).

En segundo lugar, tanto en Chile como en América Latina, los procesos de modernización cultural vinculados a la radicalización de la individualización, la globalización y las demandas de democratización y horizontalidad del lazo social han transformado en profundidad los imaginarios y las prácticas de los sujetos en las distintas esferas de la vida social (Araujo y Martuccelli, 2012). Las nuevas generaciones de jóvenes han sido socializadas en nuevos contextos de institucionalidad democrática, masificación del acceso a la educación terciaria, redes globales de comunicación, uso intensivo de nuevas tecnologías, acceso al crédito y al consumo, cuestionamiento de matrices identitarias tradicionales (nación, clase, Estado), reconocimiento a la diferencia y la diversidad, nuevas demandas políticas, y reconfiguración de los modelos tradicionales de familia, intimidad y relaciones de género (Domingues, 2009; Lechner, 2002; Martuccelli, 2010; PNUD, 2002). Nuevos ideales de sujeto y nuevas exigencias subjetivas se depositaron en las generaciones más jóvenes, dando lugar a horizontes de sentido y a experiencias basadas en los principios de autorrealización individual, proyecto personal, capitalización y superación de los propios límites, cuestionamiento a la autoridad, y de relaciones sociales horizontales basadas en el respeto de la dignidad y autonomía personal (Beck y Beck-Gernsheim, 2003; PNUD, 2002).

Siguiendo a Araujo y Martuccelli (2012) sostenemos que en el cruce de esas dos grandes transformaciones (estructural y cultural) —y en el carácter heterogéneo, diferencial y desigual con que se han manifestado en América Latina (CEPAL, 2008;

PNUD, 2002)— es donde debe situarse la pregunta por las modalidades en que los sujetos jóvenes se vinculan subjetivamente al trabajo y dotan de sentido sus experiencias laborales.

El presente artículo busca contribuir a este campo de debates a partir de un estudio empírico de corte cualitativo con trabajadora/es jóvenes de la industria del *retail* en Santiago de Chile, una industria caracterizada a nivel global por el uso intensivo de fuerza de trabajo juvenil y femenina, y por la introducción de distintos principios de flexibilidad organizacional (Carré y Tilly 2008; Stecher, 2012). A partir del análisis de los relatos acerca de su experiencia laboral, el artículo propone un conjunto de orientaciones subjetivas comunes hacia el trabajo, así como figuras específicas de futuro, dependiendo de ciertas características biográficas o laborales. En su conjunto dan cuenta de un sujeto laboral joven altamente individualizado, centrado en la afirmación de sí mismo en el espacio de trabajo. Dichas orientaciones se despliegan en la actividad de trabajo y reúnen posicionamientos, percepciones o lógicas de acción, a través de los cuales la/os trabajadores otorgan sentido a su experiencia laboral y a su trayectoria. El artículo visibiliza la importancia transversal de las tendencias de cambio estructural y culturales de las sociedades latinoamericanas y releva la importancia de analizar el vínculo subjetivo de la/os jóvenes al trabajo considerando los escenarios de trabajo específicos (Soto, 2015) en que se insertan y sus trayectorias biográficas y posicionamientos estructurales diferenciales en la vida social, tomando distancia de aquellas perspectivas que subsumen la subjetividad laboral de la/os jóvenes en categorías únicas y homogéneas de sujeto: milenial, emprendedor, precario, etc.

## Antecedentes

---

### Aproximaciones al estudio de las subjetividades laborales de los jóvenes

Es posible identificar cinco abordajes conceptuales en la producción actual de las Ciencias Sociales respecto de las nuevas orientaciones subjetivas de la/os jóvenes al trabajo.

El campo de la psicología organizacional y de los estudios del *management* ha buscado describir las preferencias y características de cada generación en el trabajo, intentando identificar prácticas diferenciadas y efectivas de gestión. Así, se ha instalado la imagen del nuevo trabajador joven o *sujeto milenial*, caracterizándolo por su orientación a la sociabilidad y al manejo de tecnologías (Jerome et al., 2014) así como su egocentrismo y no conformismo distintivo como generación. Entre sus preferencias laborales, se ha señalado la orientación al logro y a trabajos desafiantes, variados y di-

námicos (Treuren y Anderson, 2010), el deseo de contribuir y obtener reconocimiento, de contar con líderes inspiradores y no jefaturas verticales (Hillier-Fry, 2018), la búsqueda de oportunidades de desarrollo y la exigencia de mejores recompensas, el interés por contar con espacios para sociabilizar, el balance vida y trabajo, y la orientación hacia trabajos que otorguen movilidad, flexibilidad y espacios de innovación (Cristea et al., 2017). Específicamente, el segmento de profesionales jóvenes es identificado como un grupo de especial interés por el valor que generan en las empresas (Zavala y Frías, 2018), ensalzando sus atributos como pilar de las nuevas culturas organizacionales deseadas, lo que ha motivado un creciente interés por atraerlos y retenerlos (Ng y Parry, 2016), desarrollando prácticas de gestión y beneficios adaptados a sus expectativas (Kultalahti y Viitala, 2015).

En segundo lugar, desde el campo de la sociología crítica y los estudios críticos del *management*, se ha discutido la emergencia de un *sujeto emprendedor*, destacando el rol que ha jugado la matriz neoliberal, las estrategias empresariales y los discursos manageriales como dispositivos de subjetivación que producen sujetos laborales centrados en el emprendimiento, la competencia y la capitalización individual (Bröckling, 2015; Rose, 1990). Al respecto, se sostiene que los discursos gerenciales y las tecnologías de gestión flexible han enfatizado, especialmente hacia la/os trabajadores/as jóvenes, el deber del desempeño ilimitado y el imperativo del goce, lo que produciría procesos de asujetaamiento basados en la imagen del trabajador como un “empresario de sí mismo” (Bröckling, 2015; Laval y Dardot, 2013). De este modo, el *sujeto emprendedor*, se caracterizaría por ser activo, autónomo, competitivo, de alto desempeño y orientado al incremento de su empleabilidad en los distintos mercados en los que participa (Crespo y Serrano, 2013). La adaptabilidad, iniciativa y capacidad para trabajar en red y las exigencias de compromiso, cumplimiento de metas y respuestas inmediatas a las demandas variables y crecientes del entorno, serían internalizadas por la/os jóvenes como parte de las nuevas exigencias organizacionales (Durand, 2019). La/os jóvenes trabajadores/as estarían cada vez más compelidos a velar por su eficacia, aceptar condiciones de trabajo flexible y, al mismo tiempo, mostrar implicación subjetiva con el trabajo, transformando las demandas y coacciones externas del capitalismo flexible en una exigencia ilimitada hacia sí mismo (Crespo y Serrano, 2013; Laval y Dardot, 2013).

En tercer lugar —desde el campo de la sociología cultural y de la modernización reflexiva— se destaca el carácter de *sujeto individualizado* del actor laboral, poniendo el foco en el modo en que la globalización, la individualización, el mayor acceso a la educación y al consumo, la pluralización de los modos de vida, los valores de la autorrealización personal, convivencia democrática y horizontalidad del vínculo social han transformado radicalmente la socialización laboral de la/os jóvenes (Bauman, 2003;

PNUD, 2002). En este abordaje, el sujeto se insertaría al mundo laboral desde un nuevo horizonte simbólico, criticando los modelos autoritarios de gestión, con una conciencia mayor de derechos y empoderamiento ciudadano, con inscripciones más acotadas, cambiantes y diversas a marcos colectivos de acción e identidad, buscando trabajos significativos para el proyecto personal y con fuertes demandas de horizontalidad en las interacciones cotidianas (Araujo, 2016; Lechner, 2002; PNUD, 2002). Las significaciones y trayectorias laborales más singularizadas y autorreferidas de la/os jóvenes (Araujo y Martuccelli, 2012) estarían, al mismo tiempo, sometidas a nuevas coerciones y reglas empresariales frente a las cuales se les exige adaptación, iniciativa y flexibilidad (Beck y Beck-Gernsheim, 2003; Castel, 2010); y respecto a las cuales los recursos, capacidades y capitales están distribuidos en forma distinta y desigual entre jóvenes de diferentes clases sociales.

En cuarto lugar, desde el campo de la economía laboral, los abordajes han puesto el foco en la imagen de un *sujeto precario*, donde se destacan formas de experiencia laboral y orientaciones subjetivas al trabajo en la/os jóvenes marcadas por la vulnerabilidad e incertidumbre. Ello se vincularía, especialmente para el caso europeo, a la crisis del estado social de bienestar y al pacto fordista que supuso pérdida de protecciones sociales asociadas al trabajo y la masificación en el sector formal de la economía de formas precarias de empleo, que impactan especialmente en la/os jóvenes (Castel, 2010; Rebughini, 2019). La inseguridad, inestabilidad, vulnerabilidad e incertidumbre laboral, unido a la fragmentación de las identidades laborales y a la imposibilidad de construir carreras estables, daría lugar a lo que Guy Standing (2013) denomina el precariado: una clase que, en el caso de la/os jóvenes, se caracterizaría por su descontento, desasosiego e inseguridad frente a las lógicas de un mercado laboral flexible. La vivencia precaria vuelve necesario el pluriempleo y el desarrollo de redes de contactos para sobrevivir (Standing, 2013) transformando una condición aparentemente temporal o transitoria, en una situación de precariedad permanente (Ghiardo, 2009), donde la/os jóvenes ven reducidas sus oportunidades de movilidad social y acceso a derechos ciudadanos por medio de la actividad laboral. Lo anterior dificulta la inserción de la/os jóvenes, en especial de aquellos no calificados, llevándolos a una actitud de cierta desesperanza y congelamiento temporal en el presente. La figura del *sujeto precario* da cuenta también de procesos de precarización del contenido del trabajo: trabajo descualificado, ausencia de instancias de capacitación, imposibilidad de movilidad ascendente, baja autonomía y reconocimiento, alto control y desgaste físico (Standing, 2013).

Una quinta perspectiva a considerar —situada en el campo de la sociología de la educación y la sociología de la juventud— ha puesto el foco en destacar los factores estructurales (clase, género, etnia, territorio) que marcarían importantes diferencias en

las orientaciones subjetivas hacia el trabajo de los diferentes sujetos jóvenes (Cottet, 2015; Miranda, 2015), proponiéndose así la existencia de un *sujeto heterogéneo*. Las posiciones que enfatizan la heterogeneidad de las subjetividades juveniles reconocen la diversidad de actitudes de la/os jóvenes al trabajo, marcadas por condiciones estructurales, escenarios laborales y trayectorias biográficas diferenciadas, distanciándose de ciertas tesis culturalistas que refieren a la/os jóvenes como sujetos portadores de una transformación generalizada del sentido y las experiencias de trabajo (Martuccelli, 2010). Este tipo de aproximaciones toma distancia de la idea de un único sujeto juvenil homogéneo (milenial, emprendedor, individualizado, precario) destacando la heterogeneidad y dinamismo de las experiencias juveniles en el trabajo, ampliamente abordadas en estudios de América Latina (Battistini, 2004; Cottet, 2015; Garabito, 2012; Miranda, 2015). Las diferentes características sociodemográficas individuales darían lugar a distintas preferencias laborales en la/os jóvenes (Guillot-Soulez y Soulez, 2014), donde el salario, las obligaciones familiares y nivel de formación, cuestionarían el factor etario como único criterio asociado a la comprensión de lo juvenil (Elchardus y Smits, 2006; Gonzáles – Miranda et al., 2017).

### La industria del *retail*

La industria del *retail* en Chile —cadenas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, tiendas de *fashion retail*, cadenas de farmacia u otros locales especializados (Stecher, 2012)— constituye un campo empírico privilegiado para aproximarse al análisis de las trayectorias, experiencias y subjetividades laborales de la/os trabajadora/es jóvenes. Dicha industria emplea actualmente en Chile a cerca de 500 000 asalariados y se caracteriza por una fuerte concentración del mercado en unos pocos holdings empresariales —Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, Wal-Mart-Chile, SMU, ABCDIN—. La industria incorporó desde los años 1990 profundas innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión (*lean retailing*), que implicaron la profesionalización, estandarización, racionalización y el control exhaustivo y digitalizado de procesos en toda la cadena productiva (Calderón, 2006; Gálvez et al., 2009), fuertemente orientadas a la reducción de costos laborales, a la diversificación de los nichos de negocio, a ganar tasas del mercado minorista, a la búsqueda continua de la satisfacción y fidelización del consumidor y a la expansión en otros mercados de América Latina (Calderón, 2006; Stecher y Martinic, 2018).

En términos de *relaciones de empleo* y, al igual que en las grandes cadenas globales (Walmart, Tesco, Carrefour, Home Depot), las tiendas en Chile emplean predominantemente a mujeres (entre 60 % y 70 %), sujetos jóvenes (60 % menor a 35 años), de baja calificación (en torno al 80 % con educación media como máximo nivel completa-

do), con escasa experiencia laboral previa y pertenecientes a sectores urbanos (Abal, 2007; Carré y Tilly, 2008; Gálvez et al., 2009; Grugulis y Bozkurt, 2011; Stecher y Martinic, 2018). El *retail* constituye una de las opciones de más fácil acceso para la/os jóvenes para una primera inserción en el mercado laboral, dada la continua demanda de mano de obra y las bajas certificaciones que exige (Ghiardo y Canales, 2018; Guiamet, 2012). Las tiendas hacen un uso intensivo de formas contractuales *part time* (en torno al 30 %) y a plazo fijo (en torno al 20 %), las cuales suelen concentrar una gran cantidad de jóvenes estudiantes. Además, participan del proceso productivo otros trabajadores externos a la empresa: trabajadores subcontratados de aseo y vigilancia, reponedores de marcas, trabajadores suministrados, promotores de marcas, empaquetadores (Stecher y Martinic, 2018). Los empleados de las tiendas se caracterizan por contar con contratos formales de trabajo, por su baja antigüedad (cerca de la mitad lleva menos de 3 años en la empresa), su alta tasa de rotación anual (en torno al 30 %) e ingresos promedios entre 1,5 y 2,5 sueldos mínimos (Stecher y Martinic, 2018).

Respecto *al proceso de trabajo* en la sala de venta de las tiendas, es posible identificar, dentro de los empleados de baja calificación contratados por la empresa, los siguientes puestos de trabajo: cajeras, vendedor, asistente de venta, reponedor, atención al cliente, vendedores especializados (electrónica, línea blanca, calzado, informática, muebles), operarios de oficio en supermercados (panadería, carnicería, fiambrería, pescadería), operarios no especializados (sección verduras). Dentro de ese colectivo existen diferencias entre puestos que cuentan con mejores condiciones en términos de autonomía, reconocimiento, renta, estabilidad y complejidad de tareas (vendedores especializados, operarios de oficio) y aquellos con condiciones más precarizadas respecto a esos mismos indicadores (cajeras, reponedores, asistentes de venta). En el polo de mayor precarización es donde se concentra mayoritariamente el empleo femenino dentro del *retail* (Gálvez et al., 2009; Price, 2016; Stecher et al., 2010). Un rasgo distintivo de la industria del *retail*, tanto en Chile como a nivel global, es la combinación de estrategias neo-tayloristas (estandarización, homogenización, protocolización y segmentación de tareas, fuertes mecanismos de vigilancia y control, baja participación en las decisiones) con principios de flexibilización organizacional (subcontratación, formas contractuales atípicas, jornadas de trabajo flexibles, polifuncionalidad, intensificación de la carga de trabajo, trabajo emocional, coordinación y soporte de procesos vía sistemas informáticos y creciente tendencia a la automatización de ciertas fases de la venta) (Gálvez et al., 2009; Stecher et al., 2010).

Respecto *a la gestión de personas*, todas las empresas del *retail* cuentan con unidades de recursos humanos, con políticas y planes formales estandarizados para toda la organización. Se contemplan mecanismos individualizados de evaluación y retroali-

mentación del desempeño, planes de capacitación en habilidades blandas y en conocimiento de productos, sistemas de salario variable basados en incentivos (comisiones de venta, bonos de asistencia y puntualidad, pago por venta de servicios adicionales al cliente, bono por evaluación destacada del cliente incógnito), y un uso intensivo de estrategias de flexibilización temporal (horas extras, turnos nocturnos, jornadas *part time*, malla de horario cambiante). La gestión de los mecanismos de renta variable y de los horarios y turnos de trabajo constituye la principal estrategia de gestión desde las empresas respecto al colectivo mayoritario de trabajadores de baja calificación, alta rotación y sometidos a procesos de trabajo fuertemente estandarizados. Todas las grandes empresas del *retail* invierten importantes recursos en la difusión de la cultura corporativa entre sus empleados (carteles, rituales, celebraciones), especialmente en aquellos de jornada completa y contrato indefinido. Para ciertos segmentos muy acotados de trabajadores de mayor calificación y alto desempeño, existen posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa o de la industria a partir de la movilidad hacia puestos de jefatura intermedia dentro de la sala de venta. A diferencia de países como Estados Unidos, en Chile la industria del *retail* destaca por su alta tasa de sindicalización (sobre el 50 %), aunque existe una fuerte asimetría de poder en la relación empresa-trabajadores, con una fuerte fragmentación sindical, pocos espacios de participación en la toma de decisión de los trabajadores, y con estrategias de gestión orientadas a la individualización y descolectivización de las relaciones laborales (Stecher y Martinic, 2018; Durán y Kremerman, 2008; Ramos, 2009)

## Metodología

---

La investigación de donde proviene el material empírico analizado para este artículo utilizó una metodología cualitativa enmarcada en una perspectiva crítico-interpretativa de investigación social y basada en entrevistas en profundidad de corte narrativo. Su objetivo fue analizar las identidades y experiencias laborales de trabajadores de tienda de grandes empresas del *retail* en Santiago de Chile, comprendiéndolas en relación a las condiciones estructurales de trabajo, al perfil sociodemográfico y a las trayectorias biográficas de los sujetos.

Para los propósitos de este artículo, se seleccionó y analizó el subgrupo de entrevistas a trabajadora/es jóvenes, con edad máxima de 36 años, bajo los criterios y consideraciones que a continuación se detallan.

## Participantes

Se consideraron 15 entrevistas a trabajadora/es jóvenes de salas de venta de tiendas del *retail* en Santiago de Chile, empleados de primera línea de baja calificación, y contratados directamente por grandes cadenas del *retail* bajo la modalidad de contratos laborales indefinidos. Si bien en el *retail* alrededor de un 20 % de la fuerza de trabajo se emplea bajo formas contractuales de tipo no indefinido, en el estudio, dado su carácter exploratorio y buscando reconstruir una experiencia laboral relativamente homogénea, se optó por focalizarse en los trabajadores con contratos indefinidos que representan en torno al 80 % de los trabajadores de las salas de venta.

Fueron 9 mujeres y 6 hombres, entre los 22 y los 36 años. Si bien el PNUD (2017) ha definido la juventud, en términos de la programación, como aquellos sujetos que se sitúan entre los 15 y 24 años, señala que es posible extenderlo al grupo entre 25 y 30 años, e incluso hasta los 35 años, atendiendo a las realidades contextuales y políticas juveniles de cada país. Con esta consideración, se incluye en la muestra un rango etario más amplio que los que habitualmente se contemplan en los estudios de juventudes.

La distribución por tipo de tienda fue 9 empleados de tiendas por departamento, 5 de supermercados y 1 de tienda para el mejoramiento del hogar. En términos de jornada, 11 tenían jornada completa y 4 jornada parcial. El tiempo de antigüedad en la empresa iba desde los 3 meses hasta los 6 años y del total de entrevistados 11 estaban sindicalizados y 4 no. Del total, 10 no tenían hijos y 5 tenían entre 1 y 2 hijos. En términos de nivel educativo, 8 contaban con educación media completa, 3 con educación técnica profesional, 2 tenían estudios universitarios incompletos y 1 cursaba estudios en la universidad.

## Producción de información

El estudio consideró el uso de entrevistas en profundidad de corte narrativo (Flick, 2004) orientadas a conocer la historia y experiencias laborales de la/os trabajadores dentro de las tiendas. Junto con preguntas abiertas orientadas a generar un relato libre sobre el trabajo en el *retail*, se utilizó un guion temático amplio orientado a cubrir para todos los casos ciertos hitos cruciales del trabajo en las tiendas. Complementariamente para cada entrevistado se completó al final de la entrevista una ficha con datos socio-demográficos.

## Procedimiento

Las entrevistas se realizaron entre los años 2014 y 2016 en espacios públicos próximos al trabajo o en el hogar de la/os entrevistados. En cuanto al acceso al campo, las entrevistas fueron concertadas de diversas formas entre las cuales cabe mencionar: el contacto directo de la/os trabajadores durante la jornada de trabajo en las tiendas, el vínculo con las organizaciones sindicales y la estrategia “bola de nieve”. Se consideró para todos los casos la aprobación y firma de una carta de consentimiento informado por parte de los entrevistados, en la cual se explicitaron los objetivos del estudio y garantizó tanto la confidencialidad como el anonimato de la información entregada. La duración de las entrevistas estuvo entorno a los 90 minutos y fueron grabadas con el objeto de registrar íntegramente las conversaciones establecidas y luego transcritas para el análisis.

## Análisis de datos

Para analizar las entrevistas se utilizaron procedimientos de codificación inspirados en la *grounded theory* (Strauss y Corbin, 2002). En primer lugar, cada investigador realizó una lectura general de todas las entrevistas y llevó a cabo un tipo de codificación “abierto” mediante la cual se interrogaron los datos para reconstruir en un sentido amplio las ideas, pensamientos y significados contenidos en estos. En segundo lugar, y en forma colectiva, se llevó a cabo una codificación “axial” a través de la cual se integraron los datos fragmentados afin de generar categorías más generales y explicaciones más precisas y completas sobre el fenómeno bajo estudio: orientaciones subjetivas de la/os jóvenes al trabajo en las tiendas del *retail*. Finalmente, también en forma colectiva, se realizó una relectura del material y de las categorías generadas con el fin de perfilar mejor las categorías obtenidas en las fases de codificación, establecer relaciones entre éstas, fortalecer el análisis y establecer articulaciones pertinentes entre los hallazgos y los marcos y debates teóricos.

## Resultados

---

El análisis cualitativo de la información recogida ha permitido identificar constelaciones de significación sobre el trabajo, propias y transversales a todos la/os jóvenes trabajadores del *retail* entrevistados. Corresponden a “orientaciones subjetivas” que se despliegan en la actividad de trabajo y reúnen posicionamientos, percepciones o lógicas de acción, que reflejan la manera en que esta/os trabajadores otorgan sentido a su experiencia laboral y a su trayectoria.

Estas orientaciones subjetivas expresan el encuentro entre referentes socio-simbólicos genéricos del Chile actual, asociados a la modernización neoliberal y la individualización cultural, y condiciones estructurales propias a los empleos que ofrece el mundo del *retail* a esta/os trabajadora/es jóvenes. Es decir, se constituyen y dotan de contenido en el marco de trabajos de baja renta, que exigen poca calificación a los ejecutantes, en los cuales —salvo excepciones muy precisas— se ejercen tareas simples y rutinarias, estructuradas en torno a metas individuales y/o colectivas, cuyo logro redundando en mejoras a la remuneración percibida. La/os jóvenes que acceden a estos trabajos comúnmente no poseen mayor calificación que la educación secundaria, y en general han desarrollado trayectorias previas bastante erráticas, con entradas y salidas del mundo del trabajo, en empleos de baja calificación y renta. La entrada al mundo del *retail* representa, para muchos, el acceso a un empleo que ofrece formalidad y estabilidad más que ingresos significativos, y en algunos casos, posibilidades de tener jornadas parciales posibles de compatibilizar con cuidado de hijos o con la realización de estudios.

Las cuatro orientaciones subjetivas identificadas se constituyen en la relación a un otro, ya sea personas, instituciones o a sí misma/o en cuanto proyección de futuro. Desde esas relaciones, se constituye y despliega el sujeto laboral en toda su complejidad. Las cuatro orientaciones son complementarias entre sí y en su conjunto dan cuenta de un sujeto altamente individualizado, que pone en el centro la afirmación de sí mismo en el espacio laboral.

### Frente a las jefaturas y clientes: La exigencia de respeto y buen trato

La primera orientación subjetiva se construye en referencia a las relaciones de poder asimétricas respecto de clientes y jefaturas. En esta dimensión vincular la/os jóvenes trabajadora/es del *retail* despliegan una subjetividad marcada por la **afirmación de sí misma/o, la exigencia de respeto y el rechazo radical a las prácticas de autoridad basadas en jerarquías que escapan de la situación concreta de trabajo**. Abundan los relatos en que la/os jóvenes trabajadora/es se presentan y piden ser reconocidos en las situaciones sociales de trabajo desde sus propias características personales, apelando a su propio valor como individuo, a sus particularidades identitarias (por ejemplo la orientación sexual) o a dimensiones más bien estéticas (por ejemplo el uso de piercings). La validez de ese reconocimiento se pone en juego en las relaciones de asimetría particularmente ante clientes (percibidos como de mayor nivel socio-económico) y jefaturas. La afirmación de sí se traduce en un profundo convencimiento en el derecho al buen trato y a una exigencia de respeto y de consideración en las relacio-

nes, que cuestiona y tensiona ciertos patrones tradicionales de ejercicio de la autoridad.

Un campo de particular tensión para esta/os trabajadora/es es la relación con los clientes, en las que se denuncia y rechaza con fuerza las situaciones en que se marcan las posiciones de clase en el vínculo comercial. Lo particularmente llamativo es que la/os jóvenes se declaran dispuesta/os a rechazar ese patrón de relación, considerada como maltrato, pese al conflicto abierto que pueda generar al interior de la organización y a los eventuales costos personales de aquel posicionamiento.

Una vez me tocó ir a ver a un tema a servicio al cliente. Entonces era sobre una batería. Entonces yo ¿qué voy a saber de baterías? (risas). No estaba el técnico y ellos son los que tienen que... y yo ya... (y el cliente) —“Es que cómo no me vas a dar una solución”. Y me empezó a gritar. A gritar y a gritar. Entonces le dije: “Ah, yo no te voy a atender”. Y me dijo: “¿Cómo no me vas a atender!” —“Si tú me gritas, yo no te voy a atender”. Y no lo atendí, lo dejé hablando solo. Y después me llama la administradora, porque había puesto una queja y todo. Y les dije “cómo lo voy a atender, si primero estaba desatado gritando”. Yo no sé nada de baterías, qué respuesta le iba a dar. Le dije que esperara al técnico. Y si me está gritando, ¿cómo me voy a quedar ahí! ¡faltaba que me pegara! Entonces ahí me dijo, ah ya bueno... no importa. (Participante 3, entrevista narrativa, 2015)

Son comunes las situaciones en que los trabajadores se resisten activamente a las formas de relación autoritaria de clase. Se anhela poder desarrollar relaciones auténticas (“entre personas”) con los clientes. De hecho, la estandarización y prescripciones conductuales definidas por la empresa para la relación con los clientes (el *script*) se vive como una limitación a la posibilidad de expresión, y se tiende a considerar como uno de los aspectos más desagradables del trabajo en el *retail*.

En un registro similar, las relaciones de asimetría al interior de la empresa también son objeto de exigencias de reconocimiento y buen trato. La/os jóvenes trabajadora/es del *retail* son activos en defender la igualdad entre personas pese a las diferentes jerarquías, y en rechazar las prácticas de ejercicio de la autoridad que exceden los límites y contenidos específicos de las situaciones de trabajo, manifestándose dispuestos a contestarlas activamente.

A veces es como que se aprovechan de su cargo como para... tratar mal a la gente... a los trabajadores. Como: “yo soy tu jefe y... yo soy profesional y tú eres el obrero, porque...”, se los he escuchado no directamente a mí, porque como me ve que yo no... o sea, yo hago mi pega y me llevo... me llevo bien hasta cierto punto. Pero a la hora que yo veo que ellos me están retando por

un pucho, yo no me voy a quedar callada y agachar el moño porque es el jefe. Igual le voy a responder. (Participante 14, entrevista narrativa, 2015)

En general, las críticas a las jefaturas no se establecen en el plano técnico del trabajo (no se cuestiona ni su rol, ni sus preocupaciones, ni su capacidad), sino fundamentalmente en lo relacional. Se critica que la/os jefes recurran al mal trato (alzar la voz) en la relación, que discriminen entre personas o que deshumanicen el vínculo (no consideración personal) y, en el mismo sentido, se valora a las jefaturas que sí se preocupan del trato cordial y del reconocimiento de cada persona. Cuando se siente respeto y consideración de parte de la jefatura, la relación de jerarquía no constituye un problema, y, al contrario, pasa a ser un aspecto bien valorado de la propia situación laboral, en cuanto apoya y ayuda a solucionar los problemas.

### Frente a los pares: El valor de la sociabilidad como espacio de goce, refugio y camaradería

La segunda orientación subjetiva en el trabajo se construye en relación a los pares, y se caracteriza por el despliegue de **una individualidad que surge en la tensión entre, por una parte, la competencia y la confrontación y, por otra, la búsqueda activa de espacios de sociabilidad centrados en el goce y la camaradería**. Enmarcados en los sistemas de recompensa por metas o comisión, los trabajadores tienden a naturalizar la situación de competencia permanente entre pares.

Sí. Igual al principio me costó adaptarme, me sentía como, como que no podía agarrar el ritmo de todas, igual son todas personalidades distintas eh... hay mucha, entre los cajeros, igual nos llevamos bien, pero hay mucha competencia. O sea, si uno ve que el otro lleva cuatro captaciones y uno ni una, se preocupa... Tampoco no hay como solidaridad o ayuda de decir a un compañero, "yo llevo mucha, le regalo una pa' que no, no esté en la cuerda floja". (Participante 4, entrevista narrativa, 2016)

Incluso, cuando los sistemas de renta e incentivo no se fundan en la competencia individual —sino en metas y recompensas grupales— la vinculación entre pares representa un espacio de confrontación interpersonal exigente, ya que el grupo debe asegurar la regulación de los comportamientos disfuncionales que ponen en riesgo el logro de la meta común. En estos casos se valora la asertividad y el trato frontal entre pares.

Reconociendo esa base de competencia o confrontación interpersonal, la orientación a los demás se caracteriza por la valoración de las buenas relaciones. La exaltación del buen ambiente de trabajo tiende a ser asimilado al ambiente familiar y se de-

sarrollan iniciativas activas para hacer cordiales los espacios cotidianos y para prolongar esa buena relación hacia espacios extralaborales.

Muy buenas (relaciones), si prácticamente se podía decir, es raro decir que en la pega es como una familia, pero sí, es como una familia, por lo menos en nuestro lado, lo que es Mundo Joven. Los demás pisos no sé. (...) ...a veces, bueno, ya no hay tiempo, pero vamos al gimnasio, vamos a carretear, soy joven, igual hacemos hartas cosas, sí, muchas cosas. (...) ...Si en general son todas jóvenes. Sí, porque igual las vendedoras son todas jóvenes también. (Participante 6, entrevista narrativa, 2014)

Es posible pensar que la sociabilidad representa una suerte de amortiguador o de soporte en el marco de condiciones de trabajo exigentes y en contextos de fuerte precarización del contenido del trabajo (Stecher, 2012). La búsqueda de sociabilidad se tiende a centrar en lo entretenido de la experiencia cotidiana, en lo simpático del otro, más que en una identificación mayor con los demás mediada por elementos de clase u oficio, y constitutiva de un potencial actor colectivo. Los ambientes de trabajo —su carácter dinámico, activo, entretenido, sociable— se transforman así en elementos centrales para los jóvenes a la hora de evaluar los diferentes trabajos de la propia trayectoria.

### Frente a la empresa y los sindicatos: La maximización de ingresos marginales individuales

La tercera orientación subjetiva se estructura en torno a la actividad de trabajo y hacia las instituciones que la cobijan, y **da cuenta de una racionalidad focalizada en la maximización de ingresos marginales individuales de corto plazo, en condiciones laborales consideradas como adversas e inevitables**. La/os jóvenes trabajadora/es del *retail* expresan con claridad el carácter agobiante del trabajo que realizan, pero justifican su permanencia en él apelando a sus obligaciones materiales, a la necesidad de estabilidad de ingresos para sostener su situación vital o sus proyectos personales y al acceso a los sistemas de protección social ligados al empleo. Desde esa base, vuelcan su energía y atención a la obtención de comisiones o premios por metas contemplados en las prácticas de remuneración variable que les rigen. En ese sentido, manifiestan una lógica de acción altamente transaccional, focalizada en los comportamientos específicos requeridos para maximizar ingresos. No son comportamientos estratégicos sino tácticos, ya que la perspectiva de acción se mantiene acotada en el corto plazo y en el dominio exclusivo de los ingresos variables.

El foco en la maximización de ingresos se tensiona permanentemente con la vivencia de estar en un trabajo desagradable, y esa tensión tiende a sostenerse en relatos ambivalentes acerca de las situaciones de empleo.

Trabajar en [nombre de la empresa] fue tedioso, fue horrible. Duré mucho tiempo ahí porque quería que me echaran, nunca me echaron porque ganaba plata, harta plata, y mi... me dedicaba solamente en vender, ahí yo no me preocupaba de tarjetas y ni porcentajes, me daba lo mismo. Entonces yo ahí vendía, vendía, vendía, vendía y ganaba plata. (Participante 9, entrevista narrativa, 2015)

O sea, lo que te decía, que si pudiera dejaría de trabajar mañana es eso, no volvería a entrar a un mall (risa entrevistada), pero yo creo que de todos los lugares donde estoy, estoy en el mejor, entre todo lo malo, es el menos malo. Así que igual estoy como tranquila en ese aspecto. (Participante 4, entrevista narrativa, 2016)

La focalización en la maximización individual de ingresos tiene directa relación con los sistemas de renta propios al *retail*, que tienden a ser naturalizados e incorporados a las lógicas cotidianas de acción de la/os trabajadora/es. No se critica la existencia de los sistemas de evaluación permanente, de registro, o los algoritmos a la base de los premios, sino bien la poca claridad con que a veces se informan. Sobre esta base, se refuerza la sensación que se gana tanto como se trabaja.

Sí, tengo una compañera que es *full time*, que está al lado mío todo el día y ella así es seca para sacar tarjetas, sólo piensa en plata a fin de mes. (...) ... porque me di cuenta de que ganando con comisión, si yo trabajaba duro y hartito podía sacar plata, y así ha sido. (Participante 9, entrevista narrativa, 2015)

Cabe destacar que la atención puesta en maximizar recursos no significa necesariamente la apropiación subjetiva de la racionalidad de gestión flexible o la identificación con la empresa. La relación laboral se considera siempre como una transacción específica, centrada en comportamientos y horizontes acotados, que no refiere a la oferta de identificación mayor que sí se percibe que realizan activamente las empresas. Existe una suerte de distancia de la empresa, un escepticismo frente a la oferta de implicación y a las imágenes de sujetos propuestas como ideal.

Porque igual, bueno igual tenían su razón, porque igual no, no, sinceramente no estaba muy motivado con la pega, así como que no tenía esa proactividad que quieren acá, que les gusta que es el perfil acá, proactivo que podai hacer de todo. (Participante 5, entrevista narrativa, 2015)

La relación con la empresa se construye entonces de manera instrumental, individualizada, acotada, a fin de maximizar los ingresos variables en el corto plazo. El mismo sentido es atribuido a la pertenencia sindical. La mayor parte de la/os entrevistada/os efectivamente está adherida/o a algún sindicato, lo que se justifica no principalmente desde el interés por la defensa activa de derechos laborales o por el logro de intereses colectivos, sino más bien por la obtención de mayores ingresos materiales o beneficios específicos que mejoren la propia condición.

Estoy en un sindicato. Hace poco, hace muy poquito hubo una... la negociación (ya) y me fue bien po, no tengo nada que decir, no tengo nada de qué quejarme, recibí trescientas lucas de bono y más encima subieron varias cosas, por lo menos en el sindicato que estoy yo (...). Voy a todas las reuniones (ya), entonces me he mantenido bien informado, además como también yo tengo un hijo también hay beneficios que me convienen a mí, por ejemplo, ahora por natalidad me van a dar como ciento siete lucas ahora que va a nacer mi niño, entonces me he mantenido bien informado y hay hartas cosas que me convienen. (Participante 5, entrevista narrativa, 2015)

La naturaleza instrumental que tiñe el vínculo con lo sindical se expresa además en las expectativas acerca del rol de sus dirigentes. Se valora la capacidad de éstos como mediadores en la traducción de los sistemas de evaluación y recompensas antes relevados, y en la defensa de los intereses de los trabajadores en eventuales negociaciones de estos sistemas de premio.

### Frente al futuro laboral: anhelos comunes y posibilidades diferenciadas

Las tres orientaciones subjetivas hasta aquí presentadas poseen un carácter transversal a toda/os la/os jóvenes trabajadora/es del *retail* entrevistados. Son formas de significación y vínculo que los homogeneizan y que permiten dar cuenta a una subjetividad particular dentro del mundo del trabajo. La cuarta orientación subjetiva al trabajo, en cambio, parte de un elemento común —la preocupación y el anhelo individual de un futuro laboral distinto— pero deriva en figuras específicas según las diferentes situaciones biográficas y laborales de los jóvenes.

Esta orientación se constituye en relación a la propia trayectoria laboral futura, y da cuenta de una **proyección ambigua hacia el futuro laboral, que aparece como un foco de preocupación permanente sin ser objeto de certezas ni de estrategias muy elaboradas, y que declina en figuras diferentes del futuro según la situación de cada joven**. El futuro constituye siempre un espacio de anhelos, una potencialidad, y generalmente se proyecta fuera del actual trabajo en las tiendas del *retail*, escapando de las condiciones actuales vividas como desagradables, de alta exigen-

cia o de bajos ingresos. No obstante, en muy pocos casos esto se traduce en planes reales que den cuenta de una estrategia clara para proyectar la trayectoria laboral.

Con todo, y más allá de este elemento común, es posible diferenciar cuatro figuras de futuro, según el nivel de claridad, el tipo de anhelos que reviste y los recursos con que se cuenta para perseguirlo.

La primera es una figura con la que se suele describir a la/os jóvenes trabajadora/es del *retail*, y puede ser denominada como de **futuro escindido**. Refiere específicamente a la/os jóvenes trabajadora/as del *retail* que se mantienen desarrollando estudios profesionales paralelamente a su empleo. En la medida que se acercan a la finalización de estudios (muchos tienden a desertar por la imposibilidad de compatibilizar recursos, tiempo o dedicación), se va asentando la certeza de que el futuro laboral está fuera del *retail*. La desafección respecto del trabajo realizado en el *retail* es bastante fuerte en este caso, y aumenta cuando se trabaja a partir de jornadas parciales.

Yo no estaría trabajando en realidad, yo estaría solamente estudiando y dedicando mi tiempo a eso. (...) No, no, yo soy más estudiante que trabajadora. Incluso estoy trabajando y tengo mis libros aquí al lado. Estoy leyendo, estudiando y atiando, leyendo estudiando, rayando, atiando. (Participante 9, entrevista narrativa, 2015)

Desde ese futuro escindido, el presente en el trabajo adquiere un carácter transitorio, y la distancia hacia la empresa se acrecienta, pudiendo incluso desarrollar prácticas de microresistencia frente a la racionalidad de lucro de la empresa: optimizar las formas en que ciertos clientes pueden acceder a descuentos, dar mayor información que la estrictamente necesaria respecto de los costos y beneficios de los productos ofrecidos, etc.

La segunda figura de futuro que aparece en algunos de los relatos de la/os jóvenes trabajadora/es del *retail* ha sido denominada como de **futuro capitalizado**, y refiere a un grupo específico que cuenta con mayor nivel educacional de entrada, y se desempeña en áreas de trabajo que ofrecen mayor autonomía y exigen la movilización de conocimientos específicos acerca de los productos (electrónica, computación, etc.). En estos casos las proyecciones son muy optimistas y apuestan al desarrollo de las propias competencias que hoy despliegan en el trabajo. Si bien las proyecciones mantienen un componente importante de ambigüedad, existe cierta continuidad respecto de la situación actual. El futuro proyectado es siempre mejor al presente, y puede ser ya sea dentro como fuera de la empresa, generalmente en roles de venta o vinculados a este tipo de habilidades.

Mira, mi idea es estar once años, porque después de once años ya no te pagan más años (risa entrevistado). Y bueno, si me llegan a ascender y todo el atado, porque los que quedamos, los últimos veinte que quedan, de los antiguos, estamos todos para jefes. Viendo el lugar en donde nos puedan poner y todo el atado, porque no nos lo dijeron. (...) Si me llegan a echar... con mi pololo pensamos poner alguna ésta de comida, o sea, que vendan tortas, queques, porque él cocina muchas cosas de eso. O si no peluquería... (Participante 2, entrevista narrativa, 2015)

Este futuro capitalizado da cuenta de una visión de sí que resalta la capacidad de agencia en un mercado laboral visto como un campo de oportunidades. Puede entenderse entonces como una cierta fusión de las clásicas identidades de empresa y de emprendimiento, pero su particularidad es la relativa vaguedad de esos proyectos futuros.

Las dos figuras de futuro recién descritas comprometen a quienes poseen mayor nivel educacional y/o capital cultural dentro del universo de jóvenes trabajadora/es del *retail*. A diferencia de los otros grupos, han finalizado la educación media y están cursando o ya finalizaron estudios a nivel técnico superior y/o universitarios. Cuando los niveles de formación de entrada son más bajos —y coincidentemente los trabajos desempeñados exigen una menor calificación— se despliegan figuras de futuro aún más vagas, en las que si bien la exigencia de estudiar siempre está presente como aspiración, no se movilizan imágenes vinculadas al propio desarrollo de competencias y calificaciones.

En ciertos casos de entrada reciente al mundo del *retail* y de menores exigencias vitales respecto de la generación de ingresos (jóvenes sin hijos o aún en situación de dependencia de los padres), se observa una imagen que hemos denominado **futuro de ensueño**, en cuanto las proyecciones fuera del *retail* son altamente optimistas, pero sin base a planes concretos de movilidad, teñidos con mucha fuerza por los intereses extra-laborales del presente.

Es que tengo, es que yo soy más soñador, yo sueño con la música, mi mente está en otro, soy más envolado en ese sentido, como que... incluso me gusta (...) pero me siento cómodo por el momento acá (claro), no gano tanta plata tampoco, pero como le dije, para mí es importante el tiempo, entonces me da tiempo pa hacer otras cosas (...) ... eso po, estoy haciendo un proyecto y después más adelante vamos a ver qué pasa (Participante 5, entrevista narrativa, 2015)

No sé, como que no me proyecto a futuro. No miro así pa delante. Voy viviendo así el día. (...) ¡Ah!, si tengo una meta, sí. Llevar a mi mamá a las Termas de... Mendoza. (Participante 3, entrevista narrativa, 2015)

Pese a estar siempre presente en el relato, el futuro no representa una fuente de tensión en estos casos, principalmente porque no goza de tanta centralidad y porque cuando aparece está dirigido hacia dominios de placer o expresión de sí, siempre fuera del *retail*.

La última imagen de futuro posible de constatar en los relatos de la/os entrevistada/os no posee el optimismo de las anteriores, y por el contrario denota cierta resignación respecto a los tipos de trabajo a los que se podrá acceder en el tiempo, una suerte de reducción de los anhelos. Este **futuro bloqueado** aparece con mucha claridad en jóvenes trabajadora/es que llevan mayor tiempo trabajando en el *retail*. Si bien se espera salir del *retail*, no se visualizan alternativas claras, y preferentemente se anhelan mejores condiciones de trabajo (horario y renta) que las actuales. La proyección de futuro en estos casos está marcada, más que por el estudio y la mejora de las cualificaciones, por el sacrificio y el esfuerzo orientado por una lógica de la sobrevivencia cotidiana. No se observa la construcción de orientaciones subjetivas mediadas por identidades de oficio, de empresa, o de carrera en el mercado laboral, primando la identidad anclada fuera del trabajo de jefa/e de hogar.

¿Cómo yo me veo trabajando a futuro? ...ojalá en un trabajo de horario normal, si bien a mí me gusta el *retail*, ojalá el horario sea de lunes a viernes (...) no sé, no sé qué tipo de trabajo, puede que de repente en algo, en una oficina haciendo algo, no sé poh, para que el horario sea más o menos normal, que ese es el que necesito yo por mis hijos. (Participante 12, entrevista narrativa, 2014)

El futuro bloqueado da cuenta de cierta resignación al presente, que al mismo tiempo permite realzar una sensación de orgullo respecto de sí misma/o por la propia disciplina, independencia y esfuerzo en el mundo del trabajo. La apuesta a futuro, más que propia, está empeñada en los hijos. Esta valoración, tradicionalmente asociada a las identidades obreras, se despliega en todo caso en un registro estrictamente individual.

Y lo que es en mi caso yo soy bastante esforzada, o sea independientemente que tenga... yo puedo tener todas las cosas que yo quiero, pero en el sentido yo me esfuerzo por mí misma y soy independiente de las cosas que yo hago, eso me gusta y valerme por sí sola, (...) la idea es que tú veas tus propios méritos y tus propios esfuerzos que tú tienes y... cada vez llegar un poco más lejos, darle educación a mi hija, que sea alguien en la vida y siempre uno quiere que la hija sea más que lo que tú eres. (Participante 13, entrevista narrativa, 2015)

Respecto de la empresa, quienes se ubican en esta posición de futuro bloqueado refuerzan la orientación subjetiva a la maximización de ingresos en el corto plazo, y comúnmente se posicionan desde la desconfianza en la empresa, la sensación de amenaza al empleo y la vivencia de desgaste respecto de las condiciones de trabajo. Tienen a refugiarse en las relaciones formales dentro de la empresa y demandan reglas claras y comunes a todos.

## Reflexiones finales

---

Los resultados presentados permiten caracterizar, a partir de las cuatro orientaciones subjetivas descritas, los contornos principales de la subjetividad laboral de la/os trabajadores jóvenes de baja calificación, empleados de manera indefinida en las tiendas de grandes empresas del *retail*. Se trata de una figura de sujeto laboral altamente individualizada que se orienta permanentemente —con más o menos éxito en diferentes situaciones— a la afirmación de sí mismo como individuo en el espacio laboral. Dicha afirmación implica una representación de sí, y una exigencia a los otros de ser reconocido, como un sujeto (i) con derecho a un trato digno y respetuoso, especialmente de aquellos (jefaturas y clientes) respecto a los cuales se está en una situación de asimetría de poder; (ii) con una fuerte orientación y valoración de los espacios de sociabilidad, las relaciones interpersonales y el disfrute con otros en el día a día del trabajo, incluso en un contexto organizacional de competencia, alta exigencia y constante rotación; (iii) con una marcada racionalidad transaccional de corto plazo, orientada a maximizar ingresos y beneficios individuales en el marco de los sistemas de gestión; y (iv) con una proyección permanente aunque vaga hacia el futuro laboral, marcada por el anhelo de dejar el puesto actual en la tienda, la cual declina en cuatro modalidades distintas —*futuro escindido*, *futuro capitalizado*, *futuro de ensueño* y *futuro bloqueado*—, según la específica condición biográfica y laboral de cada sujeto.

Esta figura de la subjetividad laboral, reconstruida a partir del análisis de los datos empíricos, da cuenta de la fuerza de los procesos de flexibilización laboral e individualización cultural en la sociedad chilena, y del modo como ambos, de distinta manera, han depositado sobre la/os trabajadores jóvenes una fuerte exigencia de afirmación y gestión de sí como individuo en el espacio laboral. Es importante notar que esta forma de situarse y de dotar de sentido a la experiencia laboral se construye siempre en un campo de relaciones sociales con otros. Esto es, el/la joven trabajador/a logra afirmar y perfilar su individualidad, ante sí y los otros, sólo en tanto se orienta de una particular manera frente a sus jefaturas y clientes; a sus colegas y pares; a la organización, los sistemas de gestión y los colectivos de trabajo; o a su propio proyecto de futuro laboral, que supone pensarse a sí mismo en tanto “otro” situado en un tiempo posterior. El

devenir de esa trama de relaciones es variable y altamente contingente en el día a día de la experiencia laboral, siendo que la/os trabajadores jóvenes logran en ocasiones realizar esa afirmación individual y gestión de sí, mientras que en otros momentos dicha aspiración se anticipa desde el inicio frustrada o bloqueada por las propias condiciones del escenario de trabajo del *retail* o la ausencia de recursos, derivando en malestar y sufrimiento.

El análisis presentado, a su vez, da cuenta de una forma de subjetividad laboral compleja, situada en particulares condiciones laborales y biográficas, que no se agota en una representación única como la que proponen los abordajes que hablan del *sujeto milenial*, el *sujeto emprendedor*, el *sujeto individualizado* o el *sujeto precario*. Es posible, por cierto, reconocer en las cuatro orientaciones subjetivas descritas las trazas de esas distintas representaciones, por ejemplo, al notar la alta valoración de la sociabilidad y el goce cotidiano (sujeto milenial), o la actitud transaccional, individual y estratégica frente a los sistemas de gestión (sujeto emprendedor), o la fuerte exigencia de respeto y valoración de la dignidad personal (sujeto individualizado), o el desasosiego frente a un trabajo —si bien estable y formal en términos de empleo— desprovisto de autonomía, de baja calificación y sin horizonte de movilidad (sujeto precario). Sin embargo, más allá de reconocer esas trazas, no es posible comprender las orientaciones subjetivas de los trabajadores jóvenes de la industria del *retail* sin atender al modo como éstas se ensamblan en una figura compleja de subjetividad laboral, la cual, a su vez, está fuertemente enraizada en las específicas condiciones del escenario de trabajo de las tiendas (empleo, proceso de trabajo, sistemas de gestión) y en las particulares —y en ciertos aspectos heterogéneas— características y trayectos biográficos de los jóvenes trabajadores que emplea dicha industria (baja calificación, baja experiencia laboral, fuerte aspiración a continuar los estudios, escasas alternativas de otro empleo formal, etc.). Todo lo anterior da cuenta de la necesidad de seguir desarrollando estudios empíricos, situados en contextos productivos y colectivos de trabajadores jóvenes específicos, de modo de seguir ampliando la comprensión de las experiencias y subjetividades laborales de la/os jóvenes contemporáneos, iluminando tanto sus múltiples aspectos comunes y transversales como su irreductible diversidad y heterogeneidad.

## Agradecimientos

---

El presente artículo contó con el financiamiento de los siguientes proyectos: (1) FONDECYT Regular N° 11811041 (ANID-Chile); (2) FONDECYT 1171088 (ANID-CHILE); (3) ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17\_007—Núcleo “Autoridad y Asimetrías de Poder”; y (4) Beca CONICYT Doctorado Nacional 21180614.

## Referencias

- Abal, Paula (2007). El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina. *Revista Mexicana de Sociología*, 69(4), 688-727. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032007000400004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032007000400004&lng=es&tlng=es).
- Araujo, Kathya (2016). *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad*. LOM ediciones.
- Araujo, Kathya & Martuccelli, Danilo (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos. Tomo II*. LOM ediciones.
- Battistini, Osvaldo. (Comp.) (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo.
- Bauman, Zygmunt (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Beck, Ulrich & Beck-Gernsheim, Elizabeth (2003). *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Paidós.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Bröckling, Ulrich (2015). *El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetivación*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Calderón, Alvaro (2006). *The expansion model of the major chilean retail chains*. *CEPAL Review*, 90, 149-168. <https://www.cepal.org/en/publications/11187-expansion-model-major-chilean-retail-chains>
- Carré, Françoise & Tilly, Chris (2008). America's Biggest Low-wage Industry: Continuity and Change in Retail Jobs. *Center for Social Policy Publications*. Paper 22, 1-41. [http://scholarworks.umb.edu/csp\\_pubs/22](http://scholarworks.umb.edu/csp_pubs/22)
- Castel, Robert (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Castells, Manuel (2001). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol 1. La sociedad Red*. Alianza.
- CEPAL (2008). *La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2889-la-transformacion-productiva-20-anos-despues-viejos-problemas-nuevas>
- Coriat, Benjamin (2009). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI editores.
- Cottet, Pablo. (Ed.) (2015). *Juventudes: metáforas del Chile contemporáneo*. Ril Editores.
- Crespo Eduardo & Serrano, Amparo (2013) Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicología política del trabajo. En Anastacio Ovejero & Júpiter Ramos (Coord.), *Psicología social crítica*, 4, (pp. 246-263). Nueva Manantial.
- Cristea, Georgiana; Vatamanescu, Elena-Madalina & Mitan, Andreea (2017). Managing people dynamics through the lens of Generation Y. *Proceedings of the International Management Conference*, 11(1), 738-748. [http://conference.management.ase.ro/archives/2017/pdf/4\\_6.pdf](http://conference.management.ase.ro/archives/2017/pdf/4_6.pdf)

- Domingues, José Mauricio (2009). *La modernidad contemporánea en América Latina*. Siglo XXI.
- Durán, Gonzalo & Kremerman, Marco (2008). Caracterización del sector retail: Una mirada general. *Cuaderno de investigación de la Fundación Sol*, 7, 1-19. <https://www.fundacionsol.cl/blog/actualidad-1/post/caracterizacion-del-sector-retail-una-mirada-general-4848>
- Durand, Jean-Pierre (2019). *Creating the New Worker: Work, Consumption and Subordination*. Springer.
- Elchardus, Mark., & Smits, Wendy (2006). The persistence of the standardized life cycle. *Time & Society*, 15(2-3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0961463X06066944>
- Flick, Uwe (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Gálvez, Thelma., Henríquez, Helia., & Morales, Gabriela (2009). Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. *Cuaderno de Investigación de la Dirección del Trabajo*, 36, 1-166. <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-96706.html>
- Garabito, Gustavo (2012). Experiencias de inserción laboral en jóvenes obreros en Azcapotzalco, Ciudad de México. *Psykhe (Santiago)*, 21(2), 21-33. <http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.21.2.541>
- Ghiardo, Felipe (2009): Transformaciones del trabajo y juventud: temas de búsqueda. *Última década*, 17(31), 179-223. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362009000200010>
- Ghiardo, Felipe & Canales, Manuel (2018) Provincianos. Modos de Generación de la refundación agraria en Chile. En Agustina Corica, Ana Freytes y Ana Miranda (Comps.), *Entre la educación y el trabajo. La construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina* (pp. 51-92). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvfp62t8.5>
- González – Miranda, Diego; Gallo, Oscar; García, Gustavo; Román, Juan Pablo; Giraldo, Jorge; Jaramillo, Isabel & Hernández, Sara (2017). *Los millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional* (Informe de investigación). Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/altadireccion/Paginas/el-perfil-del-millennial-colombiano.aspx>
- Grugulis, Irena & Bozkurt, Ödül (2011). *Retail work*. Basingstoke. Palgrave.
- Guimet, Jaime (2012). “El cliente siempre tiene la razón”: procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Trabajo y sociedad*, 19(22), 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334691022>
- Guillot-Soulez, Chloé., & Soulez, Sébastien (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073>
- Hillier-Fry, Camilla (2018). ¿Y si los líderes no quieren o no saben liderar la transformación digital? *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 139, 18-20.

[https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2018/Noviembre/1811\\_ObservatoriodeRRHH.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Noviembre/1811_ObservatoriodeRRHH.pdf)

Jerome, Alicia; Scales, Michael; Whithem, Cliff & Quain, Bill (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1-12.

[http://ejsbrb.org/upload/e-JSBRB\\_Jerome\\_Scales\\_Whithem\\_Quain\\_5\(1\)\\_2014.pdf](http://ejsbrb.org/upload/e-JSBRB_Jerome_Scales_Whithem_Quain_5(1)_2014.pdf)

Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta (2015). Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.

<https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>

Laval, Christian & Dardot, Pierre (2013). *La nueva razón del mundo*. Editorial Gedisa.

Lechner, Norbert (2002). *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. LOM Ediciones.

Martuccelli, Danilo (2010) *¿Existen individuos en el sur?* LOM ediciones.

Miranda, Ana (2015) *Sociología de la educación y transición al mundo del trabajo*. TESEO.

Misra, Joya & Walters, Kyla (2016). All fun and cool clothes? Youth workers' consumer identity in clothing retail. *Work and Occupations*, 43(3), 294-325.

<https://doi.org/10.1177/0730888416644949>

Ng, Eddy S. & Parry, Emma (2016). Multigenerational research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1-41.

<https://doi.org/10.1108/S0742-73012016000034008>

PNUD (2002). *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Autor.

PNUD (2017). *Estrategia del PNUD para la Juventud 2014-2017*. Autor.

Price, Robin (2016). Controlling routine front line service workers: An Australian retail supermarket case. *Work, Employment and Society*, 30(6), 915-931.

<https://doi.org/10.1177/0950017015601778>

Ramos, Claudio (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Rebughini, Paola (2019). A vulnerable generation? Youth agency facing work precariousness. *Papeles del CEIC*, 1(203), 1-17.

<https://doi.org/10.1387/pceic.19332>

Rose, Nikolas. (1990) *Governing the soul. The shaping of the private self*. Routledge.

Ruiz, Carlos & Boccardo, Giorgio (2015) *Los chilenos bajo el neoliberalismo*. Ocho libros.

Salazar, Gabriel & Pinto, Julio (2002). *Historia Contemporánea de Chile III*. LOM Ediciones

Soto, Álvaro. (Ed.) (2008). *Flexibilidad Laboral y Subjetividades, hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. LOM- Universidad Alberto Hurtado.

Soto, Álvaro (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. *Estudios Sociales*, 51, 198-212.

<https://doi.org/10.7440/res51.2015.15>

- Standing, Guy (2013). *El precariado. Una nueva clase social*. Ediciones de pasado y presente, SL.
- 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. *Psykhé*, 21(2), 9-20.  
<https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Stecher, Antonio; Godoy, Lorena & Toro, Juan Pablo (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado: Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis (Santiago)*, 9(27), 523-550. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682010000300024>
- Stecher, Antonio, & Martinic, Rodolfo (2018). La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivasvol17-issue3-fulltext-1356>
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial de la Universidad de Antioquía.
- Treuren, Gerry & Anderson, Kathryn (2010). The employment expectations of different age cohorts: is generation really that different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/103841621001900207>
- Zavala, Gloria & Frías, Pamela (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos in Chile. *Psicoperspectivas*. 17(3), 52-63.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377>



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 licenciente o lo recibe por el uso que hace.

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