

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Vendedor Integral: ¿Control Integral? Formas de control y disciplinamiento sobre vendedores de grandes tiendas.

Gabriela Morales Varas.

Cita:

Gabriela Morales Varas (2009). *Vendedor Integral: ¿Control Integral? Formas de control y disciplinamiento sobre vendedores de grandes tiendas. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1375>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Vendedor Integral: ¿Control Integral? Formas de control y disciplinamiento sobre vendedores de grandes tiendas.

Gabriela Morales Varasⁱ

Socióloga, Universidad de Chile.

Investigadora División de Estudios Dirección del Trabajo

Santiago de Chile.

gmvaras@gmail.com

La facultad de dirigir la empresa es una dimensión de la propiedad que, lejos de ejercerse de manera arbitraria, exige una acción eminentemente racional. Se concentra en la gerencia, una estructura especializada que identifica, a partir de constante experimentación, cuáles son los procedimientos más adecuados en cada momento al objetivo esencial del capital, que es la acumulación. Esta lógica es la que orienta la incorporación de trabajo a la producción y la gestión de la fuerza laboral.

ⁱ La presente ponencia se enmarca y por ende, está basada, en mi Tesis para titulación de Socióloga, de la Universidad de Chile, además se encuentra publicada en el Cuaderno de Investigación N° 36 , *Holding y Tiendas*, departamento de estudios, Dirección del Trabajo, Abril de 2009.

Si bien estos procesos son propios de cada empresa, los modos operativos y también las modalidades para controlarlos se van normalizando en el conjunto del sistema de producción. De manera que, como ha ocurrido ya antes, también en la organización productiva actual, se han desarrollado modalidades particulares de control y dominación de los recursos productivos. Sin embargo, hay también un saber hacer acumulado, resultado de prácticas desplegadas antes, que no son desechadas sino que subsisten con los nuevos modos de control sobre el trabajo. Esta acción combinada que despliega la gerencia en las empresas es característica del momento actual, y que no es ajeno al trabajo que se despliega en las grandes tiendas.

Una fuerza de trabajo disciplinada

La disciplina laboral se entiende como una condición para la acumulación. Su objetivo es, por lo tanto, reproducir un orden, productivo en este caso, y una estructura jerárquica. Su modo más claro de expresión se encuentra en las técnicas de gestión de la fuerza laboral (señaladas en múltiples manuales de gestión de personal y de los recursos humanos, y puestas en práctica en todas las empresas). Mostrándolas despegadas del discurso empresarial y rotuladas como técnicas, aparecen como respuestas necesarias frente a los cambios productivos globales e inevitables, como la adaptación más eficiente –y única- a las condiciones impuestas desde el exterior. Una presentación que hace invisible la naturaleza dominadora que hay en todo acto de control sobre el trabajo en la empresa.

Pero, no se trata sólo de imponer la norma de producción, de vigilar su cumplimiento, sino que de valorarla para convencer que debe cumplirse, para que sea aceptada. Y más aún, lo que se busca es interiorizar la idea de disciplina misma, sin tener que evaluar la bondad, la conveniencia o la eficacia de cada norma en particular. Este último aspecto resulta clave para la eficacia de las técnicas de disciplinamiento puesto que se trata de interiorizar en la propia estructura fabril las condiciones materiales y sociales de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo para facilitar, sin las evidencias de lo que es exterior y explícito, los procesos del capital”ⁱⁱ .

ⁱⁱ Castillo Mendoza, Estudio introductorio. En Gaudemar, Jean Paul, El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica, Ed. Trotta, España, 1991.

La interiorización puede obtenerse de diversos modos, por coacción, objetivación o implicación, pero su eficacia dependerá de cómo se gestionen las representaciones simbólicas que circulan y operan en cada centro productivo. También las estrategias de interiorización, que se consideran clave para que opere la disciplina y se asegure la subordinación, se presentan como expresiones técnicas y se hace invisible la forma como se articula lo político en los espacios laborales. Esta tecnicidad procede otorgando el rótulo de necesidad a su acción, abriendo con ello paso a la naturalización de las políticas administrativas y gerenciales aplicadas al trabajo, aunque estas en el trasfondo son gestión de poder.

Así, con las llamadas técnicas de gestión, entendidas como herramientas estratégicas, la empresa logra configurar un espectro de modos de organización del trabajo acordes a las necesidades productivas. Pero también dicha organización aparece como un *modus operandi* generador de valores y creencias en torno a los procesos que se llevan a cabo, legitimándolos. De este modo, además de ser el espacio típico de producción material, la empresa es también un espacio donde se genera subjetividad, específicamente identidad y cultura.

Esta estrategia de la empresa por entregar a la fuerza de trabajo una determinada identidad en el ámbito de una particular organización, forma parte esencial también de la dinámica de subordinar al trabajo, y se hace imponiendo prácticas que generen, en palabras de Foucault (1996) cuerpos dóciles y mentes disciplinadas. Se apunta también desde aquí al objetivo típico del capital: extraer la mayor plusvalía posible a través de la sistematización y normalización de los trabajadores, de sus conductas y sus representaciones, en pos de una mayor productividad que deviene en rentabilidad.

Lejos de ser algo simple, el problema de la dominación en el espacio laboral no se resuelve sólo a través de un mayor control directo de las acciones de los trabajadores. Mucho más que eso, necesita apelar a un conjunto de normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas prescritos por las direcciones empresariales.

La compleja estrategia para controlar el trabajo en la gran tienda

La organización del trabajo actual utiliza una amalgama de técnicas diferentes para ejercer control sobre el trabajo, porque la introducción de formas modernas no ha descartado otras estrategias tradicionales más propias de la organización de corte taylorista. Estas actuaciones combinadas que la literatura señala, aparecieron también en las grandes tiendas incluidas en este estudio.

Los mecanismos de control y dominación no se ponen en juego desde un único centro sino que están en una relación de sostén y de condicionamiento recíproco entre quien. Lo que ocurre es que el poder no está absolutamente lo ejerce y quien lo padeceⁱⁱⁱ. Lo que ocurre es que el poder no está absolutamente concentrado, sino que en el tejido de la empresa hay diferentes micropoderes que entran en juego unos con otros, y también con los poderes superiores. Esto da origen a un sincretismo de modos de dominación que agregan un plus valor a las estrategias empresariales y gerenciales dirigidas a elevar la productividad.

También los micropoderes pueden actuar en contra de los deseos de la administración. Algunos gerentes se han referido en este estudio al problema de las jefaturas intermedias que se exceden en el control, y frecuentemente se señalan ejemplos en que la administración gerencial es más flexible que las jefaturas intermedias.

FORMAS DE CONTROL DIRECTO

La remuneración, el principal elemento de control

La remuneración de los trabajadores de las grandes tiendas, como se ha señalado, consiste en un sueldo base más comisiones y bonos, distintos componentes que se modifican con frecuencia. La modalidad de pago a destajo no es nueva, pero el peso que tiene la parte variable en las remuneraciones de los vendedores es muy alto, lo que imprime una grave inestabilidad al salario y los obliga a intensificar fuertemente el ritmo de trabajo. Así compuesta, la remuneración privilegia el incentivo, como principal mecanismo para elevar la productividad, pero deja a los trabajadores cierta libertad para intensificar el ritmo de trabajo. Por esto es que el diseño se completa con un mecanismo más compulsivo, cual es

ⁱⁱⁱ Montes Cató, J., Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión. CONICET, Argentina, 2004.

la fijación de metas que los trabajadores deben cumplir y que tienen un impacto mucho mayor en su remuneración y en su evaluación.

La Gran tienda, como empresa de retail específica, mantiene una venta de los productos que la tienda tiene mayor interés en vender, a las cuales se les da una ponderación mayor. Así, la venta de seguros, la venta de una garantía extendida, la venta a crédito en muchas cuotas y en diferido, son las modalidades que tienen asignada una comisión más alta y son las que tienen más peso en el conjunto de metas que se imponen a los vendedores.

Además del salario a destajo y de las comisiones diferenciadas según la prioridad que atribuye la tienda a determinadas ventas, se fijan metas de trabajo que deben alcanzarse. Sobrepasando la estrategia de incentivar para aumentar el ritmo de trabajo, las metas constituyen una presión mucho más fuerte para controlar la fuerza laboral en su puesto de trabajo; están concebidas como una obligación y deben cumplirse.

Las metas son individuales y también colectivas. Trabajadores de distintos puestos, principalmente vendedores, bodegueros y choferes de reparto a domicilio, tienen metas fijadas por piso o por departamento, lo que les exige aunar esfuerzos de modo colectivo para cumplirlas y, al mismo tiempo, vigilarse recíprocamente. Estas metas, que son diarias y mensuales, son el parámetro para evaluar el desempeño de estos conjuntos de trabajadores y tienen alto peso en la remuneración.

Las metas están asociadas a las ventas. Si se cumplen, el departamento del local o tienda gana un bono que se denomina bono "ranking" (dirigentes sindicales pertenecientes a una gran tienda).

La competencia es enfrentada a través de la fijación de metas: existe un alto grado de competitividad entre las tiendas por departamento como tales, pero también dentro de la misma tienda (...)
Por un lado si existen más sucursales de la tienda en el centro, más cantidad de malls en el sector, más competencia hay. Esto hace que constantemente se esté viendo el tema de las metas y cada vez se ve más reducido el sueldo y las comisiones (dirigentes sindicales pertenecientes a una gran tienda).

La fijación de metas fomenta enormemente la competencia entre los vendedores; sobre todo entre estos y los vendedores part-time. Esto últimos son vistos como rivales que les arrebatan clientes sin estar obligados a realizar ningún trabajo complementario como ordenar los productos, recibir pagos de cuotas, cerrar o abrir la caja y muchos otros de los

que la tienda impone a los vendedores de tiempo completo y que los hacer perder clientes: *En el último tiempo, los vendedores part-time se han multiplicado, y ellos sí son competencia y, por tanto, nuestros enemigos. Porque a veces van dos o tres veces a la semana, y van sólo a vender. No reciben mercadería, no hacen devoluciones (como tenemos que hacer nosotros)... Sólo venden* (vendedora de una gran tienda).

La situación de competencia obliga a intensificar el trabajo y podría llegar a convertirse en un grave problema para el clima laboral. Si bien esta parece ser una norma aceptada en la mayoría de las tiendas, hay información sobre trabajadores que oponen resistencia al incremento del ritmo de trabajo y desarman la estrategia empresarial: *Lo que nos ocurre mucho con los vendedores, yo no sé si en las otras tiendas también, es que empiezan a trabajar “a pozo”. “A pozo” significa que uno de ellos vende por todos, y eso desmotiva la competencia. Entonces nivela para abajo, porque el que es bueno, se tiene que quedar callado y esto beneficia al que es malo, porque obviamente, el que es bueno sigue vendiendo y dice yo igual voy a tratar de vender más para el pozo, porque va a significar un poco más para mí...* (gerente de una gran tienda) .

Esta información muestra que los trabajadores rompen la situación de competencia que definió la empresa y hace pensar que el buen clima y la colaboración son valores alternativos que tienen peso. Otras situaciones, menos colectivas, indican comportamientos en el mismo sentido, aunque son marginales y no desmontan toda la organización del trabajo. Hay información que deja ver la existencia de *acuerdos en los que una vende mientras otra arregla la mercadería, y luego se reparten las ventas. A una le gusta arreglar y a la otra no, mientras no le haga daño en la venta* (vendedora de una gran tienda).

En cualquier caso, los trabajadores sienten que la fijación de metas, al menos en la forma como lo hacen las tiendas, es una violencia; nadie se refirió a este tema como una oportunidad para mejorar sus salarios: *Igual uno siente mucha presión. Porque a uno la presionan mucho con las ventas* (vendedora de una gran tienda).

Por otro lado, la comisión por ventas, que es una antigua forma de pago en el comercio, se ha hecho más significativa, mientras la parte fija del salario, la única garantizada, ha sido

extremadamente baja durante muchos años. Luego, el establecimiento de metas aumenta fuertemente la presión sobre el ritmo de trabajo y es hoy día una importante estrategia de control de los trabajadores. La información recogida muestra que parte significativa del salario es obtenida a partir de incrementos de su propia productividad, intensificación del ritmo de trabajo, extensión de tiempo laboral y disciplina

Las metas no están asociadas únicamente a la venta de los productos en sí, sino que también al cumplimiento de ciertas normas sobre las condiciones en que deben realizarse las ventas. La instrucción que hoy existe es que toda venta debe ser a crédito, y ojalá en varias cuotas, por lo que la comisión por venta en cuotas es más alta y a la vez diferenciada de acuerdo al número de cuotas; el crédito aumenta el monto de las ventas y genera intereses financieros a la empresa. También existe comisión por la venta de seguros de distinto tipo.

Hay tres tipos de comisiones: a) por ventas totalmente al contado y en efectivo, que son las que tienen la menor comisión; b) por ventas a crédito con pocas cuotas, para las que la comisión es un tanto más alta, y c) ventas a crédito con más de tres cuotas, la que ocasiona la comisión más alta de las tres. Además de estas variaciones, como se ha visto, los porcentajes de comisión son diferentes según el departamento de la tienda. De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados pertenecientes a una de las grandes tiendas estudiadas, en esta las comisiones han cambiado solamente por negociación colectiva.

Por vender el producto con la garantía extendida, se paga un incentivo (que se entrega a los trabajadores semanalmente, por lo general el día sábado). Los trabajadores entrevistados informaron que recibían mucha presión para vender la garantía.

Durante la vigencia del contrato colectivo las comisiones quedan fijas (por departamento en cada tienda). Puede haber otros componentes del salario, como incentivos, bonos en navidad, o premios a quien hace más ventas en cuotas. Son verdaderos concursos con premios en montos fijos y lo más probable es que cambien cada mes, según sean las

decisiones sobre los concursos que se harán. Las campañas no tocan las comisiones, sólo los bonos. Las campañas se generan para promover ventas o más venta a crédito... y “*son gotitas que dejan caer...*”

También existe un control bastante marcado para aumentar la venta de lo que se llama *segundo producto*, según se explicó: *Nos dan un incentivo por vender el seguro extendido que ofrece la tienda. Es una comisión, porque por cada garantía que vendo, me pagan un adicional aparte de mi sueldo. Me lo pagan semanal. Igual nos presionan para vender esa garantía, pero nosotros ganamos con ella, y tengo plata en el bolsillo. Y no es mal pagado* (vendedora de una gran tienda).

Filmando: las cámaras de vigilancia

La forma clásica de control es la vigilancia directa que hacen supervisores y jefes de departamento, cuya actuación está emparentada con la del antiguo capataz de la industria que tenía mucho poder y lo ejercía con un autoritarismo ejemplar. Aunque esta no es una figura extinguida, la tecnología moderna desarrollada hasta el momento ha permitido ejercer una vigilancia a distancia, utilizando para ello mecanismos de control audiovisual (cámaras de televisión), un dispositivo que permite vigilar más estrecha y permanentemente el desempeño laboral, y que se ha extendido rápidamente, a la vez que ha permitido recuperar el anhelo inicial del capitalismo de poder controlarlo de una manera totalizante. En el retail, estos medios audiovisuales de control cumplen también el objetivo de vigilar al público, al que se acusa permanentemente de hurtar mercaderías.

El control mediante medios audiovisuales ha sido resistido por los trabajadores y su instalación ha generado controversia jurídica. Debido a que lesiona derechos fundamentales de las personas, como es el derecho a la intimidad, se han fijado limitaciones para su funcionamiento; diversos dictámenes administrativos y fallos judiciales

han establecido las restricciones de este tipo de control que resultan de la interpretación de las normas pertinentes^{iv}.

Amenazas y hostigamiento para cumplir las metas de ventas

Una situación típica de las relaciones laborales en las grandes tiendas es el control a través de amenazas constantes; es frecuente que esta modalidad de vigilancia llegue a constituir una clara conducta de acoso moral. Las amenazas se expresan como advertencias efectuadas por los supervisores principalmente, pero esta práctica es más generalizada y emana directamente de las jerarquías más altas de la empresa, ya que la fijación de metas –y la presión para cumplirlas- se produce en la cúspide de la organización y atraviesa todos los escalafones de trabajadores. De este modo, tanto gerentes como supervisores y vendedores deben alcanzar las metas, existiendo presión en todos los ámbitos de la estructura de trabajo.

Una de las mayores presiones proviene de la publicación de listas en las que aparecen los vendedores ordenados según el monto de ventas que cada uno ha realizado; esta práctica permite controlar si la meta se cumplió y cuánto aportó a ello cada trabajador. Pero, al mismo tiempo, la exposición de los montos vendidos exagera la competencia entre los vendedores, y dinamiza el trabajo.

^{iv} 1) El reconocimiento del carácter de límites infranqueables que los derechos fundamentales, en particular del derecho a la intimidad, vida privada u honra de los trabajadores, poseen respecto de los poderes empresariales (inciso primero, del artículo 5 del Código del Trabajo), así como la prevalencia que la dignidad de los trabajadores tiene respecto de los mecanismos de control empresarial (inciso final, del artículo 154 del Código del Trabajo), lleva necesariamente a concluir que la utilización de mecanismos de control audiovisual (grabaciones por videocámaras) sólo resulta lícita cuando ellos objetivamente se justifican por requerimientos o exigencias técnicas de los procesos productivos o por razones de seguridad (...)

2) Por el contrario, su utilización únicamente como una forma de vigilancia y fiscalización de la actividad del trabajador no resulta lícita, toda vez que supone un control ilimitado, que no reconoce fronteras y que se ejerce sin solución de continuidad, lo que implica no sólo un control extremada e infinitamente más intenso que el ejercido directamente por la persona del empleador o su representante, sino que en buenas cuentas significa el poder total y completo sobre la persona del trabajador, constituyendo una intromisión no idónea y desproporcionada en su esfera íntima, haciendo inexistente todo espacio de libertad y dignidad, y

3) Es condición esencial para la implementación de estos mecanismos de control audiovisual, en las circunstancias que ello resulte lícito, el cumplimiento de los requisitos generales de toda medida de control laboral y específicos del medio en análisis. ORD. N° 2328/130

El cumplimiento de las metas señaladas tiene una incidencia significativa en la remuneración: *Si se llega a las metas existen bonos, de hasta 80 mil pesos, señaló una vendedora, pero... generalmente hay más castigos que premios, acota otra.*

Aunque los vendedores conocen muy bien los procedimientos para conseguir cada venta y, en general, para elevar su productividad, hay algunos comportamientos que están pautados y que los supervisores o los mismos jefes de piso vigilan y que tienden a limitar la autonomía en el desempeño. Por ejemplo, ciertos ritos en el modo de atención al público, o la obligación de permanecer de pie durante toda la jornada, aunque ello infrinja la ley, que ha sido una exigencia permanente en el comercio: *“... ni siquiera sillas tenemos. Si la jefa me pilla sentada, ¡me echa! ¡estoy flojeando!. Ni siquiera le puedo decir que no doy más. A las 6 de la tarde ya ni siquiera siento los pies (vendedora de una gran tienda).*

Control camuflado: la técnica del cliente incógnito

Una nueva forma de control sobre los puestos de trabajo es la técnica de *El Cliente Incógnito*. Definida como una herramienta de diagnóstico, que entrega información precisa y objetiva del recorrido que hace un cliente desde que ingresa hasta que se retira de un punto de atención, identificando los factores de servicio a intervenir.

Una persona, designada como *cliente incógnito* visita un lugar comercial y cada punto de venta como un cliente más, inspeccionando los factores previamente definidos e interesándose posteriormente en adquirir un producto o efectuar algún procedimiento administrativo. Se trata de una *actuación* de cliente o consumidor interesado en adquirir un producto, que es, en realidad, una inspección. El *cliente* lleva a cabo un papel bien estudiado de antemano, utiliza un cuestionario como instrumento de evaluación que aplica a todas las variables, atributos y estándares definidos por la empresa que le encargó este *trabajo*.

Los trabajadores de algunas tiendas señalaron que conocían esta técnica de control y que se aplicaba en su lugar de trabajo. Otros dijeron que en su establecimiento no ocurría: *Sí; hay para los vendedores el control del cliente incógnito. Los vendedores deben atenerse estrictamente a las*

instrucciones de la pauta de ventas. Trato a cliente, oferta de productos complementarios, oferta de productos muy distintos. Si el cliente incógnito declara que hay infracciones a estas instrucciones, se sanciona al vendedor con carta de amonestación. Cuando así ocurre (...) una vez hubo una discusión entre la vendedora y este cliente; la vendedora dijo haber sido mal tratada, y por esto el sindicato acudió a la Inspección del Trabajo a dejar constancia del hecho (dirigente sindical de una gran tienda).

Esta técnica se configura como un perfecto escrutinio del comportamiento de los trabajadores, principalmente, de la calidad del servicio que se entrega, y es bastante efectiva para la evaluación *in situ* del desempeño de estos. Pero, al mismo tiempo, es un método teñido de subjetividad, si se toma en cuenta que las personas que actúan como clientes incógnitos van con una disposición y con una actitud pronta a juzgar, a *fiscalizar*. Ha sido masificada, en los últimos años, por las empresas consultoras. Es una intervención que va más allá de la observación, que ha sido el principio en que se basan los sistemas de vigilancia (desde el panóptico a que se aspiraba en el siglo 18). En la técnica del cliente incógnito hay una interacción directa con el vendedor objeto de observación; no sólo consiste en mirar sino que también en “colocar a prueba” al empleado que se vigila. Más de algún debate ha ocasionado la naturaleza de esta actuación, específicamente el componente de engaño al trabajador que tiene en el fondo, y las implicaciones morales que ello significan^v.

EL CONTROL INDIRECTO

Convencer, moralizar: el disciplinamiento subjetivo

Si bien la remuneración, los incentivos materiales y la estabilidad del empleo son la base para lograr disciplina, estos factores nunca se han considerado suficientes si no se consigue influir psicológicamente en los trabajadores para obtener su adhesión.

^v En general los nuevos métodos de control han generado controversia; en la medida en que atentan contra algunos derechos fundamentales de la persona. Lo mismo puede suceder con las cámaras si son ocultas.

La empresa necesita generar una actitud de cooperación, una buena disposición para elevar la productividad y un sometimiento voluntario a la normativa que va estableciendo para cumplir este objetivo. Durante años se han creado diversos sistemas y técnicas de control como parte de la gestión de los recursos en las grandes empresas, un movimiento que no es ajeno al debate ideológico y cultural sobre los cambios en la significación del trabajo^{vi}. Los diversos modelos de *management* que se han implementado se inspiran en el *toyotismo*^{vii} y se configuran como derivaciones o reformulaciones de este; son modelos que promueven prácticas de *delegación*, de *transferencia de responsabilidad hacia abajo* en la escala jerárquica de la organización, redefiniéndola por medio de la constitución de módulos, grupos o equipos de trabajo dotados de relativa autonomía.

En algunos casos, sobre todo en aquellos en que la autonomía del equipo de trabajo se alinea con la *deslocalización* respecto del centro de decisiones de la empresa, llegan a constituirse formas moleculares de autogestión que definen horarios, rotación y contenido de las tareas, licencias, etc.

En el caso de los vendedores de las grandes tiendas, como se ha visto, la empresa establece una regulación bastante estricta de su desempeño, pero al mismo tiempo, les deja un espacio de autonomía que está limitado a la venta misma y que no consiste más que en *saber responder adecuada y rápidamente a “eventos” del momento*. En este sentido hablan los vendedores: *Porque nosotras hacemos de todo. Y si tenemos que agarrar una escoba, lo hacemos igual. Porque a las 8, las niñas del aseo ya no están, y si se da vuelta una bebida o un niño se hizo pipí, uno tiene que buscar los útiles de aseo y limpiar: si no lo hacemos, nos van a decir: “por qué no lo limpiaron?”* (vendedora de una gran tienda)

^{vi} Entre estas discusiones destacan los trabajos de Dominique Méda, André Gorz, Jeremy Rifkin, Ricardo Antunes.

^{vii} Al respecto, cabe destacar la implementación del modelo toyotista como un híbrido del original. Una discusión más acabada se encuentra en...”La Transformación de la organización del trabajo”, Martha Novick, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, de la Garza Enrique, FCE, México, 2002.

Esta *autonomía* consiste, pues, en actuar frente a situaciones que escapan a la definición de su cargo. Sin embargo, de acuerdo a testimonios de los propios vendedores, son los gerentes o los supervisores quienes les aconsejan determinados comportamientos para situaciones como la descrita, indicándoles que es una obligación basada en la polifuncionalidad del vendedor que se ha instalado en los últimos años. Por lo tanto, a pesar de la existencia de un Servicio al Cliente, los vendedores reciben una alta cantidad de reclamos a los cuales deben saber responder adecuadamente. Y es una función que no se remunera.

Lo que hay es un doble mensaje: un llamado al compromiso e involucramiento de los trabajadores en sus tareas y, por otra parte, una amenaza de despido impuesta por las condiciones de competencia salvaje. La tensión entre subordinación y autonomía se resuelve en un discurso que plantea la inevitable subordinación al orden económico superior y específicamente a las condiciones de competitividad de los mercados. En esta explicación, se trata del *sometimiento del trabajo al mercado más que a la organización gestionada por el capital*^{viii}.

Pero el poder también fluye de manera más sutil. Se viene desarrollando cuidadosamente un tipo de control no directo sino inducido, subjetivo, para conseguir que ciertas conductas sean internalizadas por los trabajadores y estos lleguen a autocontrolarse.

Auto-disciplinarse: la internalización del control

El objetivo concreto de la empresa posmoderna es obtener mayor *involucramiento* de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa y comprometerlos con su éxito, lo que debe expresarse en el despliegue de prácticas emprendedoras en el trabajo. La motivación proviene de los incentivos, bonos y premios por mayor productividad que la empresa fija,

^{viii} Palomino H., Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires, mayo 2000.

pero estos deben impulsar conductas entusiastas, que no necesiten control externo. El autocontrol por parte de los trabajadores es lo que se persigue.

Por otro lado, las relaciones verticales deben ocultarse a fin de dar una imagen *de horizontalidad*, un tratamiento entre *iguales*; *esta* es una estrategia necesaria para afianzar la relación entre los trabajadores y la empresa, que se confía a quienes ocupan puestos de mayor poder, como gerentes y jefes. Con este sentido se organizan eventos fuera del horario de trabajo, en la misma tienda o en espacios apartados apropiados para la recreación, donde asisten desde los directivos. Son gestos que quieren indicar que hay un espacio de igualdad entre unos y otros, sin importar las diferencias materiales entre los distintos niveles de la estructura de la empresa.

Yo me reúno todas las semanas con los cumpleaños de la semana y, ustedes no se pueden imaginar lo saludable que es eso y lo que ayuda eso...ya que son instancias de conversación súper interesantes, en donde a uno le permite ver un montón de luces que se están prendiendo, y además sirve porque salen extraordinarias ideas” (gerente de una gran tienda).

Los empleados valoran estas muestras de “horizontalidad” que provienen de los gerentes, principalmente los de recursos humanos; los describen como asequibles y dispuestos a conversar: *Igual tenemos súper buena llegada con el jefe*, expresó una vendedora refiriéndose precisamente al gerente de Recursos Humanos.

Sobre el mismo tema, la relación con su personal, señaló una gerenta: *Yo tengo mucho contacto con los vendedores, con la gente del aseo, y soy uno más de ellos. Y, bien, yo siento que ellos pueden decirme todo lo que piensan, es lo que siempre les he transmitido, o he querido transmitirles, pero también siento que siempre hay un porcentaje de gente que nunca está contenta con nada...*

Asimismo, las empresas utilizan estrategias como los *cursos de inducción de personal*, cursos de animación de los recursos humanos y capacitación en diversas líneas para inculcar en sus trabajadores rasgos de autonomía, emprendimiento e iniciativa, factores que aparecen como claves para el mejoramiento en la productividad y por ende, en la rentabilidad de la

empresa. Es en estas instancias donde se propaga el discurso moralizante que activaría la iniciativa y el emprendimiento y generaría el vínculo de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Los cursos de *inducción del personal* tienen como objetivo principal inculcar la idea de que el esfuerzo de los vendedores les traerá beneficios económicos y también beneficios de carácter moral, como la satisfacción por el trabajo realizado. Se promete éxito por ser emprendedor, por adaptarse a los cambios y exigencias de la empresa, por su constancia y buen trato al cliente para lograr una venta.

Existen otras reuniones (como las organizadas por un llamado *team leader*) que tienen por objetivo informar de algún cambio en la norma de trabajo para intensificar su ritmo, promover directivas y convencer sobre la importancia de colaborar en los diferentes requerimientos del servicio. Estos encuentros son diseñados como ámbitos de cooperación, de manera que quede oculta la *dimensión conflictiva del trabajo*, y mostrados como espacios donde se celebran acuerdos de participación y colaboración.

Sin embargo, muchas de estas reuniones son aceptadas de mala gana por los trabajadores: *yo siempre he peleado por las reuniones de los sábados, porque uno es mamá y ese día es el único que uno podría quedarse un poquito más en la casa con los niños... y ahí están las reuniones, a las 9. Y pasan lista porque es obligación. ¡Y eso es ejercer presión! Y no lo pagan como tiempo extra”* (vendedora de una gran tienda).

Habría que preguntarse si con esta nueva gestión de los recursos humanos, el capital logra una efectiva implicación de parte de los trabajadores y el compromiso de estos en la productividad. O si, por el contrario, las respuestas de los trabajadores indican la persistencia de conflictividad en las relaciones.

Respecto a lo anterior, la percepción de los trabajadores respecto a su trabajo y desempeño, como agentes vitales en el proceso de producción, resulta relevante para comprender su postura frente al proceso productivo, al compromiso que generan para con su trabajo y

también, los puntos de resistencia que se abren respecto al control que se ejerce sobre ellos desde la dirección empresarial.

Los hallazgos detectados en la investigación que prescribe esta ponencia, pudieron confirmar que existe una relación entre lo que se reconoce como modelo hegemónico de sociedad basado en la individualidad y el consumo, y cómo ésta ideología se halla presente en el tipo de trabajo que se estudia: el ser vendedor no define *per se* los comportamientos que tendrá el sujeto como tal, ya sea de consumo, de acción política, etc., pero sí imprime un sello característico que puede explicar ciertos patrones y que se encuentra definido por la posición que ocupa en la escala en su espacio de trabajo.

La gran tienda, por tanto, promueve el prestigio social mediante las chances de consumo. Ésta, como figura de la nueva empresa que promueve el management, o la organización basada en la administración y autogestión explota una fuerte dimensión imaginaria, la cual actúa *respondiendo* a las esperanzas y los sueños de los trabajadores estructurando sus representaciones mentales de acuerdo a su cultura empresarial; de esta manera, la adhesión se logra conectando el mundo sociocultural de la empresa y el psicosocial de los trabajadores.

La empresa por tanto, a través de sus mecanismos de ideología, y sus políticas tales como la selección de personal, la capacitación y calificación de sus empleados y sus políticas de promoción y movilidad, llegan al imaginario social colectivo y, específicamente al de los trabajadores e incide en las prácticas que éstos realizan como parte de su trabajo. En el fondo, activan ciertas prácticas que son las buscadas por este tipo de empresas: prácticas de emprendimiento, de empresa, que tienen como efecto la introducción del espíritu o ideología de empresa en sus trabajadores, la idea de que con la autogestión y autonomía desplegada se alcanza el éxito laboral.

El éxito laboral es entendido como una forma concreta de ascenso social, que otorgaría prestigio social: es de esto precisamente que se vale la empresa para captar la adhesión de los trabajadores hacia ella. Mediante una explotación de las capacidades y habilidades individuales introduce una idea de que sólo con el esfuerzo personal y la ambición son posibles alcanzar las metas de progreso social y por lo tanto, de posibilidades de consumo y realización personal. En síntesis, lo que se pretende lograr con esta forma de adhesión es

una total y eficaz integración e identificación con el modelo de personalidad de la empresa para la cual se trabaja.

Sin embargo, y pese a que la empresa tiende a ceñir a los trabajadores bajo valores y comportamientos propios de la empresa para su vida cotidiana, éstos tanto consciente como inconscientemente resisten a dichas parametrizaciones. Al parecer, frente a escasas oportunidades de conseguir trabajo, el empleo de vendedor de una gran tienda aparece como algo no tan malo, ya que es un trabajo digno y que permite un ingreso si bien no seguro totalmente, al menos como desafío al desempeño y el esfuerzo personal.

Pero por otro lado, valores tales como el consumo, fuertemente arraigados en la cultura occidental actual, y que son propios de la naturaleza de este tipo de empresas, penetran fuertemente en ellos porque se configura como un elemento que imprime un estándar de vida y un status social: es más, estando en el mismo espacio de consumo como lo son las tiendas, la posibilidad de conseguir más y mejores ofertas como trabajador de la tienda se transforma en un potente anzuelo para, por un lado, endeudarse y acceder al modelo de estándar de vida que ofrece el ser consumista y, por otro, una sujeción (a veces imperceptible) para el trabajador.

Por otro lado, llaman la atención formas sutiles de *insubordinación* o resistencia por parte de los trabajadores y que en muchos casos resultan imperceptibles a los propios supervisores pero que logran vincular en una acción concertada a diferentes trabajadores. La importancia de estas prácticas cotidianas de oposición al personal de vigilancia y supervisores de las operaciones es en gran medida continuo y pueden constituir la manifestación de actos de resistencia y de la conflictividad laboral más allá de lo obvio o lo explícito, es decir, que no se exprese a través de canales institucionalizados, ya que suponen el quebrantamiento de las prescripciones normativas tradicionales de la resistencia, y por otro lado, de las prescripciones emanadas desde los mandos directivos.

Estas manifestaciones de resistencia ocultas, principalmente a nivel discursivo, pueden articularse y adquirir un plano cualitativamente más relevante en términos de posibilidades objetivas de reversión de las condiciones en que los trabajadores ejercen sus actividades.

Para lo anterior, cabría preguntarse si efectivamente, estos entramados de insubordinación sutil e intersubjetiva al mismo tiempo podrían dar lugar a una forma de colectivización en forma de resistencia, que sea eficaz a la hora de disputar el poder en el espacio de trabajo.

Es decir, si se trata de aquellas situaciones en que conjuntamente a la reivindicación de demandas concretas (salario, polivalencia, negociación entre otras) los trabajadores son capaces de recomponer un sentido de pertenencia, que los inste a socializar sus demandas ya sean objetivas y subjetivas en el plano de una ideología o valores compartidos. Para ello la transmisión de saberes ya no productivos sino organizativos juegan un papel esencial. Podríamos aventurarnos a decir que visto en términos, se trata de promover un modelo de socialización alternativo al emanado por las gerencias de las empresas. Ya no se trata del sentido de pertenencia extensamente divulgado por las políticas de involucramiento sino la pertenencia a un colectivo con intereses opuestos a los del capital.

Lo anterior representa la necesidad que posee todo colectivo humano de trabajo de construir y elaborar una mirada común que permita crear un conjunto de atribuciones o potestades en referencia a los intereses de los oponentes, la vinculación de los acontecimientos y a las problemáticas que surjan en el espacio productivo y que permitan asimismo la interpretación común e intersubjetiva que canalice finalmente las acciones y prácticas de los actores.

También existe un grado de percepción claro de los trabajadores de los modos de control y disciplinamiento que utiliza la empresa, por ende, ésta debe estar constantemente renovándolos y moldeándolos a los requerimientos de sus objetivos: quizás por esto sean recurrentes métodos de disciplinamiento más bien implícitos que explícitos, pues éstos últimos ya han sido ensayados sin tener demasiado éxito y sin ser algo condenados, como las cámaras de vigilancia, el constante acoso, entre otros.

Finalmente y respecto del punto último, aparece como interesante el profundizar sobre éstos actos y aún más, gestos de resistencia que son llevados a cabo por los vendedores de estas grandes tiendas, ya que por un lado, se advierten ciertas variantes respecto a características propias de cada tienda o local comercial (ubicación geográfica dentro de la Región Metropolitana, edad, sexo, antigüedad de los vendedores integrales, entre otras), elementos que no fueron evaluados en esta investigación por ser de tipo exploratorio.

Por otra parte, el conflicto y más bien, la resistencia que pueda ser remitida se encuentra determinada por el grado de dominación y control que se utilice, mediante dispositivos o como en un híbrido de técnicas, como acá pudo comprobarse, por ende, el grado de coordinación que puedan tener dichas prácticas, radicarían en la organización que los trabajadores tengan o no y el cómo lleven a cabo la explotación de ciertos nichos que éstos descubran plausibles de apropiarse y que dichos actos de resistencia pasen a ser algo más que sólo gestos.

Bibliografía

- Foucault M, *Vigilar y castigar*, Editorial Siglo XXI, Madrid, 1996
- Gálvez T, Henríquez H, Morales G, Cuaderno de Investigación N° 36, *Holdings y Tiendas. La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Abril de 2009.
- Gaudemar, J.P. *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, España, 1991
- Montes Cató, J., *Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión*. CONICET, Argentina, 2004
- Palomino H., Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires, mayo 2000.
- Novick Martha, “La Transformación de la organización del trabajo”, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, de la Garza Enrique , FCE, México,2002.