Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile[1]

Sociability and quality of work life in a flexible work setting. The experience of supermarket workers in Santiago-Chile

Antonio Stecher Guzmán[2]
Lorena Godoy Catalán[3]
Juan Pablo Toro Cifuentes[4]

Resumen

Se presentan los resultados de una investigación cualitativa sobre los vínculos que construyen los trabajadores de una gran empresa de supermercados en Santiago de Chile, así como las implicancias de dichas formas de sociabilidad para la calidad de vida laboral. Se entrevistó a veinte trabajadores, tres informantes clave y se realizó una observación a un supermercado. La información fue sometida a análisis de contenido de tipo cualitativo. Los resultados revelan la existencia de fuertes vínculos de compañerismo que se construyen a pesar de las dificultades que imponen las nuevas formas de organización flexible. Estas relaciones operan como amortiguadores de las exigencias del trabajo, son fuertemente valoradas por los trabajadores y guardan una relación positiva con la calidad de vida laboral.

Palabras clave: flexibilidad laboral, sociabilidad en el trabajo, calidad de vida laboral, supermercados, Chile.

1 Este trabajo ha sido posible gracias al financiamiento otorgado por la Universidad Diego Portales al proyecto de investigación "Construcción de vínculos sociales en un contexto de flexibilización laboral y sus implicancias para la calidad de vida y el ejercicio de ciudadanía de trabajadores y trabajadoras del sector comercio en Santiago de Chile". Proyecto UDP - Nº 090325008.
2 Universidad Diego Portales. Santiago, Chile. (Autor responsable). E-mail: antonio.stecher@udp.cl
3 Universidad Diego Portales. Santiago, Chile. E-mail: lorena.godoycatalan@gmail.com
4 Universidad Diego Portales. Santiago, Chile. E-mail: juan.toro@udp.cl

Abstract

This article presents the results of an investigation on the building of relationships of workers of a large enterprise of supermarkets in Santiago de Chile, as well as the implications of these patterns of sociability in the quality of working life. Twenty workers and three key informants were interviewed. Additionally, a non-participant observation was conducted at a store of the supermarket. The data were analyzed using procedures of qualitative content analysis. The results suggest the existence of a dense network of interpersonal ties of fellowship that are built despite the difficulties posed by flexible forms of organization. These relationships operate as buffers of work demands, are valued by workers and keep a positive relationship with the quality of working life.

Key words: labour flexibilization, sociability at work, quality of working life, supermarkets, Chile.

En Chile, al igual que en otros países de América Latina, se observa un creciente interés por parte de la Psicología Social y la Psicología del Trabajo por indagar en el modo en que los procesos de reestructuración productiva y modernización empresarial ocurridos en las últimas décadas han impactado en las experiencias laborales, el bienestar y las identidades de los trabajadores (Battistini, 2004; Díaz, Godoy & Stecher, 2005; Jiménez & Moyano, 2008; Rentería & Malvezzi, 2008; Sisto, 2009; Soto, 2008; Stecher, 2011; Todaro & Yáñez, 2004).

Teniendo como trasfondo la emergencia de un nuevo modelo de desarrollo capitalista a nivel mundial (global, flexible, en red, informacional), numerosas investigaciones han buscado comprender el modo en que los procesos de reestructuración productiva ocurridos desde los años 80 en distintos sectores de la economía (De la Garza, 2000; Neffa, 2003) −con cambios a nivel de los patrones tecnológicos, la organización del trabajo, las estrategias de gestión y organización empresarial, las relaciones laborales y las modalidades de empleo− han impactado en diferentes dimensiones psicosociales de los sujetos que trabajan.

En ese marco, uno de los focos de investigación ha sido el de las formas de sociabilidad y los vínculos que construyen los trabajadores de grandes empresas del sector formal y moderno de la economía, caracterizadas por la introducción progresiva de diversos principios tecno-socio-productivos del paradigma flexible (Ramos, 2009). El impacto de los procesos de reorganización empresarial y de flexibilización del trabajo y del empleo sobre la sociabilidad y los vínculos en el mundo del trabajo podría tener aspectos problemáticos, en tanto, como lo señala la evidencia de los países capitalistas más industrializados (Castel, 1997; Crespo, Prieto & Serrano, 2009; Ezzy, 2001; Sennett, 2000) y también aquella disponible para el caso de América Latina y Chile (Díaz, Godoy & Stecher, 2005; Espinosa, 2008; Espinosa & Morris, 2002; Henríquez & Riquelme, 2006; Schvarstein & Leopold, 2005), los nuevos contextos laborales flexibles tenderían a favorecer formas de sociabilidad marcadas por la transitoriedad, la fragmentación, la competitividad y la individualización, lo que dificultaría la construcción de vínculos de amistad, relaciones de apoyo, lazos de reconocimiento, redes de asociatividad y formas de identificación colectiva entre los trabajadores.

Distintos aspectos de las nuevas formas de organización y gerenciamiento flexible contribuirían en esa dirección. Por una parte, las nuevas formas de organización de la producción, siguiendo las tendencias de la "producción ajustada" (Coriat, 1992), implican la intensificación de las tareas, la reducción de los tiempos libres, e imponen relaciones de trabajo más exigentes y eventualmente más conflictivas entre los trabajadores, y entre ellos y sus jefaturas, al introducir, entre otras modalidades, la reducción al personal mínimo, la polifuncionalidad, el monitoreo permanente de la calidad, la primacía del cliente (interno o externo) y la adaptación a los sistemas "justo a tiempo" (Coriat, 1992). Por otra parte, se observa en las empresas un crecimiento de modalidades individualizadas de evaluación y de pago variable según metas, las que retroalimentan una cultura laboral basada en el ideal de la competitividad, el emprendimiento, la autoexigencia y la responsabilización individual (Du Gay, 1996; Sennett, 2006). Asimismo, un rasgo distintivo de la denominada nueva empresa

flexible es el uso de diversas formas de empleo atípico (empleos part time, trabajadores subcontratados, empleo suministrado, trabajadores temporales, etc.), lo que ha contribuido a entornos laborales más heterogéneos, cambiantes, y en muchos casos precarios, características todas que pueden limitar las posibilidades de establecer vínculos laborales durables y satisfactorios (Castells, 2001; Kalleberg, 2001).

Para la psicología el estudio de estos cambios en los vínculos que se construyen en los espacios de trabajo resulta de crucial interés, pues como lo señalan distintos modelos teóricos, la sociabilidad laboral es un elemento central en lo que respecta al bienestar psicosocial y a la calidad de vida laboral (Blanch, 1996; Morrison, 2004; Peiró & Prieto, 1996). Así, es posible consignar el modelo desarrollado desde los años setenta por Karasek y Theorell (1990), quienes asignan un lugar relevante a las relaciones en el trabajo, y más específicamente al "apoyo social", como factor moderador del riesgo psicosocial presente en ciertos contextos laborales. Este modelo plantea que especialmente donde el trabajador se expone a altas demandas psicológicas (cognitivas y emocionales) y escasa autonomía decisional, el apoyo social provisto por pares y superiores amortigua la tensión psíquica resultante y opera como factor protector de los trastornos de la salud mental y física que pueden desencadenarse. En la misma línea, una abundante literatura orientada al estudio de la calidad de vida en el trabajo indica que las relaciones sociales en el espacio laboral constituyen uno de los componentes centrales de la experiencia de bienestar y malestar en el trabajo (Espinosa & Morris, 2002; Segurado & Agullo, 2002). De allí que las transformaciones que estarían experimentando las formas de sociabilidad en el nuevo escenario de flexibilización laboral podrían afectar la calidad de vida laboral de los trabajadores y, en un sentido más amplio, su calidad de vida total (Blanch, 1996; Gospel, 2003).

En Chile, a pesar del creciente interés por los impactos psicosociales de las transformaciones del mundo del trabajo, existen escasos estudios sobre los vínculos y las formas de sociabilidad que construyen cotidianamente colectivos de trabajadores insertos en grandes empresas de sectores económicos que han experimentado fuertes procesos de reestructuración.

Asimismo, es escaso el conocimiento sobre las implicancias que dichas formas de sociabilidad tienen para la calidad de vida laboral. A su vez, se conoce muy poco respecto al modo en que las diferencias de puesto de trabajo, género y generación, inciden en dicha sociabilidad y en la relación de la misma con la calidad de vida laboral percibida.

Este artículo busca contribuir a una mejor comprensión de esta problemática presentando los resultados de un estudio exploratorio cualitativo cuyo objetivo fue describir y analizar las formas de sociabilidad que construye un grupo de trabajadores de una gran empresa chilena, modernizada bajo los principios de la gestión flexible, así como las implicancias de las mismas para la calidad de vida laboral percibida. Se trata de un grupo de trabajadores de bajo nivel ocupacional (operarios y vendedores), empleados en la sala de venta de distintos locales de Santiago de Chile de una gran cadena nacional de supermercados. La investigación buscó reconstruir, desde la perspectiva de los propios trabajadores, las prácticas y significaciones relativas a la sociabilidad laboral y a su impacto en la calidad de vida laboral percibida, atendiendo al modo cómo las diferencias de género, de edad y de puesto de trabajo incidían en ello.

Antecedentes

La industria del retail en Chile

La decisión de llevar a cabo el estudio en una gran cadena de supermercados obedeció a lo señalado por la literatura respecto al profundo proceso de modernización y reestructuración de la industria del retail en Chile en las últimas dos décadas (Calderón, 2006; Gálvez, Henríquez & Morales, 2009; PNUD, 2009). Se trata de un sector compuesto por grandes grupos empresariales que administran simultáneamente diversas empresas e incluso distintos canales de negocio de venta masiva dentro del rubro −cadenas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar y locales especializados− y que, en torno al rubro inicial y principal de venta de bienes y productos, han ido articulando otros nichos de negocio y rentabilidad: retail financiero, negocio

inmobiliario, agencias de viaje, desarrollo de marcas propias, entre otros (Calderón, 2006; Gálvez et al., 2009). La industria del retail se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes del país en términos de crecimiento (más de 2.000 locales), generación de empleo (sobre 260.000 empleos directos), aporte al Producto Interno Bruto, expansión internacional, innovación tecnológica y utilización de diversas estrategias de flexibilidad organizacional. Se observa, así, en las grandes empresas del sector, el uso tanto de formas de flexibilidad externa −contratos temporales, jornadas parciales, externalización mediante subcontratación y/o suministro de personal− como de formas de flexibilidad interna. Existe especialmente flexibilidad en la jornada de trabajo (turnos variables, horas extras, turnos nocturnos, trabajo fin de semana) y en los sistemas de remuneraciones (salarios variables en base a bonos asociados al desempeño y productividad), pero también en lo que respecta a la implementación de innovaciones organizativas a nivel del proceso de trabajo: polifuncionalidad, intensificación del trabajo, evaluación permanente e individualizada, programas de capacitación, fuerte orientación al servicio y al cliente, mecanismos de control socio-ideológico orientados a lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa y sus valores (Calderón, 2006; Stecher, Godoy & Toro, 2010). Con estas diversas estrategias de flexibilización la industria del retail ha logrado innovar y mejorar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos, así como reducir costos laborales a través del ajuste permanente del tamaño de la fuerza de trabajo a las fluctuaciones de la demanda (Gálvez et al., 2009).

Sociabilidad y calidad de vida laboral

El estudio entendió por *sociabilidad* las formas en que las personas se relacionan o vinculan entre sí. Estas relaciones abarcan tanto las formas prácticas como las significaciones que los actores construyen sobre dichas prácticas (PNUD, 2002). Estudiar la sociabilidad laboral supone explorar la trama de relaciones −acciones y significados− que construye cotidianamente un grupo de sujetos insertos en un espacio laboral específico. De acuerdo a antecedentes teóricos y a los hallazgos de investigaciones previas

(Blanch, 1996; Díaz et al., 2005) se distinguieron dos ejes de la sociabilidad laboral:

- Relación entre trabajadores. En esta dimensión se distinguieron tres tipos de vínculo: funcionales (relaciones de apoyo, coordinación y colaboración en la realización de las tareas encomendadas por la empresa); informales (relaciones de compañerismo, confianza interpersonal y de amistad); y asociativos (relaciones que dan lugar a identidades colectivas y formas de acción conjunta de los trabajadores).
- Relación de trabajadores con otros actores dentro del espacio del supermercado. En esta dimensión se distinguió: el vínculo entre los trabajadores y las jefaturas directas e indirectas; y el vínculo entre los trabajadores y los clientes.

Respecto al concepto de *calidad de vida laboral* este fue entendido como un constructo teórico de carácter multidimensional (González, Peiró & Bravo, 1996; Segurado & Agulló, 2002) y multideterminado (Gospel, 2003), que da cuenta de los sentimientos más o menos positivos que los sujetos experimentan hacia su trabajo y su futuro laboral, su motivación para mantenerse en sus trabajos y realizar adecuadamente sus tareas, y sus evaluaciones más o menos positivas respecto al modo en que su trabajo se ajusta con su vida privada y sus valores (Peiró & Prieto, 1996). Incorpora componentes objetivos y subjetivos −las condiciones físicas y contractuales del trabajo, las relaciones sociales o formas de sociabilidad entre trabajadores, las formas de organización del trabajo, las actitudes y valores de los sujetos− los que "confluyen para determinar diferentes niveles de satisfacción que hacen que los consultados se posicionen en una situación de bienestar o malestar respecto al trabajo" (Espinosa & Morris, 2002, p. 10). El estudio atendió especialmente a aquella subdimensión de la calidad de vida laboral referida a "las relaciones sociales que se dan entre los trabajadores, (…) a las pautas culturales de relación entre las personas en el trabajo" (Espinosa & Morris, 2002, p. 35), buscando dar cuenta de las relaciones percibidas por los trabajadores entre sus vínculos en el supermercado y su experiencia de bienestar o malestar en el trabajo.

Orientado por estas definiciones conceptuales y buscando contribuir a una mejor comprensión de las articulaciones entre flexibilización laboral, sociabilidad y calidad de vida laboral en el contexto de grandes y modernizadas empresas en Chile, el estudio se planteó las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cómo son las relaciones y vínculos (informales, funcionales, asociativos) entre los trabajadores de la sala de venta de un supermercado y qué implicancias tienen, desde su propia perspectiva, para la calidad de vida laboral percibida?
- ¿Cómo son las relaciones y vínculos que establecen los trabajadores de la sala de venta del supermercado con sus jefaturas y con los clientes, y qué implicancias tienen estas, desde su propia perspectiva, para la calidad de vida laboral percibida?
- ¿Qué diferencias se observan según los puestos de trabajo, el género y la edad de los trabajadores?

Método

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de tipo exploratorio, enmarcado en una perspectiva crítico-interpretativa de la realidad social (Thompson, 1990), orientada a dar cuenta del contexto tecno-socio-productivo en que se encuentra inserto un particular colectivo de trabajadores, de los significados y prácticas que construye en su cotidianidad laboral dicho colectivo, así como de las relaciones entre ambas dimensiones.

Participantes

La muestra no probabilística de tipo intencional opinático estuvo conformada por 20 trabajadores, 10 hombres y 10 mujeres, operarios de bajo nivel ocupacional, que se desempeñan en la sala de venta de locales de una gran cadena nacional de supermercados ubicados en la ciudad de Santiago. Los entrevistados fueron contactados a través de informantes clave y siguiendo una lógica de muestreo secuencial conceptualmente conducido (Flick, 2004), buscando, a medida que se avanzaba en las

entrevistas, el análisis y la comparación constante de los casos, abarcar un conjunto diverso de trabajadores de tienda. Se consideró, progresivamente, a trabajadores heterogéneos en aspectos tales como *edad* (menores de 30 años –seis trabajadores–; entre 30 y 50 años –10 trabajadores–; y mayores de 50 años –cuatro trabajadores–), *secciones de trabajo dentro de la tienda* (cajas –tres trabajadores–; aseo –dos trabajadores–; reposición –cinco trabajadores–; fiambrería –dos trabajadores–; vegetales –dos trabajadores–; carnicería –dos trabajadores–; panadería –tres trabajadores–), *sindicalización* (afiliados –14 trabajadores–; y no afiliados –seis trabajadores–), *jornada de trabajo* (jornada completa –17 trabajadores–; y jornada part time –tres trabajadores–), *empleador* (trabajadores subcontratados –cuatro trabajadores–; y empleados contratados directamente por la empresa de supermercados –16 trabajadores–) *y tipo de contrato* (temporal –un trabajador–; indefinido –19 trabajadores–).

Instrumento

La información fue producida a través de diversas técnicas que permitieron complementar y enriquecer la descripción y análisis del fenómeno en estudio. Se realizó una entrevista individual semi-estructurada a cada uno de los trabajadores de la muestra, la que buscaba que estos relataran en forma abierta su experiencia laboral en la tienda, con un foco en los vínculos que construyen en el espacio de trabajo y en su percepción de cómo dichos vínculos con sus compañeros, jefaturas y clientes, inciden en su bienestar o malestar laboral. Para conducir la entrevista se contó con un guión de preguntas abiertas basado en las preguntas directrices de la investigación. Asimismo, se realizó una entrevista individual estructurada a tres informantes clave (del mundo empresarial, del gobierno y del mundo sindical), especialistas en la modernización de la industria del retail en Chile. Por último, se llevó a cabo una observación no participante, dos veces por semana durante dos meses, de una de las salas de venta de la cadena de supermercados en que se desempeñaban los trabajadores entrevistados. Tanto las entrevistas a los informantes clave como la observación buscaban producir información que permitiera reconstruir el escenario laboral de

las tiendas de supermercado, el cual constituye el contexto tecno-socio-productivo al interior del cual los operarios construyen sus vínculos.

Procedimiento

El trabajo de campo se llevó a cabo los años 2007 y 2008. Se inició con las entrevistas a los informantes clave, las cuales tuvieron una hora de duración y se realizaron en las oficinas de los entrevistados. Posteriormente se llevaron a cabo las entrevistas a los trabajadores, realizadas en lugares públicos cercanos al espacio de trabajo o en el hogar del entrevistado, previa aprobación y firma de una carta de consentimiento informado. En esta se señalaban los objetivos del estudio y se garantizaba la confidencialidad y el anonimato en la publicación de la información. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y media; fueron grabadas en audio y luego transcritas. Paralelamente a las entrevistas a los trabajadores, se realizó observación no participante en uno de los locales de la cadena de supermercado. La información generada fue registrada en una libreta de notas de campo.

Análisis de la información

La información producida fue analizada a partir de los procedimientos del *análisis de contenido de orientación cualitativa* (Ruiz, 2003) con el propósito de reconstruir, a través de procesos sucesivos de lectura, categorización, organización y re-contextualización teórica de la información (Coffey & Atkinson, 2005), las prácticas y los sentidos que configuran las tramas de sociabilidad que construyen un grupo de trabajadores de una gran cadena de supermercado, así como las implicancias de dichas tramas de sociabilidad en su calidad de vida laboral percibida. Más específicamente, y respecto a las transcripciones de las entrevistas a los trabajadores, se utilizó el siguiente procedimiento analítico:

- División del texto de cada entrevista en párrafos que fueron numerados.

- Lectura de cada entrevista entera, segmentando el texto en unidades significativas que aludían a: los vínculos que establecían los trabajadores entre sí (funcionales, informales, asociativos); los vínculos que establecían los trabajadores con otros actores dentro de la tienda (jefaturas y clientes); y la percepción de los trabajadores respecto a la relación existente entre su calidad de vida laboral percibida y los distintos vínculos que construyen en el supermercado.
- Codificación de cada uno de los segmentos marcados, asignándole una categoría inicial cercana a la expresión del entrevistado.
- Este proceso de codificación se acompañó de la generación de memos en que se destacaba, más allá del nombre del código, el sentido y valor informativo del mismo.
- Una vez codificadas las veinte entrevistas, se redujo la amplia lista de categorías iniciales a través de su asociación a familias de códigos, cada una de las cuales era representada con un código más abstracto y de mayor contenido teórico.
- Finalmente, se establecieron, en un nivel más abstracto y orientándose a la configuración de un modelo interpretativo sobre el objeto estudiado, relaciones entre: las familias de códigos; las familias de códigos y ciertas características socio-demográficas y del puesto de trabajo de los trabajadores; y las familias de códigos y la información –obtenida a través del análisis de contenido de las entrevistas a los informantes clave y de las notas de campo– relativa a las tiendas de supermercado como particular escenario tecno-socio-productivo.

Resultados

Los principales hallazgos del estudio se presentan en tres sub-apartados, cada uno de los cuales responde a una de las tres preguntas directrices que orientaron la investigación. Se prioriza en esta presentación, por razones de espacio, lo relativo al análisis de las formas

de sociabilidad que construyen los trabajadores de supermercado, quedando en un nivel de menor desarrollo lo relativo al eje de calidad de vida laboral percibida.

Relaciones entre los trabajadores: las relaciones entre pares como refugio, protección y fuente de satisfacción

La mayoría de los trabajadores reporta la existencia de relaciones cordiales con sus compañeros dentro del supermercado. Más importante aún es el hecho que la mayoría de los entrevistados señale que la posibilidad de interactuar cotidianamente con otros y establecer relaciones cercanas, familiares, de colaboración, apoyo y eventualmente de amistad, constituye uno de los elementos más positivos de su trabajo. En un contexto de bajos salarios, en que predominan las coerciones y no la identificación con la empresa, donde existe una conciencia de ser "explotado" y utilizado en aras de la ganancia de la organización, las relaciones con los pares son para los entrevistados una posibilidad de respiro, descanso y refugio frente a las exigencias del trabajo cotidiano en la tienda. Estas relaciones informales y de colaboración, que constituyen fuentes de gratificación y satisfacción que pueden proteger y compensar los aspectos más tensionantes del trabajo, surgen aún en el marco de un contexto organizacional que dificulta el establecimiento de dichos vínculos (fuerte control de las jefaturas, alta carga de trabajo, frecuente rotación de los trabajadores, turnos variables, etc.).

> Lo bueno es la gente, que uno empieza a crear amistad con los compañeros, eso me gusta, es lo bueno. [No] hay mucho tiempo para compartir, o sea, si yo le digo que media hora de colación, es media hora. Entonces, de repente uno quiere conversar más allá y no se puede (…). Pero lo bueno es que una empieza a conocer gente, tener amigos. Yo encuentro que en ese sentido no es malo el trabajo. Pero, sí, yo creo que eso es lo único bueno, en todo caso. Lo otro es trabajo no más (cajera, part time, 27 años).

La positiva valoración que los entrevistados otorgan a las relaciones informales con sus pares, con relativa independencia del tipo de funciones que desempeñen, se relaciona también con que dichas relaciones les permiten un mejor enfrentamiento de la rutina laboral, caracterizada por altos niveles de exigencia y control.

> A veces uno puede necesitar algo, que le echen una manito (…). Cuando uno está solo les digo: "chiquillas [se refiere a las cajeras], voy a ir, por último, a los baños". "Ya, anda no más", para que no quede la sección sola, para que no me estén llamando a cada rato por parlante (operario de vegetales, jornada completa, 55 años).

Así, y como lo ilustra este testimonio, más que establecer una clara distinción entre *vínculos funcionales* e *informales*, en las entrevistas muchas veces ambos vínculos se entrecruzan y superponen, permitiendo tanto responder a las demandas del trabajo como cultivar lazos de amistad.

Respecto a los *vínculos asociativos*, por lo general no aparecen espontáneamente en los relatos ni son mencionados como un aspecto especialmente significativo de la cotidianidad laboral, a pesar de que la mayoría de los entrevistados está afiliada al sindicato y lo valora como una instancia que puede ser útil para obtener beneficios y defender sus derechos. Lo que se observa, de este modo, es que si bien existe una densa y altamente valorada trama de sociabilidad informal entre los trabajadores de la sala de venta del supermercado, dichos vínculos son de corte más bien interpersonal, y no suelen dar lugar a modalidades más permanentes de asociatividad, identificación y acción colectiva orientadas a la defensa organizada de los derechos de los trabajadores.

En síntesis, es posible destacar como un primer hallazgo importante del estudio el hecho de que en este grupo de trabajadores los vínculos informales con los compañeros son altamente valorados en tanto fuente cotidiana de apoyo, colaboración, compañerismo y amistad, jugando un rol relevante y positivo en su calidad de vida laboral percibida.

Relaciones de los trabajadores con supervisores y clientes: sentidos ambivalentes

Las relaciones de los trabajadores con las jefaturas (supervisores directos, subgerentes o gerentes de tienda) y con los clientes juegan un rol central en la configuración de las tramas de sociabilidad que caracterizan la cotidianidad laboral en el supermercado. Ambas relaciones se caracterizan por la ambivalencia, por una oscilación constante entre el polo del maltrato y la falta de reconocimiento, por un lado, y el polo del trato amable y el apoyo, por otro.

En el caso de los vínculos que establecen los trabajadores con las jefaturas, dos aspectos dan cuenta de dicha ambivalencia y oscilación. En primer lugar, los entrevistados ponen mucho énfasis en destacar situaciones de autoritarismo, maltrato y en ocasiones humillación dentro de la tienda. Si bien estas no son permanentes, y el clima laboral es en general agradable, los entrevistados relevan ese punto como un aspecto importante y doloroso a la hora de narrar su relación con las jefaturas.

> Por ejemplo, esta semana ha sido atroz, con mi jefe de sala tuve una tremenda discusión. De hecho él me gritó y jamás en la vida ni mi padre me ha gritado así (reponedora, jornada completa, 34 años).

Es en esa misma línea que los entrevistados afirman recibir poco reconocimiento por su trabajo de parte de sus superiores y enfatizan el carácter fuertemente asimétrico de la relación con ellos. Los trabajadores afirman ser tratados por la administración como un recurso barato, fácilmente intercambiable y reemplazable en el mercado laboral. Como personas a quienes se les informa (no se les consulta) de decisiones que los afectan (cambio de turnos, de funciones, etc.) y que siempre pueden ser sospechosos de alguna falta. Los constantes procedimientos de vigilancia y control (que incluye la revisión de bolsos al ingreso y a la salida de la tienda) hacen patente esta representación del trabajador como un “no igual”,

como un "otro" de quien se debe desconfiar. Esta situación es vivida con rabia y sufrimiento por parte de los trabajadores, y alimenta un sentimiento de injusticia e inseguridad que emerge con fuerza en sus relatos al hablar de la relación con las jefaturas.

Sin embargo, y en segundo lugar, junto a estas relaciones marcadas por la desconfianza y el escaso reconocimiento, se construyen también vínculos de familiaridad, amabilidad y eventual apoyo, por lo general de tipo paternalista, entre las jefaturas y los trabajadores. Especialmente cuando el local es pequeño y los trabajadores llevan mucho tiempo juntos, los entrevistados señalan que pueden generarse buenas relaciones con jefes y supervisores. Varios entrevistados relatan el modo coloquial en que los jefes se dirigen a ellos: "Me dijo [el administrador] 'hágame la gauchada' [el favor]", o "ay, pero negrita, si yo no sabía". Incluso algunos se dirigen a los jefes más directos sin demasiados protocolos o formalidades y comparten con ellos espacios de descanso y alimentación durante la jornada.

Es a la luz de lo anterior que es posible plantear que un elemento central del vínculo entre las jefaturas y los trabajadores entrevistados es la presencia de relaciones ambivalentes en las que se dan combinaciones muy complejas de amabilidad y autoritarismo, paternalismo y explotación, cordialidad y abuso, lo que genera muchas veces sentimientos contradictorios de aprecio y rabia, de gratitud y frustración, de simpatía y enemistad, por parte de los trabajadores. La imagen de una cotidianidad amable, pero profundamente asimétrica, en el marco de la cual surgen cada cierto tiempo situaciones explícitas de maltrato, parece condensar bien lo distintivo de la relación entre las jefaturas y los empleados de la sala de venta del supermercado.

Esta ambivalencia y oscilación también aparece en los relatos de los trabajadores cuando se refieren a sus relaciones con los clientes. Se reportan tanto situaciones de abierta humillación y maltrato por parte de estos, como momentos de mucha cordialidad, amabilidad y reconocimiento.

Por una parte, los clientes son un actor que tensiona el trabajo (especialmente en horarios de mayor flujo), y que es responsable de muchas situaciones de humillación. Amparados en el discurso promovido por la propia empresa de que "el cliente siempre tiene la razón", de que es "el rey

del supermercado", muchas veces los compradores actúan con prepotencia e irracionalidad y descargan sus rabias y frustraciones con los empleados de la sala de venta. Como relata una cajera:

> Un día llegó un cliente y empezó a golpear el mesón. Yo estaba cambiando monedas, empezó a golpear y me dijo: "¡Atiéndame! Mira, no sabes para qué clase de gente tú trabajas, yo vivo en [nombre de barrio de estrato socioeconómico alto], yo soy ABC1, o sea, atiéndeme (…)". Y yo lo atendí y no le contesté nada, pero la rabia que sentía, yo decía cómo puede ser tan ridículo (…) yo decía cómo tengo que aguantar tanta tontera, porque uno después de esas cosas, uno después se cuestiona el estar trabajando ahí, por qué aguantar tanto (cajera, part time, 27 años).

Pero también la atención directa al cliente puede ser un factor de gratificación y satisfacción. No es extraño encontrar cajeras que cuentan de clientes que las esperan para ser atendidos por ellas, que las felicitan, que conversan brevemente de asuntos más personales, y que incluso en ocasiones pueden defenderlas ante situaciones de maltrato por parte de otros clientes o de las jefaturas. Para muchos entrevistados, aun para aquellos cuyo trabajo no implica atención a clientes (aseo, reposición), relacionarse con ellos puede ser motivo de gratificación y una suerte de anclaje desde el cual sentir que hay personas (clientes) que reconocen y valoran la utilidad social de la labor que desempeñan.

En síntesis, es posible plantear que la relación de los trabajadores con las jefaturas y clientes se caracteriza por su ambivalencia, pudiendo dichos vínculos incidir tanto positiva como negativamente en la percepción que tienen de su calidad de vida laboral.

Elementos de diferenciación de la sociabilidad cotidiana: las secciones, el género y la generación

Junto con la presencia de elementos comunes en las relaciones entre trabajadores, y entre estos y las jefaturas y clientes, los hallazgos dan

cuenta también de algunas diferencias en lo que respecta a la sociabilidad laboral en función de la pertenencia a las secciones, el género y la generación.

En primer lugar, es posible plantear respecto a las secciones en que se divide la sala de venta del supermercado (verduras, cajas, carnicería, panadería, etc.) que estas condicionan de forma importante la sociabilidad de los empleados insertos en cada una de ellas. Cada sección supone para sus trabajadores distintas funciones, formas de organizar el trabajo, estatus, reconocimiento, modos de interacción con clientes y jefaturas, grados de autonomía, de movilidad, de interacción con la tecnología, etc.; todo lo cual favorece el establecimiento de particulares formas de practicar y significar la sociabilidad. En términos de las prácticas que permiten (e inhiben) ciertas secciones, resulta evidente, a modo de ilustración, que para una cajera –fija en su caja, sin poder desplazarse, permanentemente controlada por jefaturas y cámaras debido al manejo de dinero, dando la espalda a sus compañeras, con demandas de atención permanente de los clientes, etc.– las posibilidades de interactuar y conversar informalmente con otros trabajadores son bastante menores que aquellas que tiene un reponedor que está en permanente movimiento por la sala de venta y las bodegas, que no atiende público y que habitualmente realiza su trabajo en equipo.

A nivel de los sentidos y valoraciones de la sociabilidad se observan también diferencias entre las secciones. Así, en aquellas más expuestas a condiciones adversas de trabajo, con bajas recompensas organizacionales (salarios, promoción), exiguo reconocimiento y poco prestigio, el lugar asignado a la sociabilidad adquiere especial relevancia. Es el caso de las cajeras, reponedores y aseadoras, quienes expresan con frecuencia un sentimiento de subvaloración e incluso de menosprecio (son "mirados en menos", percibidos como "los despreciables", "lo más bajo que tiene el supermercado"). En dicho grupo el tejido de relaciones gratas entre compañeros es un relevante factor compensatorio de las insatisfacciones que provoca el trabajo. En tanto, entre los trabajadores cuyas ocupaciones les otorgan mayores recompensas y reconocimiento, por ejemplo, carniceros, panaderos o fiambreros (trabajadores a quienes se les reconoce un oficio y se les llama "maestros"), si bien la sociabilidad es también altamente

valorada, parece jugar un rol menos importante al momento de evaluar su experiencia de trabajo. Así, las secciones estructuran no solo el campo de posibilidades y restricciones que tiene cada trabajador para establecer relaciones, sino también –y de manera aún más relevante– la valoración que otorgan a dichas relaciones.

En segundo lugar, y respecto a la incidencia del género en la sociabilidad, se observa que los trabajadores tienden a establecer relaciones de mayor cercanía con personas de su mismo sexo, lo que muchas veces se vincula al carácter femenino o masculino de determinadas secciones. La organización del trabajo en secciones reproduce muchas veces las diferencias y desigualdades de género dentro de la sociedad. En aquellas menos prestigiosas y con peores condiciones de empleo (cajas y aseo) predominan las mujeres; en tanto en las secciones con mejores condiciones y mayor reconocimiento (carnicería, fiambrería, panadería) predominan los varones. Se aprecian también notorias diferencias en el tiempo del que disponen hombres y mujeres para cultivar relaciones informales y asociativas. Así, las mujeres, más que los varones, plantean su malestar por las limitaciones que las responsabilidades domésticas y laborales les imponen para actividades de esparcimiento y amistad con sus compañeros, especialmente fuera de la jornada de trabajo, lo que se acentúa entre quienes tienen hijos y asumen en exclusividad las responsabilidades familiares y domésticas. Se aprecian también ciertas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los tipos de vínculos de compañerismo y de amistad que establecen. Entre los hombres es frecuente un trato amistoso basado en bromas recíprocas. La conversación parece ser más ocasional y suele ser más liviana. En el caso de las mujeres, el estilo relacional que desarrollan confiere un papel más importante a las conversaciones sobre asuntos de familia, afectivos e íntimos. En las relaciones entre mujeres resulta más común el paso a amistades de mayor cercanía, solidaridad y compromiso. La percepción de algunos hombres respecto de las relaciones entre mujeres corrobora lo señalado.

> Sí, generalmente las mujeres se unen mucho entre ellas. Las mujeres son muy solidarias con ellas mismas y los hombres son…no

> solidarios, pero más compañeros, o sea más de tallas, de golpes de repente, una palmada en la espalda, pero es así a la pasada. La mujer no, las mujeres se juntan a conversar (…) Nosotros los hombres no, vamos de pasada y echamos la talla (encargado de pastelería-panadería, jornada completa, 28 años).

En tercer lugar y respecto a las diferencias generacionales, se constata que los trabajadores tienden a relacionarse más con colegas de la misma edad. Por lo general, los más jóvenes y sin responsabilidades familiares se vinculan con trabajadores en esta misma condición, y algo similar sucede en el caso de los trabajadores de generaciones intermedias o mayores y con responsabilidades familiares. Estos últimos suelen asociar la conducta de los más jóvenes –que se reúnen después del trabajo u organizan fiestas los fines de semana– con falta de compromiso con el trabajo. Perciben que los trabajadores jóvenes son más irresponsables, poco comprometidos, únicamente interesados en tener un poco de dinero para ir de fiesta, "buenos para faltar" y "dejar botado el trabajo". En contraste, consideran que los trabajadores mayores son más confiables, que el hecho de tener una familia a cargo los hace no arriesgarse a perder el empleo, y que muchas veces asumen las tareas que los jóvenes rehúyen.

Discusión

En primer lugar –en lo que refiere a los vínculos entre los trabajadores del supermercado y su impacto en la calidad de vida laboral percibida– es importante destacar que los hallazgos de este estudio contradicen, más que respaldan, la extendida tesis de que al interior de la empresa flexible se darían fundamental y exclusivamente formas de sociabilidad individualistas, frágiles, transitorias y competitivas, las que tendrían un impacto negativo en la calidad de vida laboral de los trabajadores (Ezzy, 2001; Sennett, 2000). Si bien las nuevas formas de organización del trabajo y del empleo en grandes empresas del sector del retail dificultan muchas veces la generación de vínculos interpersonales de confianza y cercanía

entre los trabajadores, de todos modos estos vínculos emergen. Más aún, ellos –a pesar de su carácter muchas veces acotado y transitorio y de estar centrados en un plano interpersonal más que asociativo– constituyen uno de los aspectos más valorados por parte de los trabajadores al hablar de los aspectos gratificantes de sus trabajos. Esta positiva valoración expresa el hecho que las relaciones informales y funcionales que articulan los trabajadores cotidianamente con sus pares –que constituyen fundamentalmente la red de apoyo–, poseen un efecto amortiguador frente a condiciones de trabajo en las que predomina la inestabilidad, la intensificación del trabajo, el escaso reconocimiento material y simbólico del esfuerzo desplegado, todas amenazas al bienestar psicosocial de los trabajadores. En este contexto laboral la sociabilidad cotidiana opera como un bálsamo, una fuente de reconocimiento y valoración. Ello confirma lo señalado por diversos autores sobre la importancia de los vínculos –especialmente en condiciones de trabajo adversas (fuerte demanda y bajo control)– como elementos que vehiculizan el apoyo social (Karasek & Theorell, 1990), el reconocimiento social y respeto (Siegrist, 1996), y que moderan los efectos tensionantes del trabajo. Y esto mismo permite comprender el efecto altamente positivo que las formas de sociabilidad informal descritas tienen en la percepción de calidad de vida laboral de los trabajadores entrevistados. Como se señaló, la sociabilidad es uno de los elementos del entorno del trabajo que mayor bienestar les otorga, lo cual corrobora lo indicado por la literatura respecto de la estrecha relación entre los vínculos sociales satisfactorios en el trabajo y la percepción de una positiva calidad de vida laboral (Morrison, 2004; Segurado & Agulló, 2002).

En segundo lugar –y en cuanto a la relación de los trabajadores de la sala de venta con las jefaturas y los clientes y al impacto de la misma en la calidad de vida laboral percibida– el estudio confirma la importancia de atender a esos dos actores a la hora de explorar las tramas de sociabilidad y las experiencias de bienestar-malestar que caracterizan la cotidianidad de los trabajadores del retail. Resulta de particular interés destacar la importancia que adquiere la figura del cliente en la nueva empresa flexible, especialmente si se trata del sector servicios como es el caso de la cadena

de supermercado estudiada (Boltanski & Chiapello, 2002; Neffa, 2003; Peiró, 2004). La satisfacción del cliente se constituye en el foco de atención y dedicación que orienta el trabajo cotidiano dentro de dicha industria. En pos de la calidad del servicio y de la satisfacción de los consumidores los empleados son conminados a construir activamente un particular tipo de vínculo con los clientes (amable, cercano, servicial, cálido), lo que conlleva una fuerte demanda de trabajo emocional sobre los trabajadores (Leidner, 1999). Esta inversión afectiva y temporal en el cliente –en tanto "otro" con quien se debe establecer un vínculo eficiente y cordial, y en tanto "otro" que juzga, presiona y controla el trabajo– transforma y en ocasiones va en desmedro de las relaciones con los compañeros. Los hallazgos aquí presentados confirman esta creciente centralidad del cliente en la cotidianidad laboral de los trabajadores de la industria del retail. El cliente constituye un actor fundamental de la sociabilidad cotidiana de la sala de venta del supermercado y las relaciones ambivalentes –cordialidad y conflicto, cercanía y maltrato– que con ellos establecen los trabajadores parecen tener una incidencia muy significativa (en ocasiones positiva y en ocasiones negativa) en la percepción de la calidad de vida laboral.

En tercer lugar –en lo que respecta a algunos elementos de diferenciación de la sociabilidad dentro de la sala de venta del supermercado– el estudio da cuenta de que, más allá de los elementos comunes destacados, es posible establecer distinciones en las modalidades en que los sujetos se vinculan entre sí, y en el grado en que valoran esas relaciones, en función de la sección en la que se desempeñan, el género y la generación. Respecto a las secciones, destaca el modo en que la sociabilidad informal ocupa un lugar especialmente positivo en la experiencia de aquellos trabajadores de secciones de menor reconocimiento y estatus. Es decir, la incidencia positiva de la sociabilidad en la calidad de vida se vería acentuada, precisamente, cuando peores son las condiciones de trabajo, cuando estas ofrecen menos posibilidades alternativas de reconocimiento y recompensas a los trabajadores. En este sentido, es importante destacar que la alta valoración de la sociabilidad por parte de los empleados de más bajo estatus del supermercado no necesariamente expresa satisfacción con el trabajo o buenas condiciones laborales, más aún, puede ser manifestación precisamente

de lo contrario. Adicionalmente, y en consonancia con otros estudios de América Latina y Europa sobre el retail (Abal, 2007; Du Gay, 1996; Pollert, 1995), el género y la generación, son otros elementos que organizan la sociabilidad. Ellos ayudan a caracterizar y entender de mejor modo las diferentes formas y estilos de sociabilidad que se advierten en el grupo de trabajadores estudiados.

En cuarto lugar, y para finalizar, es importante destacar la necesidad de realizar nuevos estudios que analicen, en los diversos y transformados mundos del trabajo, los vínculos que construyen cotidianamente los trabajadores; visibilizando cómo estos son afectados por las nuevas formas de organización y gestión flexible, así como el modo en que dichas formas de sociabilidad inciden en la calidad de vida laboral. Los hallazgos presentados −más allá de sus limitaciones, especialmente en lo que refiere al análisis en profundidad del eje de la calidad de vida laboral− ilustran la complejidad e importancia de esta problemática, la que debiera tener un lugar central en la actual agenda de investigación de los estudios psicosociales del trabajo.

Referencias

Abal, P. (2007). El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina. *Revista Mexicana de Sociología*, *69*(4), 688-727.

Battistini, O. (Comp.). (2004). *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores.* Buenos Aires: Prometeo.

Blanch, J. M. (1996). Psicología social del trabajo. En J. L. Álvaro, A. Garrido & J. R. Torregrosa (Coords.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 85-119). Madrid: McGraw-Hill.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

Calderón, A. (2006). The expansion model of the major Chilean retail chains. *Cepal Review*, *90*, 149-168.

Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós

Castells, M. (2001). *La era de la información*, Vols. I y II. Madrid: Alianza.

Coffey, A. & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.

Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México DF: Siglo XXI.

Crespo, E., Prieto, C. & Serrano, A. (2009). *Trabajo, subjetividad y ciudadanía*. Madrid: Editorial Complutense.

De la Garza, E. (Coord.). (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Díaz, X., Godoy, L. & Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago: CEM Ediciones.

Du Gay, P. (1996). *Consumption and identity at work*. London: Sage.

Espinosa, B. (Coord.). (2008). *Mundos del trabajo: pluralidad y transformaciones contemporáneas*. Quito: Flacso.

Espinosa, M. & Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. Cuadernos de Investigación Nº 16. Santiago: Dirección del Trabajo.

Ezzy, D. (2001). A simulacrum of workplace community: individualism and engineered culture. *Sociology, 35*(3), 631-650.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Gálvez, T., Henríquez, H. & Morales, G. (2009). *Holding y tiendas: la trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo.* Cuaderno de Investigación Nº 36. Santiago: Dirección del Trabajo.

González, P., Peiró, J. M. & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo*, Vol. 1 (pp. 161-186). Madrid: Síntesis.

Gospel, H. (2003). *Quality of working life: A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements*. Geneva: International Labour Organization.

Henríquez, H. & Riquelme, V. (2006). *Lejos del trabajo decente. El empleo desprotegido en Chile.* Cuaderno de Investigación Nº 30. Santiago: Dirección del Trabajo.

Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, *23*(1), 116-133.

Kalleberg, A. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations, 39*(4), 479-504.

Karasek. R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *Annals American Academy of Political Social Science*, *561*, 81-95.

Morrison, R. L. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, *33*(3), 114-128.

Neffa, J. C. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Buenos Aires: Lumen.

Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica, 3*(2), 179-186.

Peiró, J. M. & Prieto, F. (Eds.) (1996). *Tratado de psicología del Trabajo*, Vol. 1. Madrid: Síntesis.

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

PNUD. (2009). *Desarrollo humano en Chile. La manera de hacer las cosas*. Santiago: Autor.

Pollert, A. (1995). Women's employment and service sector transformation in Central Eastern Europe: case studies in retail in the Czech Republic. *Work, employment & society, 9*(4), 629-655.

Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Rentería, E. & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, *7*(2), 319-334.

Ruiz, J. I. (2003) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Schvarstein, L. & Leopold, L. (Eds.) (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.

Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema, 14*(4), 828-836.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.

Sennett. R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.

Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: desafíos para la investigación. *Universum, 24*(2), 192-216.

Soto, A. (Ed.) (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago: LOM/Universidad Alberto Hurtado.

Stecher, A. (2011). Transformaciones del trabajo y procesos identitarios en el "nuevo" capitalismo: notas para una discusión en el contexto latinoamericano. En B. Medrado & W. C. Galindo (Org.). *Psicologia social e seus movimentos. 30 anos da Abrapso* (pp. 207-233). Recife: Editora Universitária da UFPE.

Stecher, A., Godoy, L. & Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado: explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis, 27,* 523-550.

Thompson, J. B. (1990). *Ideology and modern culture*. Cambridge: Polity Press.

Todaro, R. & Yáñez, S. (Eds.) (2004). *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago: CEM Editores.

Fecha de recepción: 16 de agosto de 2012.

Fecha de aceptación: 26 de noviembre de 2012.