



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA.

## **Vendedor Integral: ¿Control Integral?**

### ***Las Formas de Control y Disciplinamiento sobre los vendedores de las grandes tiendas***

Tesis para optar al título de Sociólogo

GABRIELA IVONNE MORALES VARAS

Profesor guía: Helia Henríquez Riquelme

Santiago, 30 septiembre, 2008.

## INDICE.

RESUMEN.....	5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	14
III. RELEVANCIAS DEL ESTUDIO.....	16
IV. ANTECEDENTES SOBRE EL PROBLEMA.....	17
V. MARCO TEÓRICO.....	18
V.1. <i>El capitalismo y su secuela en el cambio ideológico de la gestión empresarial..</i>	18
V.2. <i>El capitalismo como ideología.</i> .....	20
V.2.1 <i>Ideología</i> .....	22
V.2.2. <i>Capitalismo</i> .....	29
V.2.3. <i>Naturaleza del capitalismo</i> .....	31
V.2.4. <i>Las Justificaciones para adherirse al Capitalismo.</i> .....	37
V.2.5. <i>La necesidad de un Espíritu Legitimador para el Capitalismo</i> .....	41
V.3 El trabajo: objeto efectivo de dominación y susceptible de control.....	44
V.3.1. <i>Instrumentalización del trabajo: instrumentalización de los vínculos laborales</i> .....	47
V.3.2. <i>Dependencia camuflada: el boom de la autonomía</i> .....	50
V.4. Relaciones laborales: la dialéctica entre el control y la resistencia. ....	56
V.4.1. <i>¿Cómo se controla el trabajo?</i> .....	58
V.4.2. <i>Una fuerza de trabajo disciplinada</i> .....	59
V.4.3. <i>Una cultura organizacional que sirva a la productividad</i> .....	62
V.5. Organización del trabajo, base estructuradora y estructurante del control. .....	63
V.6. Dispositivos de control, dispositivos de identidad. ....	70

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>VI.1. Diseño de la Investigación.....</b>	<b>74</b>
<b>VI.1.1. Paradigma y tipología de Investigación.....</b>	<b>74</b>
<b>VI.1.2. Tipo de diseño metodológico.....</b>	<b>75</b>
<b>VI.1.3. Perspectivas de análisis cualitativo.....</b>	<b>77</b>
<b>VI.2. Técnicas de recolección de los datos y técnicas de análisis.....</b>	<b>78</b>
<b>VI.2.1. Grupo de discusión.....</b>	<b>79</b>
<b>VI.3. Análisis de los datos.....</b>	<b>82</b>
<b>VI.3.1. Plan de análisis.....</b>	<b>85</b>
<b>VI.4. Diseño Muestral Cualitativo.....</b>	<b>85</b>
<b>VI.4.1 Universo y unidad de Análisis. ....</b>	<b>86</b>
<b>VI.4.2. Criterios de selección de los informantes.....</b>	<b>88</b>
<b>VI.5. Aspectos éticos de la investigación.....</b>	<b>88</b>
<b>VI.6. Validación de los instrumentos: Credibilidad del dato cualitativo.....</b>	<b>90</b>
<b>VI. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
<b>VII.1 Cómo se controla el trabajo en la gran tienda.....</b>	<b>92</b>
<b>VII.2 Formas de Control Directo.....</b>	<b>93</b>
<b>VII.2.1. La Remuneración: cimiento primordial para ejercer el Control.....</b>	<b>93</b>
<b>VII.2.2. Voy a llegar, voy a ganar: el cumplimiento de metas.....</b>	<b>94</b>
<b>VII.2.3. Calidad en el servicio: la atención al cliente.....</b>	<b>98</b>
<b>VII.2.4. Las cámaras de Vigilancia: el nuevo panóptico.....</b>	<b>98</b>
<b>VII.2.5. Amenazas y hostigamiento para cumplir las metas de ventas.....</b>	<b>99</b>
<b>VII.2.6. Trabajar siguiendo una pauta estricta.....</b>	<b>101</b>
<b>VII.2.7. Control camuflado: la técnica del cliente incógnito.....</b>	<b>106</b>
<b>VII. 3. Formas de Control indirecto.....</b>	<b>109</b>
<b>VII.3.1. El Disciplinamiento Subjetivo.....</b>	<b>109</b>
<b>VII.3.2. Autodisciplinamiento: la internalización del control.....</b>	<b>112</b>
<b>VII. 4. Resistencia v/s Subordinación.....</b>	<b>117</b>
<b>VII.4.1. El rol del sindicato.....</b>	<b>122</b>
<b>VII.5. Percepción del control y el disciplinamiento.....</b>	<b>124</b>

<b>VII.5. <i>Percepción del control y el disciplinamiento</i>.....</b>	<b>124</b>
<b>VII.5.1. <i>Modelo de trabajo, modelo de sociedad</i>. ....</b>	<b>125</b>
<b>VII.5.2. <i>La respuesta de los trabajadores: conciencia de su subordinación</i> .....</b>	<b>127</b>
<b>VII.5.3. <i>La Adaptación: ¿resignación silenciosa?</i>.....</b>	<b>129</b>
<b>VIII. REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>140</b>

## RESUMEN

La presente investigación nace en el marco del desarrollo de una investigación desarrollada por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo que exploraba las condiciones laborales al interior de las grandes tiendas, las cuales se han presentado exitosas económicamente en los últimos cinco años.

La necesidad de conocer los nuevos modos de estructuración de estas empresas unido a las reorganizaciones en torno al trabajo suscitaron un interés mayor al captar que las modalidades diversas de demandar empleo y su adecuación para la productividad conformaban un complejo híbrido de relaciones y mecanismos variados para la consecución de su objetivo.

Es por lo anterior que la presente investigación busca explorar en estas nuevas modalidades de gestión del trabajo, especialmente, el modo en que se controla y disciplina la fuerza de trabajo, específicamente, sobre los vendedores integrales del sector de las cuatro principales grandes tiendas de nuestro país.

Para lograr el objetivo anteriormente descrito se utilizó una metodología cualitativa, a través de entrevistas semi-estructuradas y de grupos de discusión, a vendedores integrales de las tiendas seleccionadas para este estudio y que fueran contratados directamente por la gran tienda.

A partir del análisis de las entrevistas y de los grupos de discusión, se identificaron modalidades de control y disciplinamiento objetivo (directo) y subjetivo (ndirecto) que se ejercen y aplican sobre los vendedores, así como aquellas prácticas colectivas e individuales de resistencia y conflicto y la percepción que se tiene de estas relaciones de poder, desarrolladas en el espacio de trabajo.

La identificación de dichas prácticas de control y resistencia permitieron dar luces acerca de cómo se organiza la fuerza de trabajo y cómo la adaptabilidad de ésta contribuye a la generación de beneficios y utilidades para la empresa moderna y flexible.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento económico experimentado por el Retail en Chile en los últimos años ha sido enormemente exitoso en cuanto a beneficios y utilidades. Dentro de este sector se encuentran las llamadas *grandes tiendas* o *tiendas por departamento* las cuales han sido destacados permanentemente por la prensa como un sector económico y en constante expansión y renovación. Las cuatro mayores grandes tiendas en nuestro país son Falabella, París, Ripley y La Polar, en orden de ganancias en los años 2006 al 2007 y de tamaño respectivamente.

El año 2007, los holding Falabella<sup>1</sup> y Cencosud (controlador de París, Jumbo, Easy entre otros) se ubicaban dentro de las 100 mayores empresas en el Ránking de las 900 mayores empresas de América Latina<sup>2</sup> considerando todos los sectores de actividad económica<sup>3</sup>. Estos dos grandes grupos son sociedades anónimas abiertas y sus acciones se transan en la Bolsa. Falabella y Cencosud entraron a la bolsa en 1996, La Polar en el 2003 y Ripley en el 2005. Sus acciones forman parte del IPSA<sup>4</sup>. En el año 2007 se publicaba el siguiente comentario: *“Tan importante ha sido este crecimiento que a comienzos del año 2007 ya se constataba el desplazamiento de las eléctricas por el retail como el sector con más peso en la bolsa, en donde los títulos de los supermercados y las grandes tiendas ya son el 23% del IPSA<sup>5</sup>. Falabella, Cencosud, La Polar, D&S y Ripley representan ese 23% del IPSA, rompiendo la histórica hegemonía de Colbún, Endesa, Enersis y Edelnor, que hoy “pesan” 22%.*

Un rasgo central de estas tiendas es su vinculación con otras empresas cuyo giro puede ser muy diverso al propio, para constituir una red de negocios diferentes pero ligados,

---

<sup>1</sup> Falabella se convirtió en una multinacional con fuerte énfasis en servicios financieros que en 2007 tuvo ingresos por más de \$2.800.000 millones, unos US\$ 5.600 millones.

<sup>2</sup> Diario ESTRATEGIA, Lunes 9 de Abril de 2007

<sup>3</sup> En el contexto latinoamericano aparece Chile como el país con mayor número de empresas de retail con alto volumen de resultados. Entre ellas se encuentran las empresas matrices de los cuatro grupos identificados, algunas de sus filiales y D&S, dedicada al rubro de supermercados. La participación en el mercado del retail en Chile de estos cinco grandes grupos, en el año 2006, muestra que Cencosud tiene la mayor influencia con el 37,7%, seguido por Falabella con el 28,2%. Durán y Kremerman 2007

<sup>4</sup> IPSA: Índice de Precios Selectivo de Acciones. Considera las 40 acciones con mayor presencia bursátil, las que se seleccionan anualmente. Su finalidad es reflejar las variaciones de precio de los títulos más activos del mercado. Desde enero de 2008 se considera a las empresas con mayor monto transado ponderado anual. Fuente: [www.bolsadesantiago.com](http://www.bolsadesantiago.com)

<sup>5</sup> El Mercurio, Economía y Negocios, 04 de Enero de 2007.

que se potencian unos a otros en esta interrelación y que se conoce como *grupo o holding*. Precisamente, esta interconexión es el factor clave para ganar productividad. Las formas de asociación entre estas empresas son variadas, pero importa sobre todo, asegurar una dirección coordinada de los negocios, que resguarde el interés conjunto de las empresas interrelacionadas al mismo tiempo que los intereses particulares de cada una. La legislación contempla estas figuras. Las empresas relacionadas no compiten por concentrar más capital en una sola mano; por el contrario, la propiedad se dispersa, y su distribución puede ser objeto de acuerdo. El sentido básico del grupo es la acción coordinada<sup>6</sup>.

El sector, por otro lado, se ha desarrollado como una importante fuente de empleo al interior del retail a nivel nacional. Como dato de referencia, en el año 2006 los cuatro mayores grupos empresariales del retail empleaban en Chile a 100.000 personas, es decir un quinto de todos los asalariados del sector privado en el comercio minorista<sup>7</sup>

#### Personal en Diciembre de 2006

Sociedad y sus filiales	Total	Ejecutivos	Profesionales y técnicos	No profesionales, empleados y otros
<b>Cencosud S.A.</b>	<b>70.883</b>	<b>544</b>	<b>2.695</b>	<b>67.644</b>
En Chile	44.256	327	2.100	41.829
<b>Falabella S.A.</b>	<b>49.507</b>	<b>148</b>	<b>3.402</b>	<b>45.957</b>
En Chile (*)	34.730	429	2.700	31.601
<b>Ripley S.A.</b>	<b>18.141</b>	<b>169</b>	<b>5.192</b>	<b>12.780</b>
En Chile	14.882	95	2.680	12.107
<b>La Polar S.A.</b>	<b>6.341</b>	<b>38</b>	<b>731</b>	<b>5.572</b>
<b>TOTAL EN CHILE</b>	<b>100.209</b>			

*En líneas blancas: personal a diciembre de 2006. Fuente Memorias 2006 de cada Sociedad.*

*En líneas grises: personal en el país en el año 2006. Fuente: El Mercurio, estudio realizado por Enfoque.*

*(\*) La cifra de ejecutivos de El Mercurio para Chile es incompatible con las de la Memoria de Falabella para el total. Probablemente hay diferencias en el criterio de clasificación.*

Este crecimiento del empleo en el comercio ha sido parte de la reorganización del trabajo, especialmente en las grandes tiendas, y de la dinámica de conformación de grupos y sociedades, antes señalada. Junto a los procesos de reestructuración de las empresas del retail, se ha modificado sustancialmente el modo de gestionar la fuerza de trabajo, estableciendo nuevas modalidades para atender a dos antiguos problemas que son propios de las relaciones laborales: en primer lugar, conseguir mayor plusvalía del trabajo y elevar permanentemente las metas y, en segundo término, controlar y

<sup>6</sup> En documento elaborado por Henríquez H, Gálvez T, Morales G., Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2008, actualmente en impresión

<sup>7</sup> Fuente Memorias 2006 de cada Sociedad. En líneas grises: personal en el país en el año 2006. Fuente: El Mercurio, estudio realizado por Enfoque

contener la resistencia según vaya apareciendo en los trabajadores ante la constante exigencia de intensificar el ritmo de trabajo, por parte de las directivas empresariales.

La dinámica de cambios ha sometido al trabajo a transformaciones profundas al interior de las grandes tiendas: exigencias de nuevas competencias, de un desempeño polifuncional, e imposición de pautas de desempeño más ajustadas, son cambios que han intensificado fuertemente el ritmo de trabajo, han dificultado la adaptación al puesto de trabajo y han aumentado la fatiga y el estrés de los trabajadores. El uso flexible de la fuerza de trabajo, una pauta de gestión indiscutible que se ha introducido con entusiasmo para prolongar el tiempo de atención al público, ha significado incertidumbre y en el mismo sentido juega la frecuente variación en las modalidades de remuneración, que pone sobre el trabajador nuevos y graves riesgos.

La gran tienda, en su recomposición ha desarrollado una gestión que introduce factores de alta modernidad, pero a la vez reutiliza modos más antiguos y clásicos de organización. Así por ejemplo se aplican tecnologías de software unido a un control que se realiza con supervisores que rozan en el modelo taylorista.

De este modo, el factor trabajo aparece como un elemento altamente maleable y adaptable para los objetivos de extraer plus valor en el proceso productivo. El centro de esta extracción es la figura del vendedor integral, aquél que se ubica en el giro propio de la empresa, que es vender.

En sus inicios, un vendedor de una gran tienda tenía un rol bastante bien definido y ceñía su actividad solamente a vender; un proceso en que la atención al cliente era personalizada, lo más amable y cercana posible. El desarrollo de estas cualidades hacía de la función de vender un puesto de trabajo especializado.

Pero ventas en la tienda han tenido el importante cambio de pasar desde una atención personalizada que responde al pedido de cada cliente, -buscándole, mostrándole y explicándole las ventajas de cada mercadería y las variadas opciones que tiene- a una venta más distante en que el cliente tiene las mercaderías a la vista y recurre al vendedor cuando ha decidido qué llevar. Esta última modalidad ha acarreado una modificación radical del puesto de trabajo, ya que a la función de vender se han agregado las de



cobrar y empaquetar, en un mismo puesto que se ha denominado *vendedor integral*. El cambio tiene efectos importantes en las competencias que se exigen a los vendedores, en el ritmo de las ventas y en la remuneración. Al mismo tiempo desaparecen los puestos de cajera y empaquetador, que tenían relevancia en el comercio

En efecto con la instauración de la multifuncionalidad, los individuos contratados para una función determinada - vender un tipo específico de productos- pasaron a ser lo que se llamó *vendedor integral*, teniendo que desempeñar desde entonces, las funciones de vender, empaquetar la mercadería, cobrar el precio, y otras relacionadas<sup>8</sup>. El contrato, por su parte, dejaba en claro la capacidad y las facultades que poseía y que aún posee el empleador para tratar la fuerza de trabajo de modo flexible<sup>9</sup>. La reforma de 2001 al Código del Trabajo abrió legalmente la puerta al desempeño de más de una función, aunque en las grandes tiendas ya estaba practicándose desde 1998<sup>10</sup>.

Con posterioridad, se han ampliado aún más las tareas de los vendedores, al incluirse ventas de productos o servicios distintos de los que son propios de su departamento o sección en la tienda, como el ofrecimiento y venta de seguros y otros intangibles. Uno de los principales y más importantes elementos en la modernización de las tiendas ha sido la venta de productos financieros: seguros de todo tipo, entre los cuales están seguros de vida y de identidad y, el más importante, la extensión de la garantía del

---

<sup>8</sup> "El sistema de venta será un sistema integrado, de acuerdo a las instrucciones que imparte el Empleador al respecto. Se entiende por sistema integrado el que el Trabajador, además de efectuar la venta, debe en los casos en que sea necesario: cobrar, empaquetar y entregar la mercadería al cliente, de acuerdo a las instrucciones que se le impartan". De la cláusula contractual precedentemente transcrita se infiere que el trabajador no obstante haber sido contratado para desempeñar las funciones de vendedor puede, además, en los casos en que sea necesario, cobrar, empaquetar y entregar la mercadería al cliente, de acuerdo a las instrucciones que se le impartan. Fuente: ORD: N° 2.302/129 MATERIA, Contrato individual Legalidad de cláusula Naturaleza de los servicios Polifuncionalidad; 03/05/1999.

<sup>9</sup> En la especie la cláusula primera del contrato de trabajo acompañado a la presentación, en sus incisos 1° y 2°, prevé decía como sigue: "El Empleador contrata los servicios de don .....quien acepta y se compromete a desempeñarse como vendedor en las oficinas o en cualquiera de los locales de ventas que SACIF tiene o que instale en el futuro en la ciudad de Santiago. Asimismo, queda convenido por las partes que el Empleador podrá trasladar de local o sección de la empresa al Trabajador, según sean las necesidades de la empresa, y siempre que ello no importe menoscabo para el trabajador.

<sup>10</sup> El contrato deberá contener:....3) determinación de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias (art. 10 C del T). El empleador podrá alterar la naturaleza de los servicios o el sitio o recinto dónde ellos deben prestarse, a condición de que se trate de labores similares, que el nuevo sitio o recinto queden dentro del mismo lugar o ciudad, sin que ello importe menoscabo para el trabajador (art. 12 C del T), en documento elaborado por Henríquez H, Gálvez T, Morales G. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2008, actualmente en impresión.

producto que se vende hoy, principalmente en los departamentos de computación y electrodomésticos.

El retail de las tiendas por departamento se ha vinculado fuertemente al negocio financiero, el cual le ha reportado grandes ganancias<sup>11</sup>, tanto de parte de los Bancos propios de cada tienda así como los seguros ofrecidos en cada venta de los productos que lo requieren.

Estas modificaciones en los puestos de trabajo trajeron varios efectos iniciales que es necesario remarcar: lo principal es que el vendedor pasa a realizar funciones por las que no le pagan, que no tienen fijada una comisión; ésta consiste, como se sabe en un porcentaje sobre las ventas efectuadas, y la mayor parte de la remuneración de los vendedores corresponde a comisiones; la parte fija del salario, es extraordinariamente baja<sup>12</sup>.

La remuneración, por tanto, pasa a ser uno de los elementos clave para constatar o no el buen desempeño del trabajador como vendedor. Lo anterior porque la remuneración ya no sólo sería el aliciente que permite la relación de subordinación a las empresas sino que además constituye un cimiento para ejercer el control directo del trabajador de manera efectiva. Los hallazgos de esta investigación permiten descubrir cómo el salario cobra mayor fuerza y peso en este sector al complejizarse su composición. Esto tiene su mayor desarrollo en el capítulo de análisis.

Por lo tanto, la polivalencia de los vendedores integrales supone la ejecución de múltiples tareas, en donde sólo algunas son remuneradas, mientras que otras no, porque son consideradas como propias del giro de vendedor integral; sin embargo, los sindicatos del sector han luchado y negociado para que se remuneren varias de estas funciones anexas que contempla el giro.

---

<sup>11</sup> SACI Falabella, el año 2005 obtuvo ganancias de 309,1 millones de dólares, mientras que para el año 2006 fue de 371,5 millones de dólares; en el caso de Cencosud, fueron de 195,4 y 241,1 en los años respectivos. Ripley, con 49,6 millones de dólares para el año 2005, y 108,5 para 2006.

<sup>12</sup> En documento elaborado por Henríquez H, Gálvez T, Morales G., del Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2008, en impresión.

Por otro lado, este tipo de empresas se encuentra muy vinculada y determinada por el mercado cuyo movimiento constante es un factor siempre presente para las decisiones comerciales que la dirección empresarial ejecuta, para las metas que va fijando, para las reorganizaciones que impulsa y las reorientaciones en la gestión. Las estrategias del management moderno (o posmoderno) plantean la necesidad de re-crear las condiciones permanentemente según las exigencias del entorno. Esto incluye tendencias de mercado, los consumidores, los cambios de temporadas, modas y otras variables propias del comercio que con el tiempo se hacen cada vez más poco asibles y controlables.

El ambiente de movimiento y fluctuación del mercado influye en las tareas que deben efectuar los vendedores. El recambio de normas no es antojadizo sino que responde a la aplicación de pautas de conducta y comportamiento que una vez evaluadas, son definidas como soportes de esta una nueva gestión del recurso humano en el lugar de trabajo, una gestión que recurre a múltiples técnicas ligadas al marketing, la administración o *leadership* y a la constante explotación de los capitales individuales y grupales que pueden generarse y crearse para mejorar la calidad administrativa de los recursos en juego.

Estas técnicas, no tienen como objetivo que los empleados acaten los lineamientos de su dirección por medio de la coacción física, sino que buscan movilizar a los vendedores con el propósito de que éstos interioricen ciertos valores y creencias que logren hacer propios los objetivos de la empresa. En otras palabras, lo que se busca es el involucramiento y la fidelización de los trabajadores hacia la empresa con el fin de extraer plusvalía con menos dificultad. Se trataría entonces de una coacción más bien psicológica.

Esta referencia al plano subjetivo es sumamente significativa al momento de comprender las transformaciones operadas en el ámbito laboral actual. Los comportamientos de los sujetos se desarrollan en el marco de determinadas relaciones y éstas se encuentran condicionadas por las construcciones simbólicas que prefiguran límites y posibilidades. Es por ello que una parte importante del accionar empresario esté destinado no sólo al control directo de las actividades de los trabajadores, como los reglamentos escritos, la supervisión y la sanción, sino a la búsqueda de la interiorización

del control y la disciplina por parte de los trabajadores creando un discurso pedagógico y performativo, como estrategia de subordinación y vigilancia.

Boltanski y Chiapello (2002) sostienen que la historia de la gestión empresarial es una historia de la sofisticación permanente de los medios de dominación de cuanto ocurre en la empresa y en su entorno. El control incluye los mercados, la competencia, los clientes, la cadena de distribución, el comportamiento de los consumidores, la prensa, y hasta los mismos directores de empresas. Por lo tanto, la relación trabajo-empresa es desarrollada en un campo atravesado por relaciones de poder y dominación tanto explícitas como implícitas en una lógica por subsumir los objetivos del capitalismo como sistema de acumulación, y aparentar que dichos objetivos son naturales, propios y buscados por todos los individuos en una sociedad.

Para lograr esto, la empresa desde sus orígenes se ha valido de múltiples y variadas estrategias de disciplinamiento. En el caso de las tiendas por departamento, éstas no escapan a los métodos propios de lo mercantil, ya que se insertan en un universo propio del sistema capitalista como lo es el consumo masivo de productos, las lógicas de control penetran desde los consumidores hasta los trabajadores, desde el qué comprar hasta el cómo vender respectivamente.

Sin embargo, si bien las grandes empresas, la publicidad y los medios inciden en los comportamientos de la competencia y principalmente de los consumidores, es al interior de la gran tienda en donde ocurre más claramente la aplicación de métodos de control y dominación sobre la fuerza de trabajo, especialmente sobre los vendedores.

El espacio de trabajo, en este caso la tienda, se configura así como el campo de lucha por excelencia en donde se confrontan capital y trabajo. Como históricamente ha sido el capital, o dirección empresarial, busca por todos los medios posibles minimizar la indisciplina y la resistencia por parte del trabajo. Así, la organización de la productividad y la adecuación constante del trabajo comportan una configuración de las relaciones de poder y de dominación que entiende los vínculos sociales entrecruzados esencialmente por relaciones asimétricas, por distribuciones desiguales de poder que logran instituirse en comportamientos y prácticas, pero también en la cultura y en las

imágenes que poseen los sujetos sociales<sup>13</sup>. Es por esto que no se puede comprender el desarrollo de la organización del trabajo sin reconocer al mismo tiempo la dinámica de poder que se encuentra muchas veces implícitas pero que, a su vez también se desdobra de manera explícita.

Pero estas formas de poder que se despliegan en la empresa contemporánea pretenden un hilamiento de la gestión diferente a la de hace un par de décadas atrás. En la medida en que las nuevas tecnologías han propiciado instrumentos y software especializados para llevar un control más fino y al detalle de comportamientos laborales que deberían aportar mejoras en la productividad, cobra interés escudriñar cuáles son los nuevos métodos de control y disciplinamiento y cómo estas formas se despliegan, se perpetúan y legitiman ó bien se adaptan y renuevan continuamente.

Por su parte, el accionar colectivo e individual de los trabajadores como prácticas de resistencia, que es la otra cara del problema que aquí se releva, aparece igualmente atractivo de investigar, considerando que los trabajadores como actores sociales despliegan, en la acción de generar productividad, una dinámica desde la subordinación, y que esta visión tiene presencia en la construcción de las representaciones sociales y simbólicas que sobre el trabajo se elaboran.

Precisamente, con las transformaciones ideológicas y técnicas y la consecuente reorganización del trabajo se implementan a su vez relaciones sociales de producción que impactan el vínculo capital-trabajo, principalmente en uno de sus aspectos medulares como la disputa por el plusvalor y las modalidades específicas con que se logra su extracción. Estas tendencias se han visto reforzadas en las tiendas por departamento, a través de un conjunto de técnicas disciplinarias que han buscado aumentar el control directo de la fuerza de trabajo a la par que se ensayan nuevas formas de implicación e involucramiento, es decir, un disciplinamiento de corte más subjetivo.

La argumentación expuesta debiera conducir a relevar el problema referido a las nuevas formas de control que se aplican en las grandes tiendas, que este estudio abordó. La

---

<sup>13</sup> Drolas A., Montes Cató, J., Picchetti V., “Los intentos de control del individuo pacificado”, en *Relaciones de poder y trabajo*, Poder y Trabajo Editores, Buenos Aires, 2007

pregunta que surge es así: *¿Cuáles son las modalidades de control y disciplinamiento empleadas sobre los vendedores de las grandes tiendas?*.

*De la pregunta que guiara la investigación surgen los objetivos que a continuación se describen:*

## **II. OBJETIVOS.**

### ***Objetivo General***

El objetivo general del estudio dice relación con el **Explorar** en las formas de organización del trabajo y los modos de producción que se desarrollan en las grandes tiendas y cómo dentro de esta organización, se despliegan diversos modos de control sobre los trabajadores, específicamente, sobre los vendedores integrales, como condición y elemento clave en la generación de productividad para la empresa.

### ***Objetivos Específicos.***

**Conocer** las modalidades de control directo sobre los vendedores de las grandes tiendas.

**Conocer** las modalidades de control indirecto sobre los vendedores de las grandes tiendas.

**Identificar** las modalidades de disciplinamiento que la gestión empresarial utiliza como modo de control sobre los vendedores.

**Identificar** las manifestaciones de resistencia colectiva y no colectiva de los vendedores en las grandes tiendas.

**Explorar** la percepción que los vendedores tienen sobre las formas de control y disciplinamiento que ejercen la gestión empresarial de las grandes tiendas.

## **HIPÓTESIS DE TRABAJO.**

Al calor de las transformaciones ideológicas que comportan los cambios tecnológicos y la flexibilización económica del mercado del trabajo, en la organización del trabajo y la producción al interior de las grandes tiendas se han implementado innovaciones estratégicas que adquieren significación sociológica en la medida que impactan en las relaciones sociales de producción, específicamente el vínculo entre capital y trabajo, modificando de manera importante las formas en que se disputa el plusvalor y condiciones para su extracción, fundamentalmente flexibilizando y moldeando el trabajo acorde a las necesidades del mercado y de la dirección empresarial y bajo modalidades de control y disciplinamiento que integran una organización tradicional de corte taylorista en conjunto con un tipo de control moderno y de carácter más subjetivo e implícito.

En el espacio de trabajo de la gran tienda estas modalidades de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo no se expresan de manera pura, sino más bien conforman un híbrido de diversas técnicas de disciplinamiento y vigilancia directos e indirectos, que buscan como objetivo un control integral y el despliegue de un abanico de actitudes y comportamientos orientados por un lado, a la mejora en la productividad y por otro, a neutralizar la resistencia que puedan experimentar los trabajadores.

En síntesis lo que se quiere plantear es que, frente a diversas tareas que deben realizar los trabajadores en su calidad de vendedores integrales, son aplicados diversos dispositivos de control, tanto explícitos como implícitos y como contraparte, el resultado de una resistencia que se expresaría no sólo en términos de acciones colectivas tradicionales y objetivas sino también en el plano intersubjetivo en modalidades tanto colectivas como individuales de carácter simbólico.

### **III. RELEVANCIAS DEL ESTUDIO.**

#### ***Relevancia Teórica:***

La importancia teórica del estudio radica principalmente en una integración de diversas posturas y visiones teóricas para abordar el problema, visiones que se complementan y que enriquecen la calidad de la información recolectada, y que a su vez otorga un sentido contextual que hace del objeto de estudio algo único, susceptible de ser perfeccionado y de contribuir a una mayor discusión acerca de la problemática aquí expuesta.

#### ***Relevancia Práctica***

Los hallazgos de esta investigación aportarán conocimiento tanto a los trabajadores como a los dirigentes sindicales en una visión más integral del control que sobre ellos se ejerce y, de este modo, establecer insumos que cimienten nuevas formas de colectivización y reivindicación de las demandas en el sector de las grandes tiendas, más que nada como un aporte para la construcción eficiente de las demandas y la canalización efectiva de las modalidades de resistencia para alcanzar finalmente, mejora en las condiciones laborales.

#### ***Relevancia Metodológica***

La triangulación de dos métodos de análisis y dos técnicas de investigación permite un trabajo más acabado e integral de la información recabada; asimismo, y pese a ser éste un estudio exploratorio, la complementariedad de dos técnicas contribuye al mejor desarrollo de la teoría, y un conocimiento más en profundidad de los contenidos analizados.



#### **IV. ANTECEDENTES SOBRE EL PROBLEMA.**

Existen pocas investigaciones del sector referidos a los modos de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo desde un punto de vista *sociológico*, habiendo, por el contrario, numerosa bibliografía sobre el manejo de los recursos y cómo hacerlos eficientes desde el punto de vista empresarial y del management, a modo de best sellers y de cómo conducirse además, en tiempos difíciles para las empresas.

La investigación más reciente respecto del tema se encuentra en un estudio realizado por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo en cuyo transcurso participé como coautora de la publicación que aún está en curso<sup>14</sup>.

Los principales resultados y hallazgos respecto a los vendedores de las grandes tiendas están referidos a las condiciones laborales en que trabajan, a sus remuneraciones y al control de sus funciones:

- a) En las tiendas por departamento hay traspaso de otras funciones en las que se busca ahorrar contratación de fuerza de trabajo y que no requieren calificación especial, como el aseo (al menos parte del aseo); el orden de las prendas (*cuando es ropa es especialmente demoroso y constante: todo se cae, queda tirado, hay que ordenar a cada rato*), participación en la realización de inventarios, transformación o readecuación de los recintos para los *eventos*, lo que significa, traslado de mostradores, colgadores, canastos, redistribución de productos, acomodar la ropa al inicio de la jornada, etc.
  
- b) Otro de los negocios de las tiendas (además de la venta de productos per se) es el crédito (asociadas a bancos del grupo), por lo cual se privilegian las ventas a crédito; se presiona a los vendedores para que las ventas sean al plazo más largo posible y para que se prolongue tanto como se pueda el inicio del cobro de las cuotas. Y, sobre todo, la tienda busca que el crédito sea obtenido a través de un

---

<sup>14</sup> El capítulo referido al control de la fuerza de trabajo fue realizado por la presente investigadora y su traslado está realizado si bien no de manera íntegra, sí en su gran parte.

instrumento de crédito específico el cual es tarjeta propia de la casa. Es un trabajo de carácter financiero que se ha vinculado a las ventas de los productos de la tienda y que deben realizar los vendedores del giro principal.

También se rescata el papel que cumple en cierto sentido la resistencia que los vendedores ofrecen a la exigencia de cumplir con múltiples tareas, y en lo que respecta a su polifuncionalidad:

- a) Los trabajadores han desarrollado cierta resistencia frente a la ampliación de las funciones (polivalencia) y al trabajo que no se remunera (nuevas funciones). Tienden a demandar un pago por cada nuevo trabajo o extensión de jornada (bono, aumento de la comisión); pero también hay casos en que se niegan a ejecutar la nueva tarea

## V. MARCO TEÓRICO.

### *V.1. El capitalismo y su secuela en el cambio ideológico de la gestión empresarial.*

El capitalismo ha perdurado en el tiempo mediante su adaptación como paradigma en sí mismo. Interesa comprender cómo en su re-creación constante acuden desde sus formas más iniciales de formación hasta las nuevas maneras y modos de adaptación y participación en el cosmos capitalista actual: lo que se pretende estudiar en esta investigación no es tanto desentrañar la génesis del capitalismo, sino más bien comprender bajo qué condiciones el capitalismo puede seguir atrayendo hoy a los actores necesarios para la obtención de beneficios y bajo que nuevas ideologías y discursos los atrae; interesa explorar de qué manera las empresas y los trabajadores, bajo una relación basada en una forma de conflicto, diferente al tradicional, generan prácticas que de cierta forma desencadenan una adhesión tanto material y objetiva (a través del trabajo y la producción misma) como subjetivo (instalado en ideologías, discursos, representaciones, percepciones, etc., y la reproducción de las mismas) y cómo a partir de la amalgama anterior el capitalismo encuentra su asidero y legitimidad.

De lo anterior se puede desprender el concepto de espíritu del capitalismo según los contenidos sustanciales, en términos de *ethos*<sup>15</sup>, que están ligados a él en la obra de Weber, para abordarlo como una forma que puede ser objeto de un contenido muy diferente según los distintos momentos de la evolución de los modos de organización de las empresas y de los procesos de extracción de beneficios capitalistas. De este modo, se hará hincapié en la revisión de los diversos momentos históricos del capitalismo, adentrándonos más particularmente en la década '70 hacia adelante, intentando captar cómo armonizan las exigencias de acumulación propia del capitalismo con los intereses y disposiciones de los agentes en juego: los trabajadores y empresarios.

---

<sup>15</sup> *Ethos* es una palabra de origen griego (*plurales*: ethe, ethea) que puede ser traducida de diferentes maneras. Algunas posibilidades son 'punto de partida', 'aparecer', 'inclinación' y a partir de ahí, 'personalidad'

## V.2. *El capitalismo como ideología.*

Como se mencionó en un principio, uno de los objetivos de este estudio es considerar las transformaciones en los modos de disciplinamiento y de control sobre la fuerza de trabajo unido a los cambios ideológicos que han acompañado a las más recientes transformaciones del capitalismo en los últimos 50 años. Para lo anterior, se identificarán los conceptos de Capitalismo y de Ideología propiamente tal, junto a la revisión y discusión de la relación dialéctica que mantienen estos conceptos. Dicha relación es fundamental para entender la metamorfosis del Espíritu del Capitalismo que involucra los procesos de legitimación, tanto discursiva como objetiva en la organización del trabajo, los modos de productividad, y los efectos de esto en las relaciones sociales que se generan.

El Capitalismo, como sistema ha sido ilustrado bajo diferentes miradas y perspectivas; desde una perspectiva económica hasta una visión más sociológica, entre otros enfoques. Aunque es un tanto difícil no tomar partido por algún enfoque o preferencia, sí es necesario percibir e integrar las diferentes visiones respecto al Capitalismo, en sus dimensiones sociales y no tanto económicas como suele hacerse. Por tanto, se considerará en este ensayo la idea de Capitalismo como sistema ideológico, que comporta un espíritu o *ideología*, no como algo “falso”, porque se encuentra anclado en lo real, pero tampoco como algo totalmente verdadero porque como ideología manipula la realidad, por lo tanto se hace necesaria la integración de diversas visiones acerca de lo que es ideología y de cómo ésta actúa especialmente en el caso del Capitalismo.

En este estudio se entenderá ideología a partir de autores tales como, Gramsci, el cual la define como un conjunto de creencias compartidas que persiguen perdurar en el tiempo y que gozan de una cierta hegemonía y que se encuentran inscritas en las instituciones, comprometidas en prácticas y, de esta forma, ancladas en lo real<sup>16</sup>. Por otra parte, los planteamientos de Foucault apuntan a la lógica de dominación y de poder que conllevan dichas creencias, que se construyen en una sociedad y que se sustentan como dispositivos de poder que, inculcados, logran la reproducción de un sistema determinado mediante la transmisión de un saber que logra legitimarse mediante un

---

<sup>16</sup> Louis Dumont, *Ensayos sobre el individualismo: una perspectiva antropológica sobre la ideología moderna*, Ed. Alianza, Madrid, 1987.

ejercicio de disciplinamiento; al mismo tiempo, los distintos saberes corresponden a épocas determinadas y que en síntesis conformarían un espíritu. De este modo el espíritu capitalista se entiende en general como *la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo*<sup>17</sup>. Otras vertientes utilizadas serán las de Weber, Dumont y Bourdieu, desde un punto de vista de la racionalidad moderna, la antropología y el estructuralismo respectivamente.

Por lo tanto, y bajo las diferentes visiones mencionadas se encuentran elementos tales que pueden parecer dispares y hasta opuestos, como lo son dominación y compromiso, sin embargo, resulta imprescindible rescatar ambos ya que se parte de la base que entendemos las relaciones sociales como relaciones en constante tensión, por ende, el discurso imperante, en este estudio, el del capitalismo, nos habla de compromiso, en el caso de las empresas que lo buscan y por otro, el de dominación, como contradiscurso, que provendría de los sindicatos de empresa, que reúnen a los trabajadores y sus demandas principalmente.

Por lo tanto se hará la discusión de visiones a continuación.

---

<sup>17</sup> Ibid.

### V.2.1 Ideología.

*Nuestra época es una época ideológica, en la que, en lugar de aprender de la realidad con todos sus datos, construyendo sobre ella, se intenta manipular la realidad ajustándola a la coherencia de un esquema prefabricado por la inteligencia, y así, el triunfo de las ideologías consagra la ruina de la civilización<sup>18</sup>.*

Distintos autores han teorizado sobre la ideología, como concepto englobador de diversas prácticas y por ende, como factor directivo de las sociedades históricas.

El capitalismo, entendido como ideología, que comporta un modo de organización de la producción, se configura como un modo de dominación que alcanza su legitimidad bajo su consigna de libertad<sup>19</sup>, específicamente de la libertad de mercado. Esta legitimidad es sustentada mediante un discurso que busca por todos los medios mantener una hegemonía por sobre los discursos alternativos a éste y por sobre los micro-discursos, ya sea discursos adherentes en mayor o menor grado a éste o bien, discursos de resistencia a éste.

De este modo, con Gramsci se efectuó la transición de ideología como “sistema de ideas” a ideología como una práctica social que debe abarcar las dimensiones no articuladas de la experiencia social además del funcionamiento de las instituciones formales.

Desde éste punto de vista, el concepto de hegemonía gramsciano se emparenta con el de ideología y destaca el ámbito de la “sociedad civil” (que está compuesta por los intermediarios entre el estado y la economía) que actúa políticamente por medio de la lucha. Así, este concepto reviste en el pensamiento de Gramsci una evidente superación de las restricciones que conlleva cierta noción abstracta de ideología, al considerar la lucha política como elemento integral de las prácticas sociales. De esta manera, la multiplicidad de tácticas políticas del poder dominante requiere la anuencia de los

---

<sup>18</sup> Carrel, A., *Riflessioni sulla condotta della vita*, Bompiani, Milán, 1953.

<sup>19</sup> Los sistemas ideológicos, y las ideologías en general suelen apoyarse en derechos inalienables del ser humano, vale decir, en derechos naturales, para lograr legitimidad. La Libertad así constituye uno de los principales anhelos inherentes al ser humano y por ende, un derecho inalienable preconizado por la Revolución Francesa

dominados, soportándose, a su vez, en las prácticas contrahegemónicas que, incluso, son constitutivas de ese mismo poder: “Si la clase dominante ha perdido el consentimiento, o sea, ya no es ‘dirigente’, sino sólo ‘dominante’, detentadora de la mera fuerza coactiva, ello significa que las grandes masas se han desprendido de las ideologías tradicionales, no creen ya en aquello en lo cual antes creían, etc.”<sup>20</sup>

Así, el sistema capitalista, como ideología, no se desarrolla pasivamente como una forma de dominación. Tal como señala Williams: *la hegemonía no existe de modo pasivo en cuanto forma de dominio. Constantemente ha de ser renovada, recreada, defendida y modificada. Pero también encuentra resistencia continuamente, se ve limitada, alterada, desafiada por presiones absolutamente externas*<sup>21</sup>, con lo cual se debe agregar, nuevamente desde Gramsci, al concepto de hegemonía los de contrahegemonía y de hegemonía alternativa, elementos reales y persistentes de la práctica. La realidad de toda hegemonía es que jamás es dominante de un modo total o exclusivo. Las formas alternativas u opuestas de la política y la cultura existen en la sociedad como elementos significativos y son importantes no sólo en sí mismas, sino como rasgos indicativos de lo que en la práctica ha tenido que actuar el proceso hegemónico con la finalidad de ejercer su control.

Para lo anterior, Gramsci plantea que, la hegemonía organizada por los intelectuales orgánicos no es otra cosa que el modo mediante el que los grupos y las formaciones sociales que dominan una sociedad la guían, gracias a la compensación entre fuerza y persuasión, que se obtiene gracias al ejercicio de un liderazgo intelectual y moral: “Los intelectuales son los ‘dependientes’ del grupo dominante para el ejercicio de las funciones subalternas de la hegemonía social y del gobierno político, es decir: 1) del consenso espontáneo que las grandes masas de la población otorgan a la dirección de la vida social que imprime el grupo dominante fundamental; consenso que “históricamente” procede del prestigio (y por tanto de la confianza) que el grupo dominante obtiene de su posición y de su función en el mundo de la producción; 2) del aparato de coerción estatal que asegura ‘legalmente’ la disciplina de aquellos grupos que no ‘consienten’ ni activa ni pasivamente, pero que está constituido por toda la

---

<sup>20</sup> Gramsci, Antonio, *Antología*, México, Siglo XXI, 1999-

<sup>21</sup> Williams, Raymond, *Marxismo y Literatura*, Ediciones Península, Barcelona, 1980. Tr. Pablo Di Masso. (Marxism and Literature, Oxford University Press, Oxford,1977).

sociedad en previsión de momentos de crisis de mando y de dirección en los que viene a faltar el consenso espontáneo”<sup>22</sup>.

Es así cuando el capitalismo se perfila como un sistema pleno, de consenso, como un sistema de leyes y creencias que aparecen como naturales ante los ojos y conciencias de los dominados en cuestión. El capitalismo entonces, como paradigma hegemónico permearía todo ámbito de la sociedad, empezando por el dominio económico y arrastrándose hasta los ámbitos políticos, culturales y sociales. Sin embargo, el consenso implícito en este concepto de ideología no excluye la presencia de situaciones conflictivas en la sociedad, pero que casi siempre terminan por ser encauzadas temporalmente dentro de los confines de la ideología.

Lo que sigue siendo problemático en esta teoría de la hegemonía es la definición de los límites del consenso y la relación con el sujeto y con sus formas de aceptación implícita, de no resistencia o de resistencia. En otras palabras, el grado de legitimidad con el cual cuenta un paradigma o no; en el caso del capitalismo veremos más adelante cómo y en qué forma recurre constantemente a diversos mecanismos – tanto ideológicos como de corte material – para justificar su existencia plena.

Williams para hegemonía, señala, en primera instancia, la definición tradicional que la visualiza como dirección política o dominación, especialmente en las relaciones entre los Estados. El marxismo habría ampliado la definición a las relaciones entre las clases sociales y especialmente a las definiciones de una clase dirigente; ambos conceptos – clases sociales y clase dirigente – estarían ancladas en una base económica., la estructura, específicamente, aquéllas con base de corte netamente capitalista y de carácter dominante y explotador de las clases subordinadas.

Por esta razón es que aparece más apropiado el concepto de hegemonía, ya que éste amplía y enriquece la noción de ideología; también le otorga a este término un cuerpo material y una vertiente política.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*.



Ahora bien, cuando hablamos de compromiso con el capitalismo nos referimos concretamente a los discursos y prácticas sociales institucionalizadas en que éste se sustenta. Estas prácticas y discursos contribuyen a su propagación principalmente como un sistema de valores dominante y que colabora activamente con la reproducción del sistema y, más tarde, de los discursos validadores y legitimadores del mismo.

Lo anterior no significa que las ideologías se constituyan de ideas desarticuladas o creencias que surgen en la cabeza de la gente. Therborn sostiene que las ideologías se definen como todos los fenómenos sociales (en oposición a los psicológicos) de naturaleza discursiva (en oposición a no discursiva). Incluyen “tanto las nociones cotidianas y la *experiencia* como las doctrinas intelectuales elaboradas tanto la *conciencia* de los actores sociales como los sistemas de pensamiento institucionalizados y los discursos de una sociedad dada”<sup>23</sup>. A pesar de ser una definición deliberadamente amplia, Therborn, siguiendo a Althusser sugiere que la operación de la ideología en la vida humana involucra básicamente la constitución y el diseño de los modos de vida de los seres humanos como iniciadores concientes y reflexivos de sus actos en un mundo significativo y estructurado. La ideología, por tanto, operaría como discurso, al dirigirse o, tal como lo expresa Althusser, al interpelar a los seres humanos como sujetos<sup>24</sup>.

Lo anterior puede ser reforzado si recurrimos a la definición de Ideología hecha por Zizek, en donde especifica que una ideología no es necesariamente “falsa” en cuanto a su contenido positivo, puede ser “cierta”, bastante precisa, puesto que lo que realmente importa no es el contenido afirmado como tal, sino *el modo como este contenido se relaciona con la posición subjetiva supuesta por su propio proceso de enunciación*. Estamos dentro del espacio ideológico en sentido estricto desde el momento en que este contenido – “verdadero” o “falso” (si es verdadero mucho mejor para el efecto ideológico) – es funcional respecto de alguna relación de dominación social, ya sea de poder, explotación, etc., de un modo no transparente: *la lógica misma de la legitimación de la relación de dominación debe permanecer oculta para ser efectiva*<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Göran Therborn, *La Ideología del poder y el poder de la ideología*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1987.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Slavoj Zizek, *Ideología, un mapa de la cuestión*, F.C.E, buenos Aires, 2003

Por su parte, Bourdieu en su intento por explicar cómo se relacionan los distintos campos de acción y las prácticas de los agente sociales, plantea que lo interesante es identificar cómo en las prácticas situadas en los diferentes campos (cultural, económico, político, etc.), se conforman modalidades simbólicas de creación y reproducción de las desigualdades sociales, de manera tal que pueden aparecer a los ojos de todos, como inequidades inevitables basadas en diferencias lógicas y naturales<sup>26</sup>: a este hecho, Bourdieu lo llama *doxa*. La doxa es el sistema de esquemas cognitivos que son “*el principio de la construcción de la realidad y que son comunes en el conjunto de una sociedad en un momento dado, y que constituyen el inconsciente cultural o el trascendentalismo histórico que fundamenta el sentido común*”<sup>27</sup> (o la doxa), es decir, todo aquello que es tomado como *de hecho* o como algo *dado*.

La doxa, por tanto se movería distintamente en los diferentes campos sociales. El campo es entendido como el espacio donde se da lugar a luchas materiales y simbólicas. Los diversos campos están en conexión con un campo específico que entra en una dinámica con ellos: se trata del campo del poder, por lo que las estructuras de los diferentes campos siguen lógicas particulares conforme a los fundamentos del poder específico que detenta.

De este modo, las relaciones sociales que se construyan al interior de un campo, como el económico, y dentro de éste, en el subcampo de la empresa y del trabajo, la doxa se manifiesta como *el orden del mundo tal cual es y que sea respetado, y más aún, que el orden establecido, con sus relaciones de dominación, se perpetúe de manera tan fácil y que las más intolerables condiciones de existencia aparezcan como aceptables e incluso naturales*<sup>28</sup>. Así, el origen de creencias y prácticas sociales y sus principios de funcionamiento son desconocidos y sin embargo, se les reconoce habitualmente como criterios y formas de proceder socialmente válidos. Allí residiría la eficacia simbólica de la *doxa* como una condición para mantener el estado de cosas existente en una sociedad.

---

<sup>26</sup> Bourdieu, Pierre *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Buenos Aires, 1994.

<sup>27</sup> Bourdieu, Pierre «L'inconscient d'école». *Actes de la Recherche*, N° 135, 2000.

<sup>28</sup> Bourdieu, Pierre *La miseria del mundo*, Seuil, Paris, 1993

La reproducción de desigualdad social que logra perpetuar la doxa, es posible gracias a la eficacia simbólica que ésta mantiene en el reconocimiento social de la autoridad presente en cada campo para establecer distinciones y marcar distancias entre los individuos.

La resistencia, como práctica social, es también expresión de la oposición/contraparte dominante en las luchas al interior del campo. En este caso, los planteamientos de Bourdieu aportan a la teoría de la dominación el hecho de cómo, por un lado, los agentes coadyuvan a *re-producir* las representaciones sociales que pueden continuar y ampliar la *doxa*, o que, por el contrario, ofrecen algunos recursos para su cuestionamiento y transformación.

Por lo tanto, el concepto de Ideología en Bourdieu puede ser entendido en su totalidad como el conjunto de esquemas que relacionan la posición de clase de ciertos agentes sociales con su discurso<sup>29</sup>. Por lo tanto, quien detenta la hegemonía ideológica, intenta explicar discursivamente la realidad a partir de la posición dentro del campo en la cual se encuentra e imponerla a individuos que ocupan otras posiciones. Afirmará Bourdieu: “...*El poder puede ejercerse sobre las tendencias objetivas del mundo social, las que calibran las probabilidades objetivas, y, de ahí, sobre las aspiraciones o las expectativas subjetivas. Suele olvidarse, en efecto, por evidente, que el poder temporal es un poder de perpetuar o transformar las distribuciones de las diferentes especies de capital por el hecho de mantener o transformar los principios de redistribución...*”<sup>30</sup>

Lo que resulta decisivo no es solamente el sistema consciente de ideas y creencias, sino todo el proceso social vivido, organizado prácticamente por significados y valores específicos y dominantes. El concepto de hegemonía muestra su negativa a igualar la conciencia con el sistema formal articulado que habitualmente es abstraído como ideología. La hegemonía no es solamente el nivel superior articulado de la “ideología” ni tampoco sus formas de control consideradas habitualmente como “manipulación” o “adoctrinamiento”. “Constituye todo un cuerpo de prácticas y expectativas en relación con la totalidad de la vida: nuestros sentidos y dosis de energía, las percepciones

---

<sup>29</sup> Bourdieu, P. *El sentido práctico*, Ed. Taurus, Madrid, 1991

<sup>30</sup> Bourdieu, P., *Meditaciones Pascalianas*, Ed. Anagrama, Barcelona, 1999.

definidas que tenemos de nosotros mismos y de nuestro mundo”<sup>31</sup>. Es un vívido sistema de significados y valores –fundamentales y constitutivos- que en la medida en que son experimentados como prácticas parecen confirmarse recíprocamente. Por lo tanto, es un sentido de la realidad para la mayoría de las gentes de la sociedad. En el sentido más firme, es una cultura, pero que debe ser considerada también como la vívida dominación y subordinación de clases particulares.

Respecto a la dominación que comporta siempre una ideología, Foucault se refiere a ella de modo en donde en las sociedades prevalece la lucha por el poder y su consecuente imposición. Para Foucault, toda sociedad posee uno o varios diagramas de organización compuesto por relaciones de fuerzas, las cuales constituyen el poder. La singularidad del poder es que se trata de fuerzas que siempre interactúan con otras fuerzas. El poder de acción (de quien ejerce el poder, en este caso las empresas) sobre acciones actuales o futuras (desde quienes acatan o resisten el poder, en este caso, los trabajadores). En este sentido, un dispositivo puede ser definido como una manera de hacer funcionar relaciones de poder, por tanto, la empresa vendría a ser lo que un dispositivo de poder.

Ahora bien, dicho poder se sostiene en un saber y, por otro lado, no existe saber válido que no se sostenga sobre un dispositivo de poder. Así poder y saber interactúan y ninguno puede ser sin el otro. Por tanto, para este caso, el dispositivo de poder, es decir la empresa, se sustenta en un saber válido que configuraría el sistema o ideario filosófico en el cual se cimientan las bases para la conformación de la empresa como tal y para la configuración ideológica de sus trabajadores.

El saber, como correspondencia entre el *ver* y el *decir* y, que pertenece a un a determinada época histórica, debe a su vez corresponderse con las expectativas, vale decir, con el imaginario social. En este caso, nos situamos al interior del contexto del capitalismo financiero de era posmoderna, en donde priman las características de individualismo, primacía del beneficio, exaltación del éxito y la prosperidad, etc. y que incidiría finalmente sobre un imaginario social que se identificaría con los valores propios del capitalismo, los cuales apelan a características de un yo autónomo, poderoso y productivo, además de la exaltación de la eficiencia, individualismo y el éxito

---

<sup>31</sup> Williams, Raymond, *Marxismo y Literatura*, Ediciones Península, Barcelona, 1980. Tr. Pablo Di Masso. (Marxism and Literature, Oxford University Press, Oxford, 1977).

generándose así lo que Wittke denomina la “economización de la vida”<sup>32</sup>, en donde el sistema económico y la ideología que éste comporta coloniza otros ámbitos de la vida: el tiempo libre, entendido como el espacio de tiempo destinado al ocio queda así transfigurado por las ideas de eficiencia económica, (en su idea de productividad), que gesta como consecuencia última una suerte de autoexploración deliberada.

Por lo tanto, el capitalismo, como sistema ideológico, permearía los otros campos sociales, y en su conjunto, asentándose en el ámbito de la vida cotidiana, y superponiéndose como discurso y práctica dominante y propenso a cultivar dominación.

### **V.2.2. Capitalismo.**

*La perpetua puesta en circulación del capital dentro del circuito económico con el objetivo de extraer beneficios, es decir, de incrementar el capital que será a su vez reinvertido de nuevo, sería lo que caracterizaría primordialmente al capitalismo y lo que le conferiría esa dinámica y esa fuerza de transformación que ha fascinado a innumerables estudiosos del mismo*<sup>33</sup>.

En gran medida la constante en el modelo de reproducción capitalista, es la transformación de la humanidad trabajadora en fuerza de trabajo, en un factor de producción, en un instrumento del capital<sup>34</sup>. Se trata de un proceso incesante y sin fin que supone la adaptación de los trabajadores asalariados al modo capitalista, lo cual implica que debe ser renovada con cada generación. Lo que se pretende obtener de los trabajadores es una conducta laboral que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello diseña y ejecuta una serie de dispositivos de diferente intensidad y dimensión, y se caracteriza por un uso eficiente de la tecnología desarrollada hasta ahora, por el diseño organizacional de los diversos aspectos del trabajo, por políticas de mano de obra y por la adecuación del sistema normativo. Pero ella no se reduce en absoluto a elementos materiales sino que "la movilización de la clase obrera está vinculada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de

---

<sup>32</sup> Wittke, T. “La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo”. En *Trabajo y Subjetividad, entre lo existente y lo necesario*. Paidós, Buenos Aires, 2005.

<sup>33</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello, *El nuevo espíritu del Capitalismo*, Akal, Madrid, 2002

<sup>34</sup> Braverman, Harry, *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1980

percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales. Tanto más cuanto que la clase dominante tiende incesantemente a producir e imponer modelos de percepción y expresión desmovilizadores"<sup>35</sup>.

Precisamente, las gerencias en su búsqueda por imponer un determinado esquema de dominación en los espacios de trabajo apelan tanto a factores materiales como simbólicos. Cuanto más afianzados estén ambos en las relaciones laborales, más dificultad encontrarán los trabajadores para expresar su intereses de manera colectiva. En por esto que entendemos las relaciones de trabajo como relaciones de dominación y subordinación.

De este modo, el estudio de la disciplina permite evidenciar que la acumulación se produce bajo relaciones sociales -laborales- específicas y que no puede comprenderse cómo se produce en los centros de trabajo si no se considera bajo qué condiciones. Para que se lleve a cabo dicho proceso es necesaria la subordinación de los trabajadores al capital. De allí que, la disciplina, permite abordar las complejas relaciones sociales que constituyen y conforman el proceso de trabajo como instancia de valorización; y de tal manera explican los supuestos específicos que subyacen al diseño de técnicas y tecnologías de dominación<sup>36</sup>. La disciplina comprende una estrategia reguladora de su configuración y operatividad, estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores<sup>37</sup>.

Por ende, el objetivo del capitalismo que complementa el de generar utilidades consiste en lograr entonces el compromiso, mediante modos objetivos y subjetivos de dominación, del factor trabajo; para esto el capital recurre al acomodamiento permanente de sus factores y dicha expresión queda representada en los modos de organización del trabajo que se han configurado históricamente y que, conllevan cada uno un espíritu propio. Cabe destacar por otra parte, que este constante adecuar de los factores contribuye también a mantener bajo control cualquier situación de conflicto que

---

<sup>35</sup> Bourdieu, Pierre, "La huelga y la acción política", *Cuestiones de sociología*, Editorial Istmo, Madrid, 2000

<sup>36</sup> Foucault, Michel, "El ojo en el poder" en Bentham, J., *El Panóptico*, Ediciones La Piqueta, Madrid, 1989

<sup>37</sup> Gaudemar, Jean - Paul, *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, España, 1991

se suscite como forma de resistencia ante la organización impuesta por las direcciones empresariales.

### **V.2.3. Naturaleza del capitalismo**

La acumulación de capital, como primera regla del capitalismo, no consiste solamente en un acaparamiento de riquezas, es decir, de objetos deseados por su valor de uso, su función ostentatoria o como signos de poder. Las formas concretas de la riqueza (inmobiliaria, bienes de equipo, mercancías, moneda, etc.) no tienen interés en sí y pueden suponer incluso debido a su falta de liquidez, un obstáculo para el único objetivo realmente importante: la transformación permanente del capital, de los bienes de equipo y de las distintas adquisiciones (materias primas, componentes, servicios.) en producción, la producción en dinero y el dinero en nuevas inversiones<sup>38</sup>. Este modo de “desapego” que muestra el capital por las formas materiales de la riqueza le confiere un carácter verdaderamente abstracto, especial y único que contribuiría a perpetuar la acumulación, y por ende, el carácter insaciable del capitalismo.

Existe sin duda otra razón que explicaría el carácter insaciable del proceso capitalista, que ha sido señalada por Heilbroner. El capital, al ser constantemente reinvertido y al no poder seguir creciendo sino siendo puesto en circulación, hace que la capacidad del capitalista para recuperar su dinero invertido incrementado con algún beneficio se encuentre perpetuamente amenazada, en particular debido a las acciones de otros capitalistas con quienes se disputa el poder de compra de los consumidores<sup>39</sup>. Esta dinámica combina, por un lado, el gusto por correr riesgos- impulsado por esta insaciabilidad – más una inquietud permanente y que ofrecería al capitalista un motivo de autopreservación muy poderoso para continuar sin descanso el proceso de acumulación. Por tanto, sería una de estas las razones por las cuales el capitalismo mantendría en sí su esencia competitiva y enfática de mantenerse y extenderse finalmente.

Lo anterior es en relación a los requisitos materiales para que el capitalismo, al menos en sus inicios, funcionara, como un ejercicio de especulación y cálculo de riesgo y, en

---

<sup>38</sup> Heilbroner, R. L, *Naturaleza y lógica del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1990.

<sup>39</sup> Heilbroner, R. L, *Naturaleza y lógica del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1990

consecuencia, de acumulación. Sin embargo, existen aquellas condiciones no menos importantes, por las cuales apareció o se favoreció el surgimiento del capitalismo. Condiciones históricas, sociales y culturales, además de económicas que formaron síntesis para dar origen a dicho sistema organizativo. Sin duda que condiciones indispensables, pero que sin un sistema ideológico o de superestructura, hubiera sido aún más difícil su desarrollo y pervivencia. De este modo se conjugan aquellos elementos materiales y subjetivos/ideológicos para conformar el capitalismo en su base concreta o real y en su esencia o *Espíritu*.

Respecto a lo anterior, Weber destaca un elemento esencial en el seno de la sociedad moderna europea, y del capitalismo en sí: la racionalización social. Weber argumentaba que la sociedad europea moderna se caracteriza por la racionalidad, es decir la *utilización de los medios más eficientes, deliberadamente pensados y calculados de una manera realista, para alcanzar una meta particular*<sup>40</sup>. Desde la perspectiva de Weber, el capitalismo se desarrolló como parte de lo que denominó como *la racionalización de la sociedad, entendida como el cambio de la tradición a la racionalidad, como el modo característico del pensamiento humano*. Así, la sociedad moderna es más independiente en la medida en que logra desembarazarse de los sentimentalismos, de la fe religiosa, y se adhiere cada vez más a los métodos racionales científicos.

Mientras Weber sostiene que los avances tecnológicos son una importante dimensión del cambio social, al mismo tiempo plantea que dichas innovaciones pueden ser estimuladas o dificultadas por las formas en que los individuos perciben sus sociedades. Weber agregaba que mientras muchas sociedades del mundo poseían elementos tecnológicos para alcanzar la industrialización, la Revolución Industrial ocurrió solamente en ciertas regiones de Europa occidental<sup>41</sup>. Esto se debió, fundamentalmente, a que una visión racional del mundo se había comenzado a desarrollar en esa parte de Europa durante los últimos siglos de la era feudal, lo cual no ocurrió en el resto de las regiones del mundo. En todo caso, la empresa capitalista y también el empresario capitalista, no sólo como empresario de ocasión, sino también como empresario permanente, son antiquísimos y tuvieron una difusión completamente universal.

---

<sup>40</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

<sup>41</sup> Weber, M., *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, México 1942



Sin embargo, Occidente ha dado al capitalismo una relevancia única y, lo que la explica, tipos, formas y orientaciones que no existieron en ninguna otra parte. En todo el mundo ha habido comerciantes a gran escala y al por menor, comerciantes locales y a larga distancia, empresarios coloniales, arrendadores de dominios estatales, de cargos y de impuestos, empresarios como “especuladores”, etc. Este tipo de empresarios, los *aventureros* capitalistas, han existido en todo el mundo. Sólo que, el centro de su fortuna – con excepción del comercio y los negocios de crédito y financieros – tenía un carácter puramente especulativo-irracional o se orientaba al lucro por la vía de la violencia, especialmente el botín.

Por lo tanto, y de acuerdo a Weber, sin una visión racional del mundo, la tecnología de la industria no tiene mayor significancia. Por tanto, para Weber, el *habitus* del empresario de fines del siglo XIX y principios del XX estaría conformado por una marcada visión racional del cálculo y la especulación, así como de una férrea disciplina para con sus trabajadores de los cuales se encuentra a cargo; esto es interesante, ya que el empresario aparece aquí como el único portador del espíritu capitalista y como el accionista principal: el motor de su propia empresa. A pesar de contar a su cargo con algunos subalternos tales como contadores, cuenta con un gran número de trabajadores u obreros, mano de obra, por cierto barata y que trabaja en condiciones bastantes precarias por decir lo menos.

Por lo tanto, el espíritu del capitalismo es algo que ha formado parte de innumerables debates, en cuanto a su constitución y a la forma que éste toma de acuerdo a las diferentes épocas en que ha pervivido. Lo que acá interesa es revisar cómo, a lo largo de la historia, este espíritu ha configurado para sí una esencia que lo ha mantenido durante varios siglos sin perder legitimidad, en el sentido de que aún prevalece como modelo económico y social, configurando sociedades y prácticas a través de su reinención constante.

De hecho, este componente de racionalidad es lo que lo ha convertido en un tipo de dominación legal. Como apunta Weber, la empresa capitalista privada cae bajo el tipo de dominación legal, ya que es una asociación de finalidad autoritaria que dispone de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado. Señala además que el dominio de la empresa capitalista, al menos en sus fase inicial, es en parte heterónimo: su ordenación

se halla prescrita parcialmente por el Estado – y por lo que se refiere al equipo de coacción es totalmente heterocéfalo: son los cuerpos judicial y de la policía los que ejecutan (normalmente) esas funciones -, pero es autocéfalo, con todo, en su organización administrativa cada vez más burocrática<sup>42</sup>. El hecho de que el ingreso en la asociación de dominio haya tenido lugar de modo formalmente voluntario nada cambia – ya que el despido o la renuncia son asimismo igualmente “libres”, lo que normalmente somete a los dominados a las normas de la empresa debido a las condiciones del mercado de la mano de obra (...). El hecho de que el contrato constituya la base de la empresa capitalista caracteriza a ésta como tipo eminente de la relación de dominación “legal”.

Al mismo tiempo de esta legalidad, coexiste un fuerte carácter disciplinario en este tipo de dominación. La empresa o el lugar de la fábrica ha sido, según Foucault, un escenario típico de las sociedades disciplinarias, en donde interactúan relaciones de fuerza, en este caso entre capital y trabajo, colocándose bajo relaciones de poder. Pues bien, si antaño el trabajo estaba basado en el disciplinamiento físico de los trabajadores, en donde la mecanicidad y repetitividad de los movimientos era *the one best way*. Actualmente, el *one best way* no se reduciría a un patrón físico sino que además incluye una adhesión psicológica del trabajador a su empresa y a un compromiso con ésta.

De este modo, desde la teoría del bio-poder, Foucault plantea que las disciplinas no tienen otro fin que volver a los individuos dóciles y útiles, por lo tanto, se pensaba en disciplinas para controlar el cuerpo y, como en el caso del taylorismo, se pensaba lograr el mejoramiento de la productividad mediante disciplinamiento de los movimientos de los trabajadores a lo largo de la cadena de producción. Pero, a diferencia de lo anterior, lo que pretende el actual sistema de desconcentración productiva es el control de la psiques más que del cuerpo: esto es, ya no se persigue la sumisión dócil sino la adhesión voluntaria, no la obediencia útil sino la eficiencia de los trabajadores.

De esta manera, las empresas aplican sus políticas y mecanismos en pro de la formación de sus trabajadores y que actúan en forma de dispositivos de poder<sup>43</sup>. Éstos

---

<sup>42</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999

<sup>43</sup> Foucault, Michel, “El ojo en el poder” en Bentham, J., *El Panóptico*, Ediciones La Piqueta, Madrid, 1989

actuarían mediante disciplinamiento y/o normalización de las conductas, los cuales, en este caso se traducirían en prácticas de emprendimiento por parte de los trabajadores y que corresponderían a las nuevas modalidades de autogestión y emprendimiento propios de cada individuo.

Así, para Foucault, esta correspondencia entre los valores que propugna el capitalismo y las prácticas de los individuos, se explica de la siguiente manera. La empresa, su expansión y diseminación son percibidas como paradigma de toda acción eficaz en la administración de todo lo que concierne a la vida de los individuos. Por una parte, le introduce categorías económicas haciéndola eficiente y por otra, es el dispositivo usado por el capitalismo para poner bajo su control todos los modos de actividad humana: en este sentido asistimos a una empresarización de la vida<sup>44</sup>

Este proceso de empresarización de la vida es la figura y expresión máxima de lo que se persigue como fin: un compromiso con el capitalismo y la forma de vida que propone, que finalmente legitima el capitalismo, como ideología, como discurso y principalmente como práctica. Vemos así, como las teorías económicas tejen sus postulados y planteamientos en torno al objetivo que persiguen de adhesión capitalismo.

---

<sup>44</sup> Wittke, T. "La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo". En *Trabajo y Subjetividad, entre lo existente y lo necesario*. Paidós, Buenos Aires, 2005

### Desentrañando el Espíritu del Capitalismo.

Una de las mayores interrogantes para algunos estudiosos ha sido – y sigue siendo – desentrañar el origen del espíritu capitalista y, aún más, si es acaso el capitalismo el origen del espíritu de empresa o capitalista, o más bien, si es a la inversa.

Para Sombart, plantear el problema del origen del espíritu capitalista como efecto del capitalismo resulta equívoco, ya que, para él esta visión sería tomar como “dado” o “natural” algo que no lo es en absoluto. Para este autor, lo más preciso sería concebir el espíritu capitalista como una entidad independiente, capaz de presentarse como causa o como efecto. Esto, de acuerdo a Sombart, se consigue oponiendo al “espíritu” capitalista no el capitalismo (como un todo), sino el “cuerpo” capitalista, entendiendo por ello todos aquellos elementos del sistema económico capitalista que no son “espíritu” y que representan por tanto algo que se halla fuera del alma de la empresa capitalista: el elemento organizador, las relaciones interpersonales, todas las ordenaciones objetivadas, todos los organismos institucionales: instalaciones de la fábrica, un sistema de contabilidad, las relaciones comerciales, una institución bursátil, un sistema de salarios, etc.<sup>1</sup>.

Por lo tanto, Sombart propone que sería un error aceptar la idea de que el capitalismo es la *única* fuente del espíritu capitalista, pues para éste el hecho de que para que una institución capitalista pudiera cobrar vida tuvo que existir previamente cierto espíritu capitalista, se deduce, por tanto, que la obra no puede preceder al autor. Así, el espíritu capitalista originario tiene que haber brotado de otras fuentes distintas del capitalismo en sí.

Así el problema de las fuentes de los orígenes del espíritu capitalista resulta mucho más complejo que el hecho de citar tales y tales países en los cuales el capitalismo fue implantado por empresarios extranjeros que llegaron para comerciar o fundar empresas. De este modo, el espíritu capitalista, y sus diversas fuentes nos remiten necesariamente a concebir que dicho espíritu tomó diversas formas de acuerdo a las condiciones económicas y sociales presentes en las diferentes fases del desarrollo capitalista. Por lo tanto se debe tener en cuenta la gran diferencia existente entre la época del capitalismo incipiente y la del capitalismo pleno. Para Sombart en la época del capitalismo incipiente era el empresario quien hacía el capitalismo mientras que en la del capitalismo pleno es el capitalismo el que hace al empresario<sup>1</sup>. Lo anterior cobra vital importancia a lo largo del este ensayo, ya que como se verá, en el auge y expansión del capitalismo financiero y del management se crea y recrea constantemente la figura del empresario o emprendedor, tanto independiente como asalariado. Es en este punto en donde cobra vital importancia la gestión de los recursos humanos y el *modus operandis* de la empresa en la organización de sus empleados y trabajadores, tanto internos como aquellos externalizados, pero esto se revisará con más detalle más adelante.

Para Max Weber, el espíritu del capitalismo hace referencia al conjunto de elementos éticos que, si bien ajenos en su finalidad a la lógica capitalista, inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital. Weber pensó que el surgimiento del capitalismo estuvo fuertemente influenciado por una relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinándose una vocación consagrada con convicción y regularidad, independiente del interés particular y de las cualidades intrínsecas de las personas.

Ahora bien, más allá de las convicciones morales o religiosas que pudieron haber originado el surgimiento del capitalismo según Weber, lo que resulta importante reconocer, desde un punto de vista weberiano es lo siguiente: retener sobre todo, que las personas necesitan poderosas razones morales para adherirse al capitalismo.

Ahora bien, cómo es que el capitalismo ha perdurado durante tantos siglos, es la pregunta de rigor que nos remite nuevamente a la discusión de su constante transformación y metamorfosis, siempre manteniendo su esencia. El capitalismo como paradigma requiere a su vez de potentes razones para adherirse a este, si no por la fuerza por un convencimiento, el cual se plantea con una a serie de justificaciones en búsqueda de su legitimidad.

#### V.2.4. *Las Justificaciones para adherirse al Capitalismo.*

Encontramos, de este modo, en donde reside la máxima para defender el estatuto del Capitalismo como sistema de coordinación y que proviene de la teoría económica, principalmente clásica y neoclásica, como corrientes institucionalizadas desde el siglo XIX. La fuerza de los argumentos que encontramos en ella proviene precisamente de que se presentan como argumentos no ideológicos y no dictados por principios morales, por más que incorporen una referencia a resultados finales globalmente conformes a un ideal de libertad y justicia, como los argumentos más sólidos, así como a una idea de bienestar, en la mayoría de los casos. El desarrollo de la ciencia económica, ya se trate de la economía clásica o del marxismo, ha contribuido, como plantea Dumont al surgimiento de una representación del mundo radicalmente nueva con respecto al pensamiento tradicional, destacando, en particular, la separación radical de los aspectos económicos del tejido social y su constitución como ámbito autónomo<sup>45</sup>. Esta concepción permitió dar cuerpo a la creencia de que la economía constituye una esfera autónoma, independiente de la ideología y de la moral, que obedece a leyes positivas, dejando de lado el hecho de que semejante convicción es el resultado de un trabajo ideológico que sólo ha podido ser llevado a cabo tras incorporar justificaciones, parcialmente recubiertas después por el discurso científico, según las cuales las leyes positivas de la economía estarían al servicio del bien común<sup>46</sup>.

Por su parte, la idea de que la persecución del interés individual contribuye al interés general de la sociedad ha sido objeto de un enorme trabajo y variadas discusiones a lo largo de toda la historia de la economía clásica. De acuerdo a Boltanski, esta disociación de la moral y de la economía, así como la incorporación a la economía, en el mismo movimiento, de una moral *consecuencialista* basada en el cálculo de la utilidad, facilitaron una garantía moral a las actividades económicas por el simple hecho de ser lucrativas<sup>47</sup>. La incorporación del utilitarismo a la economía ha permitido que se asuma como “natural” que todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad, como máxima social; y por analogía, todo lo que engendre beneficios (y sirva,

---

<sup>45</sup> Louis Dumont, *Homo aequalis*, Turus, Madrid, 1977

<sup>46</sup> Boltanski, Thèvenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991

<sup>47</sup> *Ibíd.*

por lo tanto, al capitalismo) sirve también a la sociedad<sup>48</sup>. Tan sólo el crecimiento de la riqueza, sea quien sea su beneficiario, es, desde esta perspectiva, considerado como un criterio del bien común.

Discursos como los anteriores son utilizados – principalmente por economistas, directores de empresas, accionistas, etc. - para la legitimación del capitalismo y su vulgata de que el beneficio individual atrae por añadidura el beneficio global o colectivo también. Sin embargo, lo que afirma dicha posición, propone una supuesta racionalización en el actuar de los individuos, específicamente la teoría de la acción racional, supone que el individuo, se comporta de manera racional, guiado por sus propios intereses, sin considerar su estatus de agente posicionado objetivamente en un lugar dentro de la escala social y con intereses que no necesariamente responden a los cánones economicistas puros que plantea el utilitarismo. En efecto, según el Liberalismo, el individuo sería una suerte de entidad dotada de potencialidades, en particular, de sentido de responsabilidad, de espíritu de empresa que sólo requieren ser desplegadas y que lo harían mucho mejor si no hubiera obstáculos, esto es, si el individuo no estuviera encorsetado por reglamentaciones rígidas, particularmente aquellas que impone el Estado<sup>49</sup>.

Por lo tanto, según la concepción del liberalismo, el individuo sólo es individuo en la medida que se desarrolla como tal: movido por la libertad de acción, a-histórica y a-social, bajo ninguna restricción, sino que movilizado solamente bajo sus propios ideales e intereses, en donde el mercado vendría a ser su principal y más poderoso aliado, en cuanto a la libertad que éste le otorgaría así como las oportunidades que éste le brindaría. Sin embargo ésta concepción es un tanto precaria e ingenua porque es a-histórica, y no contempla las trayectorias de vida de los individuos y cómo éstas afectan las prácticas de los agentes al descontextualizar al individuo de su *habitus*.

Consiguientemente, las consignas de libertad y justicia estarían dadas por la libre acción racional del individuo. La ecuación que define esto sería la siguiente: a partir de la libertad de la cual dispone el individuo, como sujeto de libre acción en los diferentes

---

<sup>48</sup> Heilbroner, R. L., *Naturaleza y lógica del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1990

<sup>49</sup> Robert Castel, *Las trampas de la exclusión, :trabajo y utilidad social*, Topia editorial, buenos Aires, 2004.

planos de su vida y, específicamente, en el económico, unido a sus capacidades traerían como consecuencia de su actuar la justicia por añadidura. Esto se explica ya que el sujeto moderno y constructor por tanto de su propia vida tiene una cierta inclinación a moverse por su bienestar: en síntesis, esta inclinación a perseguir el bienestar sería lo que lo llevaría en definitiva a alcanzar sus objetivos – lo anterior gracias al buen uso de sus facultades y capacidades – y en el caso de que este individuo hiciese caso omiso de sus potencialidades, y por ende, a este llamado hacia el bienestar, se establecería una sociedad basada en la plena libertad de elegir lo que se desea y cómo se desea, por lo tanto, cada quien alcanza de acuerdo a lo que se ha esforzado. La idea propia del Capitalismo de la libertad de elección justificaría la visión unívoca de que es ésta una sociedad justa porque todos tenemos libertad de elección y decisión, al mismo tiempo que no es igualitaria por la disímil distribución de oportunidades, con lo cual, y desde le punto de vista marxista, se estarían socavando los términos en lo que se entiende por justicia en la concepción capitalista.

Por su parte, estas teorías citadas en el seno de la economía, y luego transportadas como base para el neoliberalismo han servido de plano - bajo la consigna idealista de bienestar y progreso social - para la justificación del capitalismo adquiriendo en los últimos tiempos, una legitimidad sin precedentes, logrando afirmar así sus objetivos.

A los tópicos de la utilidad, del bienestar global o del progreso, a la justificación en términos de eficacia sin igual a la hora de ofrecer bienes y servicios, hay que añadir, por supuesto, la referencia a los poderes liberadores del capitalismo y a la libertad política como efecto colateral de la libertad económica. Los tipos de argumentos que se presentan a este respecto evocan la liberación que supone el régimen salarial con respecto a la servidumbre, y la libertad que permite la propiedad privada o, incluso, apelando a que las libertades políticas en su totalidad nunca han existido en la sociedad moderna capitalista, salvo de manera esporádica, pero tampoco en aquellos regímenes anticapitalistas.<sup>50</sup>

Sin embargo, el capitalismo en sí mismo no puede encontrar ningún recurso que le permita proporcionar razones para el compromiso y, más en concreto, para formular

---

<sup>50</sup> Milton Friedman, *Capitalismo y Libertad*, Rialp, Madrid, 1966

argumentos orientados hacia una exigencia de justicia. El capitalismo es, sin lugar a dudas, la principal forma histórica organizadora de las prácticas colectivas que se encuentra absolutamente alejada de la esfera moral, en la medida que encuentra su finalidad en sí misma (la acumulación de capital como un fin en sí) sin apelar, no ya a un bien común, sino incluso a los intereses de un ser colectivo como pudiera ser el Estado, una sociedad en particular o una clase social. La justificación del capitalismo implica referencias a construcciones de otro orden del que se desprenden exigencias completamente diferentes de las que impone la búsqueda de beneficios.

Esto quiere decir que, aunque las teorías económicas—ajenas a toda especificidad histórica— defienden el principio mismo de la acumulación, no poseen suficiente poder movilizador; para el común de las personas y de los trabajadores, la vulgata o discurso economicista no implica una manera válida o concreta para “confiar” en el capitalismo ni para comprometerse activamente con él. Es más, al parecer serían aquellos individuos más orientados a trabajos de tipo económico y comercio los que se verían más tocados por los principios de la acumulación per se de riquezas: para el común de las personas, al parecer, esto no bastaría.

Así pues, para mantener su poder de movilización, el capitalismo debe incorporar recursos que no se encuentran en su interior, acercarse a las creencias que disfrutan, en una época determinada, de un importante poder de persuasión, y tomar en consideración las ideologías más importantes —incluidas aquellas que le son hostiles— que se encuentran inscritas en el contexto cultural en el cual se desarrolla. De este modo, el espíritu que, en un momento determinado de la historia, posibilita el proceso de acumulación, se encuentra impregnado por producciones culturales contemporáneas a él, pero que han sido desarrolladas en la mayoría de los casos, con fines totalmente ajenos a la justificación del capitalismo.

Lo anterior apunta al capitalismo no como una forma genuina, sino que se reinventa y adopta la forma de un crisol con valores y representaciones de épocas anteriores, recibidos como herencia cultural, y que están todavía asociados a formas de acumulación anteriores, vinculados a la sociedad tradicional: es decir, se construye y reconstruye a partir de su primer espíritu el cual sirve de sedimento para los espíritus históricos venideros, para lo cual resultara fundamental lograr nuevas formas de



acumulación que sean seductoras (la dimensión excitante que requiere todo espíritu), pero teniendo en cuenta su necesidad de autojustificación (apoyándose en la referencia a un bien común) y levantando defensas contra aquellas posturas o contradiscursos que los mismos dispositivos creados pro el capitalismo logran percibir como amenazas para la supervivencia de su identidad.

### ***Etapas históricas espíritu del capitalismo***

Una de las caracterizaciones del espíritu del capitalismo se encuentra claramente en la década de 1930 y la de 1960<sup>1</sup>. De acuerdo a Boltanski, en este espíritu el énfasis apunta no tanto al empresario individual, sino a la organización. Esta caracterización gira en torno al desarrollo –a principios del siglo XX– de la gran empresa industrial centralizada y burocratizada, fascinada por el gigantismo. Este segundo espíritu del capitalismo tiene como figura heroica al director<sup>1</sup> quien, a diferencia del accionista que busca aumentar su riqueza personal, se encuentra atravesado por la voluntad de hacer crecer sin límites el tamaño de la empresa que tiene a su cargo, de manera que pueda llevarse a cabo una producción en masa que encontraría su razón de ser en las economías de escala, en la estandarización de los productos, en la organización racional del trabajo y en las nuevas técnicas de extensión de los mercados (marketing)<sup>1</sup>. Para los empresarios de la época, resultaba altamente atractiva esta idea de que, a través de la producción en masa y a su corolario, el consumo de masas, se acabaría el reino de la necesidad junto con la realización de todos los deseos.

Con el desarrollo de los derechos de los trabajadores asalariados y la existencia de reglas burocráticas claras, se colocaron limitaciones a la propiedad privada de la empresa y restringieron las prerrogativas patronales en materia de gestión de personal: esto es muestra de un cambio profundo del capitalismo que se caracterizaría por una atenuación de la lucha de clases, por una disociación de la propiedad del capital y del control sobre la empresa y por la aparición de un nuevo capitalismo animado por un espíritu de justicia social<sup>1</sup>

Las transformaciones del espíritu del capitalismo acompañan por consiguiente a las profundas modificaciones de las condiciones de vida y de trabajo, así como a los cambios en los anhelos –para ellos o para sus hijos– de los trabajadores, que dentro de las empresas pasan a desempeñar un papel significativo en los procesos de acumulación capitalista, sin llegar a ser los beneficiarios más privilegiados de estos.

Como bien señala Polanyi, En muchos aspectos, este espíritu del capitalismo, edificado al mismo tiempo que el establecimiento de la supremacía de la gran empresa industrial, trae consigo características a las que no se habrían opuesto ni el comunismo ni el fascismo, quienes, sin embargo, eran los movimientos críticos con el capitalismo más poderosos de la época en la que este espíritu inició su marcha<sup>1</sup>. Será el Estado de Bienestar y sus órganos de planificación la figura emblemática y materializada de este espíritu, en donde el funcionamiento jerárquico en las grandes empresas planificadas, está atravesada por una nacionalización burocrática sin dejar de lado los valores tradicionales de respeto y deferencia a cambio del resguardo de la relación laboral en sus formas de contrato basada en el contrato jerárquico en sus formas tradicionales, más que el intercambio de un salario a cambio de trabajo puramente. Como señala Boltanski, el principio de acumulación ilimitada encontró puntos de convergencia con sus enemigos y el compromiso resultante aseguró al capitalismo su supervivencia, ofreciendo a las poblaciones reticentes la oportunidad de adherirse a él con mayor entusiasmo<sup>1</sup>.

### ***V.2.5. La necesidad de un Espíritu Legitimador para el Capitalismo***

La persistencia del capitalismo como modo de coordinación de las prácticas y comportamientos no puede ser comprendida sin tener en cuenta las ideologías que,

justificándolo y confiriéndole un sentido, contribuyen a generar una cierta *buena voluntad* ( o doxa si recordamos a Bourdieu) entre aquéllos sobre los cuales se levanta y apoya para asegurar su adhesión, incluso, para tomar tanto aquellos elementos y dispositivos que les son afines como aquéllos que por esencia, son percibidos como contrarios u obstaculizadores para su desarrollo.

El compromiso con el actual capitalismo no recurre solamente a la acumulación *per se* de riquezas, sino que necesita y se nutre de algo más movilizador. Por su parte, el factor productivo más moldeable y que posibilita dicha acumulación es la fuerza de trabajo. El trabajo como proceso fundamental para la producción y la acumulación no puede sostenerse solamente en el incentivo meramente económico, sino que debe contar con una adhesión moral por parte de los individuos que permita estimularlos y lograr con ello legitimidad.

Desde este punto de vista es interesante hacer hincapié en ver cómo la demanda de compromiso por parte de los trabajadores con el trabajo apela a una dinámica que implica dominación, que en su asidero natural, la empresa, ha alcanzado un control genuino y sofisticado desde su organización más compleja de los procesos hasta lo que puntualmente se persigue contratar.

Con el advenimiento del capitalismo industrial del siglo XIX, las relaciones laborales se comenzaron a percibir desde otro ángulo: pasó desde una visión igualitaria de la contratación del trabajo a otra que resalta la desigualdad de las partes en juego, lo cual implica una dinámica de dominación. Pues bien, si se parte de esta premisa de subordinación de una de las partes, debe surgir un contrato que comprometa a ambas partes. Dicho compromiso debe evocar una motivación que vaya más allá de algo material para provocar una participación efectiva. Como señala Dupuy, la sola motivación material es algo que resulta más evidente para el trabajador asalariado, que necesita de su salario para vivir, como necesidad inmanente, en relación al gran propietario cuya actividad, superado cierto umbral, no se encuentra ya ligado a satisfacer necesidades personales. Sin embargo, este motor resulta, por sí solo, bastante poco estimulante. Investigaciones de psicólogos del trabajo, desde la década '60 aproximadamente hasta el día de hoy, han puesto de manifiesto con regularidad lo insuficiente que resulta la remuneración para suscitar el compromiso y avivar el

entusiasmo por la tarea asignada. El salario constituiría a lo sumo, una razón para permanecer en un empleo, no para implicarse en él<sup>51</sup>.

De este modo, la coacción por la fuerza estaría más bien limitando la adhesión a la empresa o resistiéndose al compromiso hacia el trabajo. La hipótesis de un “compromiso por la fuerza” establecido bajo la amenaza del no pago de la remuneración o el despido parece que se estila cada vez menos, lo cual no significa que hayan desaparecido como modos de control y presión sobre los trabajadores para que realicen sus tareas, pero sí, dichas amenazas han sido más bien *camufladas* por nuevas modalidades de movilización y que con el surgimiento de la gestión de los recursos, se configuran nuevos modos de dominación y control sobre la fuerza de trabajo. Lo anterior, unido a la profesionalización de técnicas y oficios y a profesiones inventadas a lo largo de los últimos 30 años y que generan hoy una parte importante de los beneficios mundiales, han hecho énfasis en lo que la gestión de recursos humanos denomina “la implicación del personal”.

La gestión de los recursos humanos ha sido la piedra angular de todo modo de organización del trabajo. El recurso humano es la *encarnación viva* de todo proceso y principalmente, del trabajo, por lo tanto sin la adaptación y moldeabilidad de éste el capitalismo no podría llevar a cabo su objetivo de acumulación.

Para describir los diversos procesos por los cuales ha atravesado el capitalismo, es necesaria una revisión sobre las discusiones en torno al trabajo y lo que éste ha significado, por lo menos a partir de los inicios del siglo XX, como asidero de cooperación, productividad, conflicto, fuente de autorrealización, vínculo social, etc.

Si bien, el trabajo ha sido y sigue siendo importante en las sociedades industrializadas y postindustrializadas, constantemente, en la actualidad ha tendido a ser a definido y redefinido; incluso como materia de discusión en cuanto a si sigue siendo o no fuente principal de desarrollo del hombre: se habla del fin del trabajo<sup>52</sup>, y su reemplazo por el

---

<sup>51</sup> Francois Dupuy, *La fatiga de las élites*, Editorial Manantial, Buenos Aires, 2006.

<sup>52</sup> Los teóricos del fin de la sociedad basada en el trabajo – Claus Offe, Jeremy Rifkin, entre otros. - a principios de los ochenta, reeditaron el optimismo de los cincuenta frente a la sociedad de la información y las novísimas tecnologías, que permitirían arribar a la sociedad del no trabajo (que no cumplió con sus

uso de tecnologías y la consiguiente apología de las comunicaciones. La discusión va desde si acaso se reduce meramente a producción de objetos útiles o si conlleva además de un factor vocacional y de autorrealización, un elemento motivacional (aludiendo al trabajo por competencias e incentivos para realizar éste y que será el estudiado aquí). El debate sobre la preponderancia del trabajo en la vida de los individuos, es también punto de interés, especialmente tomando en consideración si el ocio - tan valorado en la actualidad - jugaría un rol importante en la realización positiva y beneficiosa para el trabajo y su productividad<sup>53</sup>.

A continuación, se hablará de la discusión en torno al valor del trabajo y su función de creación de valor en los procesos productivos.

### **V.3 El trabajo: objeto efectivo de dominación y susceptible de control.**

Si nos remontamos a los orígenes del trabajo, se podría afirmar que éste surgió como medio al servicio de la lógica capitalista. De acuerdo a Méda *el trabajo no surgió históricamente como un fin perseguido por sí mismo ó por unos individuos deseosos de autorrealizarse*<sup>54</sup>. El trabajo surgió como medio para la realización material de los individuos, para aumentar las riquezas de una nación, y como medio físico para la transformación de la materia en objetos útiles, como factor de un sistema de producción capitalista y de su principio de rentabilización del capital invertido. Weber, fue uno de los primeros en tematizar este análisis marxista en términos de racionalidad y de eficacia, demostrando cómo desde un principio el empresario y el capital procedieron a racionalizar el trabajo.

En su *Historia de la economía*<sup>55</sup>, Weber concluye que la condición previa necesaria para la instauración del régimen capitalista fue el uso, por parte del empresariado, de un cálculo racionalizado del capital<sup>56</sup>. De acuerdo a Weber lo anterior presupone: a) La apropiación y la libre disposición de todos los medios materiales de producción por

---

pronósticos: las jornadas de trabajo siguen siendo más largas en muchos países, a pesar de que se ha avanzado al respecto)

<sup>53</sup> Numerosos filósofos y sociólogos apuntan a la importancia del ocio en los tiempos actuales..y no es antojadizo, ya que muchos textos sobre management aluden a la importancia de éste para hacer más eficaz el desarrollo del trabajo y las ventajas que tendría el tiempo de ocio sobre la productividad que tendría el ocio sobre el trabajo.

<sup>54</sup> Dominique Méda, *El Trabajo, un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998.

<sup>55</sup> Max Weber, *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, México, 1942.

<sup>56</sup> Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona Península 1969

parte de empresas con ánimo de lucro, autónomas y privadas; b) la libertad de mercado; c) una técnica racional; d) un derecho racional, es decir, previsible y, e) el trabajo libre, es decir, “la presencia de personas que no sólo se encuentran en disposición jurídica sino en la necesidad económica de vender libremente su fuerza de trabajo en el mercado. (...)”<sup>57</sup>. El cálculo racional del capital sólo puede efectuarse si se da esta condición de existencia del trabajo libre, en donde los trabajadores se ven obligados o movidos a vender su potencialidad en fuerza de trabajo, lo cual permitiría al empresario realizar el cálculo en base a beneficios y especulación a largo plazo.

El capitalismo se apoya en y es acompañado por una racionalidad instrumental que, una vez definidos sus objetivos, usa el trabajo como medio para alcanzarlos. La emergencia del capitalismo y el industrialismo, sólo han sido posible mediante la liberación del trabajo de las antiguas estructuras en las que anteriormente había estado inmerso y gracias a su posterior transformación en una fuerza impersonal, racional, homogénea y separable del trabajador<sup>58</sup>. De este modo, el portador de la fuerza de trabajo, el trabajador no es sino una mercancía más, inserto en un mercado como cualquier otra mercancía. Así, el trabajo-mercancía ha sido la condición necesaria del desarrollo capitalista, el elemento esencial para llevar a cabo la especulación el cálculo racional, el objeto primordial de transformaciones en pos de la rentabilidad y cauce ideal para la obtención de beneficios. El trabajo, por tanto, se vuelve cada vez más en un medio instrumentalizado a favor de la rentabilidad capitalista.

Con la extensión de los principios racionalizantes del trabajo, incubados desde la génesis del capitalismo, los procesos globalizadores y la expansión del capitalismo, esta tendencia se ha afianzado en el tiempo. El trabajo es cada vez menos nítido; desde el industrialismo, los trabajadores no identifican claramente el producto de su trabajo, ni la significancia que éste posee, como vínculo social de desarrollo colectivo, etc. sino más bien como un ejemplo de la razón instrumentalizada, como señalan los exponentes de la Escuela de Frankfurt. Adorno y Horkheimer dedicaron sus estudios a los efectos que sobre la humanidad han tenido los instrumentos que el hombre ha construido para dominar el mundo. Coinciden con Heidegger en que el momento clave fue la Ilustración con la exaltación de la razón, la cual se hizo calculadora, y se instrumentalizó para

---

<sup>57</sup> Max Weber, *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, México, 1942.

<sup>58</sup> Dominique Méda, *El Trabajo, un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998

dominar el mundo, la naturaleza y al hombre mismo finalmente. La ciencia se transformó en un aparato para la acción, pues ya no se trata de saber, ni de conocer sino más bien de intervenir y manipular. La técnica comienza su reinado en el momento en que la ciencia se pone al servicio de la instrumentalización de la naturaleza. Al construir nuevos artificios y maquinarias, los hombres construyen elementos que les acaban aplastando. La instrumentalización se vuelve contra el hombre y la sociedad: las relaciones humanas se cosifican y cuando el hombre llega a ser una cosa, la barbarie puede expandirse<sup>59</sup>.

De esta forma, el trabajo se encuentra nuevamente inserto en el seno de este proceso: en cuanto instrumento para ordenar la naturaleza, es el nuevo método para la organización de las relaciones sociales. El dominio sobre el exterior trae consigo el establecimiento de una relación de dominio entre aquellos que conjuntamente persiguen un objetivo dado: la dominación confiere al conjunto social una cohesión y una fuerza mayores. La división del trabajo a la que tiende la dominación sirve para la autoconservación del grupo dominado<sup>60</sup>. Por lo tanto, a partir de lo anterior se puede comprender cómo el trabajo ha llegado a ocupar la totalidad de la actividad humana: nacido como el medio para la consecución de un fin, llamado riqueza, ha acabado siendo el mismo fin, al igual que la razón instrumental acabó olvidando el propósito con el que se instrumentalizó<sup>61</sup>.

Es así como la idea por alcanzar la libertad y la autorrealización en el trabajo aparece como una paradoja de autonomía sometida y esclavizante, pero a su vez única opción legítima que ofrece el mercado de status e integración en la sociedad.

De acuerdo a Hannah Arendt, nos hemos convertido en una sociedad de trabajadores: *Ya no sabemos por qué trabajamos, ni por qué desplegamos toda esa actividad con tanta sensación de urgencia. Hasta tal punto así, que vivimos en una sociedad atada la necesidad, una sociedad para la cual resulta terrible la perspectiva de emanciparse de semejante esclavitud (...) Una sociedad de trabajadores que va a ser liberada de las*

---

<sup>59</sup>Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*, Trotta, Madrid, 1994

<sup>60</sup>Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*, Trotta, Madrid, 1994

<sup>61</sup> Dominique Méda, *El Trabajo, un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998

*cadena del trabajo y esta sociedad ya no sabe nada de las actividades más excelsas y enriquecedoras por las que merecería la pena ganar la libertad.*<sup>62</sup>

### **V.3.1. Instrumentalización del trabajo: instrumentalización de los vínculos laborales.**

Tras la instrumentalización del trabajo, hasta el día de hoy, se puede concluir que la percepción que se tiene del trabajo no es más que algo coyuntural en el proceso de satisfacción de las necesidades (cada vez más crecientes) y en la precaria percepción que se tendría de la actividad laboral, en cuanto a obra o vínculo social, pasando a ser toda ella una actividad individualizada y racionalizada según lo exige el patrón del trabajo autónomo del nuevo paradigma del trabajo flexible.

El trabajo, vendría a ser por tanto, el elemento fundamental en esclavizar al ser humano en pos de su función “proveedora” de satisfacción de necesidades y de autorrealización, si tomamos en cuenta que el consumo actualmente vendría a ser una necesidad más allá de la sobrevivencia y de la reproducción de los medios mínimos de subsistencia. Dicha subordinación sería mayor en el trabajo asalariado, si lo comparamos con el trabajo independiente o por cuenta propia, en el sentido de que tras la existencia de un contrato habría un vínculo que subordina al trabajador al empleador, un vínculo que, del momento en que el trabajo se considera un objeto mercantil, su compra trae consigo la libre disposición de lo adquirido, esto es, su dirección, en el doble sentido de “dar objetivos” y de “conducir” el trabajo ajeno comprado.

Así, el derecho desde sus orígenes fue protector del trabajo: pone límites a la explotación para asimismo, mantener al Capitalismo como sistema legítimo. El contrato de trabajo sería, según la doctrina jurídica, “la convención mediante la cual una persona se compromete a poner su actividad a disposición de otra, quedando subordinada a ella a cambio de una remuneración”<sup>63</sup> por tanto, el trabajador trabajará de acuerdo a las órdenes directamente emitidas por parte de su empleador, de acuerdo al contexto del trabajo en el cual se desenvuelva y según los objetivos y estrategias que posea la empresa para la cual trabaja.

---

<sup>62</sup> Hannah Arendt, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1993

<sup>63</sup> Dominique Méda, *El Trabajo, un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998

El trabajo asalariado suele entenderse como aquel que está totalmente sujeto a los mandatos de la alta dirección de la empresa y en la cual los trabajadores asumen cero riesgos económicos, en donde sólo deben cumplir con sus obligaciones sin participar activamente en las decisiones que se tomen en la dirección y planificación de la productividad.

Actualmente existe una marcada externalización del trabajo y una “salida del sistema” típico de las relaciones laborales clásicas, por lo cual es un tanto difícil asumir ésta posición de la existencia de una subordinación *pura* si se toma en cuenta que la mayoría de los trabajos son a tiempo parcial y sin contrato específico y, en donde los riesgos son asumidos y compartidos tanto por los empleadores como por los trabajadores; más aún si se quiere transmitir y hacer entender ideológicamente que el trabajo se hace cada vez más autónomo y autogestionado mientras más dirigido desde afuera y externalizado esté.

Por otra parte, el derecho laboral ha colocado límites en cuanto al uso del trabajo ajeno: ya no basta con dirigirlo sino que además existe el derecho y el deber de la calificación y clasificación de los trabajadores: a pesar de que la polivalencia se extiende cada vez más, la clasificación con títulos y nombres así como la invención de nuevos profesionales y profesiones optimizan bastante bien el rol de clasificación según cargo y ocupación de los trabajadores, además de su mejor control, aunque se afirme lo contrario a favor de su autonomía. Pero, por otro lado, no está muy claro si dichos elementos, tales como la autonomía, el derecho a calificación y su consiguiente clasificación, estarían jugando un papel fundamental en que los trabajadores gocen de una mayor consideración en las empresas o tengan mayores posibilidades de expresarse a través de sus obras y/o servicios. Sería interesante ver el impacto real de dichos elementos en el trabajo.

Siguiendo lo anterior, la instrumentalización del contrato laboral, como consecuencia de la individualización de las relaciones laborales, ha propiciado un sistema que barre con el tradicional modelo de relaciones laborales aglutinador de las necesidades y reivindicaciones de los trabajadores con una notable pérdida de los derechos de protección al trabajo y posicionado otro compuesto por un complejo abanico de



aspiraciones, expectativas e intereses diferenciados, de difícil reunión en un solo conjunto de reivindicaciones generales<sup>64</sup>.

El nuevo protagonismo del contrato individual de trabajo en la regulación de las condiciones laborales ha operado como un vehículo de diferenciación laboral, lo cual se traduce en una negociación colectiva abocada a intereses diferenciados, plurales pero no generales, que incluso podrían suponer acciones de grupos en competencia que reproducen el efecto disolvente que precisamente se buscaba evitar, al limitar la autonomía individual respecto a lo colectivamente pactado<sup>65</sup>.

Por su parte, la presión empresarial y la empresa exactamente, por lograr nuevos poderes jurídicos para disponer permanentemente del trabajo, modificando las condiciones originalmente pactadas se presenta como un ente autónomo, independiente y “liberado” de las normas estatales y de lo colectivo fortaleciéndose así su poder de organización y dirección empresarial. Por lo tanto, más que establecer un vínculo individual desde un punto de vista jurídico laboral, se trata de que los trabajadores accedan, a priori a que la empresa disponga de esta autonomía de la voluntad que los trabajadores entregan para modificaciones de las condiciones para la prestación del servicio que se trate: naturaleza del servicio a prestar, remuneración, jornada de trabajo, etc. quedando automáticamente trastocada y disminuida la autonomía inicial con la cual el trabajador entra en esta relación de subordinación y obediencia a la cual se somete durante la vigencia de la relación laboral.

Esta situación, ha sido revisada desde el punto de vista jurídico del contrato y la jerarquía de las partes, trabajador-empendedor pero que además demuestra desde el punto de vista sociológico una situación de tensión propia del trabajadores como contraparte de una relación contractual, y la subordinación de su voluntad a merced de lo que el empleador determine: la libertad individual del trabajador queda así significativamente disminuida en el ámbito de la empresa que lo contrata.

---

<sup>64</sup> Diego López, *Derecho, Trabajo y Empleo*, Ed. LOM, Santiago, 2004.

<sup>65</sup> J. A. García, *El individuo y los grupos en el Derecho Laboral. Los dilemas del vínculo social*, citado en Diego López, *Derecho, Trabajo y Empleo*, Ed. LOM, Santiago, 2004

Desde este punto de vista, el reforzamiento de la empresa como referente creador de normas redundaría en una legitimación empresarial como exclusivo modelo social y económico de formación, capaz de generar riqueza y distribuirla según sus propias reglas, de acuerdo a lo la autorregulación y coordinación autorreferida del mercado, como un espacio autónomo en donde pierden consistencia las relaciones laborales y las posibilidades de demandas de empleo y económicas. López plantea que *la libertad individual en el mundo del trabajo requiere para prosperar una protección que esté por sobre la voluntad de la empresa. Ya que se trata de una situación de subordinación jerárquica, de obediencia a la cual se somete al trabajador, este no está en condiciones de individualmente oponerse a los poderes de decisión de la empresa que ocupa su trabajo. De allí que se instalen construcciones jurídicas – tutela legal y colectiva – que precisamente hacen prohibitivas la soberanía empresarial sobre el trabajo, que garantizan la seguridad personal y económica del trabajador y enmarcan su desempeño y, precisamente, la contraparte colectiva que puede utilizar medios legítimos de presión*<sup>66</sup>.

### **V.3.2. Dependencia camuflada: el boom de la autonomía.**

Hoy en día se sostiene que la subordinación ha disminuido progresivamente, sin embargo esta afirmación nos parece un tanto precipitada. Supiot plantea *¿puede acaso sostenerse que la integración de los trabajadores independientes en la categoría de asalariados signifique que la subordinación está en vías de desaparición?*<sup>67</sup>, *¿Existen pruebas fehacientes o indicadores en términos generales que prueben que el trabajo subordinado ha disminuido?*. A pesar de las diversas interrogantes que surgen, las respuestas parecen estar bastante lejanas a la realidad, ya que suele justificarse el modelo a través del propio paradigma capitalista, aludiendo a las estadísticas pero sin la apelación directa a los trabajadores: es más, el consumo más allá de la necesidad de subsistencia económica ha colocado al trabajo en tanto que valor instrumental, como medio para la obtención de dinero necesario para el acceso al consumo, instituido como una meta sociocultural y asumido como modo de vida<sup>68</sup>. Entonces ¿cómo se puede

---

<sup>66</sup> Diego López, *Derecho, Trabajo y Empleo*, Ed. LOM, Santiago, 2004.

<sup>67</sup> Alain Supiot, *Crítica del Derecho del Trabajo*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1996

<sup>68</sup> Daniel Bell, *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Alianza, Madrid, 1977 Gilles Lipovetsky, *La era del vacío ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, Barcelona, 1986

afirmar que el trabajo y el empleo propiamente tal ha dejado de subordinar a los miles de trabajadores?: Recordemos el “five dollar’s day” impuesto por Henry Ford, buscaba instaurar un consumo masivo de los mismos mercancías que producían los trabajadores<sup>69</sup>. La relación salarial es fundamentalmente desigual y no dista mucho, como plantean Marx, Weber, Polanyi o Weil de la esclavitud y la servidumbre, pues la diferencia principal- explican los autores – estriba en que el señor debía procurar sustentar directamente al esclavo, mientras que en la relación salarial el empresario abona un sueldo que cubre algo más que el sustento del trabajador. Como señala Simone Weil<sup>70</sup>: *Así pues, pese al progreso, el hombre no ha abandonado la condición servil en la que se encontraba cuando era entregado desnudo y desvalido a las fuerzas ciegas del universo; la fuerza que lo mantiene arrodillado ha pasado simplemente de la materia inerte a la sociedad que forman él y sus semejantes.*

Por lo tanto, y por más que parezca que el capitalismo se ha hecho menos hostil con el pasar de los decenios, se puede afirmar que se trata de una metamorfosis más, si recordamos la obra de Castel: es decir, existe un cambio en la forma, pero la esencia dominadora del Capitalismo sigue siendo la misma<sup>71</sup>. El conflicto capital-trabajo propio de los orígenes de este proceso, aún se mantiene, la diferencia está en las formas de manifestarse: ya no en la esclavitud, ya no en el trabajo a destajo, ya no en el conflicto proletariado-capitalistas, ya no simplemente en la oposición empleados-empendedor.

El drama al parecer, radicaría en mantenerse en el puesto de trabajo: contar con un mínimo de seguridad y protección, e intentar adaptarse a los cambios y vaivenes del mercado y más aún, de las exigencias que impone la empresa y los empleadores. Es importante destacar este último punto, el de los empleadores o directores de empresa y el conflicto que se genera o no con los trabajadores. En primer lugar la figura del empresario o director de empresa ya no parece tan claro en la cadena productiva. La ideología posfordista o del nuevo capitalismo flexible, nos quiere entregar una imagen

---

69 Recordemos el “five dollar’s day” impuesto por Henry Ford, el cual buscaba provocar el consumo en masa de los propios trabajadores y de los mismos productos que producían. La política iniciada por Ford con su “five dollars day” “*acuerdo general sobre salarios*” de 1914, con el que duplica las remuneraciones de sus trabajadores. Su objetivo apuntaba (además de asegurar el aprovisionamiento continuo de hombres a la industria) a instaurar mediante el control del gasto del salario, una tecnología disciplinaria sobre las condiciones de existencia de la población obrera.

<sup>70</sup> Simona Weil, *Reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social*, Ed. Paidós, Madrid.

<sup>71</sup> Castel Robert, *Las metamorfosis de la cuestión social : una crónica del salariado* , Paidós, Buenos Aires 1997

de fin del conflicto, en donde los trabajadores - como gestores de su propio trabajo, y como agentes activos en la participación en torno a la toma de decisiones al interior de su empresa - actuarían de manera libre y bajo la lógica racional pura e individual de guiar él mismo su trabajo sin una subordinación restrictiva, sino que a su propio ritmo y en concomitancia con sus compañeros de trabajo y con su empresa. En teoría, lo que plantea esta nueva ideología mercantilista es la configuración de un poder alternativo al modelo fordista subordinado y mecanizado. El punto central es preguntarse cómo se pretende lograr, de qué manera o qué estrategias utiliza el capital para lograr en sus trabajadores una adaptación a los nuevos requerimientos del mercado flexible.

Para todas estas preguntas, el capital tiene sus respuestas al darle la apariencia de “leyes naturales” a la ideología de la acción racional y libertad del capitalismo flexible. El capitalismo flexible de hoy en día actuaría sometiendo la autonomía de los trabajadores que, en su trabajo escapan a su mandato. Dicho de otra manera, *el mercado amparado bajo un flexismo produce él mismo las condiciones sociales y culturales que permiten el dominio del capital sobre la autonomía del trabajo vivo*<sup>72</sup>.

Esta autonomía y libertad de la cual disponen los trabajadores posfordistas no es más que una emancipación virtual en el seno de su trabajo, la cual corre pareja mediante el control social reforzado. Este control, como señala Coriat<sup>73</sup>, toma una forma particular de “ostracismo”, el cual limita a los individuos a la presión conformista del grupo de pares de la empresa (compañeros de trabajo, y personas asociadas a la empresa). La idea de “fabrica integrada” implica una representación casi feudal de la empresa, por el tipo de trabajo en comunidad, de intereses comunes y el sentido de pertenencia casi familiar que existe, en donde casi no puede existir conflicto ni antagonismos sociales ni de interés. No puede haber negociación: todos los problemas se deben arreglar de manera consensual sobre la base de su examen atento por parte de todos los interesados<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> André Gorz, *Misericordias del presente, Riqueza de lo posible*, Paidós, Buenos Aires, 2003

<sup>73</sup> Benjamín Coriat, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo XXI, México, 2000.

<sup>74</sup> Benjamín Coriat, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo XXI, México, 2000.

De este modo, el toyotismo parece ser más bien una regresión al pasado en relación con el fordismo ya que reemplaza las relaciones sociales modernas por relaciones premodernas. Como señala Gorz, *el fordismo, en efecto, era moderno en el hecho de que reconocía la especificidad y el antagonismo de los intereses respectivos del trabajo vivo y el capital. La relación entre la empresa y los trabajadores era, por esencia, conflictiva y exigía entre las partes compromisos negociados, continuamente confiados al oficio*<sup>75</sup>. Los trabajadores no pertenecían a la empresa y no le debían más que una prestación bien definida en el contrato de trabajo: a ciertas horas, según las condiciones y ciertas modalidades determinadas. Los trabajadores sólo debían *prestarse* para el cumplimiento de ciertas tareas, pero no precisamente su devoción, ni tiempo de ocio ni sus ideas particulares. La realización de dichas tareas se encontraban preescritos, la realización de éstas estaba garantizado por el contrato y su cumplimiento, por procedimientos operativos bien definidos y estatuidos con anticipación, que volvían el resultado de las operaciones en gran medida independientes de la intención, la personalidad, la voluntad y la creatividad de los trabajadores<sup>76</sup>.

Lo anterior refleja, en cierto aspecto que se ha abandonado el trabajo abstracto, que, de acuerdo a Marx, ponía fin a las relaciones precapitalistas de sumisión personal porque era una prestación impersonal, independiente e indiferente a su contenido y de la personalidad de su destinatario, para volver a la prestación personalizada, imposible de formalizar, difícil de hacer entrar en un contrato y que restablece, según Virno, *la relación del obrero con el patrón sobre la base de “la dependencia persona universal, en un doble sentido: se depende de tal o cual persona, no de reglas dotadas de un poder coercitivo anónimo; y es toda la persona, la aptitud de pensar y de actuar, en suma la existencia genérica de cada uno, la que está sometida”*<sup>77</sup> lo anterior haría suponer que el conflicto está, en cierto modo, superado, ya que, esta relación de interdependencia no daría lugar a una confrontación, sino más bien a una relación de mutua ayuda, tal como la feudal. Sin embargo, afirmar esto es ilusorio.

A pesar de que se intente negar o tapar, el conflicto está. La resistencia por parte de los trabajadores frente al nuevo modelo imperante de flexibilidad está, pero parece ser más

---

<sup>75</sup> André Gorz, *Miserias del presente, Riqueza de lo posible*, Paidós, Buenos Aires, 2003

<sup>76</sup> Finkel Lucila, *La organización social del trabajo*, Pirámide, 1996

<sup>77</sup> Paolo Virno, *Gramática de la multitud : para un análisis de las formas de vida contemporáneas seguida de historia natural*, Colihue, Buenos Aires , 2003

complejo y difuso que antaño. Ya no se trata de una dominación de fuerza y de los movimientos como el Taylorismo o el fordismo, sino el elemento principal es una dominación psicológica que antepone las características y habilidades propias – según el discurso del Liberalismo – como fuente y motor para la creación de riquezas, que impulsaría a los trabajadores a llevar a cabo sus propias iniciativas, a asumir riesgos en pos del crecimiento propio y de su empresa.

Si comparamos el modelo capitalista de antaño con el actual, se puede afirmar que antes podían distinguirse claramente los polos opuestos o los bandos. En la pequeña y gran empresa, el *patrón* era quien la dirigía, con preferencia a la impersonal autoridad de la compañía, e incluso la compañía se identificaba con un hombre más que con un cuerpo directivo. Como señala Hobsbawm<sup>78</sup> para la mayor parte de las personas, y así era en realidad, el capitalismo era sinónimo de un hombre o una familia que dirija sus propios negocios. Hoy en día ni siquiera es clara la figura del empleador, jefe o patrón. La administración tanto del capital y los beneficios reportados, así como la administración de los procesos productivos y de los recursos humanos eran directa responsabilidad del patrón. De hecho, como recomendara un libro alemán de 1868, *Las órdenes mejores son las verbales. Dejando que éstas sean dadas por el mismo empresario, que todo lo supervise y que sea omnipresente e incluso asequible, y cuyas órdenes personales se ven reforzadas por su ejemplo personal que sus empleados tienen constantemente ante sus ojos*<sup>79</sup>.

La reestructuración capitalista, denominada actualmente como etapa posfordista, capitalismo flexible o posmoderno<sup>80</sup>, de acuerdo a diferentes autores, ha significado dos tipos de cambios: por un lado, en el trabajo formal y con la introducción de nuevas tecnologías, se han propiciado nuevas formas de organización del trabajo, con aumentos en la flexibilidad; por el otro, la precarización de una parte del mercado del trabajo, en su protección principalmente con el aumento del empleo informal, a tiempo parcial, subcontratado, etc. atravesando también el trabajo formal en la medida que la subordinación se hace más intrincada a su vez que la dirección empresarial detenta cada

---

<sup>78</sup> Eric Hobsbawm, *La era del capital, 1848-1875*, Editorial Crítica, Buenos Aires, 1998.

<sup>79</sup> Ibid. Hay que destacar que éstos libros de *gestión de personal* de la época eran aplicables a fábricas más bien pequeñas y medianas; cuando la industrialización se hizo más extensa, comenzaron a aplicarse modelos más bien de tipo militar o burocrático para la organización del trabajo tanto productivo como de los trabajadores, ya que eran los conocidos en la época.

<sup>80</sup> Bauman, (2007) Blanch, (2006) entre otros.

vez más el poder de cambiar las reglas y las normativas sin que exista una prescripción anterior a este poder que la restrinja y regule.

Por otra parte, lo que acompaña a estos procesos objetivos de reestructuración en los procesos, es la transformación de una subjetividad compartida por los miembros de una sociedad y que se arrastra tanto en el mundo de la vida cotidiana así como específicamente en el mundo del trabajo; las ideas y discursos compartidos intersubjetivamente por los individuos van mutando a medida que las ideas se renuevan cuando el Capitalismo sufre algún embate como paradigma y se le hace necesario eliminar ó, en su defecto, abrazar nuevas estrategias para asegurar su legitimidad. La consecuencia inmediata que tenemos con estos cambios son las variaciones que sufren los discursos dominantes o hegemónicos y el impacto que éstos tienen sobre la percepción de los individuos respecto al sistema en general y al trabajo en particular.

Siguiendo lo anterior, el trabajo de los individuos ya no queda relegado a un plano de análisis meramente económico o técnico, sino que tiene además una dimensión imaginaria. El trabajo de un hombre, tanto en los objetos resultantes como en los instrumentos que utiliza o la forma en que los emplea, muestra una forma de percibir el mundo, una forma de diferenciarse de los otros seres humanos<sup>81</sup>. Esto explica por qué la empresa se define como una comunidad de intereses, toma un nombre y busca un emblema que identifique a todos sus miembros. Busca definir su identidad y crear su propia cultura para poder ofrecer una imagen única al mundo exterior. A tal fin, la empresa, casi como una suerte de microsociedad, genera un sistema de representaciones, un imaginario que a su vez, genera un modo de organización, reglas y normas y una serie de metas y objetivos a cumplir.

Por lo tanto se puede plantear como conclusión de esta parte que el espíritu del Capitalismo ha experimentado diversas mutaciones, más que nada a nivel de formas, teniendo su consecuencia más inmediata en los modos de organización del trabajo y sus particulares maneras de dominación y control - a nivel objetivo y hace un par de décadas, en un nivel de subjetividad - en uno de los espacios que por excelencia se ha construido y configurado para ejercer dominación: la empresa.

---

<sup>81</sup> Castoriadis, C., *La institución imaginaria de la sociedad. Vol. I.*: Tusquets, Barcelona , 1983

#### V.4. Relaciones laborales: la dialéctica entre el control y la resistencia.

Si partimos del supuesto que, constitutivamente las relaciones laborales son, en tanto relaciones colectivas entre capital y trabajo, podemos afirmar que éstas se constituyen como intrínsecamente conflictivas, y que se encuentran implicadas en un campo de correlaciones de fuerza que generan dominación. Por lo tanto uno de los objetivos de la empresa, subyacentes al de la acumulación, consiste en manejar esta dinámica de dominación-resistencia bajo la constante adecuación de los factores productivos que circulan en torno al trabajo y que se reflejaría en los modos de organización del trabajo que históricamente se han desarrollado durante el siglo XX: desde el taylorismo, pasando por el fordismo y actualmente, el posfordismo<sup>82</sup>.

De esta forma, los modos de organización del trabajo, como plantea Castillo, no son más que métodos para contrarrestar la resistencia opuesta por los trabajadores. Así, *es la resistencia de los trabajadores la explicación última más argumentada cuando se analiza el auge de las condiciones de trabajo como problema social, el anuncio de la crisis del taylorismo o la necesidad de nuevas formas de organización del trabajo (...) por lo tanto, la crisis del taylorismo no es una crisis tecnológica sino una contestación del “poder jerárquico de las cadenas”*<sup>83</sup>.

La resistencia como acto contestatario de la imposición, aparece como dato fehaciente de la naturaleza conflictiva en la relación capital-trabajo. Absentismo, alergia al trabajo, holgazanería, son algunos de las resistencias ofrecidas por los trabajadores ante la dominación del capital en tiempos en que Taylor impuso su organización científica del trabajo como paradigma estructurador en la fábrica. Asimismo, las formas de dominación y control sobre la fuerza de trabajo para evitar dichos comportamientos de indisciplina se amparan bajo los métodos de gestión del trabajo, en un *saber hacer* que beneficia directamente a la productividad del capital.

---

<sup>82</sup> El posfordismo se caracteriza por la flexibilización constante de todos los factores productivos involucrados en el proceso de acumulación, conociéndose también como capitalismo flexible o, por una razón histórica y de conceptualizaciones, denominado capitalismo posmoderno (post capitalismo propio de la era fondista del Estado de Bienestar.

<sup>83</sup> Durand, C., “Avant propos” en *L’ Enjeu de la rationalisation, Sociologie du Travail*, 1, 1979. citado por Castillo en *Las Nuevas formas de organización del trabajo: viejos retos de nuestro tiempo*, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid : 1991



Para enfrentar y en lo posible, eliminar esta resistencia, expresada en acciones de orden colectivo reivindicativo o individual como los anteriores señalados, en las empresas se pretende imponer un cierre hegemónico que tienda a la diseminación en todo el espacio de trabajo, de los efectos del poder que puedan alcanzar las organizaciones de trabajadores, llegando así a los más ínfimos resquicios.

Por otra parte, con la generación de una filosofía de empresa se ha logrado siempre una suerte de control por disciplinamiento, que en la empresa moderna de Taylor y Ford se aplicaba mediante represión o castigo, y también mediante incentivos e ideología, mientras que en la empresa posmoderna se realiza también mediante represión pero de una manera más implícita y subjetiva: mediante una normalización psíquica de los trabajadores. Esto es, con la aplicación de mecanismos y políticas tales como la inserción de una cultura de empresa que garantiza participación, motivación, integración, premios e incentivos, entre otros, se lograría una adhesión por parte de los individuos que pareciese ser voluntaria, pero que en el fondo no es más que la absorción de normas mediante un dispositivo de poder - a saber, la empresarización de la vida como ideología - que toma la forma de discurso y de una nueva forma de gestión sobre los recursos humanos, en donde subyace un cambio de estatuto de los trabajadores.

El trabajador, bajo este planteamiento, aparecería ya no más como un cuerpo destinado a moverse solamente sin pensar, sino que pasa a ser visto como parte de la empresa, como sujeto activo, con ideas, motivaciones, etc. Por lo tanto este dispositivo de poder que la empresa intenta inculcar en el individuo actúa mediante la imposición de modelos subliminalmente y principalmente, mediante la educación, con lo cual se afirma y reafirma una cultura organizacional. Linhart lo expresa de la siguiente manera: *Al tiempo que responde a ciertas expectativas de los asalariados, la individualización se asienta en la interiorización por parte de cada asalariado de las exigencias, los objetivos y los intereses de la empresa, la adhesión a sus valores, incluso a su ética. Múltiples procedimientos contribuyen a ello: Dispositivos de participación, formación idónea, comunicación orientada a un objetivo, etc. en suma el asalariado debe ponerse él mismo en situación de dirigirse como lo harían sus superiores jerárquicos. Debe*

*inventarse permanentemente lo que los sociólogos británicos llaman una cadena de montaje en la cabeza*<sup>84</sup>.

Entra en juego un término en boga: la gestión de los recursos, y una función primordial de la gestión es *producir organización*, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia armónica entre elementos que se encuentran en tensión permanente<sup>85</sup>.

Desde este punto de vista, los modos de cultura organizacional y los modos de transmisión siempre han perseguido lo mismo; al objetivo final de acumulación le subyacen por añadidura el del control y disciplinamiento total de la fuerza de trabajo y su maleabilidad constante en pos de la productividad y maximización de los recursos: desde los métodos acuñados por Taylor y adaptaciones hechas por Ford, pasando por los perfeccionamientos realizados por Elton Mayo, llegamos a los nuevos modos de reorganización del trabajo en la era del posfordismo, como suele llamársele. Sin embargo, vemos cómo en lugar de generarse un modelo de organización puramente genuino y completamente original, se construye un complejo mosaico en donde se recrea y sintetizan un sinnúmero de técnicas y estrategias antiguas fusionadas con algunas nuevas, optimizadas principalmente por el uso de tecnologías.

Por lo tanto, el Taylorismo-Fordismo serían los sedimentos para los nuevos modos de organización del trabajo, porque, como señala Castillo, *Lo que hoy se llaman “nuevas formas” se apoyan – en ocasiones y aspectos – en ideas tan antiguas que lo que quisieran explicar el sociólogo es el retraso de su desarrollo y arraigo. O más precisamente, el contexto que ha permitido su implantación.*

#### **V.4.1. ¿Cómo se controla el trabajo?**

Toda empresa busca obtener la más alta productividad posible del trabajo que ha contratado, y esto no es un resultado que se entregue al azar, sino que, por el contrario,

---

<sup>84</sup> Linhart, D., “La modernización de las empresas”, Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET, Buenos Aires, 1997

<sup>85</sup> *Ibíd.*

se persigue sistemáticamente mediante la elaboración y la puesta en práctica de estrategias específicas que, en los hechos, consisten en constantes cambios en los modos de operar. Como generalmente estas innovaciones intensifican el ritmo de trabajo, suelen provocar la oposición de los trabajadores que, con mayor o menor fuerza según sean las circunstancias, buscan la derogación de las nuevas normas de trabajo o bien el traslado al salario de parte de la productividad que se gane.

La facultad de dirigir la empresa es una dimensión de la propiedad que, lejos de ejercerse de manera arbitraria, exige una acción eminentemente racional-económica. 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.

La facultad de *dirección* implica, en primer lugar, regular, dictar normas de producción en cada situación específica. Pero, exige también vigilar el cumplimiento de las reglas y definir los dispositivos que sean más adecuados para realizar este control.

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. Una particular acción combinada que despliega la gerencia en las empresas, es propia del momento actual.

El análisis del tema en las grandes tiendas mostró que, efectivamente, existe esta combinación de modalidades para controlar el trabajo. Pero, antes de su análisis, se exponen algunos puntos de interés respecto a lo que se ha teorizado respecto del control y su contraparte, la resistencia, en la organización del trabajo.

#### V.4.2. *Una fuerza de trabajo disciplinada*

Como ya se señaló, la disciplina laboral es entendida como una condición para la acumulación. Consiste en una estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la constante adecuación del comportamiento de los trabajadores a los fines productivos que va fijando la empresa<sup>86</sup>.

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.

La disciplina aparece siempre como codificación explícita que establece o reproduce normas de producción, pero en el trasfondo lo que hace es orientar los factores del proceso de trabajo para que operen como valorizadores del capital; la disciplina por tanto se traduce en una estrategia que regula la configuración y la operatividad de los recursos y su funcionamiento en la empresa para, de este modo, aumentar la productividad.

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*

---

<sup>86</sup> Gaudemar Jean Paul, *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Ed Trotta, España, 1991.

*evidencias de lo que es exterior y explícito, los procesos del capital*”<sup>87</sup>. 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 éstas 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 (la rentabilidad). Pero también dicha organización aparece como un *modus operandis* 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

---

<sup>87</sup> 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.

contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas prescritos por las direcciones empresariales.

#### **V.4.3. *Una cultura organizacional que sirva a la productividad***

Las estrategias de disciplinamiento aplicadas por los altos mandos en las empresas a los trabajadores - *a sus cuerpos y a sus mentes* - adoptan la forma de *discursos moralizantes*, previamente legitimados porque son prácticas que generan valor. Generan el valor material de la productividad, pero además el valor agregado del *saber cómo hacer*, del *know how*, tan en boga en el discurso managerial de los últimos años, al aparecer frecuentemente integrando el concepto de *cultura organizacional* de las empresas.

La aparición del término *cultura* en el vocabulario se produjo algo menos de cien años después de la emergencia de otro concepto moderno crucial, *management*<sup>88</sup> cuyo significado es, *ingeniárselas para que funcione algo o para salir adelante*. Por su parte *to manage* significa, *redirigir los acontecimientos conforme a la voluntad y a los planes propios*<sup>89</sup>.

Así la cultura aparece como objeto susceptible de ser gestionado y, en efecto, en la cultura organizacional así ocurre, al aprehender factores y elementos propiamente culturales para ser administrados de manera tal que sirvan y sean manejables en pos de los objetivos de la empresa. La relación descrita aparece problematizada en esta cita de Adorno (año), quien señala que *“la inclusión del espíritu objetivo de una era en una única palabra como “cultura” delata desde el primer momento un enfoque administrativo cuya tarea, concebida desde lo alto, es la de reunir, distribuir, evaluar y organizar”*<sup>90</sup>. *“Lo que la administración exige de la cultura – sea cual sea la forma que ésta adopte – ha de ser medida según normas que no le son inherentes y que no tienen*

---

<sup>88</sup> Cuyo significado según el Oxford English Dictionary, es *hacer que otras personas, animales, etc., se sometan a nuestro control, intervenir en, realizar con éxito*

<sup>89</sup> En otras palabras – en el sentido de gestionar y controlar el fluir de los acontecimientos – manipular las probabilidades: hacer que ciertas conductas (o aperturas o respuestas) de personas, animales, etc., fueran más propensas a producirse en realidad de lo que de otro modo serían, y, al mismo tiempo, hacer que otros pasos o movimientos fuesen menos probables (o, de preferencia, sumamente improbable). En esta última acepción, “gestionar” significa limitar la libertad de los gestionados; Zygmunt Bauman, *Vida Líquida*, Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007.

<sup>90</sup> Theodor Adorno, “Cultura y administración” en *Escritos sociológicos I*, Akal, Barcelona, 2005.

*nada que ver con la calidad del objeto, sino con criterios abstractos impuestos desde el exterior*"<sup>91</sup>.

En cualquier caso, el término cultura organizacional ha sido útil para la empresa, que intenta conjugar lo genuino, lo único, con lo organizado, lo perdurable, lo afianzado; en esta concepción, resulta efectivo entregar modelos de acción a los trabajadores, como pautas a seguir, para que éstos generen y re-generen prácticas que reafirmen el modelo efectivo que la empresa impone<sup>92</sup>.

La organización, entonces, se constituiría como el espacio simbólico que entregaría a cada trabajador diversos sentidos de identidad, integración, laboral, etc. los cuales ocultan a su vez la extracción de plusvalía. El trabajador, la fuerza de trabajo, aparece determinada así por la organización que, revestida de objetivos técnicos, desarrolla en su fondo el poder disciplinario propio del capital.

#### **V.5. Organización del trabajo, base estructuradora y estructurante del control.**

La concepción productivista (con una fuerte impronta flexibilizadora) se transformó en la base de las políticas de las empresas que pretendían redefinir el núcleo central de las relaciones de trabajo<sup>93</sup>. Así, por las exigencias constitutivas del capital, la función directiva de las empresas debe conseguir la continua activación de los medios de producción mediante la transformación efectiva y permanente de la fuerza de trabajo en trabajo productivo. Carlos Castillo Mendoza<sup>94</sup>, siguiendo los planteos de Jean Paul Gaudemar, sostiene que es preciso una constante búsqueda y aplicación de los métodos más idóneos para conseguir la mayor adecuación laboral posible de los trabajadores, así como la neutralización de aquellas prácticas que pudieran afectar la consecución de los propósitos perseguidos.

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*

<sup>92</sup> Zygmunt Bauman, *Vida Líquida*, Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007

<sup>93</sup> Montes Cató, J. Pierbattisti Damián (2007), "Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales", V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 18 al 20 de abril de 2007, Montevideo, Uruguay, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.

<sup>94</sup> Castillo Mendoza, C. *Estudio introductorio en Jean Paul Gaudemar: El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, España, Ed. Trotta, 1991.

En el debate teórico sobre el control y el conflicto en el espacio de trabajo se pueden encontrar diversas fuentes, unas más deterministas que otras y con diversas posturas respecto a la capacidad de movilización y participación que tienen los sujetos como actores sociales en el ámbito laboral. La siguiente discusión servirá de base para el consecutivo análisis en esta investigación.

El determinismo estructural se inicia, en este debate, con la obra de Harry Braverman que revivió el interés en el análisis de los procesos de trabajo en la década de los setenta del siglo XX. El autor trata de explicar la tendencia a la homogenización-descalificación de la fuerza de trabajo en el capitalismo monopolista y considera la organización del trabajo como un espacio de control del trabajo por el capital. Retomando el análisis de Marx sobre el proceso de producción incorpora la dualidad de la coordinación del proceso de trabajo, en la cual un aspecto se deriva del proceso colectivo de trabajo (en un sentido material) y otro del proceso de valorización, o sea, de su apropiación por el capital (carácter social). Así, la coordinación capitalista se vuelve control que, en opinión de Braverman, se ejerce en forma despótica y se convierte en un problema de gerencia, mientras que para los obreros es un problema de alienación<sup>95</sup>.

La administración científica –taylorista-fordista- es presentada, aquí, como un intento por aplicar la ciencia al control del trabajo, para lo cual investiga no el trabajo en general, sino su adaptación a las necesidades del capital; no sus características generales, sino sus aspectos particulares y sus detalles, para poder dar instrucciones precisas sobre cómo ejecutarlo. En este sentido, no es una ciencia del trabajo, sino una ciencia de la administración del trabajo que conduce al “*control sobre el trabajo a través del control sobre las decisiones que son hechas en el curso del trabajo*”<sup>96</sup>

En opinión de Braverman, a través del estudio de tiempos y movimientos y la planificación detallada del trabajo, la gerencia centraliza el conocimiento y extiende el control sobre el proceso productivo. Se separan así la concepción del trabajo de su ejecución, lo cual es posible porque el trabajo humano es pensado antes de ser realizado, y es un producto social y no un resultado de la aplicación tecnológica. El proceso genera

---

<sup>95</sup> Braverman, H. *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1974

<sup>96</sup> Braverman, H. *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1974



entonces, la descalificación de los trabajadores por un lado, y la concentración del conocimiento y la planificación en la gerencia, por el otro.

La principal limitación de este análisis es su determinismo estructural, pues los sujetos sólo son vistos como representantes de determinadas relaciones sociales, sin considerar toda la gama de factores, incluyendo la subjetividad, que pueden estar influenciando las acciones de estos y los resultados de los procesos sociales. Tan así es que excluyó del análisis la respuesta de los trabajadores y sus diferentes formas de expresión como variables que influyen en los procesos sociales y, en este caso, en las relaciones laborales. Sin embargo, Braverman tuvo una gran influencia en la discusión posterior sobre los procesos productivos, tanto entre aquellos que hicieron estudios para mostrar la validez de sus tesis, como entre quienes criticaron alguna de ellas. Entre los últimos, los ámbitos que se procuran incorporar son: la resistencia de trabajadores y la existencia de diversas formas de control, se enfatiza en la posibilidad del consenso y la negociación, se menciona la interiorización del control en las nuevas configuraciones de organización del trabajo, y se incorpora la acción que resulta de los significados dados por las subjetividades, dentro de un ámbito de posibilidades.

Richard Edwards busca superar las limitaciones de Braverman reconociendo la existencia del conflicto en el proceso de trabajo, y afirmando que se debe incorporar la resistencia de los trabajadores en el análisis. El control gerencial –que define como “*la habilidad de los capitalistas o gerentes para obtener el comportamiento deseado de los trabajadores*”<sup>97</sup> lo entiende como resultado de la combinación entre esa resistencia, la acumulación de capital y el tamaño y los tipos de empresa.

Edwards distingue tres formas de control que se han ido desarrollando en forma sucesiva, pero que coexisten en la época actual<sup>98</sup>: el control simple, que predomina en empresas pequeñas o periféricas y consiste en el ejercicio personal y arbitrario del poder. El control estructural, que se aplica como respuesta de la gerencia frente a la resistencia laboral, a la emergencia de organizaciones políticas, y al crecimiento de las empresas. Esta forma de control toma cuerpo en la estructura física (control técnico) o

---

<sup>97</sup> Edwards, R. Contested Terrain. *The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York, 1979.

<sup>98</sup> Edwards, R. Contested Terrain. *The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York, 1979

social (control burocrático) del proceso de trabajo. Afirma que el control técnico, se da sobre todo en las industrias de producción masiva y tiene su expresión más clara en la cadena de montaje, donde la maquinaria dirige el proceso de trabajo y su ritmo. El control burocrático se implanta en la estructura social de la empresa, donde las reglas impersonales gobiernan la producción y ha sido muy eficaz para prevenir el sindicalismo.

Andrew Friedman, también critica a Braverman por “*confundir una estrategia particular para ejercer la autoridad gerencial con la autoridad gerencial misma*”<sup>99</sup> y objeta su concepto del control como solamente despótico, y la omisión de la resistencia laboral y la negociación en su análisis. Incorpora la resistencia laboral y la respuesta gerencial a ésta, pero las explica como resultado de las etapas del capitalismo, la acumulación del capital y el equipamiento mecánico, los cuales considera que afectan la autoridad dentro del proceso de trabajo o la habilidad para la resistencia. A diferencia de Edwards, caracteriza las formas de control a partir de la manera en que la gerencia se relaciona con los trabajadores y reconoce el control directo y la autonomía responsable. En la primera busca limitar a la fuerza de trabajo a través de las amenazas, de la supervisión directa y de otorgarle el mínimo de responsabilidad a los trabajadores. La segunda se ha extendido con el aumento en el tamaño y la complejidad de las empresas, con la resistencia laboral, y con la incorporación de la ciencia en la producción<sup>100</sup>. Consiste en facilitar la adaptación de los trabajadores dándoles “*estatus, autoridad y responsabilidad. La alta gerencia trata de ganar su lealtad, y cooptar sus organizaciones a los ideales de la empresa (es decir, la lucha por la competencia) ideológicamente*”<sup>101</sup>. En las nuevas circunstancias, la gerencia ha encontrado que “*la cooptación de ciertos grupos y la conciliación son más efectivas que la coerción pura*”<sup>102</sup>.

Los trabajadores, según Friedman, no pueden llegar a controlar el proceso productivo dentro del capitalismo, pero pueden lograr algunos cambios en la organización del

---

<sup>99</sup> Friedman, A. *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982

<sup>100</sup> Merritt Roe Smith y Leo Marx ; trad. Esther Rabasco y Luis Toharia, *Historia y determinismo tecnológico* Ed Alianza, Madrid, 1996.

<sup>101</sup> Friedman, A. *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982

<sup>102</sup> Friedman, A. *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982

trabajo y en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, no todos los cambios son resultado de la resistencia y lucha de los trabajadores, algunos pueden ser resultado de iniciativas gerenciales para mantener o aumentar el control gerencial, como sucede con la autonomía responsable.

En los análisis descritos anteriormente, si bien se supera el determinismo estructural de Braverman al incorporar el conflicto y el enfrentamiento en el lugar de trabajo, así como las estrategias gerenciales para mantener el orden, se introduce otro tipo de determinismo al identificar sólo ciertos tipos de control y hasta ciertos determinantes estructurales de la resistencia laboral, como el tamaño y complejidad de las empresas o las técnicas de organización del trabajo, sin reconocer el abanico de posibilidades que queda abierto por la acción de los sujetos participantes.

Desde una posición muy semejante, los investigadores Buroway y Warwick rechazan la separación entre el control gerencial y la resistencia de los trabajadores que hacen Braverman y Friedman, y agregan los conceptos de antagonismo estructurado y de negociación, como explicativos de las relaciones dentro de la producción. El primero está implantado en el proceso de trabajo *“porque los trabajadores están en posición subordinada: su capacidad de trabajo -su fuerza de trabajo- se transforma en trabajo efectivo bajo la autoridad de la gerencia, y el excedente creado no está bajo su control”*<sup>103</sup> Pero, agregan: *“... tanto como conflicto hay cooperación, porque los gerentes necesitan la complacencia de los trabajadores, mientras que los trabajadores dependen de los empleadores para su trabajo y no pueden afrontar el adoptar una política de resistencia total. El balance entre los aspectos conflictivos y de cooperación en el trabajo se da a través de la negociación del orden”*<sup>104</sup>

Por lo tanto la negociación aparece como un instrumento sumamente necesario a la hora de manejar los conflictos, ya que, por un lado, la gerencia opera bajo la presión de

---

<sup>103</sup> Bélanger, Jacques, P.K. Edwards y Larry Haiven , “The Workplace and Labor Regulation in Comparative Perspective” citado en Trejos, María Eugenia “Control del trabajo a través de su organización: el caso de la industria de prendas de vestir en Centroamérica”, tesis doctoral presentada en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Unidad de Iztapalapa, 2004

<sup>104</sup> Bélanger, Jacques, P.K. Edwards y Larry Haiven , “The Workplace and Labor Regulation in Comparative Perspective” en *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, ILR Press. School of Industrial and Labor Relations /Cornell University, New York. 1994

contradicciones entre la necesidad de control y la de conseguir la cooperación de los trabajadores por un lado, y la necesidad de mantener la armonía en la empresa y obtener su rentabilidad por el otro. Edwards plantea que *La negociación no es accesorio, sino que es parte integrante de las relaciones entre gerentes y trabajadores, el recurso para regular el trabajo en medio de las demandas contradictorias*. Además añade que cada espacio laboral resuelve el problema a través de una negociación que no es necesariamente de contratos colectivos, sino que puede realizarse por otras vías menos formales y más cotidianas, ubicadas en el lugar de trabajo, aunque influidas por las tendencias globales y los sistemas nacionales de relaciones laborales<sup>105</sup>.

Como crítica a este análisis, más orientado a la negociación como medio de lograr el control y un cierto consenso estructurado, está la ausencia en torno a la discusión sobre otros métodos más subjetivos de control, específicamente aquéllos referidos a la administración psicológica de los sujetos más que técnica del proceso de trabajo en sí.

A partir de esto, otras investigaciones han enfatizado la manera en la que las nuevas configuraciones de organización del trabajo procuran interiorizar -en la cabeza de los trabajadores- la supervisión y el control, de manera tal que los trabajadores asimilan los modos de moverse dentro de la fábrica o empresa de tal modo que las prácticas legitiman al mismo tiempo dichos modos de disciplinamiento y de control.

La incorporación de la subjetividad en este análisis, toma bastante relevancia en los planteamientos sobre la organización del trabajo que hace De la Garza quien retoma el aporte de los obreristas italianos. Señala que el monto del plusvalor -objetivo fundamental del capital en la producción- es variable y se determina en el proceso de trabajo, como resultado de la manera en que se resuelve la lucha en él. *“Esto da origen a un conflicto inevitable de carácter estructural, pero a la vez a la dificultad de encerrar en marcos rígidos la organización de los procesos de trabajo”*<sup>106</sup> El problema

---

<sup>105</sup> Bélanger, Jacques, P.K. Edwards y Larry Haiven, “The Workplace and Labor Regulation in Comparative Perspective” en *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, ILR Press. School of Industrial and Labor Relations /Cornell University, New York. 1994

<sup>106</sup> De la Garza, E. *La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración productiva y evidencia empírica para América Latina*, Casa abierta al tiempo/Plaza y Valdés Ed., México, 2001.

[http://books.google.cl/books?hl=es&id=dybkKIpQu9EC&dq=La+formaci%C3%B3n+socioecon%C3%B3mica+neoliberal:&printsec=frontcover&source=web&ots=vc\\_wA9H3Bm&sig=Rh2nfmlWz7cd-BOWva9TMoLH2u8&sa=X&oi=book\\_result&resnum=1&ct=result#PPA64,M1](http://books.google.cl/books?hl=es&id=dybkKIpQu9EC&dq=La+formaci%C3%B3n+socioecon%C3%B3mica+neoliberal:&printsec=frontcover&source=web&ots=vc_wA9H3Bm&sig=Rh2nfmlWz7cd-BOWva9TMoLH2u8&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PPA64,M1)

de fondo, señala, es la relación entre estructuras, subjetividades y acciones. Propone aplicar el constructivismo de Kuhn al análisis del proceso productivo, y retoma la afirmación de que los datos no están dados, sino que deben ser construidos y que la realidad también es construida, al menos en parte, por el sujeto.

De la Garza rescata de la epistemología crítica la propuesta de que los sujetos sociales incorporan en su actuar una visión y a su vez acción transformadora de la realidad: los sujetos actúan enmarcados bajo diferentes esquemas y estructuras impuestas pero también responden a esta presión dando sentido de acuerdo a su subjetividad y convirtiéndose en mediadores entre estructuras y acciones.

En este enfoque se retoma de Marx la dialéctica sujeto-objeto. La subjetividad, que es un proceso que forma parte de la relación sujeto-objeto, dice de cómo “*el objeto adquiere significación para el sujeto y puede orientar su acción (y, a la vez)... cómo a partir de la acción se pueden crear las formas de significación*”<sup>107</sup>. La subjetividad está conformada por estructuras parciales interconectadas de diversas formas que dan campo a la creación y a la voluntad en “*condiciones en parte dadas*”. La organización del trabajo tampoco sería un fenómeno solamente subjetivo, sino también material y objetivo en que se abren campos para la acción subjetiva con incoherencias y fragmentaciones que “*dependerá de sus mundos de vida, pero también de estructuras, prácticas y subjetividades anteriores*”<sup>108</sup>

De este modo, tanto los empresarios como los obreros no son sujetos *totalmente sujetos, pero tampoco son absolutamente libres para tomar decisiones y actuar... En su subjetividad, como aparato de dar sentido, hay espacios sistémicos junto a otros con contradicciones, heterogeneidades, discontinuidades*”<sup>109</sup>

De este debate se hace necesario recuperar el concepto de organización del trabajo como espacio dual: material-técnico y social, donde lo social está oculto y debe ser develado más allá del discurso gerencial y de los aspectos técnico-materiales. A partir

---

<sup>107</sup> De la Garza, E. *Identidad y subjetividad: problemas teóricos*, en *Identidad*, Cuernavaca, CRIM

<sup>108</sup> De la Garza, E. *Identidad y subjetividad: problemas teóricos*, en *Identidad*, Cuernavaca, CRIM

<sup>109</sup> De la Garza, E. “*La epistemología crítica y el concepto de configuración*”, *Revista Mexicana de Sociología*, No. 1, enero-marzo, 2001

de esto, reconocer que la organización productiva del trabajo implica, mediante la extracción máxima de plusvalía, un aprovechamiento total de las capacidades tanto físicas como psíquicas de la fuerza de trabajo, la cual se extiende más allá de los límites de la fábrica, sino que además pasa a ser un elemento configurador de subjetividad presente en el mundo de la vida.

Por otro lado, también debe recuperarse el reconocimiento de que existen diversas formas de control –entre las que puede estar el consenso- que pueden ser modificadas, dentro del marco de las posibilidades existentes, por la acción de los sujetos, siempre. Por último, hay que reconocer la presencia de contradicciones e intereses opuestos, que llevan a la gerencia a procurar garantizar el control y a los trabajadores a respuestas variadas, ya sea en forma individual o colectiva. El control, por tanto, se puede ejercer de diversas maneras: desde arbitrarias hasta consensuadas, desde confrontativas hasta orientadas a conseguir la cooperación y la identificación de los trabajadores con la empresa. Y puede corresponder con decisiones unilaterales de la gerencia o con negociaciones con los trabajadores, ya sea formalmente o mediante acuerdos implícitos o informales, todas ellas contribuyendo a la generación y re-generación de cambios en el seno de la organización del trabajo.

Por último, para finalizar esta segmento, cabe destacar la importancia que ya desde los años '60 han obtenido estudios sobre el trabajo en la psiquis del trabajador y cómo este elemento se configura actualmente como el más valioso para la productividad del trabajo y que, por consiguiente, detona un tipo más de dominación y control en los espacios de trabajo.

## **V.6. Dispositivos de control, dispositivos de identidad.**

*Un trabajador motivado que logra conectar su proyecto personal con los principios y valores de su empresa vale oro. Una organización que aspira a sobresalir por su calidad de servicio debe adoptar esta práctica casi como un dogma de fe<sup>110</sup>*

---

<sup>110</sup> Rodrigo Fuenzalida, psicólogo laboral y Diplomado en gestión de empresas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en desarrollo organizacional Universidad de Chile, especialista en temas de desarrollo organizacional. Consultor y Ejecutivo de recursos Humanos en diversas empresas. Clase n° 8 curso Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl, Universidad Adolfo Ibáñez, Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

Los nuevos modos de normalización de la fuerza de trabajo expresada en la moderna cultura organizacional plantean la búsqueda de un compromiso moral, el que se materializa objetivamente con las políticas de calidad del producto y de proceso: *total quality management* (TQM); estos incentivan la movilización y participación de los trabajadores creando la ilusión de un mayor empoderamiento sobre su trabajo y sobre los destinos de la empresa. A través de la garantía y certificación de la calidad, las empresas buscan configurar un tipo de orden en la producción que permita legitimar la disciplina y mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de dispositivos participativos acordes con los principios de la lealtad a la empresa<sup>111</sup>.

De acuerdo a lo anterior, lo que buscan los empresarios es una implicación valórica, moral y productiva de parte de los trabajadores, regida por los principios de la cultura organizacional que prima en la empresa. El *compromiso entusiasta* por parte de los trabajadores con los valores y normas de la empresa genera el autocontrol y la autodisciplina, elementos de vital importancia. Para lograr esta nueva forma disciplinaria de autogestión y autoemprendimiento individual en conjunto con los fines organizativos que le están asociados, los trabajadores deben convertirse en receptores fundamentales del discurso organizacional del nuevo capitalismo para la colonización de sus almas<sup>112</sup>

La supuesta *comunidad de intereses* que se generaría entre el trabajador y el empleador, supondría o estaría enmarcada por metas colectivas e individuales, cuyo cumplimiento se ve recompensado generalmente por bonos que aumentan las remuneraciones, dando pie a una ideología de que *todos ganan*, tanto el empresario o dueño de la empresa al materializar e incrementar sus ganancias y utilidades para al empresa, y el trabajador que ve incrementado su salario (¡y su estrés!).

Sin duda que la implicación subjetiva promocionada por las gerencias y la puesta en práctica de nuevas teorías organizacionales que buscan movilizar factores emocionales, han profundizado y refinado los dispositivos de control y disciplina en los puestos de

---

<sup>111</sup> Hugh Wilmott, "Strenght is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", en *Warwick Organizational Behavior Staff, Organization Studies. Critical perspective on business and management*, Londres, Rutledge, vol I, 2001.

<sup>112</sup> Montes Cató, J.S.: "Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudio sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones", Battistini, o. (Coord.) *El trabajo frente al espejo*, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2004

trabajo, ya que aparece mucho más efectivo desde el punto de vista productivo, asignarle a los trabajadores responsabilidades que comparten con su empresa.

Ya desde los años setenta se comenzó a plantear que las capacidades subjetivas de los individuos, la actitud positiva, el carácter emprendedor, independiente, con capacidad de aceptar riesgos, de fácil adaptación y la disposición a trabajar en equipo, eran factores realmente importantes en el desempeño del trabajo, orientados a normalizar una fuerza de trabajo que obtenga mayores beneficios para la empresa; el desarrollo de *el buen sujeto trabajador* aparece ya en el discurso de estos teóricos (principalmente psicólogos laborales).

Con estos objetivos, 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.

A través del discurso moralizador y dominador como dispositivo de control, se logra expandir una suerte de espectro que modela la vida del trabajador tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo, normalizando sus conductas. Y permite regularizar y predecir en la movilización de mentes y cuerpos, una fuerza de trabajo con todo su potencial productivo.

Los nuevos dispositivos de control, a diferencia de los clásicos, -que aún perviven – están fundados en modos de vigilancia más indirectos, tales como la técnica de *el cliente incógnito*, utilizado por muchos establecimientos que contratan servicios de otras empresas para la supervisión *in situ* de los trabajadores y del proceso de trabajo que éstos llevan a cabo.

Una pregunta central que se formulan quienes cultivan este tipo de estudios, tomando en cuenta el carácter flexible de la organización del trabajo actual, es dónde colocar el mayor énfasis para la consecución de los objetivos últimos: en los sistemas de recompensa, en la selección de personal, en la capacitación, en el liderazgo de los



equipos o en otras variables del clima laboral. Sobre el tema se lee en uno de los cursos de *Orientación al Cliente*, que imparte alguna universidad en Chile:

*Todas las políticas y sistemas que se alinean para favorecer el comportamiento esperado son un aporte. Sin embargo, el factor clave para dar sustento, profundidad y consistencia a las conductas es que el actuar se fundamente en estrategias que combinen herramientas e incentivos con un compromiso emocional hacia la tarea de servir<sup>113</sup>.*

Las estrategias de dominación sobre el trabajo tienen efectos diferenciados en la fuerza de trabajo, según las posiciones que ocupan en el espacio de la empresa: Lo anterior abre la hipótesis de que, aquellos trabajadores que se ubican en los escalafones más bajos captan en menor grado el discurso organizativo de la empresa, lo que se explica por déficit en su educación (menor acceso a la educación, menor posesión de capital económico y cultural, menos acceso a las nuevas tecnologías de la educación asociadas al marketing y al management en general y sus contenidos). Además, el escaso poder que detentan en su lugar de trabajo los hace más proclives a convertirse en sujetos de dominación. En sentido contrario, aquellos trabajadores insertos en las posiciones más altas de la empresa, captarán de mejor modo y con mayor aceptación los contenidos de estas nuevas formas de organización del trabajo basado en el management flexible, por lo que son visualizados como los transportadores del discurso del emprendimiento y del management actual.

---

<sup>113</sup> Rodrigo Fuenzalida, psicólogo laboral y Diplomado en gestión de empresas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en desarrollo organizacional Universidad de Chile, especialista en temas de desarrollo organizacional. Consultor y Ejecutivo de recursos Humanos en diversas empresas. Clase n° 8 curso Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl, Universidad Adolfo Ibáñez, Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

## **VI. Metodología de la Investigación**

### **VI.1. Diseño de la Investigación.**

#### ***VI.1.1. Paradigma y tipología de Investigación.***

El paradigma en el cual se enmarca la presente investigación es interpretativo debido a que pretende legitimar el nuevo tipo de investigación de corte explicativo centrado en las discusiones en torno a un fenómeno particular como lo son los modos de dominación y control en el espacio de trabajo. Por otro lado, hace referencias a formas concretas de percibir y abordar la realidad, lo cual lleva a compartir posturas que pretenden concebir una realidad múltiple.

A diferencia del paradigma explicativo, el paradigma interpretativo no pretende hacer generalizaciones a partir de los resultados obtenidos. La investigación que se apoya en él termina en la elaboración de una descripción ideográfica, en profundidad, es decir, en forma tal que el objeto estudiado queda claramente individualizado.

Según este paradigma, existen múltiples realidades construidas por los actores en su relación con la realidad social en la cual viven. Por eso, no existe una sola verdad, sino que esta surge como un constructo que se articula a partir de los diversos significados que las personas le dan a las situaciones en las cuales se encuentran inmersas. La realidad social es así, una realidad construida (con base en) desde los marcos de referencia de los actores.

El contexto en que están insertos los vendedores y vendedoras de las grandes tiendas, representa la singularidad de aquel sector, a través de sus protagonistas, sin pretender ser un marco de referencia de otras corporaciones o sectores con similares características, lo que lo hace un caso único.

Es por tal motivo que los vendedores y vendedoras integrales seleccionados pertenecen a las 4 principales tiendas con el mayor crecimiento económico en el país, lo cual implica que se desenvuelven en un contexto particular, con características propias,

diferentes a las de otros tipos de vendedores de otras grandes tiendas, de otros tipos de comercio o pertenecientes a otros sectores.

La intención final de las investigaciones fundadas en el paradigma interpretativo consiste en comprender la conducta de las personas estudiadas; se interpretan los hechos bajo la objetividad de las acciones en su contexto<sup>114</sup>, es decir, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo del contexto estudiado.

### **VI.1.2. Tipo de diseño metodológico.**

En función de los objetivos planteados para ésta investigación, se considera como diseño el tipo descriptivo con enfoque cualitativo, ya que se pretende describir y analizar una realidad particular. El diseño de investigación según Hernández (1995) se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al o los investigadores lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado.

La metodología es de carácter cualitativo, debido a que ésta permite profundizar en aquellos aspectos o tópicos que releven significación en los objetivos planteados para este estudio. Dicha metodología se caracteriza por ser inductiva, vale decir, permite a los investigadores desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de una realidad o experiencia particular, no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. El investigador concibe el escenario y a las personas desde una perspectiva holística, ya que los escenarios o grupos no son reducidos a categorías o variables, sino considerados como un todo.

Por otra parte, la investigación cualitativa según Taylor (1987) trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. De dicha metodología se puede señalar además que tiene su base epistemológica en el historicismo, fenomenología e interaccionismo simbólico. En cuanto a su énfasis en el actor individual que tiene una descripción y comprensión interpretativa de la conducta humana, en el propio marco de referencia del individuo o grupo social que actúa; es

---

<sup>114</sup> Husserl *Deen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie*, 1949

decir, desde la perspectiva del paradigma cualitativo, es inaceptable desligar pensamiento y realidad, y se tiene la convicción sobre una realidad modelada y construida por nuestros pensamientos. Por tanto, se investiga de acuerdo a cómo formamos parte de esa realidad y desde nuestra perspectiva y posibilidad para conocerla.

“El objeto de la investigación cualitativa es un objeto que habla. El hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento se realiza a través de lo que piensa el sujeto que actúa. Entre el sujeto de la investigación y el objeto que habla se establece una relación de interdependencia e interacción. Indagar y caracterizar en las formas de control y disciplinamiento que la gestión empresarial aplica sobre sus trabajadores y cómo éstas inciden tanto en la productividad como en la producción de subjetividades y percepciones a favor o de resistencia en los vendedores, considerando esta situación en forma natural, sin buscar manipular la realidad observada, con el fin de comprender este fenómeno en su contexto natural”<sup>115</sup>.

En tanto, corresponde a una investigación de tipo exploratoria descriptiva. Exploratoria considerando que “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”<sup>116</sup>. En este caso, se pretende comprender las prácticas utilizadas por la empresa y la utilización de estrategias de involucramiento y disciplinamiento para favorecer la productividad, los modos de organización que tiene asimismo el trabajo y la percepción que los vendedores tienen respecto del despliegue de dichas estrategias de control.

Con este estudio no se pretende buscar generalizaciones de la problemática ni dar respuestas totalizantes, sino explorar y describir esta realidad particular de los vendedores y vendedoras integrales que trabajan en el sector de las grandes tiendas y que cuyas dimensiones se observan en función de los objetivos planteados.

---

<sup>115</sup> Bourdieu, P., *La Reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Laia, Barcelona, 1977.

<sup>116</sup> Pardinás, F., *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales: introducción elemental*, México, Siglo Veintiuno 1978

Por otro lado, los métodos cualitativos tienen como supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y sus significados. Recurriendo por ello a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre,<sup>117</sup> se pretende **explorar** la percepción que los vendedores tienen sobre las formas de control y disciplinamiento que ejercen la gestión empresarial de las grandes tiendas.

Guía inseparable será del presente estudio de diseño cualitativo, que facilita la aproximación a la realidad, el respaldo en la Teoría fundamental: “La teoría fundamental es una metodología para desarrollar teoría fundamentada, es una recogida y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, y esto se realiza a través de una continua interpelación, entre el análisis y la recogida de datos”.<sup>118</sup>

La investigación cualitativa tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales”; lo que hace que esta evidencie rasgos fundamentales que rijan una correcta elección de métodos y teorías apropiadas, el reconocimiento y el análisis de perspectivas diferentes, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación como parte del proceso de producción del conocimiento y la variedad de enfoques y métodos.<sup>119</sup>

### **VI.1.3. Perspectivas de análisis cualitativo:**

a) Interaccionismo simbólico.

En la presente investigación cualitativa se trabajará con base epistemológica de interaccionismo simbólico. El interaccionismo simbólico, es la base empírica, son los significados subjetivos que los sujetos tienen de sus actividades y ambiente, Flick (2004). El nombre de esta línea de investigación sociológica y socio psicológica fue

---

<sup>117</sup> Ruiz Olabuenaga, J, *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2003

<sup>118</sup> Strauss y Corbin, *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Medellín : Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia, 2002

<sup>119</sup> Flick, Uwe: *Introducción a la investigación cualitativa*, traducción de Tomás del Amo, A Coruña Fundación Paideia Galiza, Morata, 2004

acuñada por Blumer (1969). Su centro de interés son los procesos de interacción, la acción social que se caracteriza por una orientación recíproca, además las investigaciones de estos procesos se basan en un concepto particular de interacción que tiene empeño en el carácter simbólico de las acciones sociales. (Joas: 1987:84, Citado por Flick: 2004.).

Esta corriente, pone énfasis en la interacción de los individuos y en la interpretación de estos procesos de comunicación.

La realidad social se explica a través de las interacciones de los individuos y grupos sociales (en este sentido se opone al determinismo social). Para interpretar la actuación de los grupos e individuos no es suficiente estudiar su comportamiento visible, sino también es relevante considerar su conciencia y sus pensamientos como parte de sus actuaciones (contrario al conductismo).

Según Las características del Interaccionismo Simbólico se reafirma la idea de trabajar un diseño cualitativo, debido a que este tipo de metodología permite recoger directamente los datos e información del campo en donde se inserta el objeto de estudio, permite la reflexión por parte del investigador promoviendo reflexión crítica y objetiva del caso en particular, permite la interpretación y el posterior aporte sobre la base de realidades sociales en las cuales se desenvuelven los vendedores y vendedoras integrales.

## **VI.2. Técnicas de recolección de los datos y técnicas de análisis.**

La entrevista utilizada es de tipo semi- estructurada, ya que no sigue una secuencia de preguntas fijas, pero se adecua a un esquema o pauta general, mediante la cual se obtuvo información relevante para el estudio. Dicha entrevista se elaboró al momento de conocer el contexto donde se llevó a cabo la investigación.

La elección de la entrevista como medio para recolectar información se sustenta en su carácter de modelo especializado de interacción verbal, iniciado para un propósito específico y focalizado sobre un área específica de contenidos. La ventaja de la entrevista semi-estructurada es que no sigue un esquema preestablecido de manera tan rígida, sino que tiene una forma libre en su estructuración. Esto último permite una

relación empática entre entrevistador y entrevistado, ya que gracias a esto, se logra generar un diálogo del cual se puede extraer mayor información que la que se podría lograr mediante estructuras rígidas o poco flexibles. Tanto la entrevista individual como los grupos de discusión de vendedores y vendedoras favorecen en tanto a su estructura flexible, que permite la apreciación de categorías o conductas no pre-elaboradas por la entrevistadora.

La entrevista es un método de investigación directa, vale decir se obtienen datos verbales directamente de los sujetos actores estudiados, no sigue un esquema preestablecido y estandarizado sino que ofrece una forma libre en su estructuración con el fin de lograr la confianza necesaria por parte del entrevistado para que de esta forma, la información fluya por medio del establecimiento de una relación empática.

### **VI.2.1. Grupo de discusión:**

En la obra de Ibáñez sobre el grupo de discusión encontramos constantemente dos registros: uno, más sociológico, en el que se remite a los modelos socioculturales de interacción y a su experiencia práctica como investigador de grupos de discusión, y otro, psicoanalítico, con el que intenta legitimar metodológicamente la técnica<sup>120</sup>. Nuestro propósito aquí será seguir en la línea del primer registro en detrimento de —y en oposición a— el segundo.

El grupo de discusión es una técnica que tiene como objetivo principal buscar esa construcción del sentido común que uno o varios grupos sociales hacen en torno a un ámbito determinado. El objetivo final del análisis sería hallar los marcos de interpretación a partir de los cuales los sujetos dan sentido a un conjunto de experiencias. Estos marcos de interpretación se hallan unidos a las diferentes situaciones y relaciones sociales en las que normalmente se encuentran los miembros de ese grupo<sup>121</sup>.

---

<sup>120</sup> Ibáñez, J.: *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*, Madrid, Siglo XXI de España, 1979

<sup>121</sup> «Lo que hace al grupo de discusión un dispositivo de investigación sociológica es que el grupo está diseñado para dar cuenta de la manera en que los sujetos y los grupos construyen y dan sentido a los acontecimientos y circunstancias en que viven, haciendo aflorar las categorías e interpretaciones que se generan en los marcos intersubjetivos de la interacción social por medio de procesos comunicativos y lingüísticos» (Alonso, 1996: 10).

Los individuos, en su vida cotidiana, se mueven por una multiplicidad de situaciones sociales. En estas situaciones, se encuentran con unos rituales de interacción y unos interlocutores conocidos, cotidianos. En ellas, normalmente, el discurso funciona como un elemento más en procesos de mantenimiento de relaciones sociales —visitas, grupos de amigos, bar...—, realización de tareas, negociación de recursos, etc. Son situaciones en las que lo dicho se construye sobre una cantidad ingente de conocimiento de trasfondo —*background knowledge*<sup>122</sup>— implícito: sobre un fondo compartido de presuposiciones, de conocimientos «evidentes» que nunca son cuestionados ni afloran en el discurso.

Frente a estas situaciones sociales cotidianas, la del grupo de discusión ha de permitir un trabajo de explicitación: de elaboración de lo que normalmente queda implícito como fondo silencioso de las interacciones cotidianas —con sus tópicos tejidos y destejidos hasta el infinito. Por ello es necesaria una cierta excepcionalidad en la definición de la situación. Esta excepcionalidad viene dada por los elementos siguientes<sup>123</sup>:

- a) No conocimiento previo de los participantes ni del preceptor.
- b) Presencia del magnetófono y, en general, de todo aquello que marca la definición de la situación como recogida de un discurso para una investigación.
- c) La situación se define como una situación en la que lo fundamental es llegar a una «verdad», dialogar para llegar a un acuerdo sobre el estado de las cosas. En este sentido, frente a la mayoría de las interacciones, en ésta el discurso es algo gratuito: no tiene otro fin que sí mismo. Y el valor que impera es el de la “verdad” —frente, por ejemplo, a la charla informal, donde lo que se valora es la capacidad de entretener, la ingeniosidad o la conformidad a los valores del grupo mediante la repetición de los tópicos y mitos grupales—. Pero, quizás, lo que haga la situación más excepcional sea la unión del punto primero y tercero: una discusión sobre un tema que no se conoce con unos desconocidos para una investigación que realiza otro desconocido. En la interacción cotidiana, el acceso a desconocidos está regido por una serie de normas que constriñen

---

<sup>122</sup> Cicourel, A. V.: *Cognitive Sociology. Language and Meaning in Social Interaction*, Nueva York, The Free Press, 1974 & Garfinkel, H.: *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall (reed. en Cambridge, Polity Press, 1984

<sup>123</sup> Enrique Martín Criado, *El grupo de discusión como situación social*, reelaboración de una comunicación presentada en el *IV Congreso Nacional de Sociología*, en Madrid, septiembre de 1992



tanto el acceso —no se puede abordar a cualquiera— como el tipo de interacción que se puede mantener —no se puede hablar de cualquier cosa con una persona a la que no se conoce.

Sin embargo, también debe existir una implicación de parte de los entrevistados en el grupo: Pero si es necesario que la situación sea, en cierta medida, excepcional, también es necesario que pueda darse una implicación de los participantes en el tema de discusión y en la situación: sin ella, la situación se reduce a un desgravamiento deshilachado de estereotipos.

Si el discurso varía en función de la situación social en la que los sujetos se hallan, y si cada situación social impone una serie de constricciones sobre el desarrollo del discurso, el análisis debe tener siempre en cuenta estas constricciones del orden de la interacción antes de extraer conclusiones apresuradas de fenómenos discursivos que pueden tener su principal razón de ser en la dinámica de la situación social<sup>124</sup>. En el análisis hay que tener siempre en cuenta las estructuras de lo decible: las constricciones que según los grupos y las situaciones sociales se imponen a los temas a tratar y a la forma de tratarlos. El consenso, en esta perspectiva, es una exigencia interaccional: en una discusión “educada” hay que ser «tolerante», no obstinarse en las divergencias ni en la imposición del propio punto de vista. Además, es un requisito para salvar la cara: no sólo para no quedar cualificado como intolerante, impertinente, bocazas, sino también para no arriesgarse demasiado en el duelo verbal: para no empeñar toda la imagen en él<sup>125</sup>.

Es decir, ignorar que se trata de una interacción donde diversos agentes desarrollan estrategias discursivas y donde el «consenso» es una regla interaccional; parafraseando a Wittgenstein<sup>126</sup>, podemos decir que un buen consenso es uno que lo parece: uno que es definido como tal por los participantes en la situación.

---

<sup>124</sup> Callejo, J.: *Los usos televisivos desde la perspectiva cualitativa*, Tesis Doctoral, Madrid, UNED, 1994

<sup>125</sup> Enrique Martín Criado, *El grupo de discusión como situación social*, reelaboración de una comunicación presentada en el *IV Congreso Nacional de Sociología*, en Madrid, septiembre de 1992.

<sup>126</sup> Wittgenstein, L.: *Investigaciones filosóficas*, Barcelona, Crítica, 1988

Por último, el tipo de análisis de discurso propuesto tiene como objetivo la búsqueda de los esquemas de interpretación a partir de los cuales los sujetos, en esta investigación, los vendedores y vendedoras integrales, dan sentido a un ámbito de la experiencia. Estos esquemas son compartidos por todo el grupo social al que pertenece el individuo: son la condición para poder llegar a un acuerdo sobre el sentido de las experiencias y las interacciones y para poder ser considerados miembros normales del grupo. Estos esquemas interpretativos forman parte, a la vez, de su competencia comunicativa y de su competencia social —marcan la pertenencia al grupo—. Estos esquemas interpretativos —esquemas del *habitus*— son siempre sociales o grupales antes que individuales: se hallan asociados a distintas condiciones sociales y materiales de existencia<sup>127</sup>.

En este punto, la validez externa del grupo de discusión se reformula de la siguiente manera: ¿hasta dónde llegan los límites del grupo que comparte estos esquemas interpretativos? Es aquí donde el diseño de los grupos a realizar se revela como la herramienta más importante, no sólo para poder llegar a los esquemas interpretativos —permitiendo la comparación entre discursos producidos en situaciones y/o por grupos diferentes—, sino también para plantear las condiciones de generalización —los límites del grupo— de los esquemas interpretativos que el análisis ha sacado a la luz. Es entonces en este punto en donde queda plasmada y justificada la situación única de la presente investigación.

### **VI.3. Análisis de los datos.**

En la presente investigación existieron dos momentos principales en la recolección de la información: dado el carácter exploratorio de la investigación se procedió primeramente a realizar una serie de observaciones a los vendedores en el espacio mismo de la gran tienda con el objetivo de tener una cierta mirada inicial y más dirigida hacia las funciones que los trabajadores cumplen en su lugar de trabajo. De este modo, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas<sup>128</sup> que contemplaron preguntas de amplio

---

<sup>127</sup> Enrique Martín Criado, *El grupo de discusión como situación social*, reelaboración de una comunicación presentada en el *IV Congreso Nacional de Sociología*, en Madrid, septiembre de 1992

<sup>128</sup> Entrevistas realizadas a dirigentes sindicales, que también son vendedores.

espectro dimensional, es decir, para así aprehender de modo más acabado y detallado sus tareas y las condiciones de trabajo en las cuales se desenvuelven.

Un segundo momento, con la información recogida, se procedió a afinar más la mirada y centrarse en las formas de organización del trabajo que tienen las grandes tiendas como empresas modernas y, a partir de aquí, delinear las dimensiones que nos permitieran identificar las prácticas de control y disciplinamiento sobre los vendedores de las tiendas.

En este momento se reconocieron como criterios que guiaron el análisis las siguientes categorías: Control directo, Control indirecto, Formas de resistencia y Percepción de los modos de control, las que encaminaron observaciones posteriores y que a la vez rigieron una segunda instancia que consistió en un grupo de discusión de los vendedores y en algunas entrevistas personalizadas<sup>129</sup>.

Las categorías elegidas responden a los requerimientos del proceso de investigación y por ende a los aspectos en los que se pretende indagar para llegar a las conclusiones correspondientes

Por otro lado y para el análisis de datos, la triangulación, que para Flick es (2003:243) “Esta palabra clave se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos reestudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno”.

El autor Denzin (1989) citado por Flick (2004) distingue cuatro tipos de triangulación. La triangulación de datos, referida a la utilización de diferentes fuentes. Triangulación del investigador, donde se emplean diferentes observadores o entrevistadores para detectar las desviaciones del investigador. Triangulación de la teoría, “Se acerca a los datos con múltiples perspectivas e hipótesis en mente, varios puntos de vista teóricos. Triangulación metodológica, se hace referencia a dos subtipos de triangulación: triangulación dentro del método y entre métodos<sup>130</sup>. Según Flick la triangulación se conceptualiza como una estrategia para validar los resultados obtenidos con los métodos

---

<sup>129</sup> Entrevistas realizadas a vendedores, gerentes.

<sup>130</sup> Denzin, Norman K, *Interpretive interactionism*, Newbury Park, Calif. SAGE 1989

individuales<sup>131</sup>. Denzin, enfatiza que la triangulación de método, investigador, teoría y datos sigue siendo la estrategia más sólida de construcción de teoría.

En la presente investigación se utilizara el análisis basado en la Triangulación de métodos de análisis – análisis de contenido y teoría fundamental o fundamentada - y la Triangulación teórica.

La base de datos bibliográficos de las categorías levantadas o por levantar, se confrontan a la información recogida a través de las técnicas o instrumentos. Una vez recolectados los datos se comenzará con el proceso de triangulación o levantamiento de categorías, en donde se extraerán conclusiones en base a la información recolectada. Triangulación que validará o refutará los datos obtenidos y la afirmación de la hipótesis.

En tanto la operacionalización de cada categoría, consiste en que estas, se segmentan o dividen las acciones, clasificándolas y unificando criterios. Estas categorías direccionan u orientan el proceso de análisis indicando las diversas dimensiones y subdimensiones que presentan los datos. Las categorías levantadas bajo estas dimensiones, permiten mantener un hilo conductor en la presentación de la información como un texto bien afinado.

La triangulación permitirá la búsqueda de interpretaciones adicionales antes bajo el análisis de Contenido, por una parte y unido al de la teoría fundamentada, para de este modo lograr una integralidad que no se agote tan sólo en la descripción del fenómeno bajo estudio sino que además se genere y construya una teoría fundada en lo observado y recabado por los instrumentos, identificando las conexiones entre los fenómenos sociales, es decir, cómo los eventos se estructuran y cómo los actores definen las situaciones<sup>132</sup>. El análisis estuvo enmarcado en la siguiente matriz, que se deja entrever en los objetivos del estudio, y se conformó por las siguientes categorías analíticas; Control directo, Control indirecto, Formas de resistencia y Percepción de los modos de control

---

<sup>131</sup> Flick, Uwe: *Introducción a la investigación cualitativa*, traducción de Tomás del Amo, A Coruña Fundación Paideia Galiza, Morata, 2004

<sup>132</sup> Francisco J. Mercado y Teresa Torres, *Análisis Cualitativo en salud, teoría, método y práctica*, Ed. Plaza y Valdés, España, s/a.

Por último la redacción del informe, el vaciado de datos desde los registros a la matriz de análisis. Triangulación de la información desde la teoría, la entrevista aplicada y los métodos de análisis.

Elaboración del informe final.

### **VI.3.1. Plan de análisis**

El análisis de la información recabada siguió el siguiente proceso. En primer lugar, y una vez recogido todos los datos, es decir la información de las entrevistas en profundidad semi estructuras a vendedores, dirigentes sindicales de las grandes tiendas y gerentes, más el grupo de discusión de los vendedores, se hizo una lectura individual y, para asegurar la ausencia de sesgos, se recurrió a pedir una lectura por parte de otros sociólogos.

En segundo lugar, y en relación con las entrevistas y el grupo de discusión, se fue seleccionando información pertinente para cada una de las categorías de análisis existentes, de manera de segmentar o clasificar la información recogida. A cada selección de información por categoría, se le fueron agregando los comentarios de análisis, y así sucesivamente.

Posteriormente se reunieron aquellos comentarios que presentaban una reiteración en su observación y que, de alguna forma, marcaron el análisis en sus diversas interpretaciones y dimensiones, para llevar a cabo la pauta o el camino para las conclusiones finales. Lo anterior, sin hacer caso omiso de nuevas interrogantes y puntos más débiles que surgieron en el proceso de investigación

### **VI.4. Diseño Muestral Cualitativo.**

El muestreo cualitativo se sustenta principalmente en consideraciones de información. Los diseños muestrales cualitativos son de naturaleza intencionada, es decir, pueden ser seleccionados de acuerdo a los objetivos del investigador. Por otro lado, el tamaño de la

muestra depende de lo que el investigador busca conocer, de cómo los hallazgos serán utilizados y de los recursos (incluyendo el tiempo de que dispone el estudio)<sup>133</sup>

Es preciso considerar además que por tratarse de un estudio cualitativo estamos en presencia de un diseño destral flexible, es decir, no existe un número de sujetos fijos para ser estudiado, puyes la muestra se va ajustando en función de la información que va emergiendo durante el proceso de recolección de la información; lo ideal es que la selección de los sujetos llegue hasta que ningún informante provea de información distinta o nueva de la que se ha ido registrando, es la llamada saturación de categorías<sup>134</sup>.

Por lo anterior, y dados los objetivos del estudio, se procedió en primera instancia a realizar entrevistas a informante calificados, que conocieran y manejaran información tanto general como relevante acerca de las condiciones laborales en las que se desenvuelven los vendedores integrales. Para esto se entrevistaron a dirigentes sindicales - que también se desempeñan como vendedores en las tiendas seleccionadas - cuyos datos fueron buscados en la base de datos de la Dirección del Trabajo, SIRELA (Sistema de Relaciones Laborales): luego de contactar a los primeros dirigentes sindicales, se procedió realizar un *muestreo de casos homogéneos*, el cual busca describir algún subgrupo en profundidad respecto a los contenidos que se buscan estudiar en una investigación<sup>135</sup>: ésto principalmente para la conformación de grupos focales y/o de discusión, en donde el punto de referencia es que los participantes de un grupo de discusión es que estos posean algún tipo de experiencia común e relación con el núcleo temático al que apuntan los objetivos de la investigación.

#### **VI.4.1 Universo y unidad de Análisis.**

##### *Universo Teórico*

El universo teórico de la investigación, corresponde a todos los vendedores integrales de las grandes tiendas de todo el país.

---

<sup>133</sup> Patton M., "Tamaño muestral", extraído del libro: *Qualitative Evaluation and Research Methods*, USA, 1990.

<sup>134</sup> Di Silvestre, C., Los tipos de muestreo cualitativo, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

<sup>135</sup> Patton, M. Q., *How to use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park-California: Sage, 1988

### *Universo Práctico*

El universo práctico de la investigación corresponde a todos los vendedores integrales de las grandes tiendas por departamentos.

### *Universo Real*

Corresponde a todos los vendedores integrales de las grandes tiendas por departamentos, contratados directamente por la tienda que se encuentran emplazadas en la región Metropolitana y seleccionadas para este estudio.

### *Unidad de Información*

La unidad de información es la empresa como tal, es decir, la gran tienda, ya que es desde allí e donde se emanan la gestión de los recursos y la administración de los mismos. Como fuente principal de información son los gerentes de las grandes tiendas, en su mayoría, gerentes de recursos humanos.

### *Unidad de Análisis*

La unidad de análisis son los vendedores integrales de las cuatro principales grandes tiendas<sup>136</sup> y se consideran la unidad principal de análisis para este estudio porque representan la masa principal del espacio de trabajo en estudio y es sobre ellos que incide directamente las modalidades de gestión del trabajo.

El estudio tiene un carácter exploratorio, debido a que el problema en análisis no ha sido abordado, al menos, en el contexto mismo de las formas de organización y los modos de producción en las grandes tiendas, en los que se circunscribe el interés de análisis y

---

<sup>136</sup> En este estudio se entenderá por Grandes Tiendas aquél tipo de tiendas como son Falabella, París, Ripley y La Polar y las cuatro han sido seleccionadas para su estudio en esta investigación. Otro tipo de tiendas son las llamadas también Multitiendas, ofrecen una menor gama de productos y no tienen presencia relevante en los centros comerciales más importantes del país. Aunque también son cadenas de tiendas, su volumen de ventas y el empleo que generan son menores. Entre los principales actores están Johnson's, Hites y Corona.

por cierto, desde esta perspectiva teórica, es decir, desde la gestión de las relaciones de trabajo y como inciden éstas en la subordinación, resistencia y percepción de los vendedores de las grandes tiendas.

#### **VI.4.2. Criterios de selección de los informantes.**

Se seleccionaron los trabajadores que participaron en el estudio de acuerdo a los siguientes criterios y se describen a continuación:

◆ **Puesto y lugar de trabajo:** hombres y mujeres que cumplan la función de Vendedor Integral a tiempo completo en cualquiera de las cuatro grandes tiendas en estudio.

La especificación anterior no hace excluyente a aquellos vendedores o vendedoras que además detenten el cargo de dirigente sindical: cabe destacar que esta figura se consideró como la primera fuente para recabar información acerca de las condiciones laborales de los vendedores en las grandes tiendas, por lo tanto cumplieron con el rol de informante calificado para fines de la presente investigación.

◆ **Área de desempeño:** vendedores que se desempeñen en cualquiera de los departamentos y/o secciones de la tienda, resguardando el criterio de proporcionalidad, es decir, el número de entrevistas a trabajadores por departamento.

◆ **Tipo de Contrato:** Abarcará sólo los vendedores integrales contratados directamente por la tienda. Quedan excluidos, pues, los trabajadores subcontratados y los suministrados. También los promotores.

#### **VI.5. Aspectos éticos de la investigación.**

La investigación cualitativa construye conocimiento acogiendo las condiciones propias de la subjetividad del ser humano y de su condición social como pudieren ser la



complejidad, la afectividad, la singularidad y la pluralidad, la flexibilidad, la ambigüedad, entre otros<sup>137</sup>.

Considerando lo anterior, en el presente estudio se parte de la premisa que el conocimiento se obtiene indagando en la condición humana, y que esto conlleva tanto responsabilidades como obligaciones investigativas.

Es por ello que es necesario plantear ciertas medidas y resguardos para cumplir con los requisitos éticos que la investigación exige:

◆ *Selección equitativa de los sujetos*: La selección de los sujetos del estudio debe asegurar que estos sean escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas.

◆ *Condiciones de diálogo auténtico*. En la aplicación de entrevistas y del grupo de discusión se busca lograr un clima de respeto hacia el informante, evitando que se le fuerce a tomar una posición en los debates con presiones físicas o morales, como también a asegurar el respeto de cuantos derechos – expresión, conciencia, reunión, - hacen de los diálogos procesos relacionales en busca de entendimiento.

◆ *Consentimiento informado*. La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participen en la investigación propuesta sólo cuando esta es compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hacen voluntariamente con el conocimiento necesario y suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos. Los requisitos específicos del consentimiento informado incluyen la provisión de información sobre la finalidad, los riesgos, los beneficios de la investigación, una debida comprensión del sujeto de esta comprensión y de su propia situación, y la toma de una decisión libre, no forzada, sobre si participar o no. El consentimiento informado se justifica por la necesidad del respeto a las personas involucradas y a sus decisiones autónomas.

---

<sup>137</sup> González Ávila, M., Aspectos éticos de la investigación cualitativa, Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación y las ciencias de la cultura, Guatemala, en: [www.campus-oei.com](http://www.campus-oei.com)

◆ *Respeto a los sujetos inscritos.* Los requisitos éticos para la investigación cualitativa no se agotan cuando los individuos hacen constar que aceptan participar en ella, sino que el respeto a los sujetos implica:

- El respeto a permitir que el sujeto cambie de opinión, a decidir que la investigación no concuerde con sus intereses, preferencias o conveniencias, y a retirarse sin sanción de ningún tipo.
- La reserva en el manejo de la información debe ser respetada con reglas explícitas de confidencialidad.
- Solicitar permiso a los entrevistados y a los integrantes del grupo de discusión para utilizar grabadora que registre la conversación que se sostenga

#### **VI.6. Validación de los instrumentos: *Credibilidad del dato cualitativo.***

Para efectos de la investigación cualitativa, durante el proceso de recolección de datos, es necesario utilizar ciertos procedimientos y criterios para cuidar la calidad del dato a ser obtenido y reducir la influencia de sesgos por parte del investigador<sup>138</sup>.

Como la investigación extrae información por medio de pautas semi-elaboradas y sus respectivas dimensiones, con el fin de extraer información lo más fidedigna posible de los actores directamente involucrados en el proceso de investigación, estas tienen la modalidad semi estructural, vale decir, las preguntas no mantienen una estructura rígida, lo que permite que el entrevistado pueda expresarse y entregar respuestas que se gestarán no sólo por las preguntas sino también por el diálogo que se generará en la entrevista y que permitirá que el entrevistado entregue más información y con mayor detalle.

---

<sup>138</sup> Di Silvestre, C., *Decisiones en relación a la credibilidad del dato*, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

En el contexto de este estudio se utilizarán los siguientes procedimientos para salvaguardar la calidad del dato:

◆ **Utilización de grabadora.** La utilización de grabadora durante la realización de las entrevistas y del grupo de discusión, permitió el registro más preciso y completo de las respuestas. Esto permite cumplir con el requisito de la confirmabilidad del estudio, lo cual significa que el investigador debe concentrarse sólo en las características de la realidad estudiada, evitando cualquier influencia subjetiva.

◆ **Auditoría.** El seguimiento permanente tanto del profesor guía como de una persona externa de la tesis permitirá dar fe de la apropiada selección de los informantes y de la adecuada aplicación de las entrevistas.

## **VII. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### ***VII.1 Cómo se controla el trabajo en la gran tienda***

En esta investigación se ha logrado detectar y describir los diversos factores que configuran las modalidades de control, que se integran y emplean en el sector de las grandes tiendas.

La organización del trabajo actual utiliza una amalgama de técnicas diferentes para ejercer control, que se refieren a la gestión y modos de intervención de los procesos productivos y a las prácticas de flexibilidad y vigilancia aplicadas sobre el factor trabajo: medidas tales como la supervisión de los procesos de trabajo, la supervisión de dispositivos de seguridad, segregación de funciones y aplicación de indicadores de rendimiento son las políticas y procedimientos generales que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección empresarial, las cuales tienen como objetivo que se tomen las medidas necesarias para enfrentar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización, como lo es principalmente, la eficacia en la productividad

De esta manera, para la consecución de tales fines, 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 que forman parte de este estudio: los mecanismos de gestión y de control resultaron ser un abanico de estrategias en que tipos y modos de disciplinamiento tradicional se entrelazan dinámicamente con otros mecanismos modernos y más refinados, especialmente los que intentan imponer una dominación de corte más subjetivo, es decir, dispositivos de control que, de manera más implícita, se intentan infundir en los trabajadores.

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

ejerce y quien lo padece<sup>139</sup>. Es decir, los mecanismos de control, inspección y exámen sobre la fuerza de trabajo se configuran como una *red en cascada* de estrategias que generan y fomentan relaciones de poder, desde quien detenta el poder hacia quienes lo resisten, y viceversa, y en donde dicho poder oculta una relación de dominación que puede ser explícita y/o implícita, de acuerdo al plano (objetivo o subjetivo) en donde se ejerza dicha dominación. Lo que ocurre es que el poder no está absolutamente concentrado, sino que en el tejido de la empresa hay micropoderes que entran en juego con otros micropoderes y 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 del discurso hegemónico 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. Finalmente, dichas jefaturas intermedias representan y cumplen la función de un control reforzado hacia los vendedores.

## **VII.2 Formas de Control Directo.**

### **VII.2.1. *La Remuneración: cimiento primordial para ejercer el Control.***

La remuneración en este sector, es una modalidad compleja y compuesta que aúna elementos diversos para la obtención de productividad y por ende, de control directo.

La remuneración de los trabajadores de las grandes tiendas, como se ha señalado, consiste en un sueldo base más comisiones y bonos. Estos distintos componentes 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. Como ello significaría dejar a los trabajadores

---

<sup>139</sup> Montes Cató, J., *Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión*. CONICET, Argentina, 2004.

cierta libertad para intensificar el ritmo de trabajo, el diseño se completa con un mecanismo más compulsivo, cual es la fijación de metas que los trabajadores deben cumplir y que tienen un impacto mucho mayor en su remuneración y en su evaluación..

Ya se señaló que a los productos que la tienda tiene mayor interés en vender se les da una ponderación mayor. Las grandes tiendas proponen una batería de productos distintos a las mercaderías que se venden en la tienda como tal. Estos productos anexos están referidos principalmente a la otorgación de créditos y a la venta de seguros de variado tipo y que constituirían uno de los principales negocios – y ganancias – de la empresa. De este modo, existe la venta a crédito en muchas cuotas y en diferido, (es decir, que cuando se compra un producto, el pago de éste comienza lo más tarde posible en el tiempo. Éstas 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.

Por otro lado, la venta de intangibles o seguros, tales como, el de vida, identidad, etc. son productos orientados a la protección de documentos personales del cliente, en donde se paga una suma mensual de dinero por dicho servicio; asimismo, la venta de un producto intangible que asegura una protección extendida de un producto, el cual se conoce como garantía extendida, también es remunerada y se incentiva bastante para ser ofrecida y lograr que el cliente la adquiera.

### **VII.2.2. *Voy a llegar, voy a ganar: el cumplimiento de metas.***

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 que debe 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 son impuestas mirando las ventas del año anterior: *Por ejemplo, en un departamento x en septiembre del año anterior la venta fue de un millón de pesos; este año para el mismo departamento la meta consiste en generar ese millón de pesos más un porcentaje del IPC (2 % por ejemplo), más 15% sobre la meta del año anterior, que es la meta de la tienda. Si el departamento cumple esa meta, al supervisor también le corresponde un bono.* (Dirigente sindical de una Federación)

*Las metas están asociadas a las ventas. Si se cumplen, el departamento del local o tienda gana un bono que se denomina bono Ránking*”. (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)

*Generalmente hay más castigos que premios. Si se llega a las metas existen bonos, de hasta 80 mil pesos.* (Dirigente sindical de una Gran Tienda)

La fijación de metas fomenta enormemente la competencia entre los vendedores; sobre todo entre éstos y los vendedores part-time. Esto últimos son vistos como rivales que les arrebatan clientes sin estar obligados a realizar los trabajos complementarios (ordenar los productos, recibir pagos de cuotas, cerrar o abrir la caja y muchos otros) que la tienda impone a los vendedores de tiempo completo y que los hacen 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).

No ocurre lo mismo con los promotores, ya que son vistos más como un apoyo.

:

*Para mí son un apoyo. De hecho, a veces son “la piedra de tope”, porque los molestan más que a nosotros, más de parte de los guardias que de los supervisores. Pero uno no los siente como compañeros, porque sabemos que los cambian, como su pega no depende de ese lugar. Ellos van y vienen*”. (Vendedora de una Gran Tienda).

De acuerdo a Battistini<sup>140</sup>, en una sociedad fuertemente individualizada se facilita la aplicación de diversos mecanismos de dominación, y cuando esa individualización se ve reforzada por la idea de competencia dentro del espacio de trabajo, todos aquellos

---

<sup>140</sup> Battistini, O. *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitarias de los trabajadores*, Prometeo, Buenos Aires, 2004.

mecanismos tienden a ser utilizados para multiplicar dicha competencia y reforzar desde allí mismo la dominación.

De lo anterior se desprende que la remuneración asociada a rendimiento constituye la principal herramienta de control y disciplinamiento. La comisión por ventas, que es una antigua forma de pago en el comercio, se ha extendido de manera alarmante, y la parte fija del salario, la única garantizada, es mínima (6 mil pesos en algunas de las grandes tiendas conocidas). 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:

*Por otro lado, el sueldo fijo me obligaría a generar una mayor rotación. Y creo que sería súper cómodo: esta es la renta del vendedor. Pero nos obligaría a que en base a evaluaciones nosotros estuviéramos diciendo: OK, este funcionario no hizo esto ni esto, no puedo seguir pagándole. Ese mismo funcionario, en el sistema de salario variable, va a ganar menos y va a ser más justo con el que se esfuerza más. Preferiría que fuera variable. De hecho, todos los que estamos en el área comercial trabajamos en base a variable. Me refiero al gerente comercial, a mí, a los zonales, a los gerentes de tienda, los jefes; todos trabajan con variable y orientados al cumplimiento de las metas. Es el sistema de nuestra empresa. Yo creo que, siguiendo ese hilo conductor, debería ocurrir lo mismo con el vendedor. (Gerente de Ventas de una Gran Tienda)*

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, 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, 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.

*Ojalá todos los clientes compraran en 36 cuotas, en diferido, en más de cuatro cuotas, porque en la medida que tú vendas con mayor crédito, mayor interés, y por lo tanto mayor plata para el vendedor....entonces el vendedor es utilizado para que los clientes se sigan endeudando y endeudando y esa es la fuente de ganancia principal que tiene la tienda.* (Dirigente sindical de una Gran Tienda)

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 al que hace más ventas en cuotas (ganará \$5.000). Son verdaderos concursos con premios en montos fijos y lo más probable es que cambien cada mes, según sean con 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 se dejan caer” ...

También existe un control bastante marcado para aumentar la venta de lo que se llama *segundo producto*. Este segundo producto es, en realidad, la extensión de garantía de los productos de electrónica, línea blanca y computación. Su venta genera una mayor comisión, ya que por un lado aumenta el precio del producto sobre el que se calcula la comisión y también el pago de cuotas:

*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)

Una entrevistada calcula: *Por ejemplo si un vendedor vende 2,5 millones de pesos en seguros y existen alrededor de 300 vendedores a lo largo de todo el país, son 7.500 millones de pesos en el mes, y cuando los vendedores logran vender esa cantidad de seguros o extensiones de garantía, ellos ganan una pequeña comisión pero los más favorecidos son los gerentes*”. (Dirigenta sindical de una Gran Tienda)

### **VII.2.3. Calidad en el servicio: la atención al cliente.**

Así como el control está íntimamente ligado a la remuneración, también está asociada a la estructuración que tiene la relación vendedor-cliente; control que se hace respecto a la atención de los clientes la cual debe ir más allá de la competencia por captar clientes solamente:

*“Mi opinión personal: a mi no me gustan los sistemas de remuneraciones por competencia personal. A mí me gustan los que son mixtos, que refuerzan la calidad de servicio. O sea si usted tiene un vendedor que lo está remunerando exclusivamente por ventas, usted tenga la certeza de que lo que va a tener en estricto rigor es un marcador de clientes más que un vendedor. En qué sentido: usted va a entrar en la tienda y la va a atender un vendedor, pero no para atenderla, sino para decirle al resto; no lo voyas a tocar, este es mío. Y si vemos la calidad del servicio en la venta al detalle, póngase como cliente y se va a dar cuenta que la calidad del servicio es pésima en el retail. Y nosotros estamos empeñados en cambiar eso. Pero los sistemas de remuneraciones actuales, tal como están implementados, no ayudan”.* (Gerente de RR.HH de una Gran Tienda).

Lo anterior refleja una cierta disparidad y discusión entre lo que se entiende como competencia entre los trabajadores por captar la mayor cantidad de ventas y la calidad del servicio entregado; la dirección gerencial, al propulsar la competencia entre sus trabajadores incita a corromper las prácticas en la entrega de un servicio de atención al cliente, ya que se justifica el “todo vale” con tal de vender. Por lo tanto se demuestra en parte que el sólo incentivo de la remuneración no estaría satisfaciendo del mismo modo la calidad de la atención al consumidor.

### **VII.2.4. Las cámaras de Vigilancia: el nuevo panóptico**

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 ésta 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.

*(...) a los administrativos, como los evaluadores de crédito y los de Servicio al Cliente la empresa utiliza cámaras de vigilancia que graban y supervisan el cumplimiento de las funciones (...) los jefes dicen que las cámaras son para los clientes, pero no...pero también aquí el objetivo principal es vigilar a los mismos trabajadores. Ellos se dan cuenta...” (Dirigente Sindical de una Federación de Gran Tienda).*

*Aparte de las cámaras de vigilancia, existen los circuitos cerrados, en donde hay un supervisor vigilando todo. Entonces el modo de control consiste en vigilar lo que hacen los vendedores, incluso en sus tiempos muertos, y luego se les señala tú hiciste tal cosa, tú, te llevas conversando y así...lo cual hace bastante subjetivo el modo de supervisar. (Dirigente Sindical de una Federación de Gran Tienda).*

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 estableciéndose las restricciones de este tipo de control que resultan de la interpretación de las normas pertinentes.<sup>141</sup>

### **VII.2.5. Amenazas y hostigamiento para cumplir las metas de ventas**

El control mediante amenazas constantes es una situación típica de las relaciones laborales en las grandes tiendas; es frecuente que esta modalidad de control llegue a

---

<sup>141</sup> 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. 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

constituir una clara conducta de acoso moral, tema bastante discutido en el mundo y que se considera como inadmisibile y que atenta contra los derechos fundamentales. 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.

*Si no se cumple con estas metas, se cae en una “lista negra” y es fácil que a ello siga el despido. Es más importante no caer en la lista negra que el monto de la remuneración”* (Dirigenta sindical de una Gran Tienda).

*Todos los meses, y a veces todos los días le mandan al supervisor un informe con lo que uno ha vendido en el día. Y eso igual es presionante, porque a veces uno dice “chuta, no llevo nada”, y uno ve al compañero que lleva un millón ¡y uno lleva 100.000!. Trabajar en el comercio, en ventas, es tensionante”.*(Vendedora de una Gran Tienda)

La lógica de las metas no asegura que se considere el esfuerzo de los trabajadores; es frecuente que el esfuerzo se haya hecho y que sean circunstancias externas, del cliente, las que bajen el rendimiento o dificulten alcanzar las metas. Por ejemplo, hoy día, en que la economía asegura más dinero a las personas, es difícil lograr que compren con crédito a largo plazo. Sin embargo, ésta es la meta principal: que los vendedores vendan a crédito, en la mayor cantidad de cuotas posibles y que incluyan un seguro prolongado

*La venta de garantías extendidas se premian un poco al vendedor, en aproximadamente \$30.000 o \$40.000; pero, el mayor premio se lo llevan los gerentes, éstos también son premiados si la tienda o departamento del que están a cargo supera la meta anual; lógicamente, sus premios son mucho, más que un bono de plata, generalmente un viaje a Europa.* (Dirigente sindical de una Gran Tienda)

*Si no logran sus metas, los vendedores son presionados y acosados persistentemente: existen amenazas, y vigilancia todos los días, ya que la meta se mide diariamente. Hay un “acusete” que los presiona y les llama la atención si no venden lo presupuestado en el día”.* (Dirigente sindical de una Gran Tienda)

Las metas las fija la empresa para todo el año y son siempre un poco más altas que las del año anterior: ... *claro, no colocan metas así extraordinariamente inalcanzables, pero sí siempre van subiendo. Puede ser entre el 10 y el 15 por ciento de aumento”* (Dirigente sindical de una Federación)

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.

*En el entrepiso, al bajar al baño, hay un listado de lo que uno ha vendido a la fecha, por departamento. (Vendedora de una Gran Tienda). Sólo existe esta lista que rankea las ventas cada día. Y que permite visualizar tanto a los vendedores como a los supervisores el ritmo de trabajo y el nivel de productividad de los trabajadores. (Dirigente sindical de una Gran Tienda)*

*La información la manda Relaciones Comerciales al supervisor y él se la hace llegar al vendedor. No es que uno sepa “tanto he vendido”; uno sabe más o menos cuánto ha vendido, y lo que el colega ha vendido. Pero al ver la lista uno lo sabe con seguridad., especialmente lo que el otro ha vendido. (Vendedora de una Gran Tienda).*

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).

#### **VII.2.6. Trabajar siguiendo una pauta estricta.**

Como se señaló al inicio del capítulo, el control al trabajo se realiza a través de modalidades diferentes que se van sobreponiendo más que reemplazándose. Recientemente se han establecido algunos sistemas de control más estrictos y

sofisticados, como el que mide el cumplimiento de ciertos tip's o *speech*<sup>142</sup> durante un proceso de venta, y califica, en consecuencia, el comportamiento del vendedor. Se trata de una regulación estricta del desempeño en algún tipo de ventas, en que se fija la forma de establecer la relación con el cliente, especialmente fórmulas de lenguaje que deben emplearse. Se contrae, así, la relativa autonomía que han tenido los vendedores para desarrollar un know how propio y definir su actuación. Estos *speech*, conocidos también como protocolos de venta a los cuales el trabajador debe ajustarse estrictamente, se han establecido para las ventas por teléfono (fonocompras) en sus diversas modalidades y para las que se hacen por Internet. La gerencia fija una rutina para modalidades de ventas sobre las cuales no hay mucha experiencia ya que están iniciándose, pero se espera que su expansión sea rápida. Sin embargo, se está aplicando también para ventas directas, presenciales, entendiéndose que es la gerencia la que puede definir más acertadamente cual es la modalidad de atención óptima para obtener la fidelidad de los clientes.

Estas rutinas impuestas como normas son controladas a través de procedimientos diferenciados, que se basan en la misma tecnología de base microelectrónica y se ayudan por software especializados.

a) Sobre el control en las **ventas directas al público o presenciales**, los entrevistados señalaron que se realizan de la siguiente manera:

*Otra cosa que debe hacer un promotor*<sup>143</sup> (y que es obligación), es vender el segundo producto, que es la garantía extendida. Se le exige y se coloca como meta vender una cantidad determinada de garantías al mes. Y, en este caso, los promotores son *importantísimos para la tienda*. (Dirigente sindical de una Empresa de suministro).

*“Las metas están definidas sobre montos de pesos vendidos; (no sobre cantidad de productos) Y sobre colocaciones de crédito. Dentro de las metas están: a) la venta de seguros, de todo tipo de seguros; b) la venta de la tarjeta de crédito de la tienda; c) la venta de la extensión de la garantía de los productos”*. (Dirigente sindical de una Gran Tienda)

*“El control sobre vendedores y promotores está ligado principalmente a la venta de la garantía extendida, lo cual se refleja en sus comisiones finales, en su sueldo. La venta de intangibles en general es bastante fuerte y no aparece en los contratos, a pesar de*

---

<sup>142</sup> *Speech*: forma discursiva breve que fija un orden en la forma de decir algo.

<sup>143</sup> Esto está referido a aquellos promotores que venden; existen los que sólo promocionan el producto, efectuando la venta un vendedor de la tienda.

*que se hace bastante presión para que se vendan estos servicios y productos”* (Presidente de Federación de una Gran Tienda).

En las ventas presenciales en la tienda, el trabajo se controla a través de un sistema computacional con el que se registran las ventas hechas por el vendedor o promotor y se lleva un control estricto, de lo que logró vender y también de lo que no vendió. Sobre esta información se calcula su salario. Se controla en realidad toda la actuación de los trabajadores y se mide su productividad. Se establece, un ranking de vendedores según las metas alcanzadas.

A lo anterior hay que sumarle el cumplimiento de una serie de “conductas críticas”, que incluyen el conjunto de frases ( o speech anteriormente mencionado) que memorizadas deben ser seguidas al pie de la letra, desde el tiempo en abordar al cliente (20 segundos desde que entra), y que luego sigue en el siguiente orden: el saludo, la oferta de venta cruzada de otros productos, la posibilidad de pagar con la tarjeta de la casa comercial, marcar los puntos acumulados, agradecer y despedirse, entre otras.

b) Sobre las **ventas no presenciales**, es decir aquéllas que se hacen por teléfono y por Internet, y el Servicio al Cliente, la información recogida indica:

En el área de **Servicio al Cliente**, se efectúe éste de manera directa o por teléfono, se controlan determinados factores en el desempeño. Si bien el Servicio al Cliente no es una venta como tal, sí es parte del proceso de venta total, ya que incluye consultas, dudas, reclamos y devoluciones acerca de los productos. Se controla: a) el *tiempo de atención al cliente: rapidez, eficacia,, eficiencia, amabilidad*; b) *número de atenciones realizadas (cantidad)*; c) *efectividad del servicio*. Estos factores se transforman en metas colectivas para los trabajadores de esta área.

En las **ventas por teléfono**, se debe cumplir con un script<sup>144</sup> que incluye también un protocolo estándar de atención al cliente; entre los factores que se consideran están la atención personalizada, la rapidez, la eficiencia y la amabilidad.

---

<sup>144</sup> Guión en el que constan todos los detalles de una escena. (esta es una palabra que proviene del mundo cinematográfico, por ende se entiende escena como la situación específica, en este caso, el proceso de atención y/o venta).

Existe un sistema de calificaciones para estas ventas, que incluye las siguientes dimensiones, según señaló una entrevistada: *se califica por ventas, por la calidad del servicio, por la cantidad de llamadas recibidas, por la nota al habla, en el cual se debe cumplir con un script<sup>145</sup> (que incluye decir 3 veces el nombre del cliente durante la llamada, ofrecer otros servicios o servicios extra).* (Vendedora de un call center de una Gran Tienda)

En el caso de las ventas por teléfono, el control se realiza mediante una grabación telefónica y así se comprueba cuan efectiva, real y eficiente ha sido la venta y la atención .

*Se graban todas las llamadas y se controlan las notas al habla o script, la cordialidad, el tono de voz, etc. eso nosotros lo sabemos porque para ver cómo hemos atendido, escuchan al azar 3 llamados y ahí revisan si estuvo bien o no el procedimiento.* (Vendedor de un call center de una Gran Tienda)

La acción empresarial para modelar a sus trabajadores, se ha valido siempre de herramientas científicas. Así, por ejemplo, la **Programación Neurolingüística (PNL)** es un modelo formal y dinámico que da cuenta del funcionamiento de la mente y la percepción humana, y puede aportar claves conceptuales para la generación de desempeños superiores en áreas de servicios. De este modo, la conducta de cualquier persona puede ser comprendida como respuesta a diferentes rangos que representan aquello que moviliza la manera de actuar. Es así cómo existen respuestas acotadas al contexto en el cual se desencadena una acción, la cual generaría una determinada reacción. Una de las aplicaciones de dicho programa es frecuentemente utilizado para prescribir conductas esperadas (qué hacer) y luego sustentarla en habilidades (cómo), como estrategia habitual en el desarrollo de protocolos o guiones de atención como los que se utilizan en centros de atención telefónica donde se requiere estandarizar la respuesta al cliente.

En estos distintos tipos de ventas el disciplinamiento exige constante supervisión. Como primer dispositivo de control tenemos el desarrollo de software a través de los cuales los supervisores y jefes de área pueden escuchar las conversaciones que mantiene un operador cuando se encuentra en contacto con algún cliente.

Como segundo dispositivo, existe un reloj que indica el tiempo durante el cual los operadores deben efectuar su labor. La cronometrización del tiempo de trabajo alienta a los trabajadores a ser más productivos, pero al mismo tiempo, los expone a un estrés muy alto, lo que suele derivar en agotamiento. Por otro lado, las conversaciones son

---

<sup>145</sup> (conducta regular que impone la tienda al hablar con el cliente)



grabadas y se escogen al azar cada día para verificar las llamadas y examinar si la atención fue bien realizada o no. El control por tanto se ejerce sobre la premisa de la productividad, es decir del monto de las ventas, que es siempre el objetivo principal; pero no sólo se evalúa el vender sino también que se realice ajustándose a la pauta de atención anteriormente revisada (speech). En la medida en que importa cómo se vende, se establece una vigilancia, sobre el comportamiento del operador; del grado de cumplimiento de la pauta dependerá, en parte, la remuneración que reciba. Los supervisores se encargan de corregir las “desviaciones” respecto de las formas prescritas.

Los entrevistados señalaron que el sistema es poco objetivo: que no están bien claros los indicadores y que hay subjetividad en las apreciaciones, aludiendo a que las atenciones telefónicas tienen que ser rápidas y además amables, una combinación que es bastante difícil de medir, porque a veces los clientes prefieren la rapidez antes que la amabilidad, o bien, conversan y atrasan la atención.

*Las atenciones telefónicas tienen que ser rápidas, amables y más encima, cumplir con el script estricto, porque te graban, entonces la calificación es muy subjetiva porque hay personas que les gusta la atención lo más rápida posible y si uno tiene que ofrecer productos y nombra al cliente 3 veces...es un lío finalmente. (Vendedora de un call center de una Gran Tienda)*

También el software permite controlar el tiempo en que el operador se encuentra atendiendo una venta, consulta o reclamo: una chicharra o un sistema de semáforo van advirtiendo al operador el tiempo con el cual cuenta y cuando el tiempo límite de atención ha caducado; o bien avisos en la pantalla de los computadores indican el tiempo que queda.

La información muestra cómo tras la premisa principal de control de calidad en el servicio de venta y atención, se fija cada vez más detalladamente la actuación de los vendedores y operadores de las tiendas, y se desarrollan, al mismo tiempo, mecanismos que hacen posible el control estricto de las pautas de desempeño que la empresa entrega.

Por otra parte, se advierte que el servicio de venta o de atención al público en este sector del comercio se estandariza, a la manera de la producción de bienes. Esto significa que

es mayor la exigencia de adaptar el comportamiento a una norma que se ha ido haciendo más estricta, y que esta modalidad de trabajo incide en la productividad de estos trabajadores. Al mismo tiempo, la iniciativa, los esfuerzos y condiciones personales, que han sido características de los vendedores, hoy pesan menos en su productividad. El punto es importante si se tiene en cuenta que el pago a destajo y una cierta autonomía para operar, han sido base del sistema de remuneraciones en este sector

Hay que remarcar el papel de la tecnología en las nuevas modalidades productivas que se vienen introduciendo en este sector del comercio, y hacer notar también cómo el software y las tecnologías de punta aparecen hoy como medios muy eficientes para el control efectivo del trabajo.

Finalmente, se afirma que dichos mecanismos vendrían a ser las formas de gestión modernas de la mano de obra, la cual no sólo debe “saber hacer” sino también “saber ser”, principalmente si hablamos de puestos de trabajo que se desempeñan en atención y ventas mediante algún software.

#### **VIII.2.7. Control camuflado: la técnica del cliente incógnito**

Una forma novedosa 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<sup>146</sup>. Otros dijeron que en su establecimiento no ocurría:

*Si 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 los trabajadores. 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 masificado, 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 objeto de observación; no sólo consiste en mirar sino que también en “colocar a prueba” al objeto de vigilancia.. Más de algún debate ha ocasionado la naturaleza de esta actuación, específicamente el componente de engaño al trabajador que tiene el fondo, y las implicaciones morales que ello significan<sup>147</sup>.

---

<sup>146</sup> Según una entrevista realizada por el equipo periodístico de CIPER CHILE a un dirigente sindical, *Lo más tensionante es que reciben a “clientes incógnitos” que evalúan cada una de las conductas. Si cumplen todo, reciben \$20 mil pesos de premio. No hay castigo fijo si no lo hacen, pero se conocen casos de despido por acumulación. Y las visitas son habituales, porque entre los consultados hubo varios que han tenido más de una vez al frente al “cliente incógnito”*. En [www.ciperchile.cl](http://www.ciperchile.cl)

<sup>147</sup> 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. Este punto debería ser tratado en términos más generales?

## CLIENTE INCÓGNITO<sup>148</sup>

### *¿Cómo se hace?*

Un grupo de personas de diversos perfiles individuales y que cubren el espectro de clientes de la empresa que se evalúa, son enviados como clientes incógnitos a sus puntos de atención, ellos van con una pauta de factores críticos que deben calificar y evaluar, simplemente con un sí o un no, estableciendo así, si la conducta deseada estuvo presente durante el contacto.

### *¿Para qué sirve?*

Sirve de apoyo al plan de mejoramiento, entrega como información:

- Índices de desempeño por local y factor crítico.
- Comparaciones de resultados. reforzamiento de conductas críticas.
- Incentivo a los mejores resultados individuales y refuerzo de los más débiles.
- Incorporación en los índices de gestión de los responsables de cada unidad. Sugerencias de mejora<sup>1</sup>.

De acuerdo a Master Consultores<sup>1</sup>, la metodología del Cliente Incógnito se resume en los siguientes pasos y técnicas: La Metodología de investigación para este Estudio es a través de una herramienta formal y estructurada denominada Cliente Incógnito.

Esta metodología, permitirá conocer en terreno el servicio que se presta en los Puntos de Venta, como lo perciben los Clientes y evaluarlo.

### *Objetivos*

El principal objetivo de este estudio es el evaluar la Calidad de Servicio que reciben los Clientes en el Punto de Venta. El cumplimiento de normas internas de la Empresa y determinar fortalezas y debilidades del proceso. Los aspectos básicos a evaluar pueden contemplar los siguientes aspectos:

1. IMAGEN DEL PUNTO: se verifica Limpieza, Iluminación, Ordenamiento General. Vitrinas. Presentación de la Campaña Comercial Vigente. Presentación y disposición del personal.
2. ATENCION DEL PERSONAL: Presentación Personal y Disposición. Cumplimiento de Estándares del Protocolo de Servicios. Actitud, Vocabulario y Expresión. Manejo de situaciones (Compra, No Compra, Cambios).
3. ASPECTOS COMERCIALES: Conocimiento de Productos (Características y Precio). Manejo del Mix de Productos. Ofrecimiento de productos complementarios y sustitutos. Manejo de Ofertas y Promociones

### *Procedimientos*

Conocer entre otros los siguientes aspectos cuya implementación afecta directamente a los Clientes.

- Proceso de Compra.
- Caja.
- Empaque.

Procedimiento de Cambios o Anulación de Ventas

#### *Metodología de Evaluación:*

*El estudio se realiza bajo la Metodología de Cliente Incógnito, los que son seleccionados de acuerdo a un perfil predefinido. Estos visitarán los Puntos de Venta, los cuales serán evaluados de acuerdo a una pauta, con estándares de calidad preestablecidos. Lo anterior es aplicado en una visita a terreno.*

<sup>148</sup> <http://www.clienteincognito.cl>

### VII. 3. Formas de Control indirecto

#### VII.3.1. *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. 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<sup>149</sup>. Los diversos modelos de *management* que se han implementado se inspiran en el *toyotismo*<sup>150</sup> y se configuran como derivaciones o reformulaciones de éste; 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.*

---

<sup>149</sup> Entre estas discusiones destacan los trabajos de Dominique Méda, André Gora, Jeremy Rifkin, Ricardo Antúnes, etc.

<sup>150</sup> 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.

*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 limpiaron” (Vendedora de una gran tienda).*

*Por ejemplo, yo trabajo en el primer piso y allí recibimos todos los reclamos de los clientes enojados; el cliente no va al cuarto piso a reclamar a la sección Créditos porque la cuenta que le llegó no es lo que esperaba. Entonces, como uno es la vendedora, con uno se desquita”. O sea, a nosotros nos empapelan a garabatos, porque “yo no compré nada, y me está saliendo mil dos y tanto, y qué es esto, y yo todavía no pago ni una cuota, y...”. En la medida que uno puede, uno trata de explicarle...(Vendedora de una gran tienda)*

La *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.

*Las que recibimos el boom de los reclamos, somos las vendedoras. Somos las sinvergüenzas, las ladronas,... ¡Somos lo peor! La empresa sostiene que hay que cuidar al cliente, hay que tratarlo bien, pero a veces uno, como ser humano, llega a un nivel de estrés laboral tal, en que ya no quiere aguantar más insultos. Y cae en el juego de levantarle la voz al cliente, y de repente uno lo manda “con viento fresco” a que se vaya para afuera. Entonces terminamos nosotras siendo agredidas. Y el gerente dice “déjense pegar, porque si les pegan se indemniza súper bien”. (Vendedora de una gran tienda)*

En relación a la autonomía laboral en la toma de algunas decisiones, y a propósito del llamado empoderamiento o el *empowerment* como la ideología que legitima la facultad de autogestión, se advierte en dicha idea 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, pero que se manifiesta finalmente, como docilidad en la empresa.

En un estudio, a propósito de lo que denomina *régimen neoliberal de movilización de la fuerza de trabajo*, Coutrot (2000) busca explicar teóricamente la paradoja actual de las estrategias empresarias que, al mismo tiempo que propugnan el *empowerment* y la delegación en el trabajo, es decir componentes de autonomía laboral, inducen un disciplinamiento que es posible principalmente por el actual contexto de fuerte inestabilidad laboral. Dicho más directamente, hay. En esta explicación, se trata del *sometimiento* del trabajo al mercado más que a la organización gestionada por el capital<sup>151</sup>.

La concepción que aquí se advierte del trabajo esboza la idea de un mercado inaccesible y complejo en donde las posibilidades de inserción son reducidas, por lo tanto, el trabajo de vendedor en una gran tienda aparece como una posibilidad que hay que aprovechar, aunque no sea lo óptimo en términos de condiciones laborales, entre otros puntos. Esta concepción es una ideología que se ha extendido nacionalmente, en el sentido de que frente a un mercado poco amigable y riesgoso, algunos empleos aparecen como la oportunidad del momento.

*“Es que aquí, el que vende es el que gana (...) Y eso también si está buena la tienda, y buena la economía!!!”*. (Vendedora gran tienda).

En un sentido similar juegan otras expresiones de debilitamiento de los trabajadores, como es la heterogeneidad de las contrataciones y la consecuente dispersión de las remuneraciones y la inestabilidad de éstas, que se advierte especialmente en los vendedores. La erosión de la homogeneidad los segmenta y termina por favorecer su aceptación a las directivas que va imponiendo la empresa; en términos más generales, ha posibilitado el despliegue de la compleja trama que afirma la dominación<sup>152</sup>

*“Empiezan con un mínimo y avanzan de acuerdo a los años que van adquiriendo, según la antigüedad. Por ejemplo, cuando empecé, en el 99, ganaba \$6.000 de sueldo base mensual, colación \$8.000, locomoción \$6.000 y la comisión por el total de las ventas. Con los años y las negociaciones colectivas, mi liquidación dice que hoy gano \$45.000.*

---

<sup>151</sup> Palomino H., Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires, mayo 2000.

<sup>152</sup> Belaud, S. Y Pilaoux, M., *Retour sur la condition ouvrière*, Ed. Fayard, Francia, 1999.

*Los más antiguos tienen \$60.000 ó \$62.000, más o menos, que es el máximo”.*  
(Vendedora gran tienda)

Resulta interesante observar como esta heterogeneidad de los vínculos laborales al mismo tiempo tiende a homogeneizar a los trabajadores en la precariedad que los sumerge dichos vínculos de trabajo, que fomentan por un lado la descolectivización (al menos en el sentido clásico de la acción por las reivindicaciones laborales) y por otro, corroe el sentido de pertenencia o de identidad que pueda existir en el mismo espacio de trabajo.

De este modo se podría decir que la “condición obrera” en general, se ha transformado profundamente y la heterogeneización de los vínculos laborales emergió como problemática general de las relaciones laborales y del sindicalismo en particular<sup>153</sup>. Esta profunda dispersión de las formas de contratación ha contribuido a erosionar la homogeneidad de los grupos sociales de los trabajadores y ha posibilitado el despliegue de una trama compleja que afirma la dominación<sup>154</sup>.

Ahora bien, junto con la heterogeneidad de vínculos laborales, cabe destacar que el poder también fluye de manera aún más sutil. Se trata de un tipo de control no directo sino más bien un control inducido o subjetivo que es internalizado por los trabajadores y que se traduce en una autogestión deviniendo en un autocontrol.

### **VIII.3.2. Autodisciplinamiento: la internalización del control.**

Valiéndose del pensamiento científico y de herramientas técnicas, las empresas desarrollan una acción específicamente dirigida a implantar en la conciencia de sus trabajadores el valor de la productividad económica y la visión de que hay identificación entre sus intereses y los de la empresa. El objetivo concreto 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

---

<sup>153</sup> El tema de la profunda transformación que ha vivido *la condición obrera* ha sido tratado ampliamente por diversos autores, entre ellos Belaud , S. Y Pilaoux, M., *Retour sur la condition ouvrière*, Ed. Fayard, Francia, 1999.

<sup>154</sup> Belaud , S. Y Pilaoux, M., *Retour sur la condition ouvrière*, Ed. Fayard, Francia, 1999.



premios por mayor productividad que la empresa fija, pero estos deben impulsar conductas entusiastas, que no necesiten control externo. El autocontrol por parte de los trabajadores es lo que se persigue. El sentido de esta estrategia es claramente expresado por la gerencia y así también es percibido por los dirigentes sindicales:

*El discurso de los gerente siempre es, 'tú te haces tu sueldo...entonces, si tú vendes más tú ganarás más' ...La cosa pasa por ser algo voluntario, y los gerentes te dicen, "pero yo siento contigo, te tienes que quedar, tú sabes que no puedes fallar'. Y acá hay un tema que hasta uno cae en una contradicción porque uno es parte de un sistema tan salvaje en donde tú vives el endeudamiento de la gente..." (Dirigente sindical de una Gran Tienda)*

*Yo, lo único que quiero que los trabajadores entiendan, es que ganar plata es bueno. Mientras más bueno para la plata sea un vendedor, es mejor para él y para la tienda. (Gerente de una Gran Tienda).*

*El mejor vendedor es aquel al que le gusta la plata (...) A muchos no les importa, se conforman con un monto. No se esmeran por vender el seguro de extra garantía" "Entre los vendedores gana más el que tiene más ambición o más problemas, sin diferencias entre mujeres y hombres. (Gerente de una Gran Tienda)*

Ocultar las relaciones verticales y dar una imagen *de horizontalidad*, un tratamiento entre *iguales*, es una estrategia necesaria para afianzar la relación entre los trabajadores y la empresa, la que se confía a quienes ocupan puestos de mayor poder, como gerentes y jefes. En esta línea se organizan eventos fuera del horario de trabajo, en la misma tienda o en espacios apartados apropiados para la recreación, donde asisten los gerentes, se practican diversas actividades, como la celebración de cumpleaños u otras similares; en suma, 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 jerárquica de la empresa.

*Cuando el clima laboral empieza a enredarse, la productividad y el numerito al final lo termina reflejando...es así, es así, y nosotros tenemos que enfrentar eso, nuestra gestión de recursos humano. 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 al Gerente de Recursos Humanos

En el mismo sentido, otra vendedora dijo: *Cuando se cuadra, se cuadra. El año pasado andaba arrancándome, porque me había lesionado un pie y había presentado como cuatro licencias, y dos días después del año nuevo, iba saliendo de su oficina y pensé "aquí me agarró". Pero en vez de eso, me dio tremendo abrazo y me deseó Feliz Año.* (Vendedora de una gran tienda.)

Sobre el mismo tema, la relación con su personal, señaló una gerenta: *Siendo súper objetiva, yo siento que está bien.. Yo tengo mucho contacto con los vendedores, con la gente del aseo, y soy mucho de ahí, de ellos, 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 ... .Pero, mi percepción es que está bien, que la gente está contenta, la gente está grata, y yo siento que la gente puede venir y decirme: señora Rosa, esto me molesta, mire, esto no está bien. Sí, lo he sentido. Pero no te podría asegurar que alguno no ...No, no, me equivocaría profundamente".*

*Mi tienda, es la mejor tienda de la compañía. Somos los mejor evaluados. "El mejor lugar en el mundo para trabajar; valorizados por Cía. Americana con un 82% de satisfacción laboral* (Gerente de una Gran Tienda).

*Los valores intrínsecos que rigen la vida del ser humano, que no son otra cosa que el respeto, la responsabilidad, el compromiso, nosotros los hemos nombrado de otra forma: Liderazgo participativo, autocrítica, compromiso de equipo. Trabajamos mucho con las personas. Si usted hace un análisis del nivel de rotación del comercio a nivel nacional, va a encontrar que las cifras están en torno a un 10% o 12% mensuales. El nivel de rotación en esta empresa es menos del 2%".* (Gerente Recursos Humanos de una Gran Tienda).

Las empresas realizan múltiples actividades de capacitación en las cuales se debe dedicar tiempo a interiorizar los elementos culturales propios de la empresa. Así, se busca que, a pesar de la subordinación propia del vínculo contractual, los valores y pautas sean compartidas, al igual que los controles y disciplinamientos que se aplican.

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).

Sin embargo, el discurso moralizante de la empresa no es tan fácilmente aceptado por los trabajadores; no impide que califiquen como presión a muchas de las prácticas que desarrollan las empresas para inducirlos a aumentar el ritmo de trabajo., Plantean muchas reservas para entregar su adhesión a la empresa y la convicción de que su trabajo no es retribuido con equidad es expresada sin ambigüedad alguna e integra, sin duda, su concepción de las relaciones laborales.

*Una vez nos mandaron a una capacitación. En general, todas las capacitaciones son para vender con la tarjeta de la tienda, y en esto pierden millones de pesos en hotel, almuerzos. Nosotros fuimos al tiro con una actitud negativa. Y me acuerdo que la niña que hizo el curso dijo: “pucha, chiquillos; tratemos de pasar un minuto agradable, un día bonito...”. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Y en los cursos siempre están los listados. Y a uno la comparan con los compañeros diciéndole “mira, tu compañera vendió tanto, qué pasó contigo”. También tenemos que ir a reuniones los sábados, donde nos muestran porcentajes, y nos señalan quién vendió más al crédito... ¡Eso es presión!. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Ella (la capacitadota), en una pizarra, hizo un ejemplo de cómo nos convenía mucho vender con la tarjeta, pero en diferido. En este caso, lo de ahora venderlo para enero en ocho cuotas. Ponía el ejemplo de un blazer de \$24.990. Si yo lo vendía en efectivo, me ganaba como \$250. Si lo vendía en tres cuotas con pie... etc. etc. etc. Pero si yo lo vendía en diferido para enero, en ocho cuotas, el blazer iba a quedar en \$42.990, y yo me iba a ganar \$990. Y a esos 990 yo le tenía que quitar el 19% del IVA. O sea, con qué me quedo yo, si le genero a la empresa casi \$43 mil, y yo ni siquiera alcanzo a ganar \$800. Y ya, se termina el curso, y le digo a la niña “usted dígame, con la mano en el corazón, póngase del lado de la vendedora, el ejemplo de la vendedora, cómo lo encuentra”. Y me respondió “me da vergüenza”. (Vendedora de una Gran Tienda).*

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.

*A la gente hay que respetarla. Y eso es lo más difícil; a veces en la jefatura intermedia se da una conducta contraria. Hoy día nosotros hemos optado por invertir en nuestro personal. Llevamos casi 5 años que estamos trabajando en capacitar en forma permanente a nuestro personal. Yo necesito aquellas personas que tengan las competencias necesarias, que tengan el liderazgo, si les faltan los estudios los tomo y los mando a estudiar”. (Gerente de Recursos Humanos en una Gran Tienda).*

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*).

Sin duda que la generación de una actitud emprendedora es el punto central de la socialización que se desarrolla desde la empresa, para derrotarse la holganza que según decía Taylor a principios del siglo 20, era propia de los trabajadores<sup>155</sup>

*¿Qué está ocurriendo? Que al existir esta falta de motivación, uno llega a la tienda (a mí me encantaría que un día vayamos juntos a una tienda, para que me pudieran entender) y se van a dar cuenta que los vendedores se esconden detrás de las cajas, ; o vayan a una tienda a comprar y van a ver, o que están en grupo conversando. Uno piensa: pero si ganar más depende de ellos. Ahí está el cliente, ahí está la materia prima, ahí está el producto, está el lugar, no te falta nada para poder generar mayores ingresos. Y sin embargo no ocurre. Entonces hay muchas empresas que se han orientado a trabajar el autoservicio, porque dicen ¡no hay caso!. (Gerente de una Gran Tienda).*

*Ahora, las leyes no apoyan ni ayudan a que nosotros podamos generar un cambio cultural de esta gente. Entonces, tú decías, el espíritu de la ley es motivar a la mayor contratación; claro, pero uno tiene que tener la flexibilidad a través de una evaluación de desempeño para poder decir: esta persona no me sirve. ..”(Gerente de una Gran Tienda)*

*Tengo convenios con el DUOC, con INACAP, ahí los mando a que se formen en carreras técnicas, y después los metemos en nuestros programas de capacitación; este año he ascendido a 307 personas. En Valparaíso, que es una tienda nueva, el 100 por ciento de las jefaturas son gente ascendida. Lo mismo ha ocurrido con Chillán. No ocurrió así en Punta Arenas y la debilidad mas grande allí son justamente las jefaturas intermedias. Porque en 4 meses no tienen la formación necesaria para poder rendir lo que nosotros esperamos. Y ahí hay dos cosas. Tener muy claro cual es nuestro negocio y el tema valórico”. (Gerente de Recursos Humanos en una Gran Tienda).*

Por lo tanto, lo que se intenta es establecer espacios “pegagogizados” y “pedagogizantes” que configura un accionar que pretende cambiar, transformar ciertos patrones de conducta en los trabajadores que, según los gerentes, entorpecen una productividad y una actitud óptima para el negocio(pereza, flojera, poca ambición, no cooperación). Para lo anterior se recurre permanentemente a las actividades mencionadas en los párrafos anteriores y a la evocación permanente a la “colaboración” lo cual tiende a vincular a cada uno con el conjunto, siendo la actividad en grupo la organización por excelencia que legitima dichas prácticas.

---

<sup>155</sup> Taylor, F.W., *Principios de administración científica*, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1944.

*Por ejemplo, cuando la gerencia decide que hoy va haber venta nocturna, te dicen a última hora...para que te sientas comprometido con ellos, porque “son tan buenos”...oye, no te olvides que hoy cuento contigo... (Vendedora de una Gran Tienda)*

Finalmente, el efecto “convencimiento” que actúa a través de potentes codificadores como el dispositivo pedagógico y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo, tenderían a evitar las confrontaciones colectivas instalando una resolución de los conflictos en el espacio de trabajo entre jefes y los trabajadores o colaboradores<sup>156</sup>

#### **VII. 4. Resistencia v/s Subordinación**

*“Donde hay poder, hay resistencia. Pero esta resistencia nunca está en una posición de exterioridad en relación al poder” (Foucault, 1992).*

Como consecuencia de lo anterior, el principio flexibilizador que han impuesto las grandes tiendas, principalmente con la individualización de los contratos, unido a los nuevos dispositivos de disciplinamiento y control de la fuerza de trabajo han traído consigo un opacamiento y una desarticulación de los factores de resistencia. Esta contra-resistencia erigida bajo estas nuevas modalidades de organización del trabajo, desvirtúan de manera clara el rol que han jugado los sindicatos como representantes legítimos de los derechos de los trabajadores.

Es así como los mecanismos de disciplinamiento directo e indirecto que hemos descrito (cumplimiento de metas individuales y colectivas, autodisciplinamiento, la individualización de los salarios, entre otras) y que en gran parte se apoyan en la ley que legitima la flexibilidad, buscan reducir los actos de resistencia a su expresión más individualizante, precisamente porque esto aseguraría la asimetría entre el trabajador y la empresa como algo irreversible. La consideración individual de los trabajadores, desde su remuneración hasta el nivel de competencia que se genera en el lugar de trabajo en una evaluación del desempeño y del rendimiento laboral de manera separada, desencadena a su vez una visualización de la situación colectiva en el trabajo de forma dispersa, tanto espacial como funcional de los sindicatos – en el caso de las grandes tiendas, por razón

---

<sup>156</sup> En la jerga managerial los trabajadores suelen ser llamados colaboradores, nombramiento que también tendería a vincular y por ende a comprometer más aún a los trabajadores con la organización y para la organización.

social – lo cual contribuyen a crear una representación simbólica que proyecta un trabajador aislado de todo ámbito colectivo.

Ahora bien, el acentuamiento en estos mecanismos de control y disciplinamiento no implican de manera definitiva que las relaciones de trabajo estén exentas de acciones colectivas que pretendan articular la resistencia en función de invertir la correlación de fuerzas, por lo menos en lo atinente a algunas problemáticas en juego en los espacios productivos. Por eso es que a pesar del deseo de anular la resistencia, en cierto modo éstos intentos por acallar dichos conflictos son percibidos transformando esta incipiente contraposición de intereses en una lucha política generada en prácticas realizadas principalmente por trabajadores, delegados y dirigentes sindicales, los cuales construyen una identidad política mediante la generación de contradiscursos.

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)*

*Es un acuerdo entre ellos. Se va transformando en ... cómo llamarlo para que no suene feo ... en una pequeña mafia. En términos de que el nuevo que llega y que nosotros lo preparamos y le decimos ahora vas a ir y vas a ... le dicen: “aquí las reglas son así, si no te gusta te va a ir mal”(…) Para la empresa, es negativo, porque al desincentivarse la competencia se desmotiva la venta y al desmotivarse la venta hay mal servicio y hay mala rentabilidad para la empresa. Bajan las ventas si hacen pozo.”(Gerente de una Gran Tienda)*

*Hay tiendas donde tenemos pozo y hay tiendas donde el gerente ha sabido motivar de manera adecuada la competencia, donde no hay pozo, y las diferencias de productividad (entre ambas tiendas) son muy importantes. Nosotros medimos cuánto es lo que cada vendedor logra generar por boleta y le vamos colocando metas. En esas tiendas, el ticket promedio (venta promedio) es inferior al de las otras, porque.... yo estoy cómodo estoy bien (piensan los vendedores) ...” (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.

En este sentido, entre el ejercicio del poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a específicos dispositivos de disciplinamiento que moldean la forma en que se articula la relación entre trabajadores y empresarios. A pesar que la subordinación cuenta con elementos materiales y simbólicos que la refuerzan, los trabajadores articulan diversas acciones de resistencia, que en algunas oportunidades asumen la forma de acciones colectivas. Estas acciones pretenden invertir los términos en que se articulan los vínculos entre las dos partes de la relación laboral. Caso ilustrativo es esto del pozo que realizan los vendedores.

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...*<sup>157</sup>.

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)

*“Es que el problema aquí es el sueldo base. El trabajador que entra a esta tienda, gana \$6 mil de sueldo base. ¡Dónde?! ¡Si eso es indigno! Y si no vende, no gana”.* (Vendedora de una gran Tienda)

Otra acción que apareció ilustrando esta resistencia es una situación que se dio en una gran tienda y que se encontraba en el marco del debate por ajustar el sueldo base con el salario mínimo<sup>158</sup>. Lo que se propuso la dirección de la empresa fue subir el salario base

---

<sup>157</sup> Vendedora de una Gran Tienda.

<sup>158</sup> Un nuevo foco surgió en 2007 luego de la polémica suscitada por el debate sobre la equidad y el llamado “sueldo ético”. Fue entonces que entre los protagonistas de salarios indignos empezó a aparecer Ripley como uno de los ejemplos más claros. Se supo entonces que en esa multitienda, que en 2006 tuvo ingresos por \$822.000 millones, había trabajadores cuyo sueldo base era de \$6.000. información sacada [www.ciperchile.cl](http://www.ciperchile.cl)

de los trabajadores al tope del sueldo mínimo acorde a esa fecha y como contraparte, realizar el debido ajuste al porcentaje de las comisiones. Para hacer efectiva dicha propuesta los trabajadores debían firmar un anexo de contrato. Sin embargo este arreglo denotaba un aspecto simbólico que más tenía que ver con la imagen pública de la empresa que con el mejoramiento de las remuneraciones en el sector comercio en las grandes tiendas.

Para contrarrestar esta acometida de la empresa, en un principio, todos los sindicatos de esta gran tienda instruyeron a sus afiliados a no firmar el anexo de contrato. Por su parte, la empresa, en su modo de actuar, los calzó por el lado más débil de los trabajadores: el sobreendeudamiento que éstos tienen en gran parte con la misma empresa. Así el anexo de contrato consistía (y consiste ya que no han firmado todos aún) en un saneamiento de parte de sus deudas ofreciéndoles un crédito de 300 mil pesos a 12 meses sin interés, con seis meses de gracia, además de la suspensión de descuentos hasta abril a quienes debían cada mes más del 30 por ciento de sus salarios. Todo esto con la idea de que, en teoría al menos, ordenaran sus cuentas.

*Es verdad que nos quieren sacar de nuestras comisiones, lo faltante para el sueldo mínimo. Pero el grueso de los vendedores no ha firmado, pues hay que firmar un anexo de contrato. Aunque hay compañeros que han firmado. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*El gran problema es que la empresa nos está tratando de hacer firmar el anexo de contrato, para “dar vuelta los números”, y decir que el sueldo base es \$144 mil. Porque si gano \$200 mil, van a poner como sueldo base los \$144 mil, y van a poner de comisión los restantes \$56 mil. O sea, con mi comisión van a hacer mi sueldo base de \$144. No nos van a subir nada. Ellos se van a quedar con una imagen perfecta, y a nosotros, nada. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Cuando uno firma, la empresa da un préstamo, un chequecito de \$200.000 más otros \$100.000 adicionales, sin intereses y en 12 cuotas, a contar de febrero. Pero hay que firmar el anexo de contrato para poder obtener ese préstamo. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*¡Si así quieren debieran cuadrarse con algo! Pero sólo nos ofrecieron el préstamo de \$300 mil y a los que están endeudados, les ofrecieron repactar la deuda y empezar a pagarla en marzo, pero mientras, bloquean la tarjeta. Lo mismo para los que tienen*



*préstamos. Pero resulta que todo se va a juntar para marzo. (Vendedor de una Gran Tienda).*

El problema del sobreendeudamiento de los trabajadores actúa como subterfugio para ejercer la dominación y la sujeción de los trabajadores soterradamente dándole así un carácter que, a simple vista más parece una muestra de despotismo que una ayuda efectiva. Si recordamos el método fordista, con esto se podría decir que se intenta mantener cautivo a este tipo de trabajador, configurándose una suerte de vendedor-integral, a su vez que consumidor integral.

*Y como todos estamos endeudados, y hay algunos que necesitan la plata ahora... Eso es una tremenda presión. Yo tengo una compañera que firmó llorando, porque sabía que no era bueno, pero necesitaba los \$300 mil ahora. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*De hecho, en el subsuelo sólo una persona firmó, y fue porque ella está postulando a su casa y necesitaba que en su liquidación saliera un sueldo base digno. Ahora por lo menos le va a salir el mínimo. Porque ella ganaba como \$27 mil. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Pero igual una se las puede arreglar sin esa plata. Yo hago gimnasia bancaria todos los días. Ahora, si me dan las 300 lucas, firmo. Pero si me las van a descontar... ¡No me están dando nada! Entonces no firmo. (Vendedora de una Gran Tienda).*

Pero no hay mayor interés en firmar. Nadie se interesa por firmar. Porque la gente además queda más endeudada, porque no es un regalo. (Vendedora de una Gran Tienda).

Aunque se señala que el contrato no es obligatorio firmarlo, los entrevistados afirmaron que sí existieron (y aún persisten) presiones para que lo hagan, configurándose así un mecanismo inducido que pretende desbaratar la acción de resistencia colectiva manejada por los sindicatos.

*Entonces ella dijo “yo no llamo a nadie más ni voy a obligar a nadie a firmar”. Pero después, “oye, tienen que firmar”. Yo, la verdad, tengo una situación económica muy precaria, he tenido problemas muy grandes. Y como ella lo sabía, me dice “¡joye, son 300 lucas! Te podís poner al día en tus dividendos, vai a tener menos gastos y las vas a empezar a pagar cuándo, en febrero...”. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Los que firmaron, lo hicieron por un tema de lucas en la mesa. Nosotros no, porque queremos incrementos reales. Y el cheque no ayuda; es sólo un préstamo. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*También nos amenazan con despedirnos. Yo les digo, que si me van a despedir, con los años que tengo, que son hartos, igual trabajo en otro lado. He sido hasta temporera, así es que no me da vergüenza otra pega. Igual, no les conviene despedirnos, porque les hacemos la pega y llevamos el peso del departamento. (Vendedora de una Gran Tienda).*

Finalmente, es importante enfatizar que los ámbitos de trabajo representan espacios de dominación pero también de resistencia. Espacio en los cuales los trabajadores cuentan con posibilidades de organizarse aprovechando las grietas o “lugares” no cubiertos por las políticas del Management orientados al disciplinamiento y fortalecer las formas de relacionamiento entre los trabajadores y las organizaciones encargadas de negociar con las empresas para así potenciar su accionar de modo eficiente

#### **VII.4.1. El rol del sindicato**

Como se vio en los puntos anteriores, las técnicas de gestión aplicadas en estas empresas como las grandes tiendas, tienden hacia la dispersión de los trabajadores: en su contratación y remuneración así como sus prácticas de negociación, la cual es sustituida por una negociación individualizada y que busca el consenso de manera particular. Es precisamente en este punto en donde el sindicato y su rol se encuentran en jaque actualmente.

El afán empresarial de imponer una ideología empresaria intenta sustituir una cultura obrera basada en la negociación constante y que reconoce el conflicto en el espacio de trabajo, por una cultura de corte solamente consensual y dialoguista que otorga todo el poder a la empresa.

*Lo que sí encuentro muy bueno, y que fue una gestión del sindicato, que la empresa la adjuntó cuando hizo la reunión por esto del sueldo, como que había sido mérito de ellos,... Eso no es cierto. Fue del gestión del sindicato congelar todas las cuentas Ripley. Porque, claro, nosotros somos los mayores consumidores. ¡Obvio! Y nos descuentan por planilla, claro, con el 25% de descuento. (Vendedor de una Gran Tienda)*

*Entonces el sindicato logró que se congelaran las cuentas Ripley de los funcionarios, que ya estaban sobre endeudados, y que se repactaran en 24 cuotas sin intereses. (...)Pero el gerente lo anunció como si lo hubiera hecho la empresa, y hubo gente que tendió a confundirse, hasta que hubo una asamblea y el sindicato lo aclaró. ¿Ya? Porque fue mérito de ellos. Y eso sí fue muy buena medida. (Vendedora de una Gran Tienda)*

Así la descentralización de la negociación unido a la individualización de las remuneraciones han afectado la fuerza negociadora y reivindicativa del sindicato en su labor por prever la protección de los derechos en el proceso de inserción laboral de los vendedores. No obstante, si bien dichos factores inciden en el corrimiento del sindicato de la escena central en los lugares del trabajo, en la medida de que dificultan la acción colectiva, aún se constituye como el principal portavoz de las demandas colectivas de los trabajadores en estas grandes tiendas.

*Pero hay algunas tiendas Ripley en las que todas las personas han firmado, como en el Plaza Oeste y en regiones. Es que aquí pasa otra cosa. A nosotros, como dirigentes, la empresa nos ofreció a cada sindicato un millón de pesos, si incentivábamos a la gente para que firmara, a lo cual nos opusimos. Pero no todos fueron consecuentes con la decisión. Nosotros, en cambio, nos hemos mantenido, y de las 12 tiendas, tres seguimos en la postura de no firmar. (Vendedora de una Gran Tienda)*

*Afortunadamente, nosotros somos unos de los pocos Ripley que tiene un sindicato sólido, firme, que va al show. Y eso lo reconocen en la central. Una vez fui a la central, y una asistente me dijo que nuestra tienda era la única en donde nuestros dirigentes se enfrentaban para tratar los problemas de sus trabajadores. (Vendedora de una Gran Tienda)*

Respecto a prácticas antisindicales, en la muestra de estudio no se mencionó mayormente la existencia de acciones de este tipo, de forma directa, pero sí se mencionaron ciertas acciones tangenciales que sí derivan en divisiones dentro del sindicalismo interno de las grandes tiendas<sup>159</sup>

*Ésta es, eso sí, la primera vez que estamos pasando por una etapa crítica en que aplicamos una sanción por lo que ahora firmaron, y a fin de año no les daremos el beneficio que le damos a los otros trabajadores. Y esto lo decidió la asamblea. Y es que la empresa nos está dividiendo. (Vendedor de una Gran Tienda)*

*El gerente de la tienda sabe que ahora tiene una ventana para poder dividirnos. Pero en todo caso, son los mínimos. Y es por el cheque, porque tocaron la parte sensible, que es que todos estamos sobre endeudados (...)Y si nos quieren obligar a algo, todos los trabajadores vamos al tiro al sindicato. Todos.(Vendedora de una Gran Tienda).*

---

<sup>159</sup> Por ejemplo en el caso de la gran tienda Ripley, existen 26 sindicatos y 3 Federaciones. Fuente: Sistema de Relaciones Laborales, SIRELA, Dirección Del Trabajo.

En esta concepción, las empresas buscan subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos y quitarles la base del poder. Lo que se pretendería entonces es, construir un *continuum* de prácticas y comportamientos destinadas a favorecer el crecimiento y la eficacia del capital - bajo los objetivos que las empresas establezcan de antemano – y en donde se coarten por anticipado cualquier acción reivindicativa o de resistencia, ya que esto entorpecería la vital y la normal productividad.

De ahí la importancia de los aspectos simbólicos para comprender la emergencia de una acción reivindicativa, llevada a cabo, en el caso de las grandes tiendas en estudio, por los sindicatos de tienda (fragmentada en distintas y numerosas razones sociales, y existiendo al menos un sindicato por cada razón social en cada una de las tiendas estudiadas, excepto en La Polar). A partir del conocimiento de las articulaciones simbólicas y culturales presentes en cada unidad – en este caso, la tienda – se pueden dilucidar el grado de penetración de los diversos dispositivos de control y disciplinamiento y así identificar la dinámica de resistencia y su correlato en acciones colectivas que puedan desarrollar los trabajadores.

#### **VII.5. *Percepción del control y el disciplinamiento.***

*“Los cambios en las características del trabajo y los instrumentos de producción cambian la actitud y la conciencia del trabajador, lo que se hace evidente en la ampliamente analizada “integración cultural y social” de la clase trabajadora”, se refería a la “asimilación en lo que respecta a necesidades y aspiraciones, a nivel de vida, ocio y política” ( Marcuse ; 1968)<sup>160</sup>.*

*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.*

---

<sup>160</sup> Herbert Marcuse, *El Hombre unidimensional*, Ed. Seix Barral, Barcelona., 1968

### **VII.5.1. Modelo de trabajo, modelo de sociedad.**

Los hallazgos detectados en esta investigación 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.

*Ellas (las vendedoras) se sienten como súper bien diciendo que son vendedoras de Falabella, porque eso les da un cierto reconocimiento social....es como a lo más que pueden llegar ¿me entendís?...para mí no....no es lo máximo, de hecho me daba como vergüenza decir que trabajaba en una tienda de vendedora, pero igual acepté el trabajo, y le saqué provecho... .(Vendedora de una Gran Tienda).*

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.

*Acá hay todo un lado B. Ellos quieren que tú quieras a la empresa, que quieras el logo de la tienda, y como cuando uno quiere algo, se compromete con ese algo, entonces, uno así vendería más... .(Vendedora de una Gran Tienda).*

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 conciente 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.

*A nosotros nos dan vales de canje para ropa...más barato, entonces tú comienzas un círculo vicioso de endeudamiento, pero también un lazo con la tienda, con tu empresa. Acá todos se compran cosas, a pesar de que no es mucho lo que se gana, todos compran como locos...todos quieren tener lo de última moda y como además te rebajan los precios, te entusiasmas más. .(Vendedora de una Gran Tienda).*

*Lo mejor de todo es que, como trabajo en el departamento de electrónica, me dejan el televisor plasma en mucho menos, como 100 lucas menos!. (Vendedor de una Gran Tienda).*

### **VII.5.2. La respuesta de los trabajadores: conciencia de su subordinación**

Por otro lado, llaman la atención formas sutiles de *insubordinación* o resistencia por parte de los trabajadores y que en muchos casos son imperceptibles a los propios supervisores<sup>17</sup> 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 que no se exprese a través de canales institucionalizados en la medida en que suponen el quebrantamiento de las prescripciones normativas emanadas por las gerencias de las empresas. Se trata de aquellas prácticas que son a menudo sutiles, secretas y reservadas y en muchos casos con menor nivel organizativo, pero con capacidad para expresar el conflicto de “falsa conformidad”, “ignorancia fingida”, “disimulación” que permiten entrever actos de desobediencia realizados en los espacios silenciosos de la vida y en el trabajo. Y esto tiene que ver con la percepción que los trabajadores logran tener del espacio y ambiente de trabajo donde se desenvuelven y en donde intentan constreñirlos.

*A mí me pasaba que sentía me impotente...me daba rabia ver la explotación del hombre por el hombre en este trabajo...yo lo veo así: Falabella es como el imperio y nosotros los esclavos, ellos son los reyes y tenemos que trabajar para ellos, por nuestras necesidades, no queda otra. .(Vendedora de una Gran Tienda).*

*Nos hacen tres capacitaciones al año más menos...y que, todos vamos porque hay que ir...o sea cómo te explico, todo esto de andar sonriente es una careta, todo es una careta frente al jefe, el gerente, la supervisora...por ejemplo, cuando nos decían tienes que vender un seguro, todos frente al gerente decían “sí, que bueno, lo haremos” y por detrás, “ahh me carga esta guea, que lata”..todo es un doble estándar, que me carga. .(Vendedora de una Gran Tienda).*

*Lo más penca de todo es que antes daban facilidades para estudiar..a mí una supervisora me dio permiso par retirarme antes...pero ponte tú una amiga quiere estudiar ahora y no la dejaron...obvio, por que para este trabajo eso no sirve, por las ventas y por que a ellos no les sirve una persona inteligente, que surja....no les conviene que uno piense, mientras menos pienses mejor. .(Vendedora de una Gran Tienda).*

Siempre nos dicen, estamos bajos con las ventas, a nivel nacional, estamos bajos...estos güeones creen que uno es tonto, facturan cualquier cantidad de plata, seguramente la tienda va a quebrar si uno no vende... .(Vendedora de una Gran Tienda).

Para nuestro objetivo, esta dimensión de análisis permite ampliar el abanico de posibles prácticas de trasgresión a las normas que rigen los espacios de trabajo incluso bajo cierto dominio que es alcanzado en algunos espacios de trabajo producto de la asimetría de poder consolidado a través del discurso empresarial, y que está, por lo tanto, oculto.

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. De ahí que existan instancias intersubjetivas reservadas para la resistencia. Basta recordar que la subjetividad es el mismo terreno que están disputando las formas de control que buscan la interiorización de la disciplina, por lo tanto no es extraño plantear que los trabajadores también en ese plano lleven adelante acciones de oposición. En efecto, esta dimensión de análisis supone abordar un conjunto de prácticas que buscan disputar el plano subjetivo, es decir los esquemas interpretativos. Ésto es exactamente lo que ocurre en el caso de los vendedores que hacen un pozo, como mecanismo de defensa y resistencia - y defensa - que pretende revertir la incitación a la competencia desmedida entre ellos y en donde primero se reconoce una intención de dominación y segundo, donde queda de manifiesto un cierto rechazo frente a un disciplinamiento que se intenta imponer.

Se trata de aquellas situaciones en que conjuntamente a la reivindicación de demandas concretas (salario, polivalencia, negociación entre otras) los trabajadores deben recomponer un sentido de pertenencia, la noción de un *nosotros* versus un *otros*. 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.

### **VII.5.3. *La Adaptación: ¿resignación silenciosa?***

Pero así como existe la resistencia ejercida en diversos planos – objetivo y subjetivo - la configuración subjetiva de los trabajadores no es completa si no analizamos que sucede con la parte del problema que tiene que ver con el grado de adaptación a su trabajo que éstos están dispuestos a llevar cabo. Este último aspecto, viene a completar la parte del círculo que intenta explicar la subjetividad de los vendedores y el por qué éstos, contingentemente, no llevan a cabo acciones colectivas que les permitan modificar su entorno, si recordamos a Touraine<sup>161</sup>.

Si bien, por un lado se manifiestan la disconformidad y el sentimiento de malestar en varias ocasiones, la actitud de adaptación de los trabajadores refleja una configuración subjetiva de carácter económico, y que además, éstos no pretenden en ningún momento modificar sus acciones de acatamiento porque no existen para ellos razón alguna que sea lo suficientemente importante y trascendental como para emprender nuevos objetivos y resistencias para contrarrestar el control de los mandos altos y los mandos medios. Este hecho es así debido a que, como pudimos ver en el apartado de control indirecto, la gran mayoría de los trabajadores no alcanza a reconocer intersubjetivamente los tipos de control que ejercen los mandos medios sobre ellos, esto debido principalmente a la atomización a la cual tiende la individualización de los contratos, las remuneraciones y por ende, las demandas tienden a dispersarse en demandas individuales y no transformarse en colectivas. Por lo tanto, mucho menos los trabajadores podrán configurar ideas de resistencia que sean lo suficientemente complejas para cuestionar dichos controles en el proceso de trabajo.

Es por lo anterior que las resistencias también encuentran manifestaciones subjetivas – ante modalidades de disciplinamiento subjetivo y de corte psicologista – que denotan un fuerte sentimiento de insatisfacción, malestar e incluso, resignación ante la

---

<sup>161</sup> Touraine, A., *Sociología de la acción*, Ariel, Barcelona 1969

imposibilidad de poder cambiar nada, y cuya resistencia se manifiesta más claramente a nivel de discursos que de acciones concretas.

*Es parte de tus funciones. Eso no se negocia ni nada. El ser vendedor integral abarca... mucho. O sea, uno puede reclamar, pero ¿“qué dice tu contrato? Integral. ¿Y qué es, por si no lo sabes?” Y ahí a uno le dan una clase, “si no ahí hay dos puertas, una por 21 de mayo y otra por el mall. Por cualquiera de las dos , puede salir”. Y en este tiempo no están las condiciones para andar buscando trabajo. Porque no hay buenas ofertas. (Vendedora de una Gran Tienda)*

*Pero no es una empresa en que podría pensar en jubilar. Aquí se echa por razones de rendimiento, cuando le levanta la voz a la jefa.... Cuando yo he tenido problemas con la jefa, opto por jamás levantarle la voz ni discutir con ella. Sé que ella es la jefa y tiene el derecho a gritar y decir lo que quiera. Y yo le digo “sí, nunca más”. Es que sé que si me pongo al nivel de ella, los ánimos se van a calentar, y la que va a salir de la tienda voy a ser yo. Porque ella no va a salir. (Vendedora de una Gran Tienda)*

La resistencia también se manifiesta mediante el cálculo económico (como herencia del taylorismo y sus modos de administración) de parte de los trabajadores como respuesta a un trabajo controlado y recompensado. Esto nos lleva hacia una crítica final que retoma la necesidad de distinguir entre taylorismo como práctica y como ideología. No se puede negar que el taylorismo fue una de las más prominentes teorías gerenciales que la constituyó en la vanguardia de los patrones contrapuesta a las peligrosas concepciones del capataz sobre el control de los trabajadores. Por tanto, puede ser visto como una importante forma de legitimación ideológica de formas emergentes de administración sistemática más que como un instrumento para reorganizar los procesos del trabajo<sup>162</sup>

Encontramos de este modo, un tipo de adaptación que sintetiza perfectamente el grado de objetivos de lucha individual para poder sobrevivir en la empresa. Estos objetivos son alcanzados por los vendedores mediante una visión pragmática y racional de conseguir mayores ingresos salariales. A éste tipo adaptación se le ha llamado racional-utilitaria. Racional porque el trabajador constantemente esta haciendo cálculos de cómo obtener mayores ingresos y utilitario porque lleva a cabo, preferentemente, acciones encaminadas a obtener más salario.

---

<sup>162</sup> Burowoy, M. “Towards a Marxist Theory of the Labour Process: Braverman and Beyond” Politics and Society; Vol. 8, 1978

En el caso de las grandes tiendas, se puede mencionar que los vendedores, la mayor parte del tiempo, están pensando trabajar más para obtener mayores ingresos, en cumplir la cuota y hacer un poco más para percibir más salario. En este caso también encontramos razonamientos que van dirigidos hacia un sentido más economicista que contestatario.

*Ahora que se vienen las fiestas de fin de año, me hago de corrido desde el 15 de noviembre hasta el 30 de diciembre...así se gana más plata y pa' las vacaciones. (Vendedora de una Gran Tienda)*

*Yo tengo que saber qué es lo más caro, qué tengo que sacar, qué es lo que me conviene vender... Y eso es lo que yo veo en mi departamento. (Vendedora de una Gran Tienda)*

Ante situaciones tales como pedir permisos, o bien, relacionarse con los jefes directos y con los cuales no hay buena acogida, los vendedores optan por soportar algunas actitudes hacia ellos, aceptando finalmente, adaptarse a la situación, a pesar del autoritarismo:

*Yo tengo bastantes problemas con mis jefas directas. El año pasado estuve en proceso de divorcio, y a uno no le preguntan si el horario le acomoda. A uno la citan, no más, y hay que asistir (...)Y como yo era la que demandaba, me notificaron por teléfono. Y le pedí permiso a mi supervisora para ir al comparendo, pero ella me lo negó. Me pidió el papel de la notificación, pero como no lo tenía, no me creyó. Casi le rogué que me autorizara y hasta le ofrecí una carta de la jueza para que tuviera la seguridad de que yo andaba en ese trámite. Al final, me dio el permiso de malas ganas. La secretaria de la jueza me dio esa carta y se la entregué, y después la carta andaba botada en el suelo. Y así, cada vez que tengo que hacer un trámite, que se enferma mi hija o mi papá, no me cree. Frente a la pregunta ¿Pero por qué no pides cambio?, ésta responde, Porque igual es un departamento bueno y me conviene por plata. (Vendedora de una Gran Tienda).*

*Es que obviamente si uno tuviera un ingreso más, no sé, tendríamos otro nivel de vida, optaríamos a un trabajo mejor... No sé, quizás hasta podríamos estudiar... Pero en este momento todo es monetario. O sea, sin plata, uno no va ni a la esquina. Yo digo que en la medida que uno tenga ese sueldo, siempre va a estar endeudado, siempre va a tener para comer y andar en micro, y nunca para nada más. (Vendedora de una Gran Tienda)*

Para finalizar, el estudio de la disciplina y su forma articulada bajo las formas de control, permitiría evidenciar las complejas relaciones sociales que constituyen y conforman el proceso de trabajo como instancia de valorización y, de tal manera, explican los específicos supuestos que subyacen al diseño de su estructura y

funcionamiento. Así la disciplina comprende una estrategia reguladora de su propia configuración y operatividad y como contraparte, la resistencia a nivel objetivo, materializada en prácticas confrontacionales y también, resistencia subjetiva ante dispositivos subjetivos que persiguen un control psicológico, sin olvidar también, que la adaptación juega un rol bastante importante en la completitud del círculo que integra, modos de organización-control-resistencia y adaptabilidad, y que si bien la resistencia existe, frente a la incertidumbre y lo precario del trabajo en las grandes tiendas, la adaptación aparece como una alternativa válida de sobrevivencia.

## **VIII. Reflexiones finales.**

La organización del trabajo en el sector de las grandes tiendas ha sufrido importantes y numerosas innovaciones en el marco de un régimen laboral flexible que propicia el mercado y que es ayudada por la ley.

La flexibilidad, entendida como paradigma económico social y cultural ha propiciado un modo de organización del trabajo basado en principios tendientes a hacer más maleable y adaptable el trabajo; el hecho de aprovechar al máximo las capacidades de los trabajadores, de fomentar la creatividad y la capacidad de movilizar tanto el cuerpo como la mente en pos de la productividad han hecho del flexismo una poderosa estrategia para generar beneficios y ganancias no sólo en términos económicos.

La flexibilidad en la organización del trabajo y en la producción ha permitido la generación de prácticas generadoras – a su vez – de prácticas emprendedoras de parte de los trabajadores, favoreciendo una suerte de círculo *vicioso y virtuoso* imparabile, racionalizado pero al mismo tiempo, concatenado en base a cualidades psicológicas que la empresa valora para conseguir un aumento en la productividad, tales como la imaginación, la creatividad y el espíritu emprendedor de sus propios generadores.

Por otro lado, el trabajo como fuerza motora, base del capitalismo, ha sido siempre aplicado y moldeado de acuerdo a los requerimientos del capital, es decir, su valor como su modo de ejecución no ha sido siempre el mismo.

En la actualidad, la empresa se vale de variados modos de control y disciplinamiento que conjugan las modalidades clásicas derivadas del taylorismo, con algunas modalidades emergentes y concernientes a un disciplinamiento que se ejerce de manera más sutil y a nivel del discurso que busca principalmente instalar y legitimar ciertos patrones de comportamiento, en lo referente al modo de producir más y mejores beneficios económicos; dichos comportamientos adecuados a la productividad requieren de mecanismos que sirven como modalidades de control y disciplinamiento, como lo son el cumplimiento de metas, el desarrollo de competencias, la internalización de valores, factores que han afectado en el trabajo, por ejemplo, la remuneración del trabajador.

Si bien el trabajo siempre ha sido remunerado en torno a la productividad del mismo, actualmente, las remuneraciones varían de acuerdo a las medidas impuestas por los gerentes o altos mandos de una empresa. De esto último resulta que el pago de remuneraciones asociado al cumplimiento de metas es, por un lado, un pago y, a su vez, un efectivo dispositivo de control que da cuenta de las ventas y del trabajo realizado por los trabajadores. Así, se ha constreñido el salario fijo y se multiplican los pagos por comisiones de manera de responder más directamente a una necesidad empresarial de elevar la productividad.

Es un medio de control porque lógicamente resuelve, en parte, el problema de tener que estar durante toda la jornada vigilando al trabajador de manera presencial: mediante el cálculo final del sueldo que se paga en torno al cumplimiento de metas y objetivos asociados, se logra medir a su vez la productividad del mismo trabajador.

Sin embargo lo anterior no significa una desaparición de las antiguas formas de control como la supervisión directa, a lo cual la tecnología ha entregado mejores posibilidades eficacia, mediante cámaras de seguridad, entre otras, lo que significa que el salario como factor innovador de control no logra satisfacer los niveles de productividad laboral esperados por la empresa.

El empleo de estos medios tales como las cámaras de vigilancia ha creado un cierto conflicto, ya que su utilización entra en colisión con otros derechos, y las limitaciones que ha colocado la ley al uso de éstos han sido bastante discutidas.

Un hallazgo interesante y que amerita ser señalado – y profundizado en otro estudio – es la constatación de un autocontrol que surge del propio trabajador, para lo cual la empresa desarrolla estrategias específicas. Esta es la forma de control más novedosa en torno a la cual la investigación es reciente.

Se distingue que el discurso internalizado, el cumplimiento de las metas, la competitividad, la eficacia y otros dispositivos de control son valores internalizados por los trabajadores para llevar a cabo sus tareas y labores, lo cual se traduce en una dominación simbólica. Es decir, la reproducción de los sujetos como trabajadores apuntaría al mismo tiempo a la

reproducción de un cierto espíritu de empresa *inculcado* y se objetivaría en la generación de prácticas amparadas bajo un discurso como *ethos o espíritu de empresa* que promueve la flexibilidad en todo su esplendor, ejerciéndose finalmente, una dominación de tipo simbólica<sup>163</sup>. Esta dominación se manifestaría en los discursos de libertad y autonomía que de los propios trabajadores respecto al desempeño de sus tareas, que ocultan las relaciones de poder y el ejercicio de éste por la empresa.

Por otra parte, se sabe que las condiciones heterogéneas de trabajo no han permitido una completa unificación de la acción colectivo, pero, lo que ocurre, en definitiva, es una reproducción constante de pautas – flexibles – de trabajo en donde la individualidad de las tareas realizadas unifica de cierta manera y bajo un cierto criterio al grupo de trabajadores, en una suerte de *intersubjetividad compartida* de autocontrol y autodisciplina, reforzada por un discurso ad-hoc de la empresa.

El discurso de la empresa es de autonomía y empoderamiento que poseen los trabajadores bajo estas nuevas formas de organización del trabajo, la dominación y el conflicto existen. Tal vez de modo más tenue, pero no se puede negar su existencia. En efecto, la dominación se ejerce de múltiples maneras y se alcanza efectivamente a través de la configuración de relaciones de trabajo amparadas por la disciplina y el control.

La descripción realizada en los párrafos anteriores nos remite a realizar una síntesis que apela a una problemática definida por develar más complejamente la dinámica del poder que surge de la relaciones que hay entre los distintos factores que la componen. Esto porque las relaciones de poder no se ejercen de modo unilineal solamente, es decir, en una sola dirección, sino que también existe una contradominación cuya dirección sería inversa, es decir, con un sentido a contrarrestar el poder emanado por las posiciones dominantes.

Si bien lo anterior es conocido, no pueden menospreciarse las diferentes válvulas que tiene esta dinámica de poder para expresarse, en distintas medidas y grados. Si entendemos que así como el control se expresa mediante variados dispositivos, el

---

<sup>163</sup> Enfoque teórico de Pierre Bourdieu, Dominación Simbólica

conflicto que esta emanación de dominación suscita en los espacios en donde se ejerce poder, tampoco se expresa de modo unilateral y unilineal.

La dinámica de poder al interior de los mismos grupos, tanto de subordinados y dominantes, también reluce diferenciaciones; es por esto que para que se realicen – y realcen al mismo tiempo – prácticas de resistencia efectivas (en el grupo de los dominados) debe existir una cierta unanimidad en el discurso y por ende, homogeneidad mínima. En el caso del grupo de los dominantes, este discurso también debe ser unánime para que la dominación sea efectivamente hegemónica.

Así, las relaciones descritas en esta investigación revisten diversas aristas en donde las relaciones de poder se muestran más complejas y más allá de la sola identificación de dos polos opuestos (dominados v/s subordinados), y que traspasa la idea del poder ejercido unilateralmente y de modo vertical, sino que también se ejerce el poder horizontalmente, ya sea en la medida del discurso o en la medida de la práctica (como en el caso de la adaptación de los trabajadores).

Por otra parte, las relaciones de poder que alberga la gran tienda pueden ser expresadas tanto en las prácticas y discursos manifiestos como ocultos, haciendo, por su parte, de la resistencia y el conflicto, una cuestión más compleja que un simple acto de rebeldía

Así por ejemplo, en el caso de los vendedores integrales, pudimos observar que la sumisión forzada bajo el constante hostigamiento y control por parte de los cargos medios, permiten una reproducción de los patrones de sumisión que emana como cascada desde los mandos altos, y que por otro lado, los dominados últimos (los vendedores) para resistir deben desarrollar nexos explícitos, como lo son por ejemplo, la organización de tipo colectivo como el sindicato, o bien, nexos implícitos, los cuales también apuntan hacia la creación de una unidad y una cohesión mínima para que dichos vínculos perduren y tengan como fruto último una organización que se concrete en prácticas solucionadoras del conflicto. Sin embargo, *la solidaridad entre subordinados, si se logra se debe paradójicamente sólo a cierto grado de conflicto*<sup>164</sup>, por lo tanto y bajo esta lógica, el conflicto aparece como algo perfectamente funcional

---

<sup>164</sup> Scott, J., *Resistir al poder*, Ed. Era, 2000.



para la conformación de organizaciones y más aún para revertir los mismos elementos causantes del conflicto.

Lo anterior apunta a describir qué tipo de solidaridad se encontró en el grupo de vendedores. Se infiere que la solidaridad existe y se encuentra enmarcada en las posibilidades que otorga el espacio laboral: la existencia por un lado de grupos tradicionales de contestación, como lo es el sindicato, aminora en parte el grado de individualismo y competencia que pueda suscitarse. Por otro lado, la homogeneización de la condición de precariedad de la mayor parte de los trabajadores aminora la heterogeneidad del vínculo laboral, definido por las diferenciaciones en las remuneraciones y los elementos que la hacen posible.

Para afianzar la resistencia ante las condiciones laborales en la tienda, los trabajadores no se conforman con el sólo hecho de acudir al sindicato en caso de conflictos, sino que también realizan estrategias de “sobrevivencia” que les permite exhortar prácticas solidarias en lugar de aquellas que pudieran fisurar esta relativa armonía que tiene en su trabajo, tales como el acatamiento a ciertas normas de grupo y que son erigidas por los más antiguos en su puesto de trabajo. Las acciones y gestos de protesta también hacen parte dentro de las prácticas de resistencia; la supervisión cobra vital importancia en este plano de resistencias más bien simbólicas, ya que los cargos intermedios como al supervisión se encuentran en una posición estratégica que puede ser ambivalente, y que puede jugar a favor o en contra de los actos contestatarios de los vendedores

Los cargos intermedios, como parte del grupo subordinado, ejercen a su vez poder encontrándose en esta posición poco definida entre los empleados y los dominantes, siendo relevante su papel a la hora de conformar una organización, como grupo de resistencia o bien como parte del grupo de los dominantes. Es importante destacar este punto ya que explica otro modalidad para ejercer poder y como éste se configura en la amplia red de su dinámica, establece y permite la configuración de redes sociales y su permanente coordinación.

Por otra parte, la empresa, en este caso, las grandes tiendas, como jefes, gerentes y en general los altos mandos, ejercen su poder mediante las diversas modalidades que acuden a un disciplinamiento conductual más que a uno de forma despótica – dejándole

este rol a los cargos medios – delegando funciones a su vez que fomentando la atomización social en el conjunto de los vendedores, mediante la individualización de los tratos y contratos, así como también bajo el aliciente de la competitividad y la recompensa simbólica.

Para el caso en estudio, se pudo observar mediante las entrevistas realizadas que si bien dicho disciplinamiento existe, es la expresión de una ideología que se transmite a través de cursos y charlas de involucramiento para con el trabajo, también existe una fuerte resistencia a esta ideología de “*ser y vivir para el trabajo de vendedor*”, por lo tanto y más allá de aceptar la competencia como medio válido para ser trabajador, se desarrolla un discurso alternativo acompañado de prácticas, también alternativas, como lo es el pozo del cual se habló en el acápite de análisis.

Lo descubierto en esta investigación, respecto a la generación de prácticas de resistencia por parte de los trabajadores lleva a concluir que 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.

- Adorno, T., "Cultura y administración" en *Escritos sociológicos I*, Akal, Barcelona, 2005.
- André Gorz, *Misérias del presente, Riqueza de lo posible*, Paidós, Buenos Aires, 2003
- Arendt, H., *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1993
- Batisttini, O. *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitarias de los trabajadores*, Prometeo, Buenos Aires, 2004.
- Bauman, Z., *Vida Líquida*, Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007
- Bélanger, Jacques, P.K. Edwards y Larry Haiven , "The Workplace and Labor Regulation in Comparative Perspective"
- Belaud, S. ; Y Pilaoux, M., *Retour sur la condition ouvrière*, Ed. Fayard, Francia, 1999
- Bell, D., *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Alianza, Madrid, 1977
- Boltanski, T., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Pris, 1991
- Boltanski, L. & Chiapello, E., *El nuevo espíritu del Capitalismo*, Akal, Madrid, 2002
- Bourdieu, P. *El sentido práctico*, Ed. Taurus, Madrid, 1991
- Bourdieu, P. *La miseria del mundo*, Seuil , Paris, 1993
- Bourdieu, P. *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Buenos Aires, 1994.
- Bourdieu, P., *Meditaciones Pascalianas*, Ed. Anagrama, Barcelona, 1999
- Bourdieu, Pierre «L'inconscient d'école». *Actes de la Recherche*, N° 135, 2000.
- Bourdieu, P. "La huelga y la acción política", *Cuestiones de sociología*, Editorial Istmo, Madrid, 2000
- Braverman, H. *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1980
- Burowoy, M. "Towards a Marxist Theory of the Labour Process: Braverman and Beyond" *Politics and Society*; Vol. 8, 1978
- Carrel, A., *Riffessioni sulla condotta della vita*, Bompiani, Milán, 1953
- Castel, R., *Las metamorfosis de la cuestión social : una crónica del salariado* , Paidós, Buenos Aires 1997
- Castel, R., *Las trampas de la exclusión: trabajo y utilidad social*, Topia editorial, buenos Aires, 2004
- Castillo, J.J., en *Las Nuevas formas de organización del trabajo: viejos retos de nuestro tiempo*, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid : 1991.
- Castoriadis, C., *La institución imaginaria de la sociedad. Vol. 1.*: Tusquets, Barcelona, 1983
- Coriat, B., *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo XXI, México, 2000.
- Coutrot, T. Critique de l'organisation du travail, La Decouverte, coll. & unknown; Reperes & unknown;, Paris, 1999

- De la Garza, E. *La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración productiva y evidencia empírica para América Latina*, Casa abierta al tiempo/Plaza y Valdés Ed., México, 2001
- De la Garza, E. *Identidad y subjetividad: problemas teóricos*, en *Identidad*, Cuernavaca, CRIM
- De la Garza, E. "La epistemología crítica y el concepto de configuración" , *Revista Mexicana de Sociología*, No. 1, enero-marzo, 2001
- Drolas A., Montes Cató, J., Picchetti V., "Los intentos de control del individuo pacificado", en *Relaciones de poder y trabajo*, Poder y Trabajo Editores, Buenos Aires, 2007.
- Dumont, L., *Homo aequalis*, Turus, Madrid, 1977.
- Dumont L., *Ensayos sobre el individualismo: una perspectiva antropológica sobre la ideología moderna*, Ed. Alianza, Madrid, 1987
- Dupuy, F., *La fatiga de las élites*, Editorial Manantial, Buenos Aires, 2006.
- Edwards, R. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York, 1979.
- Finkel, L., *La organización social del trabajo*, Pirámide, 1996
- Foucault, M. "El ojo en el poder" en Bentham, J., *El Panóptico*, Ediciones La Piqueta, Madrid, 1989
- Friedman, M., *Capitalismo y Libertad*, Rialp, Madrid, 1966
- Friedman, A. *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982
- Gaudemar, J.P. *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, España, 1991
- Gramsci, A. *Antología*, México, Siglo XXI, 1999
- Heilbroner, R. L. *Naturaleza y lógica del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1990
- Hobsbawm, E., *La era del capital, 1848-1875*, Editorial Crítica, Buenos Aires, 1998
- Horkheimer, M. y Adorno, T., *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*, Trotta, Madrid, 1994
- Linhart, D., "La modernización de las empresas", [Trabajo y Sociedad](#), PIETTE/CONICET, Buenos Aires, 1997
- Lipovetsky, G., *La era del vacío ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, Barcelona, 1986
- López, D., *Derecho, Trabajo y Empleo*, Ed. LOM, Santiago, 2004.
- Marcuse, H. *El Hombre unidimensional*, Ed. Seix Barral, Barcelona, 1968
- Méda, D., *El Trabajo, un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998
- Montes Cató, J., *Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión*. CONICET, Argentina, 2004
- Montes Cató, J.S.: "Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudio sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones", Battistini, o. (Coord.) *El trabajo frente al espejo*, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2004

Montes Cató, J. & Pierbattisti, D. (2007), "Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales", V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 18 al 20 de abril de 2007, Montevideo, Uruguay, ALAST.

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

Roe Smith; M. y Marx, L.; trad. Esther Rabasco y Luis Toharia, *Historia y determinismo tecnológico* Ed Alianza, Madrid, 1996.

Suptot, A., *Crítica del Derecho del Trabajo*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1996

Taylor, F.W., *Principios de administración científica*, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1944

Therborn, G., *La Ideología del poder y el poder de la ideología*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1987.

Touraine, A., *Sociología de la acción*, Ariel, Barcelona 1969.

Virno, P., *Gramática de la multitud: para un análisis de las formas de vida contemporáneas seguida de historia natural*, Colihue, Buenos Aires , 2003

Weber, M., *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, México 1942

Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona Península 1969

Weber, M., *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Weil, S., *Reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social*, Ed. Paidós, Madrid.

Williams, R. *Marxismo y Literatura*, Ediciones Península, Barcelona, 1980. Tr. Pablo Di Masso. (Marxism and Literature, Oxford University Press, Oxford, 1977).

Wilmott, H., "Strenght is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", en *Warwick Organizational Behavior Staff, Organization Studies. Critical perspective on business and management*, Londres, Rutledge, vol I, 2001.

Wittke, T. "La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo". En *Trabajo y Subjetividad, entre lo existente y lo necesario*. Paidós , Buenos Aires, 2005.

Zizek, S. *Ideología, un mapa de la cuestión*, F.C.E, buenos Aires, 2003

### **Bibliografía metodología**

Blumer, H., *Symbolic interactionism : perspective and method*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall 1969

Bourdieu, P., *La Reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Laia, Barcelona, 1977.

Callejo, J.: *Los usos televisivos desde la perspectiva cualitativa*, Tesis Doctoral, Madrid, UNED, 1994

Cicourel, A. V.: *Cognitive Sociology. Language and Meaning in Social Interaction*, Nueva York, The Free Press, 1974 & Garfinkel, H.: *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall (reed. en Cambridge, Polity Press, 1984

Denzin, N., *Interpretive interactionism*, Newbury Park, Calif. SAGE 1989

Di Silvestre, C., *Decisiones en relación a la credibilidad del dato*, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

Di Silvestre, C., Los tipos de muestreo cualitativo, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

Flick, U., *Introducción a la investigación cualitativa*, traducción de Tomás del Amo, A Coruña Fundación Paideia Galiza, Morata, 2004

González Ávila, M., Aspectos éticos de la investigación cualitativa, Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación y las ciencias de la cultura, Guatemala, en: [www.campus-oei.com](http://www.campus-oei.com)

Husserl *Deen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie*, 1949

Ibáñez, J.: *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*, Madrid, Siglo XXI de España, 1979

Martín Criado, E., *El grupo de discusión como situación social*, reelaboración de una comunicación presentada en el IV Congreso Nacional de Sociología, en Madrid, septiembre de 1992.

Mercado, F. y Torres, T., *Análisis Cualitativo en salud, teoría, método y práctica*, Ed. Plaza y Valdés, España, s/a.

Pardinas, F., *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales: introducción elemental*, México, Siglo Veintiuno 1978

Patton, M. Q., *How to use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park-California: Sage, 1988

Ruiz Olabuenaga, J, *Metodología de la investigación cualitativa* , Bilbao, Universidad de Deusto, 2003

Taylor, S.J. y Bogdan, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación :la búsqueda de significados*, Barcelona : Paidós, 1987

Wittgenstein, L.: *Investigaciones filosóficas*, Barcelona, Crítica, 1988

### ***Sitios y páginas web consultadas.***

[www.ciperchile.cl](http://www.ciperchile.cl)

[www.bolsadesantiago.com](http://www.bolsadesantiago.com)

[www.clienteincognito.cl](http://www.clienteincognito.cl)

Durán y Kremerman 2007

El Mercurio, Economía y Negocios, distintas fechas.

Diario ESTRATEGIA, distintas fechas.

Documento elaborado por Henríquez H, Gálvez T, Morales G., Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2008, actualmente en impresión

Fuente Memorias 2006 de cada Sociedad. Fuente: El Mercurio, estudio realizado por Enfoque

Clase n° 8 curso Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl, Universidad Adolfo Ibáñez, Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

