

## El trabajo supermercadista, una cuestión ¿estereotipada? Un estudio sobre las condiciones laborales, el género y la edad, en supermercados de la ciudad de Santa Fe, Argentina. (2022-2023)


**Silvia Norma Morales Carrizo**

Socióloga y docente investigadora. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-Sede Santa Fe. Argentina




**Paula Vinderola**

Licenciada en Recursos Humanos Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-Sede Santa Fe. Argentina

Investigadora Junior 


**Anahel Caballeri**

Licenciada en Recursos Humanos. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-Sede Santa Fe. Argentina


Docente Investigadora UCES 

**Florencia Gutiérrez**

Licenciada en Recursos Humanos Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-Sede Santa Fe. Argentina

Investigadora Junior 

**Camila Romero**

Asistente de investigación. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-Sede Santa Fe. Argentina 

<https://dx.doi.org/10.5209/stra.102168>

Recibido: 6-09-2025 • Aceptado: 30-11-2025

**ES Resumen:** El presente artículo tiene como foco de atención las condiciones laborales y su relación con el género y la edad, del Sector Supermercadista de la ciudad de Santa Fe, Argentina. Partiendo de la hipótesis de la predominancia de jóvenes en el sector, que se combina con estrategias y planificación que siguen un lineamiento estereotipado, la pregunta que surge es: ¿el género y la edad influyen en las condiciones laborales en supermercados de la ciudad de Santa Fe? Para dar respuestas a este interrogante se diseñó un estudio de tipo descriptivo y correlacional. Como conclusión, sobre la base de las condiciones económicas del contexto, el trabajo supermercadista aparece estereotipado en términos de género y edad, el factor conciliación vida/trabajo juega un rol central en las condiciones laborales y se advierte la ausencia de políticas de gestión que atiendan a la diversidad de género.

**Palabras clave:** condiciones laborales; género; edad; sector supermercadista

### ENG Supermarket work, a stereotypical question? A study on working conditions, gender and age, in supermarkets in the city of Santa Fe, Argentina. (2022-2023)

**ENG Abstract:** This article focuses on labor conditions and their relationship with gender and age in the Supermarket Sector of the city of Santa Fe, Argentina. Starting from the hypothesis of the predominance of young people in the sector, combined with strategies and planning that follow a stereotyped guideline. From this, the question arises: Do gender and age influence working conditions in supermarkets in the city of Santa Fe? To answer this question, a descriptive and correlational study was designed. In conclusion, based on the economic conditions of the context, the supermarket work appears stereotyped in terms of gender and age, the work-life balance factor plays a central role in labor conditions, and the absence of management policies addressing gender diversity is noted.

**Keywords:** labor conditions, gender, age, supermarket sector.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Aspectos metodológicos. 3 El trabajo y las condiciones laborales: ¿una cuestión de género y de edad? 4. Supermercados: un recorrido regional y vernáculo de las condiciones laborales. 5. Análisis de los Resultados y discusión. 5.1. Sobre el género y la edad. 5.2. Sobre las condiciones laborales. 5.3. Sobre las Políticas de gestión y Relaciones laborales. 6 Conclusiones. 7. Bibliografía.

## 1. Introducción

El trabajo que se presenta a continuación es el resultado de un estudio que se inscribe en el marco de un proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, con sede en la ciudad de Santa Fe, Argentina. La investigación tiene como foco de atención las condiciones laborales de trabajadores del Sector Supermercadista santafesino.

En la mayor parte de los estudios laborales a nivel nacional y regional se ha hecho hincapié en que los trabajos típicos del sector supermercadista se organizan para contratar sistemáticamente a jóvenes que inician su vida laboral (Svampa, 2005; Barranco I Font, 2011; Guiamet, 2014; Soria, 2017). No obstante, este sector registra una dimensión de las condiciones laborales de estos jóvenes a la que se le ha prestado poca atención y que son las experiencias que se producen en este tipo de organizaciones y que tienen vinculación con el género y las relaciones laborales entre las distintas edades que convergen en el sector, lo cual constituye un solapamiento de generaciones que tiene grandes implicaciones no solo para la forma en que se realiza el trabajo, sino también para la forma en que las empresas tienen que pensar sus futuras estrategias de gestión, necesarias para brindar mayor bienestar laboral a su capital humano.

Lo cierto es que, en Argentina, ya desde la década del '90 en el sector prevalecían las modalidades de: polivalencia y flexibilidad contractual, salarial y organizacional, lo cual se combinaba con jornadas extensas de trabajo, sin pagos de horas extras; eliminación de feriados, rotación de puestos, entre otras. (Svampa, 2005)

Con todo, se advierte que muchas de estas condiciones al día de hoy aún persisten, más aún, la predominancia de jóvenes se combina con estrategias y planificación que siguen un lineamiento estereotipado, siendo el personal femenino, el que cumple tareas que requieren más esfuerzo intelectual y emocional que físico, mientras que, el personal masculino, en su mayoría, aparece cumpliendo tareas operativas que requieren mayor exigencia física.

En ese marco, surge el siguiente interrogante: ¿el género y la edad influyen en las condiciones laborales en supermercados de la ciudad de Santa Fe? De esta pregunta derivan otros interrogantes tales como: ¿cuál es el vínculo entre la condición de género y las formas de trabajo? ¿existe relación entre la organización de los puestos de trabajo y la selección por género y edad? ¿la condición de género y edad influye sobre las relaciones laborales?

Para responder a estos interrogantes, el presente trabajo se propone como objetivo general, analizar la influencia del género y la edad en las condiciones laborales de supermercados de la ciudad de Santa Fe (2022-2023). Se aclara al lector que, para determinar los resultados de este estudio, no se pretende realizar un recorrido exhaustivo, sino más bien reflexivo, sobre el vínculo entre condiciones laborales, género y edad, ya que se trata de una corriente amplia y diversa cuyo examen excede los propósitos del presente artículo.

El trabajo se estructura en 5 secciones: en la primera de ellas se presentan los aspectos metodológicos que guiaron la investigación; en la segunda, el marco conceptual que guía la investigación; en la tercera sección se presenta el marco contextual de las condiciones laborales supermercadistas. En el cuarto apartado, se analizan los resultados, a través de la exposición de gráficos con sus correspondientes informes y discusión, junto a la presentación de un complemento testimonial que acompaña esta base empírica. Finalmente, se exponen a modo de reflexión, los hallazgos más destacados de esta investigación.

Por lo expuesto, se infiere que, realizar este tipo de investigaciones resultan imprescindibles, dada la ausencia o cierta vacancia de estudios realizados en la ciudad de Santa Fe respecto a las condiciones laborales del sector supermercadista, al tiempo que, pretende ser un aporte a los debates sobre el conocimiento de la cultura laboral en el marco de las transformaciones recientes a nivel global. A su vez, buscamos ampliar la base empírica de las valoraciones y sentidos de quienes trabajan en esta actividad.

## 2. Aspectos metodológicos

Para el cumplimiento del objetivo general de analizar la influencia del género y la edad en las condiciones laborales de supermercados de la ciudad de Santa Fe (2022-2023), se plantearon tres objetivos específicos que guiaron esta investigación, a saber: 1- Evaluar el vínculo entre la condición de género y las formas de trabajo 2- Descubrir si existe relación entre la organización de los puestos de trabajo y la selección por género y edad; 3- Analizar la influencia de la condición de género y edad en las relaciones laborales.

Para el logro de estos propósitos, y en función de su alcance, se diseñó un estudio de tipo descriptivo y correlacional. Se utilizó predominantemente la metodología cuantitativa, que se desarrolló mediante la administración de una encuesta como herramienta metodológica, enviada en modo electrónico a través de un formulario facilitado por Google. La recolección de los datos de la encuesta se realizó a través del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que facilitó la exposición de gráficos que permitieron realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Algunas aclaraciones sobre la población estudiada y el alcance de sus limitaciones: según el relevamiento realizado, la provincia y en particular, la ciudad de Santa Fe, no cuentan con datos precisos sobre la cantidad de trabajadores supermercadistas, por lo cual, en atención a las estadísticas oficiales, se tomó como referencia al Sector Comercio (en el que se incluye a los supermercados). De este modo, los datos oficiales publicados por el Instituto provincial de estadísticas y censos de Santa Fe, IPEC (año 2022), destacan que la principal actividad de esos años fue el Comercio, concentrando el 17,4% (45.635 personas) del total de los ocupados de 14 años y más.

Por tanto, considerando que parte de esa población trabaja en supermercados, se infiere que, un amplio número de individuos integran este universo de estudio en toda la ciudad. En atención a ello, se

tomó una muestra accidental o casual (Baranger, 2009), que surgió de la visita presencial de nuestro equipo a supermercados de la ciudad, en donde las condiciones de acceso a dicha población de estudio, en la mayoría de los casos se mostró reticente o temerosa a la hora de completar la encuesta en sus mismos lugares de trabajo, lo cual se complejizó con el desinterés o en algunos casos la resistencia de las diversas organizaciones supermercadistas para facilitar el ingreso al campo, por ello es que se resultó finalmente, un tipo de muestra “no probabilística”.

En cuanto a la selección de dicha muestra estuvo conformada por 40 empleados y empleadas del sector Supermercadista, pertenecientes a diez supermercados ubicados en distintos puntos de la ciudad. Zona centro: (dos de la cadena multinacional Día; tres de la cadena local Alvear y uno de la cadena nacional Coto); Zona sur: (dos de la cadena local Alvear y dos de la cadena local Kilbel) y, por último, uno de la cadena nacional Changomas, que se ubica frente al campus universitario santafesino. Los encuestados participaron en carácter voluntario, entre noviembre de 2022 y diciembre de 2023. Dicha muestra estuvo compuesta por hombres y mujeres de 18 a 65 años que se desempeñan en distintos puestos de trabajo, a saber: Directivos/ ejecutivos (Jefes de sector, Supervisores de Área, Gerentes); Administrativos (personal de oficina contable y de recursos humanos); Operativos (personal de cajas, almacén, verdulería, panadería, fiambrería, rotisería y repositorios). Un dato importante es que, según Convenio Colectivo de Trabajo del sector, la jornada laboral para todos los trabajadores supermercadistas es de 8 horas. No obstante, todos los puestos, a excepción de los administrativos que trabajan de lunes a sábados, los demás, cumplen sus funciones también los fines de semana y feriados, con horarios rotativos y discontinuados.

Por último, se presenta un complemento testimonial que surgió de una entrevista a una informante clave: una gerenta del sector supermercadista de la ciudad, cuyo objetivo consistió en reforzar los resultados cuantitativos.

### 3. El trabajo y las condiciones laborales: ¿una cuestión de género y de edad?

Una característica saliente del entorno laboral contemporáneo es la constante, acelerada e intensa transformación económica, social, política y tecnológica del escenario de la actividad productiva. Esta dinámica, determina el carácter histórico y cambiante del guion, de los actores, de los instrumentos, de la organización y de la misma lógica por la que se rigen las actividades y las relaciones de trabajo. De ahí deriva la diversidad de criterios de clasificación de tales condiciones, que contrasta, sin embargo, con el notable consenso en torno a unas dimensiones básicas relativas a los ambientes físico y social, a la organización y características de las tareas, a la salud y la seguridad y al tipo y calidad del contrato laboral. (Blanch, Sahagú y Cervantes, 2010).

De allí la importancia de la promoción de aquellos componentes de las condiciones de trabajo que encierran oportunidades de potenciales consecuencias positivas, como satisfacción, bienestar, felicidad, auto realización o interacciones positivas en el ambiente laboral (Salanova y Schaufeli, 2009).

Por tanto, generar buenas condiciones laborales, es un compromiso y una corresponsabilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una organización. Un buen clima organizacional genera compromiso, motivación, desempeño, satisfacción y eficiencia en los colaboradores (Vega, Partido y Rivera, 2015; García Solarte, 2011) y permite generar espacios laborales apropiados que inciden en la productividad de la organización (Vega, Rodrigo y Partido, 2010; Salazar Estrada et al, 2009)

Bajo esas condiciones, al mismo tiempo se observa en las empresas un crecimiento de modalidades individualizadas de evaluación y de pago variable según metas, las que retroalimentan una cultura laboral basada en el ideal de la competitividad, el emprendimiento, la autoexigencia y la responsabilización individual. (Du Gay, 1996; Sennett, 2006).

En este marco, un rasgo distintivo de la denominada nueva empresa flexible es el uso de diversas formas de empleo atípico (empleos part time, trabajadores subcontratados, empleo suministrado, trabajadores temporales, etc.), lo que ha contribuido a entornos laborales más heterogéneos, cambiantes, y en muchos casos precarios, características todas que pueden limitar las posibilidades de establecer vínculos laborales durables y satisfactorios (Castells, 2001; Kalleberg, 2001). Más aún, estudios como los de Sabater (2014) dan cuenta de la problemática entorno a la conciliación de la vida familiar y laboral, que no se puede desarrollar en la sociedad contemporánea por las mayores exigencias de productividad. Entonces, la dedicación al mercado laboral influye de forma negativa en el mantenimiento de la familia, provocando diversos efectos.

Al mismo tiempo, la abundante literatura orientada al estudio de los entornos laborales, indica que las relaciones sociales en el espacio laboral constituyen uno de los componentes centrales de la experiencia de bienestar y malestar en el trabajo. (Espinosa y Morris, 2002; Segurado y Agullo, 2002). Tal es el caso de la escuela de Relaciones Humanas que surge y se consolida como la representación de un interés mutuo entre capital y trabajo, el cual debe ser fomentado con políticas de motivación y participación de los trabajadores en los beneficios empresariales. (Artiles, 2014).

En el mismo sentido, Schein (1982 en Cabrera y Schwerdt, 2014) afirma que, el gran aporte de estos estudios de las Relaciones Humanas fue resaltar la importancia del factor social y la medida en que la calidad del trabajo depende menos del individuo en particular, que de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona.

Su precursor, Elton Mayo, se inscribe como uno de los investigadores que dieron forma a la existencia y la importancia de la organización informal (Petit, 1984:31), donde el individuo reacciona ante las situaciones tal como las percibe. Esta percepción está influida por su afectividad, pero también y, sobre todo, por las normas, las fuerzas y el clima del grupo de trabajo al que pertenece.

En esta clave, con relación a los factores sociales que influyen en el entorno laboral, Lasierra (2019) advierte que, actualmente, la existencia de grupos diferenciados de trabajadores en la empresa puede presentar algunos problemas en la gestión de los recursos humanos si no se tienen en cuenta las características de estos grupos. Aunque la empresa se pueda considerar como una unidad homogénea, aplicar sistemas de gestión uniformes para colectivos diferenciados puede originar ineficiencias y repercutir negativamente en sus resultados.

De este modo, teniendo en cuenta esas diferencias del entorno laboral, es posible advertir que, en general, hoy nos enfrentamos a un perfil de trabajadores caracterizados por la naturalidad en el manejo de diferentes herramientas tecnológicas, alta conectividad virtual, fuerte compromiso con sus valores personales e individuales, el desarrollo personal y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, búsqueda de horarios flexibles, inmediatez en la satisfacción de sus necesidades, y baja tolerancia a la espera para crecer en una organización (Cabrera y Schwerdt, 2014), que se combina con otro perfil laboral que cree en el empleo de por vida y lleva adelante la idea de compromiso y de espíritu colectivo. (Garza Carranza y otros, 2021)

Más aún, en el mismo contexto, se advierte una forma de organización sociocultural de las relaciones entre los sexos<sup>1</sup>, producida y sostenida por instituciones sociales y normas que, históricamente, adjudicaron roles diferenciados y desiguales a varones y mujeres. Esta diferenciación, si bien se justifica con la diferencia sexual, es una construcción social que refiere a los modos de organización de las relaciones sociales entre los sexos como relaciones de poder. Aspiazu (2014)

Frente a ello, las diferencias de género<sup>2</sup> son construidas socialmente y estas diferencias afectan a las oportunidades y las experiencias de las personas en el lugar de trabajo. La división sexual del trabajo es una forma de discriminación de género que separa el trabajo en tareas “masculinas” y “femeninas” y asigna estas tareas a hombres y mujeres de manera desproporcionada. (Acker, 1990). Por tanto, varones y mujeres, en las sociedades, tienen delimitados (e impuestos) tiempos, espacios, responsabilidades y trabajos diferentes. (Aspiazu, 2014)

En ese marco, la construcción de los estereotipos emerge como hipótesis relativa a las características y comportamientos de los miembros de los grupos sociales. Estos estereotipos funcionan como generalizadores o reglas empíricas, atribuyendo idénticas características a todos los miembros de un grupo, olvidando las variaciones existentes dentro de este. Estas características, además, incluyen atributos relacionados a características físicas, rasgos de personalidad, las habilidades, las preferencias. (Kite, Deaux y Haynes en Viladot y Steffens, 2016)

En esa clave, la construcción de la masculinidad funciona como estereotipo generalizador, y las circunstancias económicas y la estructura de las organizaciones influyen en la forma en la cual se construye la masculinidad a niveles muy íntimos. (Seidler, 1989 en Connell, 2003). Al punto que, el trabajo manual o pesado de los hombres, no necesariamente es destructivo, sino a que se hace de una forma que sí lo es -bajo presiones económicas y control gerencial-. Donaldson (1991 en Connell, 2003)

Al decir de Kurczyn (2004 en Espinoza y Jiménez, 2019) ocurre una distinción o alteración de las condiciones en el trabajo entre hombres y mujeres donde, generalmente, los hombres son quienes tienen mejores condiciones laborales, ya sea oportunidades para acceder a un puesto de trabajo, de trato, de ascensos, prestaciones o en la cantidad de dinero que percibe por su trabajo.

En otro orden de ideas, resulta importante resaltar que los estereotipos no sólo refieren al género, sino que, además, se pueden atribuir estereotipos a las distintas edades y generaciones. Estos “estereotipos etarios” en el ámbito laboral son las creencias y expectativas basadas en la edad de los trabajadores (Hamilton y Sherman, 1994, en Rauschenbach, Göritz y Hertel, 2012).

En este punto, vale aclarar que, la noción de generación no es una categoría homogénea, sino que otorga algunos elementos que nos permiten captar y analizar las heterogeneidades del ser juvenil en una misma época. Karl Mannheim es uno de los autores que acuñó dicho concepto. Su principal aporte reside en cuestionar la existencia de una categorización de los hombres y mujeres a partir de las edades biológicas. (Longo y Adamini, 2015)

Enfatizando su mirada sociológica, el autor sostuvo que, si bien se comparte una generación al estar posicionado en un mismo contexto a partir de la misma edad, ésta no se agota en la correlativa existencia. Lo que constituye la posición común en el ámbito social no es el hecho de que el nacimiento tenga lugar cronológicamente al mismo tiempo -el hecho de ser joven, adulto o viejo en el mismo período que otros-, sino que lo que la constituye primariamente es la posibilidad, que en ese período se adquiere, de participar en los mismos sucesos, en los mismos contenidos vitales. De este modo, hablar de generaciones implica pensar en un cambio social, en donde grupos contemporáneos comparten un ámbito social e histórico a partir del cual estratifican sentires y pensares como diversas unidades del propio devenir. (Mannheim, 1993 en Longo y Adamini, 2015)

En la misma línea, Cugin (2011) recupera la teoría multigeneracional y señala que no se trata solo de una mera cuestión de edades. Hay vivencias, experiencias vitales, culturas, percepciones de la sociedad,

<sup>1</sup> Se considera relevante la diferenciación entre sexo y género, mientras que la primera hace referencia a las características físicas, naturales y biológicas, el segundo es una construcción social que se produce culturalmente en base al sexo y que permite asignar diferentes roles y valores según cada cultura.

<sup>2</sup> Resulta importante aclarar que la discriminación por género se refiere a la separación de roles que se da a cada persona a partir de su sexo biológico. La diferencia de género se convierte en una desigualdad social que otorga, de manera supuestamente natural, funciones separadas para hombres y mujeres, se construyen relaciones de poder y se da preferencia a ciertos grupos; de esta manera, el uso del género explica las asimetrías de las relaciones sociales y de poder en los distintos ámbitos del quehacer social y humano (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2014).



la política, la familia, la vida en general, que marcan diferencias generacionales. Mientras que, McMullin, Comeau y Jovic (2007) insisten en que las actitudes y valores de las personas son el resultado de las situaciones económicas, sociales y políticas que han vivido. Por su parte, Schuman y Scott (1989 en Lasierra, 2019) señalan que se pueden observar diferencias generacionales a partir de la selección que hace la memoria de determinados eventos que derivan en actitudes individuales y valores colectivos distintos.

Lo cierto es que, la noción de generación lleva un tiempo apareciendo como un tema relevante en el análisis económico, social y político. En el mundo del trabajo, especialmente en el contexto latinoamericano, las transformaciones técnicas y económicas, lo que muestran es un empeoramiento de las condiciones salariales y de empleo. Estos cambios, señalan que las generaciones jóvenes actuales no alcanzarán la situación de sus padres, una circunstancia que se observa en muchos países, o que los cambios técnicos son muy acelerados y los conocimientos se quedan obsoletos en un período muy corto de tiempo, lo cual introduce dificultades importantes en la durabilidad del trabajo y la permanencia en el empleo. No obstante, no son solo realidades laborales distintas las que marcan las diferencias; hay también cambios en los valores y la motivación hacia el trabajo. (Lasierra, 2019)

En este sentido, cabe la reflexión de Sennett (2006) quien señala que, una de las formas en la que se modula la edad es cuando la economía del mercado de trabajo interviene de una manera particularmente destructiva. Un empresario podría decidir entre reciclar a un empleado de cincuenta años para que se ponga al día o contratar a un joven talentoso de veinticinco; más barato es contratar a este último, no solo porque el primero tendrá un salario de base superior, sino también porque los programas de reciclaje de los empleados en activo son operaciones costosas. “La organización de vanguardia tiende a considerar estancados, lentos y con energía menguante a los empleados de mayor edad”. (2006:84)

Ahora bien, sin apartarnos de lo dicho en los párrafos precedentes, se advierte que, dependiendo del abordaje teórico, es decir con los lentes a través de los cuales se mire a las generaciones, los jóvenes, en particular, pueden constituir una fracción más vulnerable del mercado laboral, a diferencia de sus pares adultos que establecen relaciones más instrumentales con el empleo. (Longo, 2016)

Frente a ello, la problemática de la heterogeneidad y la diversidad generacional<sup>3</sup>, han reemplazado a la fuerza laboral homogénea que predominaba antes. Nunca antes las organizaciones han visto tres y hasta cuatro generaciones trabajando juntas. (Hatun, 2014).

Cada una de ellas comparte ciertas actitudes, principios y modos de actuar e interactuar en el área laboral, que las diferencia de las demás generaciones (Cervetti, 2014). Este solapamiento tiene grandes implicaciones no solo para la forma en que se realiza el trabajo, sino también para la forma en que las empresas tienen que pensar en sus futuras estrategias de gestión del talento y las prácticas de recursos humanos, necesarias para apoyar a su capital humano, su gente. (Hatun, 2014). Estas diferencias generales, además, crean un campo fértil para conflictos y barreras resultado de una alta rotación y un decremento de la productividad. (Yang y Guy, 2006 en Garza Carranza, 2021)

Más aún, Smola y Sutton (2002) señalan que los valores del trabajo están más influenciados por las experiencias generacionales que por la edad y la madurez. Por ejemplo, encuentran que cuando se envejece se idealiza menos el trabajo y, sin embargo, los más jóvenes, paradójicamente, se acercan al mundo laboral con una perspectiva menos idealizada.

Así, los más jóvenes valoran más la autonomía y la independencia, mientras que los más adultos creen en el empleo de por vida y tienen una cierta idea de compromiso y de espíritu colectivo. (Jorgensen, 2003). Estos jóvenes también anhelan un trabajo que tenga sentido, que represente un desafío y ofrezca variedad, y al mismo tiempo que su vida esté balanceada. Esperan tener la libertad de combinar su vida laboral y personal, como lo hicieron en su época escolar (Fabela Rodríguez y Melgoza Ramos, 2021), le dan un interés diferente al trabajo ya que prefiere pasar el tiempo con su familia y amigos debido a que tienen intereses personales fuera de su trabajo. (Garza Carranza, 2021)

#### 4. Supermercados: el contexto y las condiciones laborales.

El trabajo en el sector de los servicios se ha expandido en las últimas décadas paralelamente a importantes transformaciones que se han sucedido en las empresas del sector. En Argentina, en el caso del sector de comercio, a partir de la década del '70 los pequeños establecimientos dejaron paso al surgimiento de grandes espacios comerciales de empresas multinacionales. Allí nuevos trabajadores, muchos de ellos jóvenes y mujeres, acuden diariamente a trabajar en condiciones laborales que se asemejan cada vez más a las tareas monótonas y rutinarias que caracterizan a los obreros industriales. (Longo, 2016)

En ese marco, resulta importante mencionar que, hasta la actualidad, Argentina muestra una economía dependiente en tiempos de globalización. A partir de los 90, a pesar de algunos intentos por revertir la situación, los gobiernos argentinos de turno no fueron capaces de superar las barreras de los altos niveles de concentración y control extranjero de la producción, subordinada a la lógica financiera del esquema externo. Por ello, las grandes empresas extranjeras (Jumbo, Carrefour, Día, Makro, entre otras) juegan un papel central en el mercado de trabajo argentino, todo lo cual se traduce en un progresivo y profundo deterioro del mercado laboral. (Schorr, 2018)

<sup>3</sup> Pew Research Center (2019) clasifica de la siguiente manera a las generaciones: **Baby Boomers** (personas entre 55 y 73 años), **Generación X** (personas entre 39 y 54 años), **Generación Y o Millenials** (personas entre 23 y 38 años) y **Generación Z o Centennials** (personas entre 7 y 22 años).

Más aún, los estudios de Maristella Svampa desarrollados en Argentina durante la década del '90, destacan que el perfil laboral buscado en dicho sector sostiene las modalidades de polivalencia y flexibilidad contractual, salarial y organizacional, con jornadas extensas de trabajo, sin pagos de horas extras; eliminación de feriados, rotación de puestos, entre otras. (Svampa, 2005). Incluso, la literatura orientada al sector comercio, particularmente a las empresas supermercadistas, dan cuenta que, en las siguientes décadas, se encuentran argumentos muy similares en torno a las condiciones laborales, las relaciones laborales y su vinculación con las cuestiones de género y la edad.

En esa clave, las bases empíricas de diversos estudios del sector, destacan una alta precarización respecto a las condiciones laborales; diferencias en la selección y desempeño laboral; plantillas muy feminizadas; diferencias de género en torno a las prestaciones de salud; doble jornada feminizada; insatisfacción relativa a las labores rutinarias en la empresa, falta de implementación de políticas de gestión (brechas salariales de género, ausencia de políticas de género y diversidad). (Siesquen Santisteban, 2018; Porret, 2014; Guiamet, 2020;)

Ahora bien, una de las características más preponderantes, fuertemente arraigada en el sentido común de trabajadores, e inclusive en estudios académicos, plantea la ausencia de conflictos en el sector, particularmente en los 90. El argumento central para este fenómeno se debe a la "temporalidad" con la que los jóvenes perciben y se relacionan con el empleo. Esta hipótesis está estrechamente relacionada con una imagen estereotipada de los jóvenes que primó fuertemente en el discurso neoliberal, y que señalaba que en comparación con el compromiso que caracterizaba a las generaciones anteriores los jóvenes se caracterizan por su individualismo. (Longo, 2016)

Pero estos elementos no surgen sólo entre los jóvenes, sino que, son los adultos quienes, al describir a los trabajadores jóvenes del supermercado, señalaban en primer lugar su falta de compromiso y de responsabilidad con el trabajo. De la misma manera que los funcionarios encontraban una explicación a esta ausencia de valores en la existencia de una ruptura generacional en la transmisión de la "cultura del trabajo". (Longo y Adamini, 2015)

Del mismo modo, diversos estudios realizados en Argentina sobre el sector supermercadista, destacan la teoría de una marcada distinción de funciones y responsabilidades laborales definido estrictamente en materia de género de la persona, e invitan a reflexionar sobre esta realidad. (Soria, 2017; Guiamet, 2014; 2017b; 2020).

En este sentido, Soria (2017) advierte que el personal masculino se aboca principalmente a tareas de reposición y depósito, mientras que el femenino se ocupa de la atención al público en cajas, y se agrega un nuevo rol: limpieza. Otros estudios consignan la creciente incorporación de personal de género femenino en posiciones externas al trabajo de cajas, ubicándose en el área de ventas y posiciones jerárquicas las cuales previamente eran ocupados por hombres, como una nueva política empresarial (Guiamet, 2017a).

Lo cierto es que, se evidencia en primer lugar una notoria diferenciación de roles a partir de preconcepciones subjetivas que distan de corresponder con principios de igualdad de oportunidades. Esta notoria diferenciación impacta no solo en las tareas y responsabilidades que cumplirá cada empleado, sino también en la contraprestación que le otorgará la empresa por sus servicios. Se destaca, además, que las tareas que suele ocupar el personal femenino poseen un nivel de responsabilidad y un desgaste emocional superior, mientras que el trabajo masculino en supermercados se remarca principalmente por un alto desgaste físico. (Guiamet, 2017a)

## 5. Análisis de los Resultados y discusión

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a 40 empleadas y empleados del sector supermercadista de la ciudad de Santa Fe, entre los años 2022 y 2023. Dicho análisis es predominantemente cuantitativo con un complemento testimonial que corresponde a una gerenta del sector supermercadista de la ciudad, el objetivo consistió en reforzar los resultados cuantitativos. Por razones de privacidad se utiliza un nombre de fantasía para identificar dicho testimonio.

Es importante aclarar al lector que, en atención a la edad de los encuestados y a efectos de lograr un orden taxonómico sobre las generaciones, se tomaron en cuenta las categorías asignadas por el Pew Research Center (2019), que clasifica de la siguiente manera a las generaciones: Baby Boomers (personas entre 55 y 73 años), Generación X (personas entre 39 y 54 años), Generación Y o Millenials (personas entre 23 y 38 años) y Generación Z o Centennials (personas entre 7 y 22 años).

### 5.1. Sobre el género y la edad

En el **Gráfico 1**, que se complementa con las cantidades de unidades de análisis que muestra la **Tabla 1**, se observa que, del total de la muestra que fue objeto de estudio, la mayoría (52,5%) corresponden al género femenino, mientras que, el 45% son hombres y solo un 2,5% manifestó pertenecer a otra orientación sexual. En el **Gráfico 2**, que también se complementa e ilustra con las cantidades de la **Tabla 1**, se puede observar que la generación predominante (47,5%) corresponde a los Millenials (entre 23 y 38 años), en tanto que, dentro de la misma, un 25% es personal masculino y un 22,5% femenino. Le sigue la generación X (entre 39 y 54 años) con 20% femenino y 10% masculino. Al mismo tiempo, los Centennials (jóvenes de hasta 22 años) se componen de 10% femenino, un 5% masculino y 2,5% respondió que pertenece de otro género. Por su parte la generación menos representada es la de los Baby Boomers (personas entre 55 y 73 años), que está compuesta por tan solo un 5%, que corresponde a personal masculino. En síntesis, en la Generación X y Centennials predomina el género femenino, mientras que, en Millenials y Baby Boomers, el masculino.

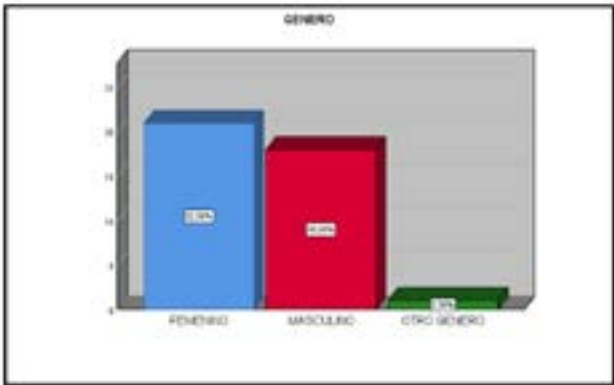
Seguidamente, el **Gráfico 3** muestra que, del total de la población por puesto, un 42%<sup>4</sup> corresponde a Directivo/Jerárquico, le sigue el 35% de Operativos y un 22,5% de Administrativos.

Tabla 1. Generaciones según Género

GÉNERO	GENERACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
FEMENINO	Generación X	8	20%
	Millennials	9	22,5%
	Centennials	4	10%
Total Femenino		21	52,50%
MASCULINO	Baby Boomers	2	5%
	Generación X	4	10%
	Millennials	10	25%
	Centennials	2	5%
Total Masculino		18	45%
OTRO GÉNERO	Centennials	1	2,5%
Total Otro género		1	2,5%
TOTAL GENERAL		40	100%

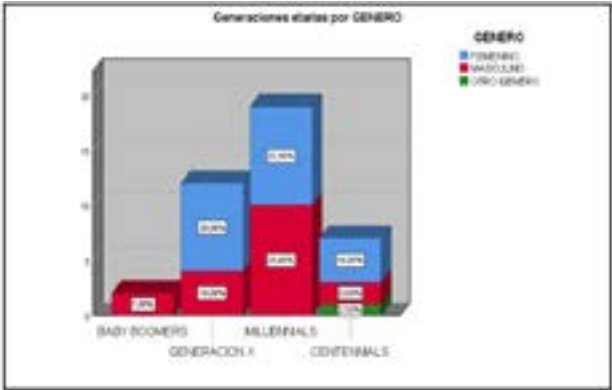
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1. Población encuestada por Género



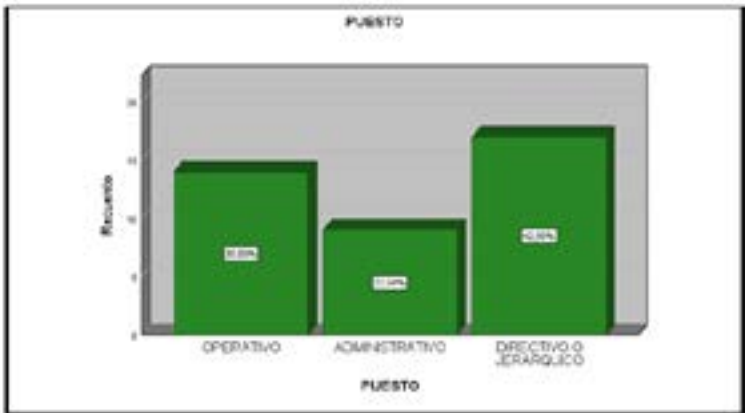
Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Generaciones según Género



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Población encuestada por Puesto.



Fuente: elaboración propia

<sup>4</sup> A fin de evitar interpretaciones erróneas resulta importante aclarar al lector que los resultados del estudio, particularmente el 42% correspondiente al personal Directivo/Jerárquico, responde a una muestra accidental o causal (Baranger, 2009), motivo por el cual, esta **no es una muestra representativa**, sino más bien **informativa**: ya que, no todos los elementos de la población estudiada (empleados y empleadas supermercadistas) tuvieron la misma oportunidad de ser encuestados, simplemente la encuesta se aplicó en aquellos casos en los que se tuvo la oportunidad u ocasión de encuestar, lo cual incidió en los resultados finales de esta investigación.

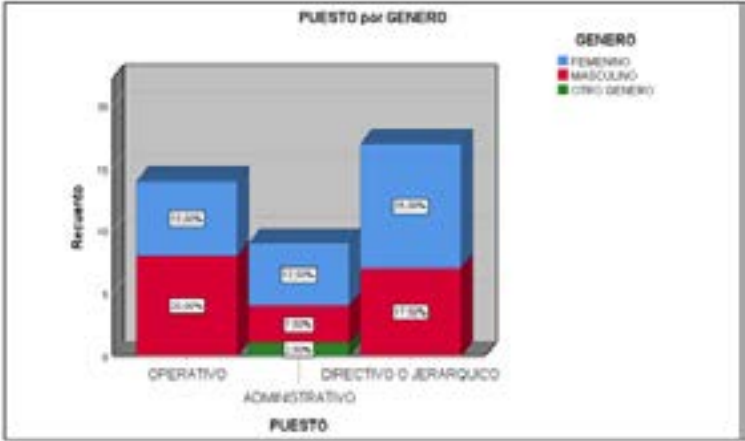
En tanto que, en el **Gráfico 4**, que al mismo tiempo se complementa con las cantidades que muestra la **Tabla 2**, se observa que, del total de la población según el puesto y género, en lo que refiere al puesto Operativo un 20% corresponde a personal masculino, y, un 15% a personal femenino; el Administrativo está representado por 12,5% de personal femenino frente a un 7,5% de personal masculino y 2,5% respondió pertenecer a otro género en este puesto. Mientras que, en el puesto Directivo/Jerárquico, predomina el género femenino con 25%, y un 17,5% es personal masculino.

Tabla 2. Puesto según Género

PUESTO	GÉNERO	TOTAL	PORCENTAJE
OPERATIVO	Femenino	6	15%
	Masculino	8	20%
	Otro género	0	0%
Total Operativo		14	35%
ADMINISTRATIVO	Femenino	5	12,5%
	Masculino	3	7,5%
	Otro género	1	2,5%
Total Administrativo		9	22,5%
DIRECTIVO/JERÁRQUICO	Femenino	10	25%
	Masculino	7	17,5%
	Otro género	0	0%
Total Directivo/ Jerárquico		17	42,5%
TOTAL GENERAL		40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Puesto según Género



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, si se analiza el puesto de trabajo y las generaciones que lo ocupan, en la **Tabla 3** que muestra cantidades y el **Gráfico 5**, se observa que, en el puesto Directivo el mayor porcentaje (22,5 %) corresponde a los Millenials, seguido de un 10% de la Generación X; un 7,5% son Centennials, mientras que, un 2,5% son Boomers. En el puesto Administrativo el mayor porcentaje (12,5%) también está representado por los Millenials; le siguen la Generación X y los Centennials con un 5% cada uno. Los Baby Boomers en este puesto no están representados. En lo que respecta al puesto de trabajo Operativo, la generación más representada es la Generación X con un 15%, mientras que, un 12% corresponde a los Millenials, un 5% a los Centennials y solo un 2,5% son Boomers.

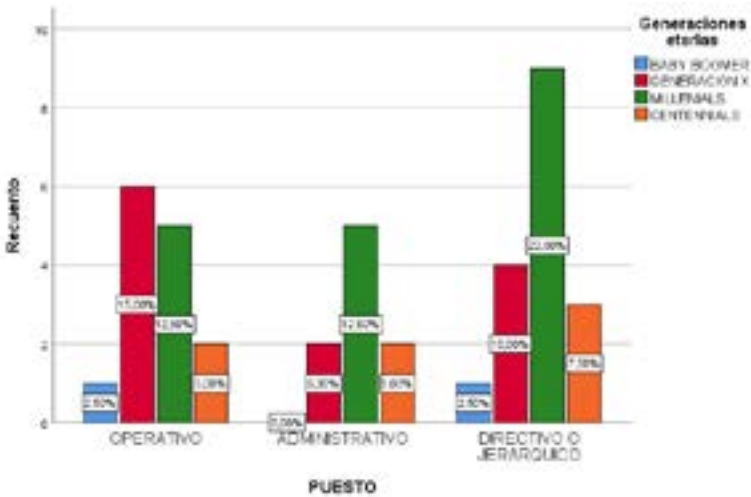


Tabla 3. Puestos por Generaciones

PUESTO	GENERACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
OPERATIVO	Baby Boomers	1	2,5%
	Generación X	6	15%
	Millennials	5	12,5%
	Centennials	2	5%
Total Operativo		14	35%
ADMINISTRATIVO	Generación X	2	5%
	Millennials	5	12,5%
	Centennials	2	5%
Total Administrativo		9	22,5%
DIRECTIVO/JERÁRQUICO	Baby Boomers	1	2,5%
	Generación X	4	10%
	Millennials	9	22,5%
	Centennials	3	7,5%
Total Directivo/ Jerárquico		17	42,5%
TOTAL GENERAL		40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Puestos por Generaciones



Fuente: elaboración propia

Como complemento de estos resultados el testimonio de Ana nos aclara cómo se llevan adelante estas estrategias de organización de puestos de trabajo, las cuales resultan notables en el sector supermercadista. Así, cuando se le preguntó si existen puestos que, por sus funciones, requieran ser ocupados por un género en particular, respondió:

Sí, existen puestos que por su exigencia física históricamente fueron desempeñados por hombres. Es el caso de los relacionados al Salón, aquellas personas que ocupan puestos de jefatura y auxiliar del sector son hombres. El hecho de tener que manipular palets para descargar mercadería de los camiones generó que decidamos optar por varones ya que su contextura física suele “adaptarse” puntualmente a esta exigencia o requerimiento del puesto. Hoy en día solo contamos con una mujer desarrollando este puesto, el año pasado apostamos por ella por su capacidad de organización y pasión por el sector. De doce puestos de jefatura de salón uno solo está desempeñado por una mujer. En la actualidad se observa que hay mujeres que se destacan por su capacidad de organización y planificación, lo cual es fundamental para ocupar este puesto, pero justamente por lo que mencioné anteriormente, se ha elegido hombres para ocuparlos. A su vez, en el rol de Cartelería, actualmente son desempeñados por mujeres. (Ana, Gerenta de RRHH)

En atención a estos resultados, vemos cómo operan en la organización de los puestos de trabajo supermercadistas, lo masculino y lo femenino como imágenes estereotipadas de mujeres y hombres, y sus diversidades. En coincidencia, Guiamet (2017b), plantea que las tareas que suele ocupar personal femenino

poseen un nivel de responsabilidad y un desgaste emocional superior, mientras que el trabajo masculino en supermercados se remarca principalmente por un alto desgaste físico.

Por tanto, en este caso de estudio prevalecen las mujeres sobre los hombres en puestos de menor esfuerzo físico y más intelectuales, tales como Directivos/Jerárquicos y Administrativos. Los puestos operativos son ocupados en su mayor parte por hombres, datos que se complementan con el testimonio de Ana, quien resalta que esta elección obedece a las características físicas de los mismos. Empero, según la entrevistada, en la organización solo cuentan con una mujer desarrollando el puesto operario, dada su capacidad de organización y pasión por el sector. Aquí, vale recuperar a Elton Mayo, quien destaca la importancia de considerar las necesidades y motivaciones individuales al definir los puestos de trabajo, para lograr que sea más productiva. Más aún, Kite, Deaux y Haynes en Viladot y Steffens (2016) señalan que los estereotipos funcionan como generalizadores o reglas empíricas, atribuyendo idénticas características a todos los miembros de un grupo, pero, olvidando las variaciones existentes dentro de este.

En cuanto al análisis de las generaciones en los distintos puestos de trabajo, es interesante observar la escasa o casi nula representatividad de la generación de los Boomers en los tres puestos analizados, incluso, no aparecen en puestos administrativos. Una interpretación de estos resultados es que, en términos de Sennett (2006) la edad se modula a través de un prejuicio puro y duro, se tiende a considerar a los empleados de mayor edad: estancados, lentos y con poca energía. En este punto, según el autor, la economía de mercado de trabajo interviene de una manera particularmente destructiva. A modo ilustrativo se expone el testimonio de la entrevistada:

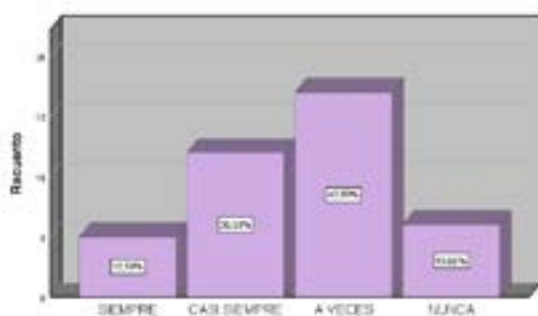
Con el ingreso de profesionales al área administrativa también se puede observar que los Millennials no ven atractivas algunas oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, como, por ejemplo, en algunos puestos operativos o de supervisión general de sucursales. En estos puestos, se dispone de un horario cortado y trabajan dos fines de semana al mes, lo cual es un motivo para que hoy en día estos puestos sean reemplazados por parte de personal con mucha trayectoria en la compañía, sin educación superior, y perdiendo así talentos profesionales. (Ana, Gerenta de RRHH)

## 5.2. Sobre las condiciones laborales<sup>5</sup>

Ahora bien, en lo que respecta a la dimensión “condiciones laborales”, en el **Gráfico 6** se observa que, del total de la población encuestada solo un 12,5% respondió que siempre la organización lleva a cabo políticas de bienestar personal, frente a un total de 87,5% que manifestó que solo a veces (42,5%), casi siempre (30%) o nunca (15%) la organización lo hace. En coincidencia con estos resultados, el **Gráfico 7** muestra que un total de 72,5% del personal, compuesta por: solo a veces (52,5%) y nunca (20%), opina que la jornada laboral se adapta a la organización de su vida personal, frente a un 27,5%, compuesta por: 15% (siempre) y 12,5% (casi siempre), que respondió que se adapta.

Gráfico 6. Políticas de Bienestar personal

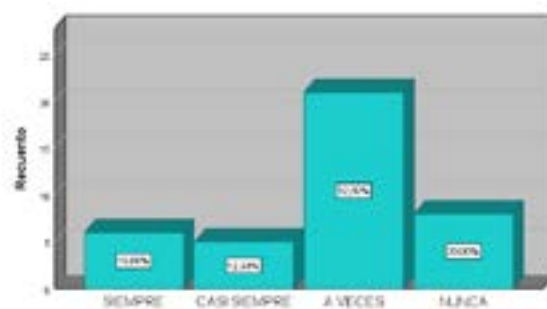
La organización lleva a cabo políticas que generan bienestar en el personal



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Conciliación vida personal/laboral

La jornada laboral se adapta convenientemente a la organización de su vida personal



Fuente: elaboración propia

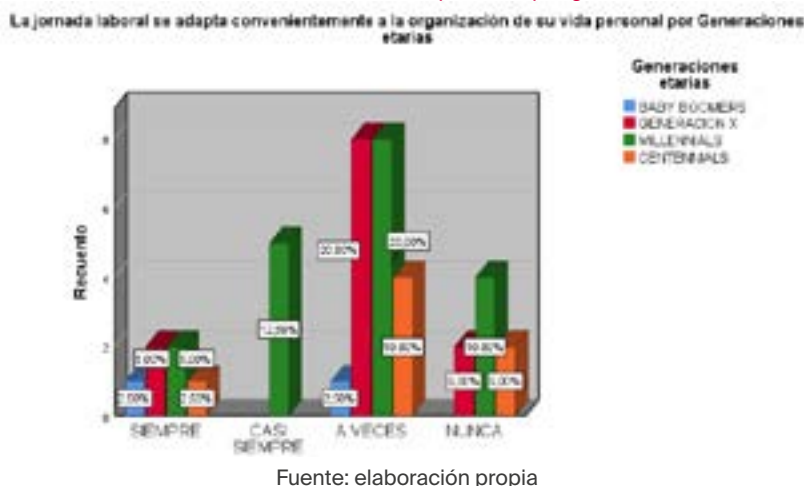
Estos resultados muestran que, en general, las buenas condiciones laborales en términos de políticas de bienestar, así como los extensas jornadas laborales con horarios rotativos y discontinuados, que incluyen fines de semana y feriados, afectan al sector. Un sector que, aún hoy conserva estas características como consecuencia de políticas económicas locales que comenzaron en los 90 y permanecen hasta hoy. (Svampa, 2005; Schorr, 2018)

Siguiendo esta misma línea de análisis, en el **Gráfico 8** vemos que, si medimos las respuestas sobre la conciliación entre la jornada laboral y la vida personal, pero focalizando la atención en la “generación” de los respondientes, el 52,5% de las respuestas se concentran exponencialmente en la alternativa “a veces”,

<sup>5</sup> Se aclara al lector que, en lo que respecta a la variable “condiciones laborales”, por cuestiones de espacio, solo se analizaron los resultados sobre las preguntas más representativas de esta variable, en atención a la relevancia e impacto que tuvieron sobre las unidades de análisis estudiadas. Frente a ello, se focalizó la atención en “Políticas de bienestar personal”; “Conciliación vida personal-laboral”; “Crecimiento /desempeño y potencial laboral” y “Selección/ideoneidad”.

de los cuales (20%) corresponden a los Millennials; (20%) a la Generación X; Centennials (10%) y 2,5% Baby Boomers. Al tiempo que, la alternativa “nunca” reúne el 20% de las respuestas, que corresponden a: Millennials (10%), Centennials (5%) y Generación X (5%). En suma, teniendo en cuenta estos resultados, la generación Millennials (personas entre 23 y 38 años), es la más afectada en términos de relación “jornada laboral-vida personal”, dado que, el 30% de esta generación respondió que solo a veces o nunca la jornada laboral se adapta a su vida personal, seguida de un 25% de la Generación X (personas entre 39 y 54 años), quienes respondieron en el mismo sentido.

Gráfico 8. Jornada laboral/vida personal/por generación



Con todo, estas respuestas coinciden en gran medida con el testimonio de la entrevistada, que, cuando se le preguntó sobre los motivos frecuentes por los cuales los colaboradores deciden desvincularse de la organización, respondió lo siguiente:

En las encuestas de egreso se visibiliza que el principal motivo por el cual toman la decisión de desvincularse es por falta de tiempo para actividades extra laborales. Principalmente colaboradores pertenecientes a la generación “Millennials” y “Centennials” consideran que no logran encontrar balance entre la vida personal y laboral. Somos conocedores que nuestra industria se caracteriza por tener alta carga horaria y franjas de horarios poco favorables para encontrar armonía en las distintas actividades que pueden realizar nuestros colaboradores (...) si bien valoraban la calidez humana de sus equipos y las oportunidades de crecimiento que le había brindado la empresa, pero necesitaban disponer de mayor tiempo para su familia, tener mayor presencia en la crianza de sus hijos. (Ana, Gerenta de RRHH)

Teniendo en cuenta este testimonio y las respuestas expuestas en los gráficos, claramente el factor conciliación vida/trabajo, especialmente en las generaciones de Millennials, Generación X, resulta un factor condicionante y estructurador de la vida de los trabajador/as de este sector, como también el motivo de su alejamiento del sector. Al decir de Garza Carranza y otros (2021), el trabajador Millennial le da un interés diferente al trabajo ya que prefiere pasar el tiempo con su familia y amigos debido a que tienen intereses personales fuera de su trabajo.

Por otro lado, en el **Gráfico 9** se observa que, más de la mitad del personal (75,5%), respondió que, casi siempre (35%), solo a veces (27,5%), y nunca (15%), el crecimiento laboral dentro de la organización se basa en el desempeño y el potencial laboral.

En lo que respecta a la selección del personal, el **Gráfico 10** muestra que, del total de la población encuestada, un 55% (35% “a veces”; 17,50% “nunca” y 2,50% “ns/nc”) respondió que la misma se basa en la “idoneidad”.

Gráfico 9. Crecimiento /desempeño y potencial laboral

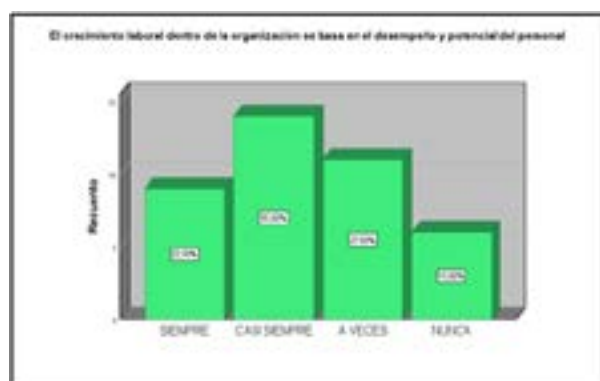


Gráfico 10. Selección/idoneidad



A la luz de estos resultados, en donde la mayor parte del personal manifestó su disconformidad en cuanto a las condiciones laborales que promueven el crecimiento laboral en base al desempeño, el potencial laboral y las formas de selección, resulta pertinente recuperar aquí, el estudio realizado por Siesquen Santisteban (2018) en Supermercados, que demostró, lo necesario que es analizar el rendimiento de cada uno de los trabajadores en su desempeño para que con una retroalimentación frecuente estos puedan mejorar las dificultades que tengan con las tareas a realizar.

### 5.3. Sobre las Políticas de gestión y Relaciones laborales

Ahora bien, en cuanto a la dimensión “género” en el **Gráfico 11** se muestra que solo un 10% de la población encuestada respondió que en la organización existen políticas que atienden a la gestión de la diversidad de género, mientras que, el 50% del total del personal, dijo desconocer si existen ese tipo de políticas, al tiempo que, un 40% respondió categóricamente que no existen. Estos resultados dan cuenta de una desatención en lo referido a la implementación de políticas de género que impliquen mejores condiciones laborales en el sector supermercadista. A estos resultados se suman los que se observan en el **Gráfico 12**, dado que, del total de la población encuestada, el 67,5% respondió que solo a veces, nunca, o desconoce (30% “a veces”, 30% “nunca” y 7,5% “ns/nc”) si la organización lleva a cabo medidas de retención sin distinción de género, tales como, delegación de funciones o toma de decisiones, bonos, premios, etc.

Gráfico 11. Políticas de gestión/género

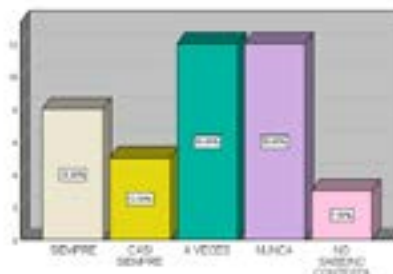
En la organización existen políticas que atienden específicamente a la gestión de la diversidad de género



Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Políticas de retención/género

La organización lleva a cabo una serie de medidas de retención para todo el personal sin distinción de género (por ej. delegación de funciones o toma de decisiones, bonos, premios)



Fuente: elaboración propia

Asimismo, estos datos se complementan con el testimonio de Ana, que, al momento de ser consultada por la implementación de políticas de género dentro de la organización, su respuesta fue simple y a la vez categórica:

No, al momento no contamos con políticas al respecto. (Ana, Gerenta de RRHH)

Más aún, cuando se le preguntó si consideran necesario planificar charlas sobre perspectiva de género para brindar al personal sin distinción de posiciones y áreas, al respecto expresó:

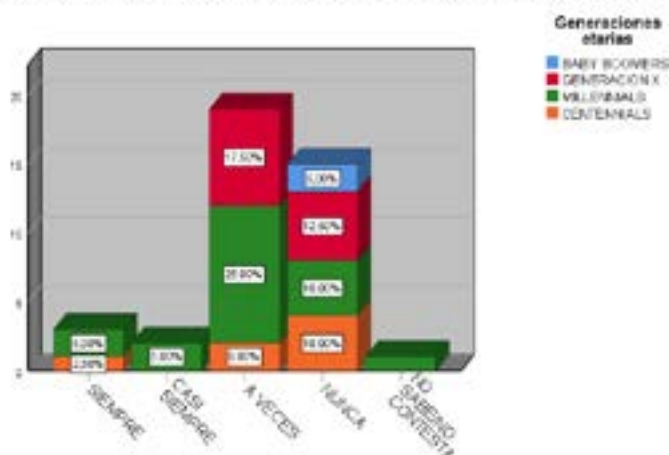
Se pensó en la planificación de charlas dictadas por una Psicóloga con formación en Diversidad de Género. No se avanzó con el desarrollo de las mismas ya que a nuestra Área (RH) nos solicitaron hacer foco en otras temáticas transversales para la compañía, tales como, Educación Vial, Higiene y Seguridad, entre otras. (Ana, Gerenta de RRHH)

Frente a estos resultados sobre la escasa o nula implementación de políticas de gestión que atiendan a la diversidad de género, se hace necesario destacar la importancia que conlleva el sostenimiento de estas como proyección para el bienestar de los trabajadores. (Porret, 2014). Al decir de Espinoza y Jiménez (2019), en toda empresa se debe implementar el enfoque de género y romper con el constructo social que ha creado brechas en la sociedad, pues al momento de fomentar la igualdad dentro de las empresas y crear una atmósfera sana esto solo es ganar y ganar tanto para la empresa como para los empleados.

Ahora bien, focalizando la atención en las distintas generaciones, cuando se les preguntó si existen conflictos intraorganizacionales debido a la diversidad de género, en el **Gráfico 13** se observa que, los mayores porcentajes de todas las generaciones se concentran en “a veces” (47%), el resto de las respuestas se distribuyen entre los demás atributos. No obstante, un dato para destacar es que la generación Millenials es la que presenta el mayor porcentaje de respuestas, que se concentran en los atributos “a veces” (25%), y “nunca” (10%), seguidos de la Generación X que suma un 17,5% y 2,5% entre “a veces” y “nunca”, respectivamente.

Gráfico 13. Conflictos/género

Existen conflictos intra organizacionales debido a la diversidad de géneros, por Generaciones etarias

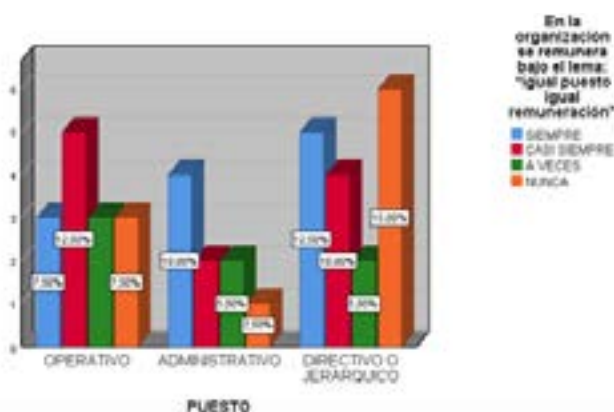


Fuente: elaboración propia

Estos resultados dan cuenta de que los conflictos laborales no son muy comunes en las organizaciones laborales estudiadas, y esto se observa principalmente en la generación de los Millennials. Al decir de Risman (2017 en Garza Carranza, 2021), las estructuras culturales de género están cambiando entre los Millennials, ya que tienen una perspectiva de género diferente, donde algunos estereotipos se están poniendo en juicio, ya que son más abiertos a la inclusión de la diversidad. Por otro lado, en el contexto laboral, se ha encontrado que los Millennials no responden bien a los estereotipos de autoridad masculina, sino que más bien están abiertos a utilizar estrategias femeninas en el trabajo como el de ser colaborativos en un ambiente enriquecido donde las relaciones personales entre supervisores y subordinados se puedan dar para mejorar el clima laboral. (Girlando y Eduljee, 2010 en Garza Carranza, 2021))

Por último, resulta interesante agregar aquí los resultados obtenidos en términos de salarios del sector como política de gestión. Particularmente, si se focaliza la atención en los puestos de trabajo, en el **Gráfico 14** se observa que, del total de la muestra encuestada, el 12,5% de las personas que se desempeñan en puestos Directivos/Jerárquicos respondió que siempre la organización remunera igual puesto igual remuneración, frente a un 35 % que relativizó o no fue contundente con el atributo “siempre” y se posicionó en casi siempre, a veces y nunca (10% “casi siempre”, 5% “a veces” y 15% “nunca”). Frente a la misma pregunta, quienes se desempeñan en puestos Operativos, el 7,5 % respondió que siempre la organización lo hace, mientras que, en la misma tendencia que los directivos, un 27,5% respondió que casi siempre, a veces y nunca (12,5% “casi siempre”, 7,5 “a veces” y 7,5% “nunca”) la organización remunera igual puesto igual remuneración. En cuanto a quienes se desempeñan en cargos Administrativos un 10% respondió “siempre”, y un 12,5% se distribuyó entre “casi siempre”, “a veces” y “nunca”. (5% “casi siempre”; 5% “a veces” 2,5% “nunca”).

Gráfico 14. Remuneraciones/Puestos



Fuente: elaboración propia

A la luz de estos resultados, quienes se desempeñan tanto en puestos directivos como operativos, son los que en mayor medida perciben que su salario no es acorde al puesto que ocupan. En tanto que, si relacionamos estos resultados con las variables generación y puesto que se mostraron anteriormente en el **Gráfico 5**, se observa que en los puestos Directivos predominan los Millennials (entre 23 y 38 años) y en los puestos Operativos, los Centennials (jóvenes hasta 22 años). Al decir de Longo (2016), los supermercados contratarían principalmente jóvenes ya que encuentran en ellos una fracción de trabajadores que busca ganar experiencia en el mercado de trabajo, para luego peregrinar hacia otros empleos en sectores con mayores salarios, con mejores condiciones de trabajo y con posibilidades de construir una carrera laboral.



## 6. Reflexión final

El recorrido del artículo muestra cómo el género y la generación, son elementos que en cierta forma moldean las condiciones laborales y la sociabilidad de las organizaciones supermercadistas estudiadas. Ellos ayudan a caracterizar y entender de mejor modo las diferentes formas de organización laboral que se observan en el grupo de estos trabajadores.

No obstante, el contexto y las condiciones de políticas económicas (neoliberales) que comenzaron en Argentina en los 90 y que afectaron al mercado laboral local, tienen implicancias en las formas organizativas del sector supermercadista. En este sentido, huelga decir que, hasta el momento, y aunque hubo algunos intentos, ninguno de los gobiernos de turno desde los años 90 hasta hoy, logró revertir la extrema dependencia del capital extranjero, factor que sin dudas sentó las bases que precarizó el trabajo local y que aún hoy pervive, incluso en Santa Fe.

Así, este contexto atraviesa a 4 generaciones que están activas hoy en el mercado laboral, desde los Boomers hasta los Centennials, por lo cual, todos ellos tuvieron y tienen la posibilidad de participar en los mismos sucesos y en los mismos contenidos vitales. Sin embargo, la generación más representativa para este recorte empírico, es la de los Millennials, seguida de la Generación X.

En particular, de los resultados de la encuesta aplicada en esta muestra se infiere que, un tercio del total de la misma corresponde a la generación Millennials que resultó la más afectada en términos de relación “jornada laboral-vida personal”, dado que, solo a veces o nunca la jornada laboral se adapta convenientemente a su vida personal. Para ellos, el factor conciliación vida/trabajo, juega un rol central. Hay vivencias, experiencias vitales, percepciones de la sociedad, la familia y de la vida en general, que marcan esta diferencia generacional. Estos datos coinciden con el relato de la entrevistada, quien manifestó que, a su entender, *los Millennials consideran que no logran encontrar balance entre la vida personal y laboral*, al tiempo que, destaca este factor como una de las variables de ajuste que explica en muchos casos la decisión de desvincularse del sector.

Por otra parte, los resultados dieron cuenta que, en general el personal se mostró insatisfecho frente a las posibilidades que brindan las organizaciones supermercadistas estudiadas en cuanto al crecimiento, desempeño, potencial laboral, jornada laboral, incluso, mostraron cierta insatisfacción con respecto al salario según el puesto, que termina siendo una moneda de cambio para peregrinar a otros empleos con mejor paga, todo lo cual da cuenta de ciertas condiciones de precariedad laboral que inciden el bienestar de estos trabajadores. Un dato relevante es que, a pesar de estas condiciones precarias, los conflictos laborales no son muy comunes en las organizaciones laborales estudiadas, y esto se observa principalmente en la generación de los Millennials.

Por otro lado, son los hombres Millennials, es decir, hombres jóvenes, quienes aparecen como la generación predominante, y, en la Generación X y Centennials predomina el género femenino, es decir, mujeres de mediana edad o muy jóvenes, que cumplen tareas que requieren de un cierto nivel de responsabilidad y desgaste emocional, mientras que el trabajo masculino se destaca principalmente por un alto desgaste físico. En este punto, no llama la atención que, la generación menos valorada en estos supermercados sea la de los Baby Boomers, la cual, para este caso de estudio, solo está representada por hombres. Por tanto, no solo el género aparece en estos espacios como un factor estructurante de desigualdades laborales, sino que, además, la edad resulta un condicionante en estas organizaciones que conformaron este recorte empírico.

Con todo, para los resultados que surgieron de este recorte empírico se puede inferir que, la construcción de la masculinidad aparece como estereotipo generalizador y la estructura de las organizaciones estudiadas influye en la forma en la cual se construye la masculinidad. A ello se suma, la escasa o nula implementación de políticas de gestión que atiendan a la diversidad de género, que permitirían gestionar la vida en común e incluso cambiar la actitud de las personas, así como el escaso incentivo e impulso de sistemas de metas y recompensas hacia los empleados.

Por tanto, en este caso de estudio, la actividad laboral emerge estructurada y planificada según características personales de un conjunto de sujetos, que inciden en la selección de lo/as más apto/as o más cercanos a un conjunto de capacidades determinadas de antemano, así como la existencia de una notable diferenciación de roles a partir de preconcepciones subjetivas que distan de corresponder con principios de igualdad de oportunidades.

## 7. Bibliografía

- Alwin, D., y Krosnick, J. (1991). “Aging, cohorts, and the stability of sociopolitical over the life span”. *The American Journal of Sociology*, 97(1), 169-195.
- Acker J. (1990) “Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations”, en *Gender and Society*, Vol. 4 (2): 139-158.
- Artiles, A (2014) “*Sociología de las relaciones laborales*” Universidad Oberta de Catalunya.
- Aspiazu, E (2014) “Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares: una revisión teórica con enfoque de género”. *Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, V (1), 177-194. doi: <http://dx.doi.org/10.15658/CESMAG14.05050111> [consulta 11-03-2025]
- Baranger, D (2009). “*Introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social*”. Posadas. ISBN 978-987-05- 6307-5.

- Barranco I Font, O (2011) "El papel del perfil social en el consentimiento y la resistencia laborales. El caso de los trabajadores de un hipermercado". Págs. 26-44. (en línea) <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/issue/view/4517/121> [consulta 02-11-2024]
- Blanch, J; Sahagú, M y Cervantes, G. (2010). "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". Vol. 26, n.º 3, 2010 - Págs. 175-189. *Universidad Autónoma de Barcelona*.
- Cabrera, C y Schwerdt, F. (2014). "Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca" (en línea) [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf) [consulta 07-09-2025]
- Castells, M. (2001). *"La era de la información"*. Vols. I y II. Madrid: Alianza.
- Cervetti, M (2014) "Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte". (en línea) <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/10834> [consulta 07-09-2025]
- Cogin, J. (2011). "Are generational differences in work values fact or fiction?" Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268- 2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967 [consulta 11-03-2025]
- Connell, RW (2003). *"Masculinidades"*. Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2014). Las mujeres en el Ecuador. En Análisis de los resultados de la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres. (en línea) [www.unicef.org/ecuador/Violencia\\_de\\_Gnero.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Violencia_de_Gnero.pdf) [consulta 11-09-2025]
- Convenio Colectivo de Trabajo empleados de Comercio. (en línea) <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss-ese-conveniocolectivodetrabajo-comercio-130-75.pdf> [consulta 17-09-2025]
- Du Gay, P. (1996). "Consumption and identity at work". London: Sage.
- Espinosa, B. (Coord.). (2008). *Mundos del trabajo: pluralidad y transformaciones contemporáneas*.
- Espinosa, M. y Morris, P. (2002). "Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores". Cuadernos de Investigación N° 16. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Espinoza, M., y Jiménez, A. (2019). "Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional". Universidad y empresa.
- Fabela Rodríguez, V y Melgoza Ramos, R. (2021) "El ambiente laboral y la rotación de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de ciudad Juárez". (en línea) <https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/19582> [consulta 11-09-2025]
- García Solarte, M. (2011). "Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual". Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61
- Garza Carranza, M; Guzmán, E y López Lemus, J. (2021) "Expectativas de los millennials en el contexto laboral: Un estudio de género" DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umrv4i1.132>
- Guiamet, J (2014) «Trabajo de paso» y condición juvenil en una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina. *Desacatos*, núm. 45, pp. 71-84 . ISSN 2448-5144.
- Guiamet, J (2017a) "Favor por favor". Estrategias de organización horaria en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario (2007-2014)" (en línea) <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/runa/article/view/2877>
- (2017b) "Experiencias de la temporalidad del trabajo en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario". (en línea) [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185131232017000300005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185131232017000300005)
- (2020) "¿Masculinidades en el sector mercantil? Trabajo y género en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina". *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*. 6, dossier Género y Trabajo.
- Hatum, A. O. (2014). *"Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización"* (ed.). Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (en línea) <https://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2024/04/Informe-especial-1M-2024.pdf> Pág.82
- Jorgensen, B. (2003). "Baby Boomers, Generation X and Generation Y: policy implications for defence forces in the modern era". *Foresight*, 5(4), 41-49. (en línea) [https://www.researchgate.net/publication/235267038\\_Baby\\_Boomers\\_Generation\\_X\\_and\\_Generation\\_Y\\_Policy\\_implications\\_for\\_defence\\_forces\\_in\\_the\\_modern\\_era](https://www.researchgate.net/publication/235267038_Baby_Boomers_Generation_X_and_Generation_Y_Policy_implications_for_defence_forces_in_the_modern_era) [consulta 11-09-2025]
- Kalleberg, A. (2001). "Organizing flexibility: the flexible firm in a new century". *British journal of industrial relations*. 39(4), 479-504.
- Lasierra, JM (2019) "Diferencias generacionales en el trabajo en España". Una revisión. (en línea) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7300179> [consulta 07-09-2025]
- Longo, J y Adamini, M. ( 2015) "Los jóvenes trabajadores en la década kirchnerista: ¿una nueva generación?" Una revisión de los estudios sobre jóvenes, mercado de trabajo y conflictividad en la Argentina. Asociación Argentina de Especialistas en estudios del trabajo. (en línea) [https://aset.org.ar/congresos-antiores/12/ponencias/7\\_Adamini.pdf](https://aset.org.ar/congresos-antiores/12/ponencias/7_Adamini.pdf) [consulta 07-09-2025]
- Longo, J. (2016) "Temporalidades de los jóvenes en el trabajo. Sentidos del trabajo y experiencias del conflicto de empleados de empresas de supermercados durante la posconvertibilidad". (en línea) <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/14067> [consulta 07-09-2025]
- McMullin, J; Comeau, T y Jovic, W. (2007). "Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers". *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.

- Petit, F. (1984) *"Psicosociología de las Organizaciones"* Editorial Herder.
- Pew Research Center. (en línea) <https://www.pewresearch.org/search/+generations> [consulta 04-03-2025]
- Rauschenbach, C., Göritz, A, y Hertel, G. (2012). "Estereotipos de edad sobre la resiliencia emocional en el trabajo". *Educational Gerontology*. 38 (8) 511-519. (en línea) <https://doi.org/10.1080/03601277.2011.567187>
- Sabater, MC (2014). "La interacción trabajo y familia. la mujer y la dificultad de la conciliación laboral". *Universidad de La Rioja. España*. (en línea) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5029809>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión". Madrid: Alianza.
- Salazar Estrada, J; Guerrero Pupo, J; Machado Rodríguez, Y y Cañedo Andalia, R. (2009). "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral". *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Schorr, M (2018). "Capital extranjero, perfil productivo y dependencia en la Argentina contemporánea". Una mirada estructural. En Pérez, P. y López, E. (Coords). (2018) La Plata, Argentina: *UNLP (Estudios/ Investigaciones*; 69). Págs. 87-98.
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social". *Psicothema*, 14(4), 828-836 (en línea) <https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf> [consulta 11-09-2025]
- Schein, E. (1982) *"Psicología de la Organización"*. Editorial Prentice Hall, 3ra Edición.
- Sennett, R. (2006). *"La cultura del Nuevo Capitalismo"*. Barcelona. Ed. Anagrama
- Shein, E. (1988) *"La cultura Empresarial y el liderazgo, Una visión Dinámica"* 1ra edición, Plaza y Janes Editores S.A.
- Siesquen Santisteban, F (2018) "Selección de Personal y Desempeño Laboral de los Colaboradores del Supermercado Plaza Vea". (en línea) <https://hdl.handle.net/20.500.12692/114773> [consulta 04-03-2025]
- Smola, K y Sutton, C. (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, 23(11), 363-382. (en línea) [https://www.researchgate.net/publication/227533994\\_Generational\\_Differences\\_Revisiting\\_Generational\\_Work\\_Values\\_for\\_the\\_New\\_Millennium](https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium) [consulta 08-09-2025]
- Soria, B (2017) "Condiciones del proceso de trabajo en el sector supermercadista del Gran Mendoza-Argentina". Universidad Nacional del Villa María. (en línea) [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/34017/1473/Soria-C.B--Condiciones-del-proceso-de-trabajo-en-el-sector-supermercadista-del-Gran-Mendoza.pdf](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/34017/1473/Soria-C.B--Condiciones-del-proceso-de-trabajo-en-el-sector-supermercadista-del-Gran-Mendoza.pdf) [consulta 04-03-2025]
- Svampa, M. (2005). *"La sociedad excluyente"*. Bs As: ed. Norma. Págs. 171-195.
- Vega, M; Rodrigo, M y Partido, A (2010). "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral". España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Vega, M; Partido, A y Rivera, P. (2015). "Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior". *Horizontes empresariales*, 4(1), 61-74.
- Viladot, M. A. y Steffens, M. C. (2016). *"Estereotipos de género en el trabajo"* ( ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC.