

## Experiencias laborales sobre el proceso productivo en una cadena multinacional de hipermercados en la ciudad de Rosario, Argentina

Jaime Guiamet<sup>1</sup>

Recibido: 9 de diciembre de 2016 / Aceptado: 5 de febrero de 2018

**Resumen.** Este artículo es parte de una investigación más amplia, realizada para nuestra tesis doctoral, la cual se centra en las experiencias laborales de jóvenes trabajadores de una cadena multinacional de hipermercados en la ciudad de Rosario. Para este escrito en particular realizaremos, desde una perspectiva socioantropológica, una primera aproximación al proceso productivo general del hipermercado, atendiendo a cómo la diferente cualificación real y el contenido de los puestos determinan condiciones de trabajo, control empresarial y se vinculan con diferentes experiencias productivas.

**Palabras clave:** Proceso de trabajo; hipermercados; experiencias productivas.

### [en] Work experiences about the productive process in a multinational chain of supermarkets in the city of Rosario, Argentina

**Abstract.** This article is part of a larger investigation made for our PhD thesis, which studies work experiences of young workers of a multinational supermarket chain in Rosario. In this article, we will first approach, from a socioanthropological perspective, to the general productive process of the supermarket, emphasizing the way the skills and the content of positions determine working conditions, managerial control and are linked to different productive experiences.

**Keywords:** Labour process; supermarkets; productive experiences.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Política empresarial de los supermercados en la región. 3. “Non Food”: el trabajo de repositor. 4. “Tener el oficio”: proceso de trabajo en el área de Perecederos. 5. “Era una cárcel”: el trabajo de Cajera. 6. Reflexiones Finales. 7. Referencias bibliográficas. 8. Anexo: Organigrama del establecimiento.

**Cómo citar:** Guiamet, J. (2018). Experiencias laborales sobre el proceso productivo en una cadena multinacional de hipermercados en la ciudad de Rosario, Argentina. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 37(2), 373-392.

## 1. Introducción

La expansión de los servicios se ha producido a nivel mundial de manera paralela a la reestructuración productiva del capitalismo. Este proceso inclusive llevó a que el sector servicios represente hasta tres cuartos de los puestos de trabajo en las econo-

<sup>1</sup> Becario Postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)  
E-mail: [jaimeguiamet@yahoo.com.ar](mailto:jaimeguiamet@yahoo.com.ar)

mías avanzadas (Warhurst, Thompson y Nickson, 2008). En los países del llamado tercer mundo “los servicios precarios dan ocupación a una parte muy importante de la mano de obra y representan también la parte mayoritaria del PIB” (De la Garza Toledo, 2011:309). El crecimiento de este sector también ha sido vislumbrado como parte del advenimiento de nuevas formas sociales de vincularse con el trabajo. Inclusive se han construido paradigmas de sociedad en base a industrias de servicios que se han expandido enormemente en las últimas décadas, como la idea de “McDonal-dización de la sociedad” (Ritzer, 1998). Dentro de este sector, los hipermercados son un espacio paradigmático, caracterizados como “no lugares” (Augé, 2004) o templos modernos del consumo. En este sentido, pensamos que estudiar los diferentes trabajos que coexisten en estos establecimientos, y cómo esta diferencia se vincula con experiencias y sentidos particulares de los sujetos, contribuye a comprender las continuidades y rupturas respecto del “trabajo clásico” (De la Garza Toledo, 2011).

Hemos rastreado investigaciones tanto latinoamericanas como europeas que se centran específicamente en estudiar las relaciones laborales del sector supermercadista (Stecher, Godoy y Toro, 2010; Curcio, 2005; Barranco I Font, 2010, entre otros). En primer lugar, destacamos la investigación de Stecher, Godoy y Toro (2010) sobre una cadena de supermercados en Chile, la cual enfoca su análisis en torno a tres dimensiones del trabajo: la diferenciación del establecimiento por secciones de trabajo, las exigencias de polifuncionalidad relacionadas a la intensificación del trabajo y la responsabilización individual como estrategia de control. Otro estudio sobre supermercados es el del italiano Renato Curcio (2005), quien realiza una analogía entre estas empresas y las “instituciones totalitarias”, como cárceles, instituciones psiquiátricas, etc. El trabajo de Barranco I Font (2010) analiza la influencia de las características sociodemográficas en el comportamiento de los trabajadores de un hipermercado ubicado en el área metropolitana de una ciudad española, particularmente en torno a la oposición entre el consentimiento o la resistencia.

En Argentina, se destacan los estudios de Abal Medina sobre las relaciones laborales en el sector supermercadista, centrándose principalmente en los mecanismos de disciplinamiento en dos cadenas de supermercados: Coto y Wal-Mart. Estos mecanismos son: jerarquización y diferenciación entre los trabajadores, extralimitación de la autoridad, subestimación, dilución del conflicto y subordinación al cliente, entre otros (Abal Medina, 2014). La autora a su vez aborda las posibilidades de acción colectiva que desarrollan los trabajadores en ambas empresas, destacando que existen procesos de revitalización sindical en el sector en los últimos años (Abal Medina, 2014).

En conclusión, existe una variedad de investigaciones sobre los supermercados y una diversidad de problemáticas en torno a dicho espacio. Sin embargo consideramos escasas las que se preguntan por las *experiencias productivas* de los sujetos, vinculando las acciones que los trabajadores realizan en el supermercado con los sentidos sobre el trabajo que allí circulan. En las preguntas que se vinculan con esta problemática considero que radica gran parte de la importancia del presente artículo.

En lo que refiere a las estrategias metodológicas para realizar trabajo de campo con los trabajadores jóvenes hemos utilizado las entrevistas en profundidad y la observación con participación. El trabajo de campo lo realizamos desde el año 2007 hasta 2014, producto del cual resultan 35 entrevistas en profundidad y 20 observaciones con participación (orientadas principalmente al salón de ventas, ya que la empresa no autorizó nuestro acceso a otros espacios). Los sujetos fueron seleccionados

de acuerdo al contacto con una serie de informantes claves (delegados sindicales y un jefe de sector que conocíamos previamente) que nos permitían acceder a un conjunto más amplio y diverso de trabajadores. Se entrevistaron 18 hombres y 7 mujeres. Con ocho de los/as trabajadores/as se realizaron varias entrevistas, ya que uno de nuestros objetivos fue ponderar las experiencias laborales a lo largo del tiempo. Los/as trabajadores/as se pueden ubicar dentro de sectores socioeconómicos medios o medios-bajos, tienen entre 20 y 30 años, en su mayoría no cuentan con familia a cargo (de los 25 entrevistados solo 4 tenían hijos) y doce han cursado estudios universitarios o terciarios, la mayoría sin completarlos.

En relación con nuestra propuesta teórica, dos nociones resultan claves para comprender la orientación del artículo hacia el estudio del proceso de trabajo: la idea del trabajo como síntesis de relaciones económicas, políticas y culturales y la importancia del proceso productivo como eje estructurante de la experiencia obrera.

Desde una perspectiva marxista la necesidad del capital de articular un proceso técnico con un proceso que valore el trabajo implica múltiples relaciones que se configuran en el proceso productivo. Siguiendo a Melgoza Valdivia, el proceso de producción es un ámbito que sintetiza relaciones económicas y de poder, estructurado tanto por las relaciones de explotación como por las de dominio y control. “Economía y política aparecen así –no como esferas disociadas, sino– en acción conjunta en la fábrica y la gran industria” (Melgoza Valdivia, 1999:173). En el espacio productivo concurren diferentes dimensiones económicas, políticas, ideológicas, culturales, etc., lo cual implica desde nuestra perspectiva que el espacio laboral se constituye como una de las instancias privilegiadas de construcción de la subjetividad de los trabajadores. De modo que atenderemos a las prácticas y las significaciones que producen los sujetos en torno al trabajo tanto estructuradas como estructurantes del espacio productivo, lo que consideramos que se puede abordar heurísticamente mediante el concepto de *experiencia*. Este concepto lo retomamos de E.P. Thompson (1984), quien lo utiliza pensar la articulación de los binomios *estructura / condicionamiento y subjetividad / acción*. Si pensamos en el ámbito productivo, resulta crucial pensar la “experiencia de la determinación productiva y su traducción dentro de las coordenadas culturales que permiten encarnarla en tradiciones, sistemas de valores, ideas y formas institucionales” (Melgoza Valdivia, 1999:186). Siguiendo esta línea, consideramos que el abordaje de estas *experiencias productivas* (Melgoza Valdivia, 1999) nos permite trascender el nivel fenoménico de análisis de la subjetividad y abordar las formas en que la experiencia que los trabajadores construyen en su relación con el capital expresa la contradicción entre el capital y el trabajo. Es decir, considerar la *experiencia productiva* no implica desatender que para analizar dichas experiencias obreras es necesario comprenderlas en tanto un elemento activo de las relaciones de dominación que se despliegan en la fábrica.

En segundo lugar, en nuestro recorrido teórico rescatamos investigaciones desde la Antropología del Trabajo que delinearon miradas innovadoras sobre el campo laboral en América Latina. La Antropología del Trabajo cobra importancia en la década del 60, junto con la crisis de los enfoques tradicionales de la disciplina. En la región, los principales centros de producción en esta época son México y Brasil, donde se realizan prácticas de investigación de campo sobre el trabajo fabril, condiciones de vida y de salud de los trabajadores. Algunos de los exponentes más importantes de esta rama en la época son Victoria Novelo, Gustavo Lins Ribeiro (2006) [1980] y Sergio Leite Lopes (2011) [1976]. Precisamente estos trabajos fueron “pioneros” en

mirar “desde adentro” a los procesos de trabajo, particularmente en relación con la problemática de los efectos de la industrialización en zonas agrícolas tradicionales.

Una de las líneas que emerge desde estas miradas es cómo las diferencias internas configuran las experiencias de los trabajadores y se vinculan con las distintas posiciones de los sujetos en el proceso productivo. Retomaremos esta mirada al analizar las diferencias que se suscitan en el proceso productivo del supermercado.

## 2. Política empresarial de los supermercados en la región

Como hemos analizado en otros trabajos (Autor, 2014), la expansión de los supermercados en Argentina se produce durante la década del '90, de manera paralela a la implementación del neoliberalismo como modelo económico. Desde fines de la década del '90 hasta la actualidad se continúa produciendo una expansión de las grandes cadenas pero no a través de nuevas instalaciones, sino mediante fusiones y adquisiciones de empresas preexistentes. Particularmente en la ciudad de Rosario desde 1995 en adelante ingresan cadenas nacionales y multinacionales que cambian el panorama en el sector<sup>2</sup>. Entre las transformaciones más importantes, se produce un recambio de la fuerza de trabajo (son despedidos trabajadores de mucha antigüedad en el sector y se comienza a contratar sistemáticamente jóvenes sin experiencias laborales previas) y la implementación de distintas políticas de flexibilización laboral, como por ejemplo la apertura dominical.

En la actualidad, el sector del comercio minorista en la ciudad se caracteriza por una fuerte fragmentación y diferenciación de las condiciones laborales, producto de la desigualdad entre las grandes cadenas que ingresan en los últimos veinte años y las pequeñas y medianas empresas que intentan subsistir.

Esta fragmentación se hace evidente al observar las condiciones contractuales de los trabajadores del sector, ya que los trabajadores de pequeñas empresas muchas no están registrados y poseen condiciones de mayor explotación. En la empresa de hipermercados “A”<sup>3</sup> no encontramos esta situación aunque si se desplegaron mecanismos de subcontratación como la contratación por Empresas de Trabajo Temporal, situación que en algunos casos se extendió hasta más de un año. También coexisten otras formas de tercerización de trabajadores como la externalización de áreas enteras (mantenimiento, seguridad, limpieza) y la subcontratación de trabajadores que reponen productos para determinadas empresas proveedoras del supermercado, siendo contratados por éstas.

El tiempo de trabajo es otro de los aspectos en donde la competencia entre distintos formatos de distribución comercial se manifiesta en mayor medida, ya que la extensión horaria fue uno de los principales mecanismos que utilizaron las empresas multinacionales para ampliar su cuota de rentabilidad por sobre formatos comerciales más pequeños. Esta situación se evidenció en el reclamo por el descanso dominical, ya que la mayoría de las empresas de capitales locales no abonaban un premio extra por acudir los domingos, mientras que las grandes cadenas nacionales

<sup>2</sup> Previamente ya se daban transformaciones en la estructura comercial. En la ciudad de Rosario, se produce entre 1985 y 1994 un aumento del tamaño de los establecimientos así como del número de trabajadores por establecimiento, el cual aumenta de 6 a 34 (Raposo y Romero, 2002).

<sup>3</sup> Se trata de la empresa en la que realizamos trabajo de campo. La nombraremos “A” para respetar el anonimato de los trabajadores que nos han dado su testimonio.

y multinacionales si lo hacían. Otra de las consecuencias de la flexibilización horaria es la diversidad de jornadas laborales que existen. En “A” existe la “jornada completa” de 48 horas semanales, pero también existe una gran proporción de trabajadores que tienen contratos de tiempo parcial, particularmente de 20 o 30 horas semanales. Además, estas jornadas muchas veces son rotativas, tanto en términos de turnos (alternando entre mañana y tarde) como de días libres, lo que genera una dificultad para realizar actividades cotidianas por fuera del trabajo.

En lo que respecta al salario de los trabajadores de supermercados, este se encuadra dentro de los empleados de comercio, quienes se encuentran entre los salarios más bajos del sector formal del mercado de trabajo. En la empresa “A” el salario corresponde al salario básico del gremio, aunque se cuenta con un premio por presentismo que consiste en una doceava parte del salario básico (Manual de Inducción, 2004), así como se paga adicionalmente el trabajo los días domingos y feriados. Según los trabajadores, este pago adicional llega a constituir hasta un 20% del salario total.

Otra de las políticas que expresa de forma más clara la flexibilidad laboral que atraviesa la situación del sector supermercadista en general y las del “A” en particular es la disminución de personal por metro cuadrado de ventas. Esta es una de las formas de la precariedad del trabajo en supermercados ya que genera una gran inestabilidad en el puesto. En el sector supermercadista de la Argentina, entre 1997 y 2014, este indicador desciende desde un empleado cada 17,05 m<sup>2</sup> de ventas a uno cada 30,69 m<sup>2</sup>; es decir, la superficie de ventas por empleado aumentó un 88%. Por otra parte, la superficie total de ventas aumentó un 149,3%, lo que nos habla de que no se trata de un descenso por crisis del sector, sino que este se encontraba en plena expansión durante el período considerado<sup>4</sup>.

Según datos de los delegados sindicales de la empresa “A”, el número de trabajadores ha descendido a aproximadamente un 50% desde la instalación de la empresa en el año 2004 hasta el 2014. Esto conlleva un importante incremento del ritmo de trabajo, ya que, si bien algunas tareas se han externalizado, la actividad en la mayoría de los sectores no ha disminuido al ritmo que lo hizo el número de trabajadores.

Hipermercados “A” es una empresa de capitales chilenos que se instala en Argentina en 1982 y en la actualidad posee más de 25 sucursales en Argentina, ubicados en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario, Neuquén, Chubut, Mendoza, Tucumán y Salta. La misma forma parte de un grupo empresarial mayor que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro minorista. El grupo económico al que pertenece “A” adquiere en el año 2004 una importante empresa argentina, lo cual lo convierte, entre los años 2005-2007, en el grupo económico de mayor facturación en el sector supermercadista<sup>5</sup> (Chiodo, 2010).

Una de las particularidades de este grupo empresarial al que pertenece “A” es que los hipermercados se integran en el marco de instalaciones de centros comer-

<sup>4</sup> Datos extraídos de la Encuesta Nacional de Supermercados (1997-2014). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

<sup>5</sup> Sin embargo, en los últimos años el grupo económico ha optado por profundizar su participación en el mercado latinoamericano, vendiendo parte de sus operaciones en Argentina. En el año 2012, la empresa “A” vende el 38% de sus acciones en el país por 442 millones de dólares a un banco suizo. En el marco de esta operación, representantes del grupo económico afirman que éste privilegió destinar los recursos disponibles y sus capacidades crediticias para expandir su operación en Brasil y Perú y esperar, hasta otro momento, para controlar el 100% de su operación en Argentina. Cfr. Diario Fusiones&Adquisiciones. 21/11/2012.

ciales, todos los cuales tienen un hipermercado “A” y una empresa líder de venta en artículos para el hogar. Estas modalidades poseen dos características que tienen incidencia para las relaciones laborales que se establecen allí: la primera es ubicar al hipermercado dentro de un establecimiento dedicado al “paseo” de los clientes. El hipermercado “A” en Rosario se instaló junto con la apertura de un centro comercial en la zona Norte de la ciudad en el año 2004. La superficie del hipermercado es de aproximadamente 8.000 m<sup>2</sup> y al momento de finalizar nuestro trabajo de campo contaba con aproximadamente 200 trabajadores. La segunda característica es que se orienta la demanda hacia una clientela de alto poder adquisitivo, la cual ha sido una de las principales políticas estratégicas de la empresa, al menos en Argentina.

A continuación describiremos las diversas tareas que se llevan a cabo en el establecimiento. Hemos organizado el artículo en torno a la división del establecimiento en tres grandes áreas de trabajo: “Non food” (área de venta de productos no alimenticios); Perecederos y Cajas<sup>6</sup>. Vale aclarar que estas áreas, a su vez, se encuentran divididas en diversos sectores de trabajo: Bazar, Ferretería, Carnicería, Fiambrería, Envíos, etc. Estos sectores de trabajo se constituyen en referentes importantes para los trabajadores del supermercado. Una cuestión básica a tener en cuenta es que cada sector funciona de manera relativamente autónoma, al encontrarse dirigidos ya sea por un jefe de sector o por un encargado. Las figuras laborales estipuladas por la empresa en orden jerárquico decreciente son: Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Administradores, Jefe de Recepción, Subadministradores y Jefe de Sector y empleados (Manual de Inducción, 2004:13)<sup>7</sup>. La categoría de “encargado” es un cargo informal que se ha difundido en los últimos años, y consiste en que un empleado se responsabilice por un sector, muchas veces encontrándose a prueba por un tiempo indeterminado y sin un salario mayor al de los empleados no jerárquicos.

### 3. “Non food”: el trabajo de repositor

Los sectores que se ubican dentro de “Non food” son: Textil; Ferretería; Jardín y deportes; Perfumería y limpieza; Librería y juguetería; Audio y electrodomésticos y Hogar. Por lo general estos sectores se encuentran ubicados en el frente del establecimiento, ocupando gran espacio del total del salón de ventas del hipermercado<sup>8</sup>.

En relación con la organización del trabajo en estos sectores, podemos afirmar que se trata comparativamente de sectores pequeños en cantidad de personal, que tienen desde cinco hasta diez trabajadores cada uno. Además, se encuentran constituidos por trabajadores de menos antigüedad que el resto, de menor edad y con jornadas de menor carga horaria, sobre todo en comparación al área de Perecederos. Los trabajos en “Non food” se caracterizan, en primer lugar, por una heterogeneidad de las tareas, ya que varían de acuerdo al sector, al momento y a los trabajadores particulares que las llevan adelante. Las principales tareas que se realizan en estos

---

<sup>6</sup> En esta división no incluimos otras áreas de trabajo, debido principalmente a que no revisten de una importancia en términos de cantidad de trabajadores, como por ejemplo el área de Recepción de mercaderías, constituida por dos trabajadores, u otras como Mantenimiento y Seguridad.

<sup>7</sup> Cfr. Organigrama de la empresa en el Anexo.

<sup>8</sup> Esta organización es una norma muy común en estos establecimientos, donde se ubican los artículos de primera necesidad al fondo del supermercado, para que el cliente deba recorrer la mayor parte posible del lugar, favoreciendo el mayor consumo.

sectores son las de traslado, acomodo y reposición de las mercaderías; etiquetado de precios y asesoramiento al cliente. La mercadería es trasladada desde el depósito hacia el salón de ventas de acuerdo a las necesidades de lo que se debe reponer y a vicisitudes del momento (ofertas, determinados productos en momentos del año, etc.). Se traslada empujando manualmente una “uña”, un carrito de mayor tamaño que el que utilizan los clientes. A partir de ahí, la atención se centra en el cliente, ya que la modalidad de autoservicio implica que éste recorre el hipermercado en busca de las mercaderías y las traslada hacia el lugar de cobro y posteriormente a su domicilio.

En las descripciones de los trabajadores observamos distintas aristas del proceso de trabajo en los sectores de “Non food”. En primer lugar, una de las diferencias que se produce con la otra área de trabajo dentro del salón de ventas (“Perecederos”) es la mayor variedad de mercadería que los trabajadores deben no solo reponer, sino también conocer, acomodar, etiquetar, etc. Algunos trabajadores valoraban positivamente el ser repositor en “Non food” precisamente debido a la variedad del trabajo.

Yo trabajé muchos años en fábrica. Y en una fábrica vos estás haciendo exactamente lo mismo las 8 o 9 horas todos los días. En un super es más variado ¿no? Salvo el de cajero, el de cajero sí siempre hace lo mismo. Pero el de repositor es un trabajo bastante desalienante e incluso hasta con aspectos creativos (...) Entonces de las 8 horas, estás 2 horas decorando una góndola, 2 horas reponiendo más a lo bestia, otra hora sacando precios, otra hora poniendo carteles, hacés muchas cosas durante el día, no se convierte en un trabajo rutinario (...) Y ese movimiento te da como más libertad. Hay muchos momentos en donde nadie sabe dónde estás, si estás trabajando o no estás trabajando, podés perderte y aparecer y decir que estuviste trabajando (Registro N°9; noviembre 2007; ferretería, delegado sindical)

En base al relato anterior podemos delinear algunas dimensiones del trabajo de los reposidores valoradas positivamente por ellos mismos. En primer lugar, podemos ver cómo se articulan algunas características del trabajo con la noción de tener cierta “libertad”, debido principalmente al hecho de poder moverse, situación que se valora oponiéndola a otras condiciones de trabajo que imperan en el hipermercado. El movimiento que implica el traslado de mercadería le permite al trabajador cierto margen para limitar, en determinadas ocasiones, la intensidad del trabajo y la repetitividad que implica la reposición.

También se destacan ciertos elementos de “creatividad” del proceso de trabajo, particularmente oponiéndose a los “reponedores” de alimentos. El “armado” de la góndola implica un momento de creación de algo distinto y muchas veces un espacio con cierta autonomía para realizar su trabajo. En síntesis, este trabajo es valorado en base a dos oposiciones: el movimiento frente a la inmovilidad de Cajas y la variedad de las mercancías, que implica tanto una mayor dificultad como cierta creatividad, frente a la homogeneidad de los reposidores de alimentos. Instancias como el armado de “islas” (se trata de un armado de productos que se ubica en medio del pasillo), “punteras” (puntas de góndola acomodadas temáticamente de acuerdo a ofertas o productos que se quieren vender más) o exhibiciones de diverso tipo emergen como espacios en los que los trabajadores desarrollan su creatividad y, de hecho, valoran negativamente las injerencias de los jefes sobre este armado. Sin embargo, esta autonomía es relativa y restringida a ciertos sectores muy particulares, ya que existen controles sobre la reposición y lo común es que los jefes de sector dirijan el proceso de reposición de los trabajadores con directivas concretas.

Inclusive, un aspecto valorado negativamente en estos sectores son las dificultades que tenían los trabajadores para trabajar en grupo, ya sea trasladando la mercadería o reponiendo. En esto consideramos que existe una política de la empresa que se vincula con lo que Stecher, Godoy y Toro (2010) caracterizan como la “responsabilización individual del trabajo”.

Otra serie de dimensiones específicas del trabajo en estos sectores es el esfuerzo físico que implica la reposición. Este esfuerzo físico está ligado a la reposición y el traslado de elementos pesados, a la continuidad de las tareas y a momentos de fuerte ritmo de trabajo debido al ingreso de mercaderías. Estas actividades o momentos de fuerte esfuerzo físico propios de las tareas de reposición eran caracterizadas por los propios trabajadores como “mulear”.

T: Lo de mulear es por ejemplo cuando tenés que empujar pallets<sup>9</sup> de coca, que pesan como vos más o menos (...)

D: ¡Y es que la mula es la mula! Es la carga que llevamos  
(Registro N° 22; mayo 2010; T: almacén; D: delegado sindical)

El mula es el que pone el lomo, pone el lomo, laburás<sup>10</sup> desde que entrás hasta que te vas (Registro N°19, noviembre 2009; ferretería)

Para los trabajadores reposidores el modelo de un trabajo intenso redundaba en esta categoría social de la “mula”. Encontramos en esta categoría cierta connotación negativa que refiere a la explotación o intensidad de esta actividad (“llevar la carga”, “poner el lomo”) y contrasta con otras actividades realizadas en el proceso de reposición que son valoradas positivamente.

Otro aspecto clave en los diferentes sectores consiste en la organización del espacio en estos. Consideramos necesario referirnos a las características que De la Garza Toledo (2011) establece para los trabajos del sector servicios. Dicho autor diferencia los trabajos en el sector de acuerdo, entre otras dimensiones, a su configuración espacial. Un tipo particular de trabajos en servicios serían los que se realizan en espacios cerrados pero de los que participan los clientes. En el caso de los hipermercados, creemos necesario destacar que existe un acceso diferencial de los clientes a los distintos espacios de trabajo en el supermercado, ya que estos exceden al salón de ventas. Y es este acceso diferencial lo que se distingue por área de trabajo y se vincula con la construcción particular de prácticas y sentidos de los trabajadores sobre su labor. El área de “Non food” se caracteriza por desempeñarse, con excepción del depósito, en espacios compartidos por trabajadores y clientes. Esto tiene la implicancia de estar constantemente a disposición del cliente, de su mirada, sus inquietudes, etc.

De repositor me cansaba mucho el tema de la atención al cliente, de que vengan los clientes a pedirte cosas y...era muy cansador el trabajo mecánico de ir a buscar mercadería del depósito y llevarlo a la góndola, es muy estresante (...) Y el trabajo de Recepción me gusta porque no estás con esta cuestión de que te están viendo los clientes, de que tenés que estar así (se coloca de un modo erguido), dentro de todo, formal (Registro N°29; abril 2013; almacén)

<sup>9</sup> El “pallet” refiere a la estructura de madera que contiene la mercadería.

<sup>10</sup> Este término es un modo coloquial sinónimo de trabajar.

La organización del espacio en estos sectores tiene ciertas particularidades, que también condicionan las interacciones que llevan a cabo en dicho espacio los trabajadores. Básicamente, se disponen de escasos espacios autónomos donde los trabajadores se encuentren concentrados en un mismo lugar, sino que la mayoría de los trabajos se realizan entre las góndolas, por lo general de un modo individual y ante la mirada de la gerencia y los clientes. El depósito se constituye como el único lugar donde los trabajadores pueden alejarse del contacto con los clientes y, en relación con estas posibilidades, es un espacio controlado por la gerencia en donde se imponían algunas pautas similares a las del salón de ventas, como la de no trabajar en grupo. Sin embargo, si lo articulamos con otras de las características de esta “área de trabajo” que hemos venido destacando, encontramos ciertas particularidades en las interacciones que se producen. En este sentido, la posibilidad del “movimiento” que implica la reposición se vincula con la valoración sobre la tarea de “atender al cliente”, ya que esta tarea podía convertirse, en determinadas circunstancias, en un momento de “esparcimiento”.

Atender al cliente es un momento –para el repositor– de esparcimiento, de dejar de trabajar. Y sobre el punto en el que menos te pueden decir algo porque dejaste de trabajar, porque atender al cliente es lo más importante (...) Entonces vos estás haciendo algo, llega el cliente y parás, charlás un rato (Registro N° 9; noviembre 2007; ferretería; delegado sindical)

Esta cita se vincula a los sentidos anteriores sobre la valoración del “movimiento” y las posibilidades que, comparativamente con otras áreas, dicho movimiento conlleva. Así, la atención al cliente se convierte en un aspecto que puede contribuir a regular el ritmo de trabajo de los repositorios.

#### **4. “Tener el oficio”: proceso de trabajo en el área de “perecederos”**

El trabajo en “Perecederos” corresponde a los siguientes sectores del supermercado: Panadería; Pastas; Fiambrería y Quesería; Lácteos; Pescadería; Carnicería; Verdulería; Rotisería y Restaurant. Es decir, son los sectores que trabajan con alimentos perecederos, lo que implica un constante control y manipulación de esta mercadería. Sin embargo, el trabajo en “Perecederos” posee algunos elementos comunes al de los repositorios que describimos en el apartado anterior, como el traslado de la mercadería (la cual se lleva a depósitos particulares de cada uno de estos sectores), la reposición y el acomodo de la misma.

En lo que respecta a la organización del trabajo existen algunas diferencias en relación a las demás áreas. En primer lugar, se trata de trabajadores que en general tienen mayor antigüedad que el promedio, aunque en los últimos años también se produjo recambio de personal a la par de procesos de reestructuración y de disminución de personal. También, debido a ciertas condiciones de los trabajos en estos sectores, existe una mayor cantidad de trabajadores que se desempeña en un horario fijo de mañana. La cantidad de trabajadores por sector oscila, al igual que en “Non food”, entre cinco y diez trabajadores.

La organización del espacio es diferente de la del área de “Non Food”. Al almacenar los productos en depósitos particulares de cada sector (algunos en condiciones

de refrigeración, de acuerdo al sector) que se encuentran detrás de los mostradores de cada uno de estos sectores, los trabajadores pasan parte considerable de su tiempo en un mismo espacio interactuando entre sí, y fuera del alcance de los clientes. Esto también tiene como consecuencia el desempeñarse en condiciones especiales como las bajas temperaturas. Otra de las características es que los sectores se encuentran menos dispersos en el establecimiento que los demás, lo que implica que los trabajadores de distintos sectores tienen un contacto estrecho entre sí.

En lo que refiere al proceso de trabajo, el hecho de que se trabaje con mercadería perecedera conlleva diferentes implicancias como un control cotidiano de la expiración de los productos y un énfasis en la higiene, tanto de los trabajadores como de su ambiente de trabajo.

Una de las características del trabajo que más importancia tiene para los empleados del sector es la elaboración de los alimentos, práctica referida como la “producción”. Una de las principales derivaciones de este elemento del proceso de trabajo son las formas en que se deben manipular los alimentos. En primer lugar, directivas de la empresa hacen un fuerte hincapié en la higiene de los productos y se les otorga una serie de responsabilidades a los trabajadores para mantenerla, que incluso puede sancionarse con despidos (Manual de Inducción, 2004). En esa misma línea, los trabajadores afirmaban que estas tareas requerían de una mayor “responsabilidad” que las demás. A partir de esta afirmación se desprenden una serie de sentidos que subyacen acerca del trabajo. En primer lugar, esta noción sobre la “responsabilidad” circula cotidianamente y se vincula con la figura del cliente.

Con el alimento se complica mucho... aparte con el peso de saber que si está en mal estado le puede caer mal al cliente, esa es una presión que la tenés constante (Registro N°27; abril 2012; panadería)

Así, los trabajadores de estos sectores no sólo tienen que estar constantemente dispuestos a atender al cliente, sino que su trabajo “de producción” influye en la salud de éste, lo que se expresa en términos de “responsabilidad”, “presión”, etc. Este trabajo se presenta con características diferentes a las de “Non food” en su vinculación con el cliente, ya que el cliente no aparece como un elemento externo del trabajo (ni tampoco como el que lo regula, como veremos en Cajas), sino como el destinatario de “la producción”. Esto incluso afloraba en comparaciones de los propios trabajadores entre su labor y el de otras empresas de supermercados.

Yo fui el otro día a Coto y lo que no me gustó es que no hay atención al cliente, ¡todo góndola! Resultó que yo iba a comprar a una pared. Y para mí la gente en un supermercado es importante, tiene que haber trato del personal al cliente porque es distinto (...) Esa buena atención al cliente en otros supermercados no la vi (Registro N°11; mayo 2008; fiambrería)

En segundo lugar, la elaboración de alimentos no es solo valorada en relación a la figura del cliente, sino también como tareas que les permiten desarrollar un “oficio”.

Es un sector donde vos tenés que tener elaboración. Es un sector donde las cosas no las hace cualquiera, ¡tenés que saber! Es un oficio. Hay muchos chicos que han entrado nuevos que se han ido porque no van. Este...con todo respeto a todos los

trabajadores, a cualquiera, pero no es agarrar y reponer, una góndola, o poner frutas en un cajón. Hay una tabla, hay un cuchillo, hay elaboración, hay cortes que se hacen, no lo hace cualquiera. (Registro N°34; agosto 2013; rotisería)

Vale aclarar que estas tareas son parte del aprendizaje de un oficio valorado socialmente, que incluso les permitiría incrementar sus posibilidades laborales<sup>11</sup>. En la investigación de Stecher, Godoy y Toro, estas dimensiones de los trabajadores de perecederos aparecen de un modo mucho más nítido, ya que se trata de trabajadores con varios años de experiencia en dichas tareas más allá del supermercado y de hombres de mediana edad, con contratos indefinidos y jornada completa. “Este grupo de trabajadores cuenta con los mejores salarios dentro de la sala de venta (hasta dos sueldos mínimos), así como con un mayor estatus y reconocimiento por parte de la empresa, los clientes, los compañeros y la sociedad” (Stecher, Godoy y Toro, 2010: 531).

En el supermercado “A” la situación es distinta. Si bien los trabajadores de los sectores “perecederos” tienen una mayor antigüedad y edad, la diferencia respecto al resto de los trabajadores es mínima (algunos trabajadores tienen poco más de 30 años) y tampoco tienen experiencias previas en estas tareas. Para comprender esto debemos recordar la política de contratación de jóvenes que predomina en el hipermercado “A” y en el sector comercial en general.

Además, las diferencias que estamos remarcando entre los sectores no tienen que ver con situaciones salariales ni contractuales diferentes, aunque sí pueden aparecer diferencias en el horario de trabajo, como afirmamos anteriormente. Consideramos que la principal diferencia entre los sectores consiste en las tareas y las significaciones otorgadas a éstas y no a condiciones laborales asociadas (como el salario, el contrato) o a sujetos que las llevan a cabo (trabajadores de varios años de antigüedad y experiencia en dichas tareas). En este sentido, el valor que implican estos oficios se manifiesta a través de diferentes expresiones. Una de estas expresiones consistía en apelar a esta importancia en ocasión de determinadas reivindicaciones de algunos sectores de “Perecederos”, como sucedía en relación al reclamo que realizó el sector de fiambrería para obtener la “jornada completa”.

Entonces hay algo malo en Fiambrería, yo creo que nos quieren cambiar todo el plantel (...) Te da bronca que otros sectores progresen y vos no. Te da bronca que una mina que pone bombachas y calzoncillos gane más que vos, que te estás rompiendo el orto. Que tenés que hacer producción, que te estás cagando de frío, porque vos en la cámara estás con frío, y ganás menos que una boluda que pone bombachas (Registro N°6; septiembre 2007; trabajador de fiambrería)

En los relatos de los trabajadores del área se repiten nociones como la “importancia” de la elaboración de alimentos, la “responsabilidad” de producirlos, entre otras. Consideramos que la apelación a estas valoraciones se realiza tanto desde la política empresarial desplegada hacia estos sectores como en términos de una apro-

---

<sup>11</sup> Algunos de los trabajadores de estos sectores tenían como proyecto abrir tiendas ligadas a los oficios aprendidos en el supermercado. No conocemos muchos casos en los que se haya logrado inaugurar estos negocios al terminar su relación laboral en el establecimiento, aunque algunos trabajadores afirmaban conocer compañeros que lo habían realizado.

piación crítica de estas ideas. Es decir, si por un lado el énfasis en la elaboración de alimentos es promovido por la empresa como un modo de transmitir la “calidad” de sus productos, la “responsabilidad” que tienen estos trabajadores es utilizada como un elemento a ponderar a la hora de construir determinadas reivindicaciones hacia la empresa.

Otra de las expresiones de los trabajadores del área se vincula con una supuesta “adulterez” que caracteriza a este trabajo en comparación con los demás sujetos del supermercado.

Noto que en Perecederos hay gente más grande, más adulta, y en “Non food” son más jóvenes los chicos. Son más jóvenes porque... noto que el tema de “Non food” es más reposición y nada más. Aparte hay chicos que... son pibitos y es el primer trabajo, hay gente que no lo toman en serio, van y boludean. ¡Es así! Es la verdad. No les importa perder el trabajo porque pueden conseguir otro en un día. En cambio la gente que está en Perecederos es más responsable, por un montón de cosas, porque el trabajo para mí te lleva más responsabilidad que el otro, estás tratando con comida, con alimentos, con el tema de limpieza, que no perjudique al cliente, como que es más delicado el tema (Registro N°27; abril 2012; trabajador de panadería)

Creemos que este es uno de los aspectos más interesantes en relación al proceso productivo y la articulación con diferentes experiencias que lo exceden. En este sentido, el trabajo en “perecederos” se valora por los propios sujetos como un trabajo “adulto”. En otros escritos (Autor, 2014) hemos desarrollado cómo la apelación a lo juvenil del trabajo implicaba una deslegitimación de determinadas prácticas de evasión y de limitación del ritmo laboral. Aquí emerge la cara complementaria de dichas experiencias, en donde es precisamente la adulterez (sumada a otras construcciones de sentido que hemos descrito en el apartado, como el papel del cliente y su salud) lo que le otorga el carácter de importancia a su trabajo. Estas caracterizaciones se vinculan también con la “calidad de la gente” que se desempeñaría en estos procesos de trabajo, lo que nos indica la importancia de realizar estos análisis teniendo presente las posiciones que cada sujeto ocupa en el proceso productivo del supermercado. De igual manera sucede cuando miramos la caracterización opuesta, es decir, las visiones de algunos trabajadores de “Non food” acerca de “Perecederos”.

Son las víboras del “A” los viejos que decían que eran compañeros (...) El puterío está en la parte de “frescos” (perecederos). Yo te digo porque trabajé en los dos lados. Donde está el frío, no sé si se les enfrían las neuronas. Pero... es quilombo, se fijan si vos tuviste franco o no tuviste franco, cuántos tuviste, si rotaste o no rotaste. Yo por ejemplo lo que pasa en Bazar, en Textil yo no me entero, pero yo estando en Fiambrería me enteraba de lo que pasaba en Pastas (Registro N° 26; abril 2012; trabajadora de bazar)

En síntesis, estas diferenciaciones se articulan con el proceso de trabajo de estas dos “áreas”. En esta oposición entre “Non food” y “Perecederos” se articulan concepciones sobre el carácter juvenil del primer sector, de modo tal que la “irresponsabilidad” de quienes se desempeñan en estos sectores se vincula con una calificación

negativa de la juventud. Resulta interesante que estas caracterizaciones provengan de sujetos que no tienen una edad significativamente mayor, lo que nos estaría hablando del poder condicionante que tiene la organización del trabajo implementada por la empresa en la construcción de estas significaciones.

Por otra parte, en los procesos de disminución de personal, los trabajadores de estos sectores valoran estos “oficios”, afirmando que la dificultad de sus tareas es el elemento que ha permitido que sus trabajadores no sufran con tanta fuerza el recambio de personal que se aplica sistemáticamente en la empresa.

Lo que pasa es que es difícil buscar gente que sepa cocinar (...) no es lo mismo que reponer a gente que repone. En Panadería por ejemplo también, hay mucha gente vieja (Registro 26; abril 2012; ex trabajador de “A”)

La frase anterior resulta sugestiva para comprender los sentidos y las valoraciones que subyacen en estas comparaciones. La práctica de la empresa de “reponer gente que repone” remite a una analogía entre el trabajador y la mercadería, ambos supuestamente con un ciclo de vida limitado dentro del supermercado. El “transformar” esta mercadería, “manipularla”, “producirla”, etc. aleja de esa posición a los trabajadores de “Perecederos” y se constituye en el principal elemento que “explica” su permanencia en el trabajo.

Estas experiencias en torno al trabajo en “Perecederos” no se producen al margen de los procesos hegemónicos que se despliegan en la empresa. En primer lugar la noción acerca de la mayor “responsabilidad” en estos sectores no solo es construida por los trabajadores como un modo de diferenciarse del resto, sino también en vinculación con políticas empresariales concretas que tendían a responsabilizar a los trabajadores por sus prácticas de elaboración. Es decir, la política empresarial se encuentra presente en la modelación de estas prácticas, particularmente intentando lograr objetivos que se han vuelto dificultosos de alcanzar de otra forma. En efecto, la política de responsabilización individual descrita para los sectores de “Non food” se encuentra presente en gran medida en el área de “Perecederos” y se vinculaba a la experticia de los trabajadores acerca de ciertos procesos de elaboración subdivididos en cada sector. A modo ilustrativo, en sectores como Pastas o Fiambrería y quesería, cada uno de los trabajadores era responsable por un tipo de elaboración y por los controles de los vencimientos de las mercaderías. Inclusive a algunos empleados se los había suspendido o despedido por encontrar mercadería vencida en “su cámara”.

## 5. “Era una cárcel”<sup>12</sup>: el trabajo de las cajeras<sup>13</sup>

El trabajo de cajera consiste básicamente en el cobro de mercancías a clientes, y es típico del sector comercial en su totalidad. En el caso del hipermercado “A” esta operación se realiza colocando el producto en una cinta transportadora, acercándolo al lugar físico de la cajera y pasando por un “scanner” (lector de código de barras) el

<sup>12</sup> Registro N°7; septiembre 2007; trabajadora de cajas.

<sup>13</sup> Del mismo modo que lo realizamos para referirnos a los trabajadores de los anteriores sectores en el género masculino, aquí utilizaremos el femenino para referirnos al conjunto de las trabajadoras del sector, sin desconocer que existen trabajadores varones, así como mujeres en los otros sectores.

código que cada producto posee, lo que da automáticamente el precio a la vez que lo ingresa al sistema. La instancia del cobro de las mercaderías es considerada como el “cuello de botella” que tiene el proceso comercial, y es donde más énfasis se realiza en términos de innovaciones tecnológicas y también de control patronal. Precisamente una de las innovaciones tecnológicas más importantes de los últimos años es el “scanner” que permite tanto un aceleramiento del proceso como un trabajo mental mucho menor, ya que no se deben memorizar precios como antaño. Sin embargo, no significa que las cajeras no realicen un trabajo que conlleve un desgaste tanto físico como mental, ya que la manipulación de distintas formas de pago y de diversos productos exige una atención sostenida, una vigilancia y decisiones continuas.

Estos cambios implican una pérdida en la cualificación del trabajo de Cajas, que permite que un trabajador a las pocas horas pueda adquirir un alto nivel de producción, en lugar del adiestramiento que implicaba aprenderse los precios, lo que también facilita el recambio de la mano de obra. En lo concerniente a la organización del trabajo en el sector, vale aclarar que es el que cuenta con más cantidad de personal (aproximadamente 60 en la actualidad), aunque también ha sufrido fuertes disminuciones, así como un sostenido recambio de personal, encontrándose en la actualidad muy pocas cajeras que continúan desde la apertura de “A” en el año 2004. Por otra parte, la gran mayoría de las trabajadoras que se desempeñan en el sector, sobre todo en la línea de cajas, tienen jornadas reducidas de 30 horas. En la organización del área general de Cajas existen otros sectores como “Control cajas” y “Envíos”, entre los más importantes. En el primero se realizan todas las funciones de asistencia de las cajeras, como otorgar cambio, acudir ante cualquier eventualidad, etc.; vale aclarar que este sector se encuentra ocupado por trabajadoras de mayor antigüedad que han ascendido.

Por otra parte, el trabajo en Cajas ha sido de los más analizados dentro de los estudios sobre el sector del comercio minorista, en tanto representa algunas de las principales reestructuraciones en los modos de trabajo dentro del sector servicios. Uno de los autores que lo analiza es J.P. Durand, para quien este trabajo se organiza en “flujo tenso”<sup>14</sup>. El flujo de los clientes se vuelve central para este tipo de trabajos. “La presión del flujo de los clientes sobre las cajeras, que las lleva a intensificar el ritmo al que pasan los artículos delante del escáner de lectura de código de barras, evoca fielmente la cadena fordiana de la industria del automóvil” (Durand, 2011:132).

En relación con la figura del cliente, si bien éste se erige en un sujeto que tiene poder sobre los trabajadores en todo el supermercado, aquí subyacen algunas especificidades que se vinculan con diferentes representaciones de los trabajadores sobre el mismo. En las Cajas es donde aparece más nítidamente la vinculación de la figura del cliente con el control y disciplina patronal, precisamente porque el proceso de trabajo en este sector se constituye en torno al cliente, a sus tiempos y sus necesidades. Si en “Non food” podía llegar a significar un “escape” del trabajo duro o en “Perecederos” los trabajadores sentían “responsabilidad” por “su salud”, aquí constituye lisa y llanamente una fuerte presión sobre el ritmo del trabajo de los sujetos. Como afirman Stecher, Godoy y Toro (2010:529) las cajeras sobrellevan una “fuerte presión por parte de los clientes, quienes suelen descargar en ellas su molestia por las filas o su inconformidad con cualquier situación producida durante su compra”.

---

<sup>14</sup> El concepto de flujo tenso es desarrollado por el autor para dar cuenta de la organización del trabajo en la actualidad, concepto que se vincula con mecanismos como el “justo a tiempo” y el “stock cero”.

Consideramos que la imbricación de las interacciones trabajador/cliente con la tarea principal de su trabajo le otorga una estandarización mucho mayor e, incluso, se produce un fenómeno que algunos autores caracterizan como la “despersonalización” de esta relación (Durand, 2011)

Hay situaciones extremas que quedan en lo anecdótico. Después te reís, nos reíamos, aunque te hacen darte cuenta de que no estabas muy bien. Todos te trataban mal: jefes, clientes, tus compañeros. Por ejemplo, un día yo estaba en la caja y desde unos metros viene un tipo re enojado ¡y me tira con algo! Y yo lo esquivé y lo primero que le digo es: “Buenos días, ¿en que lo puedo ayudar?” (risas). Vos te das cuenta de lo mal que estás en esas situaciones (Registro N°14; abril 2009; cajas)

Resulta necesario destacar otro aspecto valorado negativamente del proceso de trabajo: el control patronal que se despliega de modo paralelo a la presión del cliente. El control se vincula a aspectos técnicos ya que, al tratarse del sector estratégico para la agilización del proceso productivo, la disciplina se visibiliza de modo mucho más fuerte. Como afirman las trabajadoras entrevistadas, el control de los movimientos y las acciones es uno de los elementos que genera malestar. Por ejemplo, la autorización para ir al baño es rígidamente controlada por los jefes del sector, se hacen “listas de espera” y se controla la cantidad de veces que acuden al baño. Algunos autores afirman que esta solicitud coloca a los actores en una relación de poder que permite a la institución asumir progresivamente el control del comportamiento e incluso infantilizarlo. “La fuente de autorización de los comportamientos, que normalmente reside en el interior de la persona, se desplaza de este modo hacia el exterior, eliminando cualquier posibilidad de autonomía de decisión” (Curcio, 2005:57).

En este sentido, la falta de autonomía para realizar las tareas es también una característica del sector, ya que las cajeras deben solicitar la ayuda de una supervisora ante cualquier eventualidad que sucede en “su caja”. También ligado a la falta de autonomía se encuentran controles vehiculizados a través de las nuevas tecnologías que tienen una presencia cotidiana en el quehacer de los sujetos en la línea de cajas.

Otra arista del proceso de trabajo ligada a la disciplina son las acciones de la patronal que se constituyen como sanciones arbitrarias hacia las trabajadoras. Cuando la demanda es mínima, como por ejemplo en el turno mañana, las cajeras realizan otras tareas, como embolsado en otra caja o enrollado de los “tickets”. En relación con la asignación de estas tareas, la misma se realiza de forma diferencial, otorgándose como premio o castigo a determinadas trabajadoras.

¡Era todo un castigo! Había cosas que en realidad no deberían ser un castigo que para nosotras era un castigo, que nos pongan en caja cuando había poca gente, vos decís es mi trabajo, pero era un castigo porque las otras chicas estaban haciendo eso (enrollado de tickets), que era nada, charlar (Registro N° 8; noviembre 2007; cajas)

En el sector de Cajas encontramos un elemento común a los demás procesos de trabajo descritos anteriormente, que es el control de las interacciones entre los trabajadores, ya que la empresa intenta un constante direccionamiento sobre los modos

y espacios en que se pueden producir y sobre los compañeros con los que se realiza la interacción.

Sin embargo, este direccionamiento empresarial se concretiza de diferentes modos en los distintos espacios de trabajo, ya que la distribución de los mismos condiciona las formas en que se vinculan los trabajadores. Así, en “Non food” veíamos que la posibilidad de “moverse” se encuentra presente y redundante en una tensión constante entre la dirección empresarial y los trabajadores en relación con estas interacciones. En “Perecederos” gran parte de la jornada laboral se realiza en un espacio en común (las cámaras donde se elabora el alimento) donde conviven los trabajadores, el jefe de sector y el que es recorrido por los administradores cotidianamente. En Cajas, la posibilidad de interactuar con compañeras se encuentra anclada fundamentalmente a decisiones técnicas de la empresa. El control de las interacciones (en las observaciones participantes registramos que, si bien se establecen conversaciones entre cajeras, las mismas son esporádicas y/o remiten a cuestiones puntuales del proceso de trabajo) se registra con un mayor anclaje en relación al proceso de trabajo.

En suma, se trata de un trabajo en el que las valoraciones negativas se encuentran de modo más presente que en los dos anteriormente descritos, particularmente en relación a la noción del control que implica. Este control es llevado a cabo desde diversas posiciones: a) control por el cliente, quien en su participación regula el ritmo de trabajo de la cajera, obviamente regulado por el flujo tenso que impone la empresa; b) control del “movimiento”, ya que la permanencia en su puesto de trabajo durante varias horas es uno de los aspectos peor valorados y c) control de la patronal mediante la utilización de tecnologías como cámaras e intercomunicadores.

Por otra parte, en este sector es donde aflora, junto con las valoraciones negativas del trabajo, nociones acerca del “sufrimiento” que éste implica, más allá de la naturalización de las tareas o incorporación de ciertas pautas que describíamos anteriormente.

A mí ya se me salía la piel de los dedos, estaba como re depresiva, tuve un montón de cosas (...) Me agarraba fiebre todo el tiempo, dolores de cabeza muy fuertes (...) Eran todas cosas que eran por el estrés. Entonces el médico me derivó a un psicólogo, y yo ahí estuve medio mal porque la psicóloga me quería ir a hacer trabajar igual (...) Tenía una manera muy particular de pensar. Ella me decía como que yo vaya, pero si ahí me decían algo yo me levantaba y me iba ¡Y era imposible! Yo un día me tuve que ir a tomar una pastilla y digo: “me levanto de caja porque tengo que tomar una pastilla”. “¡No!”, me dijeron, así. No te podías mover, no te dejaban, así te estés descomponiendo no te dejaban. Entonces yo a la psicóloga le dije: “¡no quiero ir, no quiero ir!”. Y era una cosa que yo llegaba y lloraba (Registro N°8; noviembre 2007; trabajadora de cajas)

Nuevamente desde nuestra perspectiva teórica destacamos la ligazón existente entre las valoraciones de los trabajadores y los imperativos del proceso productivo. En este caso, la imposibilidad del “movimiento”, como una característica tanto técnica como disciplinaria del proceso de trabajo, se encuentra íntimamente ligada al malestar que describe la trabajadora en relación a su experiencia laboral.

Consideramos que las experiencias laborales en Cajas se constituyen en esta imbricación entre el “malestar” que implican determinados aspectos del proceso pro-

ductivo y la naturalización de las pautas de trabajo. Esto explica en parte que el recambio de personal en el sector sea más importante que en los demás, particularmente para las cajeras que no logran salir de la línea de cajas y ser trasladadas a otros sectores del área, entre los que se destaca “Control cajas”.

## 6. Reflexiones finales

En este artículo analizamos la organización del proceso productivo en torno a tres diferentes áreas de trabajo: “Non Food”, “Perecederos” y “Cajas”. Estas tres áreas presentan diferencias en sus procesos productivos, así como una construcción de valoraciones y sentidos asociados a las distintas tareas que se realizan en cada una de ellas.

Hemos realizado en primer lugar un contraste entre dos categorías de trabajadores que se desempeñan en el salón de ventas del supermercado: quienes pertenecen al sector de “Non food” y quienes se encuentran en “Perecederos”. Estos trabajos poseen una serie de diferencias en lo concerniente a los lugares en que se realizan, los modos y los tipos de trabajos que se hacen y las interacciones que se llevan a cabo, todo lo cual se relaciona con una serie de concepciones en torno a estos diferentes trabajos. De este modo, intentamos vincular categorizaciones de los trabajadores de sus prácticas como “mular”, “producir”, tener “responsabilidad”, etc. con las particulares posiciones que ocupan en el espacio productivo, posiciones que se ponderan comparativamente respecto a las demás áreas de trabajo que existen en el supermercado.

En segundo lugar, analizamos otra área de trabajo que presenta numerosas particularidades respecto a los anteriores: el área de “Cajas”. Destacamos cómo la organización del trabajo en el sector se caracteriza por una mayor implementación de mecanismos de control y vigilancia. Estos mecanismos condicionan los ritmos y el espacio en que se realiza el trabajo en donde, al estilo de la cadena de montaje fordista, las trabajadoras tienen una movilidad limitada y fuertemente regulada por el ritmo de trabajo.

Consideramos que uno de los aportes de nuestra investigación es la reflexión acerca de las formas en que se articulan sentidos de los sujetos con las prácticas que se desarrollan en los diferentes procesos de trabajo. En este sentido, analizamos la relación de contraste existente entre el personal de las secciones “Non Food” y Perecederos. Este contraste se vincula con valoraciones que oponen al área de “Non food” como “joven” frente a los “viejos” de “Perecederos”. En torno a esta oposición, desde “Perecederos” se construye una idea acerca de la “falta de responsabilidad” en el desarrollo de las tareas de “Non Food”. Se articulan las condiciones de los sujetos en relación con la asignación diferencial de puestos de trabajo en el supermercado, los cuales son valorados en relación a otras condiciones, tales como el “ser adulto” o la “masculinidad”<sup>15</sup>. Es importante tener en cuenta cómo se inscriben específicamente en las diferentes áreas de trabajo estas valoraciones porque a lo largo de toda la investigación destacamos que la apelación a prácticas “adultas” se desarrolla como un sentido que la hegemonía empresaria intenta articular con el dis-

---

<sup>15</sup> Por cuestiones de espacio, en este artículo no incorporamos sentidos estigmatizantes en relación a las condiciones de género que configuran a las diferentes áreas de trabajo.

ciplinamiento de los trabajadores. Un proceso similar se produce en torno a la noción de “responsabilidad”, noción apropiada por los trabajadores de ciertas áreas para valorizar sus tareas, pero a la vez desplegada por la empresa para lograr implementar mecanismos de responsabilización individual de cada uno de los trabajadores sobre distintos aspectos de su desempeño.

En la introducción afirmábamos que uno de los problemas a los que podía contribuir nuestro estudio era a la comprensión de la configuración del proceso de trabajo en el sector servicios, mediante el abordaje de una de las ramas de este sector que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años. En este sentido, indagamos acerca de una serie de cuestiones ligadas al proceso de trabajo general del supermercado “A” que contribuye a ponderar las similitudes y diferencias con otros procesos laborales.

En términos generales, podemos afirmar que la relación tripartita (empresa-trabajadores-clientes) que se ubica en el corazón del proceso productivo en el sector genera ciertas particularidades, diferentes de acuerdo a los sectores. Para las cajas el cliente regula el ritmo del proceso de trabajo, ya que se encuentra condicionado técnicamente como un aspecto clave de las direcciones de la patronal; en cambio en “Non food” se presenta de un modo ambiguo (como “interrupción” o estrategia de descanso), pero en general por fuera de los límites de lo que se considera “su trabajo”; en “Perecederos”, el cliente es el receptor final de un proceso que se valora en sí mismo y es caracterizado como “producción”.

Al analizar la heterogeneidad presente en las tareas del establecimiento, hicimos hincapié en prácticas que son comunes a otros trabajos, e incluso matizan las distinciones tradicionales entre el trabajo industrial y el de servicios. Como lo mencionamos previamente, habilidades asociadas al trabajo manual, al esfuerzo físico y, fundamentalmente, las ligadas a oficios “clásicos” (carnicería, cocina y fiambrería, entre los más importantes), son las más valoradas, otorgándole el sentido de “verdadero trabajo” por los empleados. En general, destacamos la existencia de una asociación entre las tareas desarrolladas y la valoración del trabajo. Esta asociación se vincula con el hecho de que el trabajo adquiere contenidos concretos, distintivos y valores diferenciados según la tarea que se desarrolle.

## 7. Referencias bibliográficas

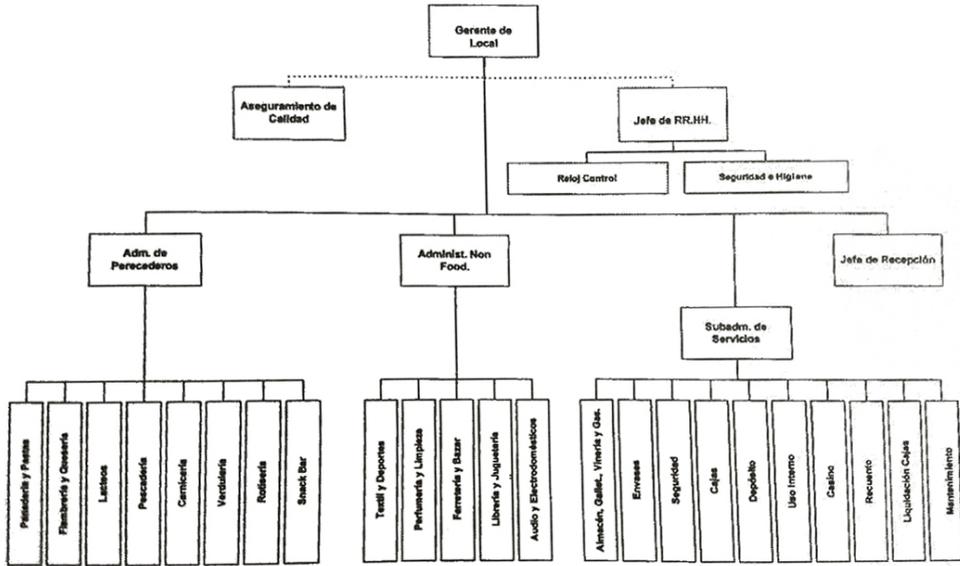
- Abal Medina, p. (2014). *Ser solo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Biblos.
- Augé, M. (2004). *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Autor (2014). “Trabajo de paso y condición juvenil en una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina”. *Revista Desacatos*. 45: 71-84.
- Barranco I Font, O. (2010). “El papel del perfil social en el consentimiento y la resistencia laborales. El caso de los/as trabajadores/as de un hipermercado”. *Actas del X Congreso Español de Sociología*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
- Chiodo, L. (2010). *Hipermercados en América Latina. Historia del comercio de alimentos, de los autoservicios hasta el imperio de cinco cadenas multinacionales*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Curcio, R. (2005). *La empresa total*. Madrid: Traficantes de Sueños.

- De la Garza Toledo, E. (2011). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo II*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Durand, J. p. (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Leite Lopes, J. S. (2011). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Lins Ribeiro, G. (2006). *El capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Melgoza Valdivia, J. (1999). “Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo”. *Revista Sociológica*. 14: 172-186.
- Raposo, I. y Romero, L. (2002). “Actividades terciarias y nueva centralidad urbana: la reestructuración de la actividad comercial y sus efectos en la formación del espacio urbano”. En: Castagna, Woelflin y Raposo (comps.) *Reestructuración productiva, mercado laboral y desigualdades regionales en Argentina*. Rosario: UNR editora.
- Ritzer, G. (1998). *The McDonaldization Thesis: explorations and extensions*. London: Sage Publications.
- Stecher, A.; Godoy, L. y Toro, J. p. (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, Revista de la Universidad Bolivariana*. 27: 523-550.
- Thompson, E. p. (1984). *Tradición, revuelta y consciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Barcelona: Crítica.
- Warhurst, C., Thompson, p. y Nickson, D. (2008). “Labor Process Theory: Putting the Materialism Back into the Meaning of Service Work”. En: M. Korczynski y C. MacDonald (editors) *Service Work. Critical perspectives*. (pp. 91-112). Nueva York: Routledge.

## Fuentes

- Encuesta a Supermercados. 1997-2014. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Disponible en: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) [consulta 20 de febrero de 2014]
- Manual de Inducción de la Empresa “A”, elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos. 2004.
- Diario Fusiones & Adquisiciones. 21/11/2012

### 8. Anexo: organigrama del establecimiento



Fuente: Manual de Inducción elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos. 2004