

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

## FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Cátedra: Metodología de la investigación social II

JULIO DE 2007

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

*Docentes:*

- Profesor de Teórico                      PIOVANNI, Juan
- Profesor de Tjos. Prácticos      IULIANO, Rodolfo

*Estudiantes:*

- DI PIERO, Ma. Emilia
- KENNEDY, Maite
- NASPLEDA, Federico
- PAZ, Diego

# ¿Todo bajo control?

**LAS REPRESENTACIONES DE LOS TRABAJADORES  
ANTE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA  
ORGANIZAR EL TRABAJO**

“No tenías otra cosa para hacer,  
era Carrefour y nada más...”

## UN VIRAJE EN NUESTRA PREGUNTA...

Abordamos nuestro trabajo de investigación guiados por la inquietud de estudiar una empresa de capitales multinacionales capaz de manejar cifras millonarias, es decir, por estudiar un punto de concentración del poder. Nos interesaba, en un primer momento, entender mediante qué procedimientos dicha compañía despliega sus métodos de disciplinamiento sobre sus trabajadores para transformarlos en una fuerza de trabajo sumisa, casi robótica.

Nuestra apuesta inicial fue por Wal Mart, y por comprender cómo dicha empresa creó su omnipotencia torrencial, pero también cómo se las ingenia para recrearla a cada momento. Y para esto último se nos presentó la necesidad de entender la idea de *“todo bajo control”* en la cual, intuíamos, estaba el secreto de su poderío.

Nos aventurábamos en Wal Mart – aun siendo sabedores de los riesgos que esto implicaba-, por dos motivos: por un lado, por ser un gigante transnacional con ganancias multimillonarias, y por otro, por ser el paradigma de la acumulación flexible de capital, modelo para pequeños y medianos comerciantes. Intuíamos que estudiar a Wal Mart no era sólo un estudio de caso sino que lo desbordaba: era el estudio del paradigma de un modelo de producción de gran peso a nivel mundial en el contexto neoliberal, era la intriga por entender cómo una empresa compuesta por un monumental número de trabajadores lograba el control de la fuerza de trabajo, era la pregunta por un vecino que se traga el mundo hasta en sus lugares más remotos.

Pero a pesar de las sucesivas cartas de presentación<sup>1</sup>, de nuestros insistentes disfraces, del enmascaramiento bajo trajes poco usuales, de nuestro improvisado lenguaje diplomático (una aparente apuesta por la sociología pro-empresarial) y demás artimañas, la aventura resultó finalmente fallida.

Tras comprobar reiteradamente los silencios de la burocracia walmartiana y deducir que el gigante no abriría sus puertas a nosotros, decidimos trasladarnos unos metros y probar suerte con el vecino francés: Carrefour La Plata (sucursal Gonnet).

La experiencia en Carrefour fue distinta: pasamos de la burocracia a la histeria. Por un lado un día inesperadamente, aguardando en el pasillo de personal a recibir la respuesta de un *“vuelvan la semana que viene... y la que viene...”*, u otro tipo de desencuentro, fuimos llamados por el guardia y en tono grave y neutral nos dijo que pasáramos adonde nos resultara necesario, pero sin tomar fotografías.

---

<sup>1</sup> Ver **ANEXO DOCUMENTAL**.

Volvimos a la semana siguiente, pero en esta oportunidad nos encontramos con un rotundo “No”, inesperado tras nuestra anterior visita triunfal. Sin embargo, al mismo tiempo se nos acercó una persona, un “jerárquico” joven de Carrefour, quien, luego de empaparnos con las reglas propias de la empresa (subrayando el inconveniente de que dos “extraños” realizáramos una visita), nos invitó a regresar para entrevistarnos con él. Por un momento pensamos que el otro gigante del comercio minorista nos expulsaba nuevamente, tras ilusionarnos esta vez; pero enseguida vimos cómo se abría otra puerta antes impensada: la gerencia de Carrefour. Y ahí sí se nos dio...

La entrevista se efectuó, y las sorpresas siguieron su curso. Cuando pensamos que a lo sumo lograríamos contactarnos con la gerencia, es decir con el Jefe de Control de Gestión, nos encontramos con que de la mano de éste venía la oportunidad del sindicato - la lista azul del Sindicato de Empleados de Comercio (S.E.C.)-, lo cual nos llamó la atención respecto a la información con la que contábamos de ausencia de sindicalización en estos tipos de lugares.<sup>2</sup>

Nuestras perspectivas entonces se abrieron, modificando nuestra pregunta inicial, y pasamos del interés por la investigación sobre la visión de los controladores a la de los supuestos controlados y descubrimos que tampoco estos eran tan sumisos como esperábamos encontrarlos. La visión que los delegados sindicales tenían acerca de su trabajo en Carrefour en la actualidad se revelaba como más libre, y por consiguiente menos controlada, en una permanente comparación con un “antes” de control extremo. Nos sorprendió el encuentro con estas representaciones tan lejanas de las esperadas por nosotros y esto nos empujó a un viraje en la pregunta acerca de los métodos de disciplinamiento en Carrefour **hacia cómo los empleados de dicha multinacional experimentaba y concebían tales métodos en su experiencia de trabajo**. Nuestro problema de investigación se vio así, reformulado tras la aproximación a la experiencia en el campo: **nos interrogábamos ahora acerca de qué tipo de relaciones se establecen y**

---

<sup>2</sup> Esto concluíamos tras la publicación de Página 12 acerca de la sindicalización en Wal Mart: “El despido de trabajadores comprometidos gremialmente –pero sin inmunidad sindical– es señalado como la medida más radical de la política antisindical de la compañía. Lo que ocurre en la Argentina sería parte de una directiva corporativa. Wal Mart fue denunciada en Estados Unidos por la organización de derechos humanos Human Rights Watch justamente por su política para mantener sus tiendas libres de delegados.” En Página 12, 30/06/2007 “Cita para explicar la política antisindical”.

**qué representaciones se hacen los actores sobre el trabajo en Carrefour en su sucursal de la ciudad de La Plata en el año 2007.**

Y resultó a posteriori, que tampoco esta visión era exclusiva de los sindicalistas: a su vez, el encuentro con el sindicato (materializado en un “Box de delegados sindicales”), no fue sólo la posibilidad de entrevistarnos con los delegados sindicales, sino que fuimos observando que ellos mantenían relaciones cordiales con la mayoría de los trabajadores del hipermercado, lo cual nos abrió el panorama y la oportunidad de la interacción con muchos de ellos.

Esta experiencia de intercambio y entrevistas con distintos trabajadores marcó un contraste con nuestra idea previa al trabajo de campo, que ahora percibíamos como etnocéntrica, cuando considerábamos que el control en Carrefour se manifestaba en las prácticas de los actores, quienes lo reproducían en forma inconsciente. Experimentamos así un viraje: de la búsqueda de ejemplos que ratificaran estos procedimientos de control que suponíamos ahora apuntábamos a comprender el sentido que los actores daban a su trabajo en Carrefour, pero, a su vez, trascendiendo su punto de vista al analizar esas prácticas laborales como atravesadas por relaciones de poder, de control y vigilancia que configuran roles dentro de dicho hipermercado.

## CONTEXTO HISTÓRICO

“...y si decía que no, vos entrabas atrás mío...”<sup>3</sup>

Intentando delinear el contexto espacio-temporal en que se inserta lo que será nuestro objeto de estudio, podemos apuntar que Carrefour es una firma de capitales principalmente franceses, que llega a nuestro país en 1982 y a La Plata en 1993, en pleno auge del modelo neoliberal. Cuenta actualmente con cerca de 500 trabajadores, siendo sólo 50 de ellos personal jerárquico.

Para un esbozo de lo que entendemos como el contexto histórico en que se produce la inserción de dicha empresa en nuestro país, seguimos lo afirmado por Antunes<sup>4</sup>, quien, contrariamente a quienes defienden la pérdida de sentido y significado del trabajo, asevera que lo que ha sucedido en el mundo del trabajo no es más que una *metamorfosis*: la forma contemporánea del trabajo es más complejo, socialmente combinado y aun más intensificado en sus ritmos y procesos. De ahí que no se haya reducido (ni mucho menos desaparecido) el trabajo en tanto proceso de creación de valores de cambio. La sociedad del capital y su ley del valor necesitan cada vez menos del trabajo estable y cada vez más de las diversificadas formas del trabajo parcial o *part-time* (“tercerizado”) que son, en escala creciente, parte constitutiva del nuevo proceso de producción capitalista.

El mencionado proceso se ha dado en concordancia con el neoliberalismo (actual forma histórica del capital) que ha transformado el carácter del Estado, a través de la desregulación total de la actividad privada, la eliminación de todas las barreras tarifarias y el libre flujo de productos y capital; En este marco, también se produce la privatización de las empresas estatales y la reducción de los servicios públicos a través de la austeridad fiscal. Tal como afirma Basualdo, en nuestro país, las consecuencias de estas políticas son: “(...) la redistribución del ingreso industrial en contra de los trabajadores y la concentración sectorial, durante la década de los años noventa se instala la desintegración de la producción local (...) debido a la apertura irrestricta a la importación de bienes”<sup>5</sup>

Respecto del aspecto social y a los efectos de dichas políticas en el movimiento obrero, uno de los delegados sindicales con quien tuvimos la posibilidad de entrevistarnos

---

<sup>3</sup> Empleado de Carrefour, delegado sindical.

<sup>4</sup> Antunes, Ricardo, ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo.

<sup>5</sup> Basualdo, Eduardo M. Basualdo Las reformas estructurales y el plan de Convertibilidad durante la década de los noventa, “El auge y la crisis de la valorización financiera”.

nos decía que: *“en los ’90 teníamos un sindicato corrupto que solamente carneaba a los trabajadores”*<sup>6</sup>: se produce, a nuestro entender, un proceso de debilitamiento de dicho movimiento, en el que confluyen esta complicidad de las burocracias sindicales de la que nos hablaba el sindicalista y un marco de altas tasas de desocupación, actuando éstas como un elemento disciplinador y regulador del mercado de trabajo en términos tanto objetivos (reducción de los salarios) como subjetivos (adaptación de los trabajadores a las nuevas formas de explotación). Tal como afirma Basualdo, el capital avanza sobre el trabajo, y se desencadena un proceso en el cual la expulsión de mano de obra, y la consecuente desocupación y subocupación, opera en el sentido clásico del ejército industrial de reserva

Esto se explica como parte de la expansión de un proceso de desindustrialización que por un lado reduce al trabajo tradicional de tipo industrial, y por el otro aumenta el trabajo en el sector servicios, presente en la expansión del trabajo “tercerizado” de tipo parcial, temporario y precario, que marca la sociedad dual en el capitalismo avanzado. Antunes observa un *“proceso de mayor heterogeneización, fragmentación y complejización de la clase trabajadora”*<sup>7</sup>. Dicho autor enfatiza en este aspecto la incorporación del sector femenino y la exclusión de los más viejos y los más jóvenes.

Este crecimiento del sector servicios, descrito por Antunes, fue uno de los motivos que nos empujaron a realizar nuestra investigación en Carrefour, entendiendo su llegada a nuestra ciudad en el año 1993 como una clara muestra de las posibilidades que la década de los ’90 y la profundización del modelo neoliberal ya instalado desde 1976, abría a las empresas transnacionales para insertarse en Argentina.

Finalmente, existe otra consecuencia al interior del movimiento obrero, que comprende una doble dirección: a la par de la arriba nombrada reducción cuantitativa del proletariado industrial tradicional, se produce una alteración cualitativa en la forma de ser del trabajo, que por un lado impulsa hacia una mayor calificación del trabajo y por el otro impulsa a una mayor descalificación. Respecto a esta última tendencia, la descalificación de muchos sectores obreros llevaron, por un lado a la desespecialización del obrero industrial oriundo del fordismo y, por el otro, a la masa de trabajadores que oscila entre los temporarios (que no tienen ninguna garantía de empleo), los parciales (integrados precariamente a las empresas), los subcontratados o “tercerizados” (no obstante hay tercerización en sectores ultra calificados).

Sin embargo, las diversas categorías de trabajadores tienen en común la precariedad del empleo y de la remuneración; la desregulación de las condiciones de trabajo y la

---

<sup>6</sup> Empleado de Carrefour, delegado sindical.

<sup>7</sup> Antunes, Ricardo, *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo.*

consabida regresión de los derechos sociales, así como la ausencia de protección y libertad sindicales, configurando una tendencia a la individualización extrema de la relación salarial. Por lo que la actual tendencia de los mercados de trabajo es la de reducir el número de trabajadores fijos, para emplear cada vez más una fuerza de trabajo que ingresa fácilmente y es despedida sin costos.

Esta precariedad en el mercado de trabajo es posibilitada por una transformación cualitativa del mismo, resultando removida la normativa que lo moldeaba y produciéndose una desregulación en el mismo: “se replantean, mediante decretos del poder ejecutivo, las normas sobre la determinación salarial (...); se limita el derecho de huelga; se altera el régimen de vacaciones; se privatiza el sistema de prevención de accidentes de trabajo; se ponen en vigencia diversas formas de contratos temporarios que disminuyen el costo para los empresarios (los denominados `contratos basura`); se reducen los aportes patronales a la seguridad social y las asignaciones familiares; disminuyen las indemnizaciones por despido; etc.”<sup>8</sup>

Rescatando la vivencia que de este proceso tuvo uno de los trabajadores del sector Bazar, presente en el Box de delegados sindicales con más años de trabajo en Carrefour, nos contaba que *“durante los ’90 no se respetaba la jornada laboral y no te permitían salir del trabajo, te tenías que ir escondido de los gerentes”*<sup>9</sup>. La experiencia de esta década como catastrófica para quienes la padecieron en dicha empresa surgía en cada uno de los discursos de nuestros entrevistados, así como también era permanente la comparación con una actualidad optimizada.

Siguiendo a Bonofiglio y Fernández<sup>10</sup>, creemos que flexibilización y precariedad aparecen como la cara más visible de los efectos de la reestructuración económica en el mercado laboral. El empleo ya no significa para los trabajadores la posibilidad de estabilidad, protección y previsibilidad, sino todo lo contrario: las relaciones laborales se caracterizan por la variabilidad de las remuneraciones y por la incertidumbre acerca de la duración de la ocupación, tanto en términos contractuales como de la extensión de la jornada de trabajo. El concepto de flexibilidad laboral hace referencia a un mayor grado de libertad en la explotación de la fuerza de trabajo, en términos de su polifuncionalidad y de la determinación de su remuneración así como la cantidad de trabajadores. Dicha

---

<sup>8</sup> Basualdo, Eduardo M. Basualdo Las reformas estructurales y el plan de Convertibilidad durante la década de los noventa, “El auge y la crisis de la valorización financiera”.

<sup>9</sup> Empleado de Carrefour, Sector Bazar.

<sup>10</sup> Bonofiglio, Nicolás y Fernández, Ana Laura, “Sí Señor: precarización y flexibilización laboral en la década del ’90”.



flexibilidad puede entenderse en una dimensión salarial, que permitiría al empresario la modificación de los salarios según la evolución de la economía, una dimensión interna que incluiría la intercambiabilidad de tareas así como la indeterminación de la extensión y la intensidad de la jornada laboral y, por último, una dimensión externa referida al mercado de trabajo y las posibilidades de ajustar el tamaño de la planta de personal.

La flexibilización arriba descrita implica, por un lado, la transferencia de los riesgos del proceso productivo desde el capital hacia el trabajador, y, por otro lado, permite el disciplinamiento de los trabajadores ante la posibilidad de que estos sean fácilmente sustituidos en un contexto de alto desempleo. Tal como lo afirma uno de los trabajadores de Carrefour entrevistados, durante la década de los '90, estabas obligado a aceptar las condiciones de trabajo impuestas, *“y si decía que no, vos entrabas atrás mío, había mucha gente...”*<sup>11</sup>

Esta concepción flexible de la relación capital- trabajo, lleva al establecimiento de relaciones laborales inestables, lo que conduce a entablar vínculos precarios; el establecimiento de estos vínculos representa inestabilidad e imprevisibilidad, ya sea en lo que refiere a la continuidad en el empleo como en los ingresos. La principal consecuencia de este proceso es la disminución de la solidaridad entre los trabajadores, debido a la escasez de puesto de trabajo y la necesidad de los trabajadores de acceder a ellos.

Para completar este escenario y en relación con esta disminución de los lazos solidarios, es necesario observar la actitud de integración de los sindicatos ante estas transformaciones, manifiesta en aspectos diversos como el viraje en la reivindicación principal del movimiento obrero, que no debía ser ya de defensa del salario sino de defensa de los puestos de trabajo, así como la adopción de la visión de los sectores dominantes sobre los factores que impulsan el desempleo –como los elevados salarios e indemnizaciones por despido- y de la solución de este por medio de la flexibilización laboral y del predominio del denominado `sindicalismo empresario', con la administración de fondos de pensión (AFJP), la administración de la participación accionaria de los trabajadores de las empresas privatizadas e, incluso, de la adquisición y/o participación en los servicios públicos privatizados. Entonces, concluimos, con Basualdo, que: “el sindicalismo se integra al bloque de poder pero reteniendo el control de la estructura sindical, haciendo posible la reformulación del mercado de trabajo (...)”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Empleado de Carrefour, Sector Bazar.

<sup>12</sup> **Basualdo**, Eduardo M. Basualdo Las reformas estructurales y el plan de Convertibilidad durante la década de los noventa, “El auge y la crisis de la valorización financiera”.

Este cambio en el sindicalismo, fue experimentado por algunos de los trabajadores con quienes tuvimos la posibilidad de entrevistarnos, ellos enfatizaban permanentemente el “antes” y la actualidad del sindicato en Carrefour. Basta recordar la arriba citada frase acerca de los viejos “sindicatos carneros” de trabajadores del actual delegado sindical, a lo que podemos agregar la afirmación de una de las delegadas sindicales, quien decía: “antes al que se me acercaba a mí [ella había sido delegada de la lista anterior], al otro día lo echaban, lo empezaban a perseguir”<sup>13</sup>.

Este nuevo patrón de acumulación denominado “flexible” (distinto al patrón fordista) estaría siendo engendrado por el capitalismo en la actualidad: a partir de su proceso de crisis y reestructuración, se generaron las bases materiales y sociales constitutivas de un nuevo patrón de acumulación denominado “flexible” (distinto al patrón fordista). Naomi Klein describe este fenómeno en No logo como un proceso de flexibilización de la producción, que incluye el desarrollo de polos de producción en los países del tercer mundo (Asia, América Latina, África y Europa Oriental) en los cuales se ofrece un servicio “multiproductivo”, ya que dentro de un mismo taller se fabrican los monitores de la IBM como las zapatillas Niké. Es así que el criterio contemporáneo del capital se orienta a la fragmentación del proceso productivo, esparciendo las distintas etapas de dicho proceso en zonas propicias para la producción de bajo costo, islas globales que ofertan su producción al mejor postor. Dichas transformaciones en Argentina son producto del contexto global ya descrito que tiende al avance del capital sobre el trabajo, a lo cual podemos agregar que la construcción de las “supermarcas” va ocupando un lugar central en la valorización de las empresas.

Desde este punto de vista asistimos a una nueva etapa histórica, la cual es preámbulo de la desaparición del modelo fordista/taylorista, dando lugar hace más de 30 años a que las empresas de tipo *flexible* prioricen la construcción de la *imagen* y la *marca*, “Lo principal que producían estas empresas no eran cosas, según decían, sino *imágenes* de sus marcas. Su verdadero trabajo no consistía en manufacturar sino en comercializar.”<sup>14</sup> Es así que contrariamente a la idea de progreso que llevamos tatuado en nuestro imaginario, el penetrante mundo *cool* tiende a la reducción de las partes constitutivas del proceso productivo: “La verdadera clave para comprender estos cambios es que en muchos aspectos esenciales –aunque no el de los beneficios, por supuesto-, estas empresas fusionadas son en realidad más pequeñas. Su gigantismo aparente es sencillamente la ruta

---

<sup>13</sup> Empleada de Carrefour, delegada sindical (ex cajera).

<sup>14</sup> N. Klein. No Logo, el poder de las marcas. pp32.

más corta hacia su objetivo real: retirar sus inversiones del mundo de las cosas.”<sup>15</sup> Por lo tanto nos encontramos inmersos en una red de marcas, las cuales imponen formas de consumo y de producción a nivel global, por lo que en el marco de la globalización asistimos a una reconfiguración de las relaciones entre capital y trabajo, percibiéndose una metamorfosis de este último.

Entendemos a Carrefour como un atractivo paradigma del modelo neoliberal, y de la consolidación del supermercadismo acaecida desde principios de los '90.

---

<sup>15</sup> Idem.

## ESTADO DEL ARTE

Nuestra investigación es un estudio exploratorio. Este tipo de estudios se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, la revisión de la literatura nos reveló que hay algunas guías de investigación e ideas vagamente relacionadas con el problema que se desea conocer. Las investigaciones exploratorias importantes son aquellas que nos permiten crear un camino para las investigaciones futuras.

Para llevar a cabo nuestra investigación, revisamos trabajos cercanos al tema tales como:

- Una investigación centrada en la precarización laboral en Carrefour La Plata, enfocada en el sector de los repositorios externos. Encuadrado en el contexto neoliberal se percibe la tendencia de estas empresas a recurrir al trabajo “tercerizado” con el fin de reducir los costos y responsabilidades laborales. De aquí se desprende el concepto de externalización, el cual remite al desprendimiento, por parte de la firma, de las obligaciones contractuales con sus empleados, ya que estos se encuentran en relación de dependencia con las contratistas. Según este punto de vista, la precariedad laboral se manifiesta en la situación contractual de los trabajadores, en sus condiciones laborales y en la inestabilidad de sus empleos. Estos elementos configuran una pieza esencial en el modelo de producción de tipo “flexible”, hoy hegemónico, que marca una tendencia a distanciar a un polo cada vez más reducido a la mano de obra cualificada, de un polo en crecimiento como la mano de obra descalificada.

Otro elemento que configura el escenario (el mismo de nuestro estudio pero en 2002) es que desde la visión de los propios trabajadores las posibilidades de ascensos son vistas como negativas ya que significan –para ellos- mayor responsabilidad y trabajo sin aumento de su remuneración. Por otro lado es destacable que la movilidad es de ingreso y egreso de los empleados de base, ya que en los puestos jerárquicos no hay expectativas de ascenso o de carrera laboral dentro de la firma. La situación es la de una amenaza latente respecto a la pérdida del empleo, perdiéndose así, la posibilidad de la organización para la lucha por mejores condiciones laborales y salariales. Es así que en este contexto, desde el punto de vista de las autoras:

*“En las nuevas formas que adquieren la organización de la producción y el trabajo tanto el desarrollo tecnológico como el aumento de la rentabilidad atenta contra el desarrollo de la capacidad humana y hasta sacrifica a individuos y clases enteras. Se “democratiza” la inestabilidad y las no certezas, se “democratiza” el malestar, en la medida que la propia vida se encuentra amenazada. La flexibilidad inherente al capital diluye las fronteras de los estados-nación y se instala no sólo en los lugares donde la fuerza de trabajo es más barata, donde consigue evadirse del control de los Estados-nacionales y en donde logra una legislación adecuada para sus fines, sino también en los niveles más concretos de la vida cotidiana de cada trabajador y trabajadora.”<sup>16</sup>*

En el trascurso de nuestra investigación, nos hemos encontrado con elementos inesperados que nos permiten replantear el supuesto allanado camino que las multinacionales encuentran en nuestro país, ya que la existencia de sindicatos y una nueva situación de la clase trabajadora, nos invita a reflexionar sobre nuevos movimientos en la relación capital-trabajo, los cuales marcan un “antes” y un “ahora”, lo que entendemos como un producto de la experiencia atravesada por una generación que empieza a esbozar una incipiente resistencia al degradado mundo del trabajo de las últimas décadas.

- Una investigación sobre McDonald’s en La Plata en el año 2005 llamada: “Subjetividad de los trabajadores y control del proceso productivo en el sector de comidas rápidas. Un estudio de caso.” Este trabajo se centraba en la subjetividad de los trabajadores de Mc Donald’s y las relaciones de poder en el ámbito laboral.

En analogía con nuestro trabajo, los autores de dicha investigación analizan el caso de una empresa multinacional y también del sector servicios, aunque en este caso de comidas rápidas. Asimismo, ellos apuntan a observar la respuesta de los trabajadores ante la organización del proceso productivo y de las relaciones laborales en la empresa: tanto entre los mismos trabajadores como de ellos con la dirección.

- Otra investigación es la de Paula Abal Medina sobre Wal Mart y Coto llamada: Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados. A partir de

---

<sup>16</sup> Trabajo final “Externalización en Carrefour”, La Plata, 2002.

su trabajo pudimos arribar a patrones comunes de las estructuras de los hipermercados y supermercados. Tomando a las cadenas Coto y Wal Mart como ejemplos de flexibilización laboral en el rubro servicios. La autora describe un contexto de control y disciplinamiento sobre los empleados, partiendo del supuesto de que la generación pos-dictadura es más permeable a las condiciones laborales de tipo flexible que imponen estas empresas. En relación con nuestro trabajo notamos que aquí hay una noción similar desde los empleados en el Carrefour cuando nos comentan: *“ellos quieren una persona de 18 o 19 años que no haya tenido otros trabajos, quieren hacerte ellos a la manera de ellos. Entrabas acá con esa mente. No podías tener problema, tu trabajo es tu trabajo.”* En el marco de un control invisible, los empleados estructuran sus mentes y sus cuerpos de acuerdo a un ritmo discontinuado, siendo objetos de variabilidad en su jornada de trabajo y en sus ocupaciones, forjando así una disponibilidad de tiempo y espacio en su lugar de trabajo. La ausencia de experiencias de tipo sindical y la amenaza latente de la desocupación se transforman en elementos disciplinadores que orientan a los empleados a aceptar las pautas de trabajo que la empresa impone en busca de maximizar sus ganancias y reducir los costos. En el marco de la acumulación de tipo flexible, la reestructuración permanente convierte en variable de ajuste a los empleados ya que la regulación laboral ha sido adaptada a las necesidades de dinamismo que las empresas requieren para aumentar sus ganancias. En este contexto se desarrollan perfiles en los trabajadores de tipo disponibles e intercambiables, frente a la presencia constante de un control invisible y de la posibilidad de despido, lo cual adapta a los empleados a los dispositivos standard que la empresa les solicita, como por ejemplo el estar sonriente ante el cliente o la obligación de venderle otro producto. Las condiciones de trabajo de tipo flexible tienden a aumentar la intensidad del trabajo, estructurando el cuerpo acorde a este ritmo, como también se estructura la mente al cambio permanente del lugar de ocupación. El hecho de la terciarización del trabajo conlleva una progresiva precarización del trabajo y la imposibilidad de organización de los empleados, puesto que son productos de las contratistas que se ponen y se sacan de acuerdo a las necesidades de las empresas. La discontinuidad en el lugar de trabajo impide la organización de los pares, esto habrá de ser cuestionado desde nuestra investigación ya que nos encontramos con la presencia de un sindicato, producto

de un movimiento de resistencia por parte de los trabajadores ante la explotación desmedida de la empresa durante los 90. La figura del Departamento de RRHH pasa a convertirse en el espacio que la gerencia otorga para que los empleados canalicen sus problemas (ABAL MEDINA, 2004), lo cual reduce el poder de negociación de los trabajadores ya que la institución que los debería defender ante los abusos, es una institución fundada en los intereses de la gerencia, o sea del capital. Estableciendo una analogía con nuestra experiencia en Carrefour, podemos observar la afirmación de un empleado del sector textil de este hipermercado, quien, al ser interrogado acerca de la función del Departamento de Recursos Humanos, nos contestó: *“es un canal entre jerárquicos y empleados”*.

## NUESTRO ESCENARIO

El pasillo de Personal en el que se concretaron la mayoría de nuestras visitas al campo, se nos reveló como el *backstage* de la empresa, un pasillo bañado de colores fríos, escondido a la derecha del ingreso al hipermercado, es decir, el escenario. El pasillo, en el cual los actores se maquillan, se disfrazan y aprenden sus libretos para presentarse en la escena, merece una descripción detallada. El pasillo, en el cual las voces y las imágenes con las caras de dos conocidos periodistas reiteran insistentemente los beneficios del “Compromiso Carrefour”<sup>17</sup>. El pasillo, un lugar velado, casi clandestino, en el cual se sucedían distintas oficinas...

Todas y cada una de dichas oficinas contaba con un vidriado transparente, permitiendo, de esta forma, que cualquiera que circulara por el pasillo estuviera capacitado para observar lo que sucedía al interior de éstas. Recordaba la descripción del Panóptico de Bentham citada por Foucault en *Vigilar y Castigar*: “el efecto mayor [*de esta forma arquitectónica*] es inducir en el detenido un estado conciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder. Hacer que la vigilancia sea permanente en sus efectos, incluso si es discontinua en su acción” (FOUCAULT, 1975)<sup>18</sup>

Al ingresar a dicho pasillo era inmediato el encuentro con un mostrador en el cual esperaba en actitud alerta el personal de Seguridad de Carrefour: en dicho mostrador pendía un cartel, cuya presencia notamos recién en una de nuestras últimas visitas al campo, con la consigna: “*SEGURIDAD: NO CONFÍE EN SU SUERTE*”. Frente al mostrador de seguridad, se ubicaba asimismo la Oficina de Seguridad, siendo permanente el tránsito de personal uniformado entre el mostrador y la oficina. La función de los guardias presentes en dicho mostrador, que suponíamos -quizá un resabio positivista- de control y vigilancia, se plasmó en una planilla que un hombre acercó a una guardia de seguridad ubicada tras el mostrador, solicitándole su firma. En dicha planilla, según pudimos explorar figuraban:

---

<sup>17</sup> El llamado “*Compromiso Carrefour*” consiste en un acuerdo llevado adelante por dicha empresa con el actual gobierno, por el cual el hipermercado se compromete a no aumentar los precios para de esta forma, acompañar al gobierno en su cruzada antiinflacionaria.

<sup>18</sup> Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*



<p><b>FECHA:</b> <b>HORA ENTRADA:</b> <b>FIRMA VIGILADOR:</b> <b>HORA SALIDA:</b> <b>FIRMA VIGILADOR:</b></p>
---

La categoría “vigilador” era usada, entonces, por la misma empresa en dicha planilla para designar la función de quienes se hallaran tras el mostrador.

Tras una prolongada permanencia en el campo, pudimos observar que frente al mismo mostrador se hallaba también el fichero en el cual los trabajadores debían “marcar tarjeta” al producirse su ingreso o egreso del lugar de trabajo. Asimismo, sobre dicha caja pendía un cartel en el que se anunciaba: “PROHIBIDO INGRESAR CON BARBA Y PELO LARGO. PASAR SIEMPRE POR CONTRALOR AL ENTRAR Y SALIR”. Nos detuvimos entonces y decidimos profundizar en lo que sucedía en torno al atractivo mostrador.

Conseguimos percibir, por un lado, que quienes salían tras haber cumplido su jornada laboral eran minuciosamente revisados por el personal de seguridad allí presente. Se les demandaba que abrieran sus bolsos y mostraran el interior de los mismos, lo cual nos recordó la pasada –y, entonces, no tan frustrada- experiencia en Wal Mart, donde, al ingresar a la Oficina de Asociados de la cual seríamos reiterada y amablemente expulsados pudimos observar un cartel de considerables dimensiones en donde se enunciaba: **“LLEVARSE ALGÚN PRODUCTO DEL ESTABLECIMIENTO ES ROBAR”**.

Por otro lado en ocasión de ser citados para un encuentro con el Jefe de Control y Gestión del Hipermercado, tras esperar y no ser recibidos por él, pudimos presenciar una situación de incorporación de un nuevo empleado a Carrefour. Un joven se dirigió al personal de seguridad tras el mostrador, explicándole que su presencia se debía a que sería incorporado al trabajo, pero que llevaba más de media hora de espera. La respuesta del guardia, en cuya voz se entremezclaban la autoridad y la soberbia, fue que le alcanzara los papeles necesarios, a lo cual el joven contestó que sus papeles ya habían sido traídos y registrados días antes. El hombre, entonces, indicó al interesado que se dirigiera al baño, interrogándolo acerca de si había traído consigo lo necesario para afeitarse, a lo cual el joven replicó, mostrando y tocándose la cara, que ya estaba afeitado. La respuesta del guardia llevó a un inocultable asombro manifiesto en los gestos del joven, quien incluso nos miró en señal de cómplice sorpresa: “Pero no de hoy”, contestó el guardia. Esa mirada del joven hacia nosotros, que observábamos la situación intentando un gesto de distracción,

nos devolvió un fiel reflejo de que nuestra respuesta ante el requisito del guardia, pese a nuestra cualidad de investigadores guiados inicialmente por la búsqueda de los métodos de disciplinamiento en Carrefour, fue paradójicamente de desconcierto, en manifiesta coincidencia gestual con la del actor. Una vez dicho esto, el guardia se comunicó por handy con un encargado, advirtiéndole acerca de la presencia del interesado, pero destacando que el joven no estaba afeitado en el día, y que debían poner mayor atención en recalcar dicha exigencia a los empleados nuevos.

Retornando a la merecida descripción del pasillo, observamos los carteles indicadores de las distintas oficinas:

**- POOL DE OFICINA. Al interior de esta identificamos distintos carteles que dividen la sala en sectores como CONTROL DE GESTIÓN, PFT, PGC, NON FOOD.**

**- LOCAL TÉCNICO**

**- VESTUARIO FEMENINO**

**- OFICINA DE PERSONAL**

**- COMEDOR**

**- ENFERMERÍA**

**- BAÑOS**

**- BOX DE USO EXCLUSIVO PARA CUERPO DE DELEGADOS SINDICALES**

Asimismo, en el pasillo se sucedían diversas carteleras. La primera de ellas al iniciar un recorrido por el pasillo era el *“CATÁLOGO DE UNIFORMES 2007”*: en éste se identificaban los distintos uniformes que debían portar los empleados, según la función que cumplieran en el hipermercado. Los uniformes variaban alternando los colores azul, rojo, blanco (propios de Carrefour y en consonancia con el origen francés de la empresa) según fueran empleados de Bodega, Electrodomésticos, Repositores, Mantenimiento, Seguridad, Supervisores o Cajeros.

Por otro lado, atrajo nuestra atención una cartelera ubicada inmediatamente al costado de dicho Catálogo:

**PLAN 0-800 ACTUAR**

**EL EQUIPO ACTUAR FUE CREADO PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO. TODOS LOS DÍAS CONVIVIMOS MUCHAS HORAS BAJO EL MISMO TECHO COMPARTIENDO TAREAS, POR ESO ES IMPORTANTE QUE EL TRABAJO SEA TRANSPARENTE Y TENER TOTAL CONFIANZA EN NUESTROS COMPAÑEROS. EL OBJETIVO DE ESTA INICIATIVA ES QUE TODOS LOGREMOS ARMAR UN BUEN AMBIENTE LABORAL. DE LUNES A VIERNES PODÉS REALIZAR TU DENUNCIA DE UNA CONDUCTA O UN HECHO QUE ESTÁ FUERA DE LAS NORMAS ÉTICAS DE LA EMPRESA. EN CASO DE SER FUERA DEL HORARIO DE 9 A 18 PODÉS DEJAR TU MENSAJE O MANDAR UN E- MAIL.**

**LA FALTA ÉTICA NOS PERJUDICA A TODOS.**

**NO TE OLVIDES QUE CON TRANSPARENCIA TRABAJÁS MEJOR.**

La remembranza de Bentham y su sueño de hacer un sistema de dispositivos siempre y por doquier alerta, que recorrieran la sociedad sin ninguna interrupción junto con su voluntad de desencerrar las disciplinas y hacerlas funcionar de manera difusa (FOUCAULT, 1975) nos resulta casi inevitable. Le evocación a la “*transparencia*”, identificada con la confianza en el “*compañero*” pero conseguida a través de la denuncia del mismo nos resulta por lo menos paradójica.

La reminiscencia analógica con un poder ya descrito en los retratos de la prisión de Mettray en 1840, que es ejercido *sobre* aquellos a quienes se castiga, se vigila, educa y corrige. Pero que es, a su vez, también ejercido *por* aquellos a quienes se castiga, se vigila, educa y corrige. Sus jefes son representados como unos “*técnicos del comportamiento, ingenieros de la conducta, ortopedistas de la individualidad*” (FOUCAULT, 1975), en la búsqueda de que los mismos compañeros se encarguen de denunciar las violaciones a las normas éticas de la empresa, ahorrándoles el trabajo.

Otra de las carteleras presentes en el pasillo exhibía:

**CARTELERA DE INFORMACIÓN**

**GENERAL:**

- **CURSO CUIDADO DE ACTIVOS**
- **CURSO SEGURIDAD E HIGIENE**
- **CURSO MODELO DE ATENCIÓN**
- **CURSO DE ARMADO DE GÓNDOLA**

Evidenciaba, de esta manera, otra de las funciones del pasillo consistente en ser el lugar en donde se materializaba la formación de los trabajadores, mediante la implementación de dichos cursos. Asimismo, se exponía en una de las paredes, más hacia el fondo del pasillo, uno de ellos, el “CURSO DE MODELOS DE ATENCIÓN”.

En éste se exponía la forma correcta e incorrecta en que se debía atender al público:

#### **MODELOS DE ATENCIÓN CAJAS CORRECTO:**

**MIRAR A LA CARA Y SONREIR SIEMPRE**

**PRIMERO: BIENVENIDA:**

- BUENOS DÍAS/ TARDES/ NOCHES SEÑOR /A
- ¿TIENE TARJETA DE CLUB CARREFOUR?¿NECESITA TICKET?¿CÓMO ABONA SU COMPRA?

**SEGUNDO: COBRO DE LA MERCADERÍA**

- EMBOLSAR LA MERCADERÍA SIN MEZCLAR RUBROS
- OFRECER REVISTA “POSITIVA”,
- COMENTAR PROMOCIONES
- EN VOZ ALTA Y CLARA EL IMPORTE DE LA COMPRA
- COMENTAR AL CLIENTE LA FINANCIACIÓN VIGENTE
- ENTREGAR EL VUELTO EN LA MANO DEL CLIENTE

**TERCERO: DESPEDIDA:**

- DESPEDIRSE AMABLEMENTE: GRACIAS POR SU COMPRA Y QUE TENGA UN BUEN DÍA

#### **MODELO DE ATENCIÓN CAJAS INCORRECTO:**

**IGNORAR AL CLIENTE Y DE MAL HUMOR**

**PRIMERO: BIENVENIDA:**

- HOLA... CLUB...? CÓMO VA A PAGAR....?

**SEGUNDO: COBRO DE LA MERCADERÍA**

- PASAR LA MERCADERÍA A LA SEGUNDA CINTA SIN EMBOLSAR
- QUEDARSE CALLADA
- QUE? LO VA A HACER EN CUOTAS?
- QUÉ? TRAJO EL DNI?
- NECESITABA TICKET? FACTURAS? ME HUBIERA DICHO ANTES... A VER.. AHORA ESPERE... TENGO QUE LLAMAR A UN SUPERVISOR
- DEJAR EL VUELTO SOBRE LA CINTA

**TERCERO: DESPEDIDA:**

- SIN MIRAR AL CLIENTE: CHAU... 'TA LUEGO... NOS VEMOS

**MODELO DE ATENCIÓN NÚMERO 2:**

ANTE LA DUDA DEL CLIENTE POR LA UBICACIÓN DE UN PRODUCTO, ACOMPAÑARLO SIEMPRE HASTA LA GÓNDOLA

**CORRECTO:**

- DISCULPAME MUCHACHO...
- BUENOS DIAS SEÑOR EN QUÉ LO PUEDO AYUDAR?
- DÓNDE ESTÁN LOS TRAJOS DE PISO?
- ACOMPÁÑEME SEÑOR QUE LE MUESTRO DÓNDE SE ENCUENTRAN

**INCORRECTO:**

- DISCULPAME MUCHACHO...
- SI.. QUÉ QUIERE?
- DÓNDE ESTÁN LOS TRAJOS DE PISO?
- EHH... NO SÉ.. CREO QUE ESTÁN POR ALLÁ.. NO SOY DEL SECTOR...

**MODELO DE ATENCIÓN NÚMERO 3:**

SI EL PRODUCTO QUE BUSCA EL CLIENTE NO ESTÁ, OFRECER PRODUCTO ADICIONAL O LAMAR A UN RESPONSABLE DEL SECTOR

**CORRECTO:**

- CUÁL ES EL ACEITE QUE ESTÁ EN EL FOLLETO DE OFERTA?
- ESTE ES EL PRODUCTO QUE ESTÁ BUSCANDO.. LO PUEDO AYUDAR EN ALGO MÁS?

**INCORRECTO:**

- CUÁL ES EL ACEITE QUE ESTÁ EN EL FOLLETO DE OFERTA?
- NO SÉ SEÑOR... SI NO ESTÁ AHÍ, NO HAY MÁS
- NO TE QUEDA EN EL DEPÓSITO?

- NO SÉ SEÑOR, NO SOY DEL SECTOR.. BUSQUE POR ALLÁ A UN REPOSITOR...

**MODELO DE ATENCIÓN NÚMERO 4:**

**ANTE UNA CONSULTA POR FALTA DE PRECIO, CONSEGUIR EL PRECIO DEL PRODUCTO AL CLIENTE E INFORMAR AL RESPONSABLE DEL SECTOR LA ANOMALÍA**

**CORRECTO:**

- MUCHACHO... ME PODRÍAS DECIR EL PRECIO DE ESTO?
- BUENOS DÍAS SEÑOR. AGUÁRDEME AQUÍ, QUE YA SE LO AVERIGUO
- GRACIAS
- VALE \$11,45, QUE TENGA UN BUEN DÍA

**INCORRECTO:**

- MUCHACHO... ME PODRÍAS DECIR EL PRECIO DE ESTO?
- POR ALLÁ TIENE UN VERIFICADOR
- PERO RECIÉN FUI Y NO FUNCIONA
- BUENO, ACÉRQUESE A UNA CAJERA QUE AHÍ SE LO DICEN

**DESPEDIDA:**

**CORRECTO:**

**SONRIENDO SIEMPRE**

- LO PUEDO AYUDAR EN ALGO MÁS? QUE TENGA UN BUEN DÍA...

**INCORRECTO:**

**INDIFERENTE**

- QUÉ MÁS? CHAU..

Mientras copiábamos los distintos “Modelos de atención” de las carteleras, era permanente la circulación de empleados que dialogaban entre ellos, en tono amistoso y jovial, mayoritariamente hombres y las escasas mujeres con el pelo recogido. Supimos también de la existencia de otros cursos, como el de “*TRABAJO EN EQUIPO*” y el de “*UTILIDAD DEL TIEMPO*”, según nos informó el Jefe de Control y Gestión del hipermercado -a quien tuvimos la posibilidad de entrevistar reiteradamente y a quien nos referiremos como L.-, aunque no conseguimos acceder a ellos. L. nos explicó que “*a todo aquel que entra a Carrefour se le da un curso de inducción, se le explica cuáles son las normas Carrefour, cuáles son las normas del sector... a las que sí se les da un curso intensivo es a las chicas de cajas...*”

Los cursos de formación también merecieron la opinión de los trabajadores que logramos entrevistar al aproximarnos al Box de delegados sindicales. Esta oficina era

pequeña y se ubicaba en el mismo pasillo de Personal, hacia el fondo, también contaba con un vidriado que hacía visible su interior, el cual era reducido y tenía carteles, en el más grande de los cuales había una figura religiosa con una sentencia “Y EL SÉPTIMO DÍA DESCANSÓ...”, en alusión al domingo como día libre. Uno de los empleados allí presente, trabajador del sector textil, a quien denominaremos E., nos decía: “los cursos están mal, porque te los dan los mismo jefes... ellos te enseñan que hay que saludar con Buenas Tardes y después cuando te tratan a vos son los primeros que no lo cumplen...”

Asimismo, de una de las carteleras en el pasillo pendían los resultados de la última visita de la empresa Shop´n Check, con distintos colores según las áreas y la consecuencia del examen de cada una de ellas...

## DE UN FANTASMA ATERRADOR Y OTRAS YERBAS PELIGROSAS...

*“Si su empresa invierte mucho tiempo, esfuerzos y capital en crear una clientela fiel y leal, ¿por qué perderla a causa de un dependiente antipático o de un gerente que no cumple con su labor? Basta una mala experiencia para perder a un cliente y dañar su imagen corporativa. Con la eficacia de Mystery Shopping, Ud. podrá asegurarse de que todos sus clientes tengan experiencias positivas. **International Service Check®** le ayudará a aprovecharse de los beneficios que aportan la lealtad de los clientes, el crecimiento empresarial y el éxito imparables de su marca...”<sup>19</sup>*

Conocimos de la existencia de dicha empresa y el mecanismo del “cliente misterioso” a partir de la lectura de investigaciones previas sobre hipermercados y más precisamente, en el trabajo de Abal Medina.

Nos decidimos a investigar más acerca de este prodigioso y perverso mecanismo de control y evaluación del trabajo, a través del cual los hipermercados y otras grandes empresas con gran número de trabajadores subcontratan a la compañía “Shop´n Check” para que esta examine el trabajo de sus empleados. Nos interesaba sobre todo ver cómo los propios trabajadores, ya fueran “jerárquicos” o “empleados”<sup>20</sup> de Carrefour, percibían este mecanismo en caso de que conocieran de su existencia.

Todos los trabajadores con los que tuvimos la posibilidad de dialogar acerca de este tema conocían de la existencia del “mystery shopper”, y este conocimiento no es casual, puesto que de él, y del miedo que el saber de su existencia infunde en los empleados, depende el éxito de dicho mecanismo. Con este programa el control se torna omnipresente

---

<sup>19</sup> En [www.internationalservicecheck.com](http://www.internationalservicecheck.com).

<sup>20</sup> Esta diferenciación es reconocida por los propios actores, y su aparición es recurrente en el lenguaje nativo.

y amenazante para los trabajadores, es un control invisible que se vuelve visible cuando los resultados se publican en las carteleras, una vez que es imposible volver atrás sus efectos.

El uso del “mystery shopper” nos fue reiteradamente explicado por L., quien lo entendía como una forma de evaluar la capacidad de adaptación de los empleados: *“hay un dinamismo y una capacidad de adaptación terribles, hay un empuje terrible de los jerárquicos que hacen laburar a la gente... hay cursos anuales y tenés el mystery shopper...”*, nos decía. Y especificaba: *“cada dos meses hay un detalle de cómo atienden los chicos, en el caso de que le vaya mal, lo sentás y le explicás qué no entendiste (...) El jefe debe tener un control estricto sobre el empleado (...) Shop´n Check es la empresa que nos hace el mystery shopper a nosotros, es gente que viene y hace su compra normal, pero cuando sale hace una auditoría...”*.

En las carteleras tuvimos la posibilidad de observar cuáles son las preguntas que el “cliente misterioso” responde en una auditoría:

### **SHOP´N CHECK**

#### **ÁREAS CON ASISTENCIA:**

- **Al ingresar al área de evaluación ¿fue reconocido por el/los empleados?**
- **El área de evaluación ¿se veía limpia y prolija?**
- **El empleado que lo asistió ¿le ofreció ayuda?**
- **Las góndolas exhibidoras de esta área ¿se veían completas, sin espacios vacíos ni faltantes de productos?**
- **¿Le ofreció productos adicionales o más cantidad del mismo producto?**
- **¿Llevaba cartel identificatorio y tenía aspecto prolijo y profesional?**
- **¿Se despidió amablemente y le agradeció su compra o visita?**
- **El empleado que lo asistió ¿lo miró a los ojos, lo saludó amablemente y le sonrió?**
- **Si el empleado estaba realizando otras tareas ¿dejó de hacerlo y lo atendió inmediatamente?**



## **CAJA- SERVICIO AL CLIENTE**

### **CAJA:**

- **El precio de la góndola del artículo que compró ¿coincidía con el precio que marcó la caja registradora?**
- **¿El tiempo de espera en la caja fue inferior a 5 minutos?**
- **La búsqueda del precio del artículo sin el código de barras ¿se realizó dentro de los 3 minutos?**
- **La/el cajera/o ¿llevaba cartel identificatorio y tenía aspecto prolijo y profesional?**
- **¿Se despidió amablemente y agradeció su compra/visita?**
- **Si la cinta transportadora estaba sucia ¿la/el cajera/o procedió a limpiarla espontáneamente?**

### **SERVICIO AL CLIENTE:**

- **Fue reconocido por el empleado al ingresar al área?**
- **Se despidió amablemente y le agradeció la visita?**
- **El empleado que lo asistió ¿lo miró a los ojos, lo saludó amablemente y sonrió?**

El “mystery shopper” actúa, según el relato de L., como un mecanismo que permite a los jefes controlar a sus empleados, y poder, así “*estar tranquilo*”, puesto que cada uno de ellos obedecerá y cumplirá su función. A su vez, un jefe que consigue dicho objetivo, les transmitirá su tranquilidad lográndose así, el buen ambiente laboral anhelado: “*un buen jefe debe generar un buen ambiente laboral, trabajar normal, tranquilo, pero tampoco que sea un viva la joda (...) yo siempre hice todo para estar tranquilo (...) [Hay una transmisión en forma tal que....] si el jefe corre, los empleados caminan rápido, si camina rápido, los empleados caminan lento, si camina lento, gatean, si gatean, ni se mueve, y si es un muerto.... (risas)*” Asimismo, L. nos da una pauta de lo que él entiende por un control bien ejercido, al explicarnos cuál es su función en tanto jefe de Control y Gestión del Hipermercado: él debe “*controlar todo lo necesario para que el hiper gane y no pierda plata*”.

Desde el punto de vista del jerárquico, su trabajo es igualmente intensivo y dinámico, según L, hay una cadena de transmisión entre los “jerárquicos” y los empleados, enlace en el cual la actitud de predisposición al trabajo es contagiada desde arriba hacia abajo para el buen funcionamiento y rendimiento. En la mirada de L., las características esenciales para el buen trabajo en Carrefour son el ser dinámico y el estar siempre disponible. Pero entendamos mejor qué significan para él estas dos imprescindibles características...

Dinámico en el sentido de no perder tiempo durante el trabajo, de ser eficiente en términos del máximo aprovechamiento del tiempo en cada tarea: “*si sos lento y no te gusta, te terminás yendo solo, la exigencia te lleva a que no aceptes...*”. Es así que para él en La Plata los empleados son más difíciles porque no se adaptan a las presiones: “*costó mucho formar gente (...)* la gente de capital aspira a oficinista...”

Disponibile refiere a la predisposición inmediata que deben tener los empleados a la hora de cambios en sus hábitos o lugares de trabajo. “*Siendo jerárquico tenés que tener disponibilidad full time*”, pero él reconoce que sucede lo mismo con los empleados: “*el día que le ofrezco la oportunidad a alguien la tiene que aprovechar... Después me vienen a pedir aumentos de sueldos y yo les digo: **el tren pasa una sola vez. Si no lo agarraste perdiste, máster...***”

Tradicionalmente se recurre a la figura de los empleados de mayor jerarquía como déspotas racionales que actúan calculando matemáticamente sus beneficios, sin embargo, en esta ocasión nos encontramos con algo más: L. manifestaba su búsqueda del reconocimiento como gratificación, acompañada por los bonus<sup>21</sup> que la empresa otorga *de acuerdo al rendimiento de los “jerárquicos”*<sup>22</sup>. L. revelaba que la satisfacción de ser reconocido por su manera de trabajar es una devolución importante del “Jefe”: “*armé los locales por un favor al jefe, se ve que les gusta mi forma de trabajar*”. La impresión de L. es que Carrefour era, en un principio, un lugar de paso en relación a sus objetivos universitarios, pero reflexiona acerca de que ya cumplió diez años de trabajo en la compañía: “*yo el día que me vaya de Carrefour quiero trabajar en lo mío y tener una empresa mía...*”. La sensación de transitoriedad de este lugar de trabajo es común a los discursos de L. y del delegado sindical, ambos aspiraban a carreras universitarias que en el transcurso de su trabajo en el hipermercado fueron postergadas ante las presiones y exigencias que demanda la firma francesa.. Sin embargo dicha transitoriedad no aleja a L. del compromiso personal de conseguir un rendimiento eficiente del hipermercado: él trabaja intensivamente adaptándose a las pautas que exige la firma respecto a los empleados de su tipo, puesto que entiende que las características principales para un buen jerárquico serían: “*un dinamismo y un poder de resolución terribles...*”. Su sensación nos resulta llamativa ya que se reconoce como sobrecargado por las presiones que, al mismo tiempo, acepta y exige a sus inferiores: “*todos los años te piden un resultado más alto*”.<sup>23</sup> Entonces podemos observar que las presiones son transmitidas e intensificadas

---

<sup>21</sup> Según L, “*entre los jerárquicos hay bonus de distintos tipos: bonus personales, bonus de ventas, bonus por sector...*”

<sup>22</sup> El rendimiento de L se mide en relación al rendimiento del Hipermercado en general: “*a mi hoy me miden por el hipermercado en general...*”

<sup>23</sup> Pero, asimismo, L. resalta el carácter de mayor indefensión específico del sector jerárquico: “*A los jerárquicos no nos ampara ninguna ley, no nos ampara nada*”, remarca L. haciendo alusión a la

desde la firma hacia los empleados a través de los jerárquicos, y que esta cadena se consolida mediante el control como nos lo hace notar L: *“el jefe debe tener un control estricto sobre el empleado”*, lo que destaca otro elemento del perfil del *“jerárquico”*, el cual procesa este ritmo intenso y agobiante como parte del sacrificio necesario para cumplir con su tarea, pero que al mismo tiempo le da la pauta de un status superior respecto a otras firmas. El siente que es uno de esos líderes Carrefour, y que por eso está donde está: *“es muy exigente esta compañía, no te dan un poco de respiro... Otras empresas piden a los empleados Carrefour...”* Por lo tanto el pensamiento de L. se ha ido estructurando en el transcurso de su trabajo allí, concluyendo que la eficacia del control de él y los demás *“jerárquicos”* sobre los *“empleados”* relaja el control de sus jefes sobre él. Podemos así entrever que a través de esta transmisión las características de dinamismo y disponibilidad imprescindibles para un buen *“jerárquico”* se institucionalizan en los cuerpos y las mentes de los *“empleados”* en su rutina de trabajo mediante el ejercicio de un control constante e invisible. Tal como afirma Foucault respecto del panóptico y sus consecuencias sobre los condenados: *“una sujeción real nace de una relación ficticia”*.<sup>24</sup>

Este control también se efectúa a través de un cálculo llamado VHP, las siglas de Valor Hora Persona, el cual es, según L. mismo afirmó: *“un cálculo matemático de los empleados por sector, para saber si sobra o falta gente en el sector”*.

También logramos el acceso a la visión de los *“empleados”* acerca del mecanismo del *“cliente misterioso”*. Ellos nos decían que *“el mystery shopper ahora es un premio, pero antes era un castigo. Los castigos eran suspensiones, pero esto no tenía aval legal”*. Nos contaban que esa práctica fue denunciada por el sindicato y que *“el mystery shopper lo ganamos, y ya no te suspenden más, ahora te premian, antes a una empleada la suspendieron cuatro días por no mirarte a los ojos (...) antes los jefes eran más duros y si se llevaban mal con vos te podían decir: hacelo mierda con el mystery shopper...”* En la representación que podemos entrever de cómo estos *“empleados”* creen ser vistos por la empresa, se entrecruzan las palabras de L.: *“a la empresa le interesa vender, acá sos un número...”*, dicen ellos. *“Sí, un número reducible a un cálculo matemático...”*, diría L.

Adaptando la perspectiva de Braverman a la forma en que L. piensa la actividad de los jerárquicos y al control, resulta interesante entender la relación que se entabla entre empleados y jerárquicos como una relación de control y poder ejercida sobre

---

inexistencia de un sindicato en su sector. Sin embargo, más allá de su sensación de necesidad de control de los jefes sobre sus inferiores, es plenamente conciente de que la mayor parte de la creación de valor radica en los empleados, resalta que del total del trabajo un 80% lo pone el empleado y un 20% el jerárquico, y afirma: *“hay 25 jerárquicos y 400 empleados ¿quién te puede manejar la empresa?”*

<sup>24</sup> Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*

ambos grupos por parte de la empresa (administración) a través de los jerárquicos. Esto es lo que en el pensamiento de Braverman se traduce en el poder de una clase sobre otra, en una descalificación progresiva (es decir, la reducción de cada tarea a sus elementos más simples, el recorte de la discrecionalidad, etc), una separación de la concepción y la ejecución como sello distintivo de los procesos de trabajo en el capitalismo. Y frases como *“Los jerárquicos hacen laburar a la gente”, “controlar todo lo necesario para que el hiper gane y no pierda plata”* o *“el jefe debe tener un control estricto sobre el empleado”* aparecen inevitablemente en nuestras mentes.

En parte un reflejo del ideal de la administración descrito por el teórico marxista: de lo que se trata es de controlar al máximo la manera y el ritmo en que se lleva a cabo el trabajo: los conocimientos del proceso total del trabajo sólo en manos de la Administración y la reducción en esa forma de los trabajadores a un factor del proceso de producción más manipulable: *“hay un dinamismo y una capacidad de adaptación terribles, hay un empuje terrible de los jerárquicos que hacen laburar a la gente”*.

Es decir *“la gerencia se reserva el estudio de los procesos del trabajo, manteniendo lejos de los obreros, a quienes les son comunicados los resultados bajo la forma de tareas simples, regidas por instrucciones simplificadas, las cuales como obligación deben ser seguidas”*.<sup>25</sup> Entendiéndolo en Carrefour, la realización de tareas simples, con alto grado de descalificación que permite mayor reemplazo de trabajadores, mayor control y salarios más bajos, aunque L. nos diga lo contrario: *“En La Plata la gente no tiene ganas de trabajar”*. L. recalca que *“los sueldos son buenos, un empleado de 8 horas cobra 1300 pesos, si se van es porque no aceptan las presiones”*. *“La gente de La Plata es muy especial. Hay chicos que viene dos horas y te dicen: no, me cansé”*. La lógica empresarial del desgano de los trabajadores que debe ser combatido con presiones, es la ideología explotadora que lo justifica.

Lo interesante es la transformación de los medios de control que Braverman detalla como propios de la fábrica en otros que despertaron nuestro asombro, como el ya nombrado “Mystery Shopper”, que se ejecuta en las empresas de comercio en función de las diferencias de éstas con las fabricas. Al control sobre este tipo de trabajadores se le suma la actividad propia del comercio: vender. Entonces el control se ejerce también en la relación clientes- empleados, a diferencia del ejercicio del poder en una fábrica. Carrefour, mediante los jerárquicos y el “mystery shopper” (ver cuadros arriba),

---

<sup>25</sup> Braverman, Harry, Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX.

controlan toda decisión que tomen los trabajadores en su trato con los clientes, manipulando sus decisiones, e imponiéndoles un modo de actuar productivo: se establece un modo estricto de relación trabajador-cliente (mirarlo a los ojos, ofrecerle otros productos, saludarlo, control de vestimenta ,etc.). La empresa estudia la manera que a ella le resulta más productiva de la relación trabajador-cliente, y la aplica a través de un sistema de premios y castigos (que sería interesante profundizar): “Cada dos meses hay un detalle de cómo atienden los chicos (...) Hay premios de órdenes de compra(...) En el caso de que le vaya mal, lo sentás y le explicás qué no entendiste” menospreciando al trabajador que mereciera un castigo por no “entender” las simples consignas.

## **EL SINDICATO: ¿UN ACTOR DE REPARTO?**

*“La necesidad de impedir que los trabajadores influyan demasiado en la cifra de pérdidas y ganancias es la razón principal de que las cadenas de marca luchen tan ferozmente contra la reciente ola de formación de sindicatos...”*

N. Klein. No Logo, el poder de las marcas.

En Argentina durante los “noventas” se dio lugar a la aplicación de la flexibilización laboral, siendo las direcciones sindicales un importante protagonista de estos cambios. Cuando accedimos a la entrevista con los delegados en el box del sindicato, pudimos observar que estos hacían referencia a esta década como un “antes” traumático marcado por la excesiva explotación y la ausencia de protección, en contraste con un presente con mejoras y de límites impuestos a la explotación de la empresa.

El delegado sindical, la voz más autorizada entre todas las presentes en el Box del sindicato, nos explicaba que en ese tiempo se habían efectuado numerosas denuncias contra la empresa por parte de los trabajadores, pero que muchas veces estas se encajonaban, y resaltaba que igualmente la situación había ido mejorando

Ellos (los empleados) nos relataban que pudieron conseguir estos avances, una vez que pudieron conducir el sindicato (la lista azul del Sindicato de Empleados de Comercio (S.E.C.)), después de mucho tiempo en el que se vieron obligados a mantener reuniones clandestinas con complicidad del personal de seguridad. La referencia a la anterior lista sindical en el poder resaltaba los rasgos propios del sindicalismo en los ‘90

según la descripción que arriba efectuamos: la de una conducción ausente que no defendía a los empleados y se integraba al sistema, cabe recordar la representación que de dicha conducción se hacen los actuales sindicalistas en el poder *“empezamos a juntarnos a escondidas, nosotros teníamos un sindicato corrupto que solamente carneaba a los trabajadores...”*<sup>26</sup> Asimismo, trabajadores que se acercaban al Box destacaban que *“fue gracias al sindicato”* la mejora de la situación, haciendo referencia a la actual gestión sindical. Sin embargo, podíamos observar que si bien dicho Box significaba un genuino espacio de interacción entre los “empleados” (y también, según pudimos observar, de estos con “jerárquicos”, como el ya nombrado Jefe de Control y Gestión del Hipermercado y la Jefa de Recursos Humanos), de intercambio de experiencias y de una irrefutable actitud de distensión, la mayoría de quienes nos relataron su historia personal de trabajo en Carrefour, lo hacía a pedido del delegado, quien nos presentaba amablemente, y buscaba permanentemente la aprobación del mismo.

El delegado nos comentó del proceso que recorrieron hasta llegar a conducir el sindicato, refiriéndose al apoyo que le dio el sector de Almacén, que según él *“...mueve el 60% de este mercado”*, y que fue por este consenso logrado entre los trabajadores que no lo pudieron despedir. Particularmente él buscaba cambiar la “imagen” que tenían sus compañeros sobre el sindicalista: *“cambiar la imagen del sindicalista como el hombre robusto, con cara de malo”*. Es así que él se refiere a sí mismo como un igual entre sus compañeros, pero con la capacidad de contener al resto y de alentarlos para que asistieran a las movilizaciones. Las reivindicaciones de estas en un principio apuntaron a conquistar el domingo como día de descanso, luego pudieron conseguir modificar la modalidad de castigo del “mystery shopper”. Asimismo, en la misma representación que el delegado posee sobre estas movilizaciones, hay una construcción de identidad por oposición y diferenciación con otros grupos sociales: *“no éramos piqueteros ni tribuneros, en las marchas éramos empleados, eso le dio seguridad a la gente”*.

La persecución y la vigilancia son parte de un marco que atravesaron estos trabajadores, quienes a partir de esta experiencia empezaron a esbozar movimientos de resistencia colectiva desde reivindicaciones concretas respecto a sus condiciones laborales como los feriados, las horas extras, etc. Este movimiento al mismo tiempo es

---

<sup>26</sup> Empleado, sector textil.

producto de la distancia que fueron tomando las direcciones sindicales respecto a sus bases, tomando estas últimas la iniciativa de presentar una lista propia para conducir el sindicato. En el mismo sentido, en las entrevistas y al presentárenos la oportunidad de observar el contexto de las elecciones sindicales, pudimos captar el establecimiento de relaciones de tipo solidario con empleados de otros supermercados cuando nos mostraron un volante denunciando la explotación de los trabajadores por otro comercio, en este caso mayorista, de la ciudad: **“SEÑOR CLIENTE: SEPA QUE EL TRABAJADOR QUE LO ATIENDE NO COBRA LO QUE CORRESPONDE”**<sup>27</sup>.

Las acciones emprendidas por la nueva lista sindical muestran una evidente reconfiguración de las relaciones laborales en el último tiempo, al tiempo que una resignificación de la percepción que los actores tiene de dichas relaciones. Pero asimismo, podemos afirmar que los patrones esenciales de la flexibilización laboral continúan vigentes: las formas de contratación parcial, la inestabilidad del empleo y las condiciones de rotación en el trabajo siguen estando presentes. Lo que se puede concluir entonces, es que ha habido una reducción del grado de explotación pero no una transformación total de modelo laboral flexible.

### **CUANDO LA ACTUACIÓN VA MÁS ALLÁ DEL ESCENARIO...**

Continuando con nuestra comprensión del Pasillo de personal como el *backstage* en el cual pudimos disimuladamente inmiscuirnos, resulta atractivo un análisis de lo sucedido al momento de nuestra interacción con los actores, pero no con los actores en la escena (es decir, en el escenario que sería visto por los clientes- público) sino con los actores que perduran aún cuando se han retirado el maquillaje y los disfraces...

. Para esto, nos basamos en la perspectiva aportada por Goffman en La presentación de la persona en la vida cotidiana, es decir, entendiendo a las personas no como esencias sino como misceláneas de distintas construcciones estratégicas y formas de construcción identitaria en relación con el otro con quien interactúan.

En este sentido, tanto la construcción identitaria de los nativos de nuestro campo de estudio como la nuestra en tanto investigadores, la entendemos como atravesada por actuaciones y dramatizaciones sociales, definiendo a estas en tanto *“performance (...) como la actividad total de un participante dado en una ocasión dada que sirve para influir de algún modo sobre los*

---

<sup>27</sup> Ver **ANEXO DOCUMENTAL**.

*otros participantes*” (Goffman, 1959). Nosotros, en tanto estudiantes de sociología e interesados en permanecer en el campo, poníamos en juego nuestra carrera haciendo un manejo de las presentaciones según la circunstancia en que nos encontráramos. Así, la nombramos reiteradamente en ocasión del encuentro con el sindicato, en tanto evitamos minuciosamente la palabra Sociología (mientras nos fue posible), al momento de entrevistarnos con los “jerárquicos”. Sin embargo, cabe destacar, en tono algo crítico hacia el autor arriba mencionado, que jamás todas las acciones de ninguno de los actores involucrados son pura performance, sino que, por el contrario, por momentos la cara asoma detrás de la máscara...

Pero, asimismo, resulta interesante destacar esta perspectiva desde el momento en que L. se presentaba, con aires de superioridad, como Jefe de Control y Gestión del Hipermercado, y hacía uso de la autoridad que esto, así como nuestra dependencia de su persona –en tanto informante clave- para la realización del trabajo, le confería, llegando al extremo de indicarnos cómo debíamos manejar nuestra investigación: *“Bueno, chicos, para la próxima traigan bien estructurado lo que me van a preguntar”*. Esta manifiesta relación de poder de L. sobre nosotros y sobre nuestra labor la entendemos como la extensión de su rol en el hipermercado, en tanto *“jerárquico”*, sobre nosotros, que debíamos dirigirnos a él como a un superior, tal como lo hacía cualquier otro trabajador bajo el techo de Carrefour. Nosotros, obligados a aceptar este rol subordinado a costa de perder toda posibilidad de acceso al campo, nos veíamos empujados a controlar toda impresión que cualquiera de los nativos, pero sobre todo L. (por la autoridad que su puesto le confería, en las dos direcciones de los empleados y nosotros) se formara de nosotros. Es en la comprensión de esta interacción en donde radica lo interesante de la perspectiva aportada por Goffman, quien pretende entender *“de qué manera el individuo se presenta y presenta su actividad ante los otros, en las situaciones de trabajo corriente, en qué forma guía y controla la impresión que los otros se forman de él, y qué tipo de cosas puede y no puede hacer mientras actúan ante ellos”*<sup>28</sup>.

## **NOSOTROS: “EXTRAÑOS” EN UN CAMPO HOSTIL**

Fueron cuantiosas las dificultades que tuvimos para acceder al campo, aunque nunca inesperadas. Sabíamos que estábamos inmiscuyéndonos en la zona prohibida del poder, y que este desafío, si era ya difícil de por sí, se vería aún más agravado dada nuestra doble

---

<sup>28</sup> Goffman, Erving, La presentación de la persona en la vida cotidiana (1959).



condición de jóvenes (y la asociación mental casi inmediata de la juventud con la edad rebelde de la vida) y de estudiantes de Sociología (carrera que se asocia con la subversión – casi con la misma inmediatez de la asociación juventud/rebeldía-).

Es por esto que desde el primer intento (fallido) de acercamiento a Wal Mart, redactamos una “Carta de Presentación”, en la que dábamos el detalle de nuestros nombres, legajos y demás datos, así como también hacíamos explícitos los objetivos de nuestro estudio (vale mencionar que evitamos puntillosamente la pronunciación de la palabra Investigación, con la que correríamos el riesgo de una posible asociación con una investigación fiscal por evasión impositiva o algo del estilo), barnizándolos de sociología de las organizaciones y tiñéndolos de una sociología pro- empresarial. Allí mismo adjuntamos una autorización de la cátedra, para darle un tono institucional que avalara académicamente nuestro trabajo.

Pero en Wal Mart nada de todo esto nos dio resultado, la empresa nos empujó por un laberinto en la búsqueda de sucesivas autorizaciones burocráticas nunca otorgadas a pesar de nuestra perseverancia. Se reiteraron las visitas al hipermercado y los llamados telefónicos, los mails a la Casa Central e incluso los llamados a Capital Federal.

Nos vencieron pero insistimos sobre la misma pista, guiados por la esperanza de que era este el camino que queríamos recorrer: con algunas modificaciones sobre la “Carta de Presentación”, apuntamos ahora a Carrefour. Nuestra unidad de análisis serían ahora los trabajadores (“jerárquicos” y “empleados”) del supermercado Carrefour La Plata en el año 2007.

Tal como narramos en el comienzo del trabajo, la experiencia en esta última empresa fue más sencilla, aunque igualmente incierta: aceptados de inmediato en un primer momento para ser rechazados luego. Pero finalmente conseguimos lo que queríamos e incluso más, puesto que logramos contactar a los “*jerárquicos*” de Carrefour, y guiados por ellos accedimos al sindicato, el cual nos facilitó a su vez, el empalme con la Jefa de Recursos Humanos.

La visión de los “nativos” sobre nosotros fue variando asimismo a los largo de la experiencia en el campo: al inicio del camino vistos como ajenos al lugar, como “extraños” invasores del espacio, y hacia el final ya saludados cordialmente por el personal de seguridad. Ni qué decir del Jefe de Control y Gestión, quien, si en un primer momento escuchaba atento y desconfiado, esperando para volver sobre todas y cada una de nuestras palabras y saludándonos con la mano, marcando la distancia, ya en la última visita nos invitó a sentarnos con él y a compartir una Coca- Cola.

Del mismo modo las relaciones de poder se hacían manifiestas con nuestra presencia, lo cual resultó indiscutible con las indicaciones que el Jefe de Control y Gestión nos dio para la siguiente entrevista citadas más arriba: que acudiéramos con las preguntas formuladas precisamente, y más estructuradas. El nativo habla al investigador y le dice cómo debe investigar. Es, evidentemente, un nativo que se siente poderoso.

Asimismo, podíamos entrever que la presencia de la Facultad en nuestras personas y el prestigio socialmente aceptado por pertenecer a dicha institución cruzaban permanentemente los discursos de todos los entrevistados. Desde el Jefe de Control y Gestión del Hipermercado, quien constantemente resaltaba la analogía entre ambos espacios: entre lo que es para cualquier trabajador ser evaluado en la empresa y lo que es para nosotros ser evaluados en la Facultad, o la afirmación *“las mujeres son igual de complicadas en la Facultad, seguramente”*. Hasta uno de los Delegados Sindicales con quien dialogábamos, que, al presentarnos a todos aquellos trabajadores que ingresaban al Box de los Delegados Sindicales, recalca: *“ellos son unos chicos de la Facultad, de Ciencias Sociales”*. E incluso hasta en uno de los guardias de Seguridad, quien, en la última visita nos identificó rápidamente definiéndonos como *“los chicos de la Facultad, de Bellas Artes”*.

El acceso se complicaba aún más puesto que para la realización de este trabajo utilizamos un enfoque cualitativo, que nos exigía la estadía prolongada en el campo. En el modelo ideal cualitativo el investigador no se distancia del objeto de estudio porque intenta captar las dimensiones subjetivas, tiene en cuenta que las personas en su interacción social crean sentido, orientándose a la comprensión profunda de una situación particular.

Para llevar a cabo nuestra investigación empleamos diferentes estrategias metodológicas: observaciones participantes, “recorridos” al interior de Carrefour, entrevistas y lecturas de volantes. Con las primeras el objetivo era conocer al “gigante” por dentro y observar, mediante técnicas cualitativas, el trato, la forma de dirigirse, y la modalidad de comunicación de los empleados a través de diálogos muy breves e improvisados. La exigencia de dicha técnica de un involucramiento en tanto investigadores en el ambiente natural del fenómeno estudiado, en las actividades de los actores y por un periodo prolongado de tiempo, resaltó una de sus desventajas que ella presenta. El tiempo prolongado que insume su utilización resultaba complicado para nosotros, dada nuestra cualidad de extraños en un campo hostil, tal como decimos más arriba. Pero más allá de esto, podemos destacar una de las ventajas del uso de esta técnica, que pudimos

experimentar al vislumbrar cómo la reactividad<sup>29</sup> que su uso generaba iba disminuyendo a lo largo de nuestra presencia en el campo, las dificultades que esto nos presentó no fueron menores.

En cuanto a las entrevistas empleamos la semiestructurada, las mismas nos permitían acercarnos al punto de vista de los actores y obtener un registro de su “decir sobre el hacer”. La utilización de entrevistas en profundidad nos abrió la posibilidad de ahondar en situaciones no directamente observables que habrían escapado si sólo nos hubiéramos quedado en las observaciones participantes, tales como el pasado y la apropiación que de éste se hacían los actores entrevistados –lo cual resultó en extremo importante al momento de entender los cambios entre el “antes” y la actualidad del trabajo en Carrefour-. Utilizamos asimismo dos entrevistas con guión: una dirigida al Jefe de control y gestión del hipermercado y otra a la jefa de Recursos Humanos.

Sin embargo, la desventaja del tiempo prolongado que conllevaba la implementación de entrevistas, y dada nuestra imposibilidad de permanencia extendida en el campo arriba destacada, nos pareció interesante incluir una mini- encuesta, con la finalidad de recabar algunos datos aportados por parte de los trabajadores que se hallaran en pleno desarrollo de su tarea, a quienes nos estaba vedado acceder por medio de una entrevista. Nuestro objetivo con la encuesta sería puntualizar en cuestiones como la rotación de trabajo (polivalencia), la participación en cursos de la empresa, la experiencia laboral previa, la relación con el sindicato y el conocimiento del mecanismo del “mystery shopper”. Mas por cuestiones de plazos académicos, nos fue imposible llevar a cabo este último proyecto.

Es importante agregar que los “recorridos” al interior de Carrefour y las entrevistas siempre estuvieron acompañadas por notas de campo, puesto que las mismas resultan importantes en una investigación ya que permiten plasmar en la hoja los datos en bruto observados o escuchados.

## CONSIDERACIONES FINALES

Mirando el camino recorrido en conjunto y haciendo un balance, reflexionamos acerca de que el Carrefour se dan numerosas relaciones de poder y de transmisión vertical del control desde las más altas jerarquías hasta los empleados de base. Las relaciones de

---

<sup>29</sup> Entendemos el término reactividad como “*la tendencia de los actores a modificar su comportamiento habitual por saberse observados*”, tal como figura en Piovani, Juan; Marradi, Alberto y Archenti, Nélida, Metodología de las Ciencias Sociales

control atraviesan a todos los nativos en el campo, y en cualquiera de sus representaciones acerca del trabajo en la compañía es subrayada la presión extrema que se ejerce sobre quienes trabajan allí. En el discurso de los “jerárquicos” la aceptación permanente de intolerables presiones a fin de que *“no se corte tu carrera de crecimiento”* se torna evidente en el siguiente extracto de una de las entrevistas:

- *Qué características tiene que tener para vos un buen trabajador de Carrefour?*
- *Tenés que estar loco para trabajar en Carrefour.*

Y también en el discurso de los “empleados” resulta notorio, cuando afirman: *“ellos [la compañía] quieren una persona de 18 o 19 años que no haya tenido otros trabajos, quieren hacerte ellos a la manera de ellos. Entrabas acá con esa mente: (...) tu trabajo es tu trabajo”*.

Pero asimismo, pudimos observar otra característica común a ambos discursos: en Carrefour se estaba produciendo una reconfiguración de las relaciones de control y vigilancia en el último tiempo, que contrastaba marcadamente con épocas anteriores. En las representaciones de todos los actores aparecía como elemento destacable el reordenamiento del control y la mayor flexibilidad en aquel.

Del mismo modo, reflexionando acerca de nuestra experiencia personal de trabajo en el campo, creemos que se nos abrieron muchos interrogantes imposibles de saldar en el lapso de esta investigación y merecedores de posteriores trabajos. La presencia de la problemática de género en los discursos de los actores y en las observaciones que pudimos realizar es uno de ellos. El rol del departamento de Recursos Humanos en la empresa y el ahondamiento en la representación que sobre dicho departamento de creación reciente se hacen jerárquicos y empleados de Carrefour, otro. Preguntas, a priori inesperadas, que el campo nos formula y que empujan a profundizar el trabajo etnográfico en nuestro escenario.

## **ANEXO DOCUMENTAL**

Adjuntamos la Carta de Presentación y los volantes del Sindicato.

*CARTA*  
*DE*  
*PRESENTACIÓN*

## **Datos correspondientes a los miembros del equipo de trabajo:**

**Nombre y Apellido:** María Emilia Di Piero  
**DNI:** 31.940.712  
**Ocupación:** Estudiante Universitario  
**Nº de Legajo:** 81480/2  
**Facultad:** Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP)

**Nombre y Apellido:** Federico Naspleda  
**DNI:** 29.764.123  
**Ocupación:** Estudiante Universitario  
**Nº de Legajo:** 82714/5  
**Facultad:** Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP)

**Nombre y Apellido:** Maite Patricia Kennedy  
**DNI:** 31.642.069  
**Ocupación:** Estudiante Universitario  
**Nº de Legajo:** 82673/4  
**Facultad:** Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP)

**Nombre y Apellido:** Diego Paz  
**DNI:** 31.616.510  
**Ocupación:** Estudiante Universitario  
**Nº de Legajo:** 80662/1  
**Facultad:** Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP)

## **Objetivos de este estudio:**

Este estudio se enmarca en un trabajo para la asignatura Metodología de la Investigación II, dictada en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (U.N.L.P.)

Nuestro interés por las cadenas de supermercados y en particular por Carrefour apunta al estudio y la comprensión de la estructura organizacional de una compañía que ofrece beneficios sociales, a nuestro entender, en dos sentidos: en lo que respecta a la política de precios bajos (al facilitar el acceso de la población a bienes de consumo indispensables) y en lo que respecta a la generación de empleo en el área de localización de cada tienda (a nivel nacional e internacional).

En este marco intentamos entender hoy el desafío de cumplir el doble objetivo de ser una empresa rentable y a la vez una de las mayores empleadoras en la Argentina y en el mundo.

Tras visitar su sitio web nos informamos acerca de su idea de responsabilidad social en tanto donaciones a escuelas carenciadas, apoyo a instituciones públicas y a organizaciones sin fines de lucro, así como de su compromiso con el medioambiente al trabajar por el desarrollo sostenible, de la campaña “Por una Nutrición Responsable”(2006), de su participación en las Colectas de Alimentos, y, finalmente, de su Acuerdo de Precios con el Gobierno Nacional: NO A LA INFLACIÓN. Respecto de este último, creemos como ustedes que sirvió para ratificar el principio propio de Carrefour de que la inflación es un flagelo para la sociedad puesto que afecta directamente el bolsillo de la gente y que por esto mismo debe ser combatido. Es decir, observamos que acompañaron los esfuerzos nacionales y provinciales para mantener estables los precios.

Nos atrae también observar en la práctica concreta al interior de la organización cómo un empleado que comienza su carrera en los puestos más bajos de la jerarquía organizacional puede ascender hasta ocupar un rol dirigente y cómo se produce la comunicación entre las distintas capas de tomas de decisión de la institución, entre personas que desarrollan roles diversos y cumplen funciones diferentes, pero necesariamente complementarias en la indispensable división del trabajo que conlleva cualquier organización empresarial. Nos interesa observar cómo se produce la estructuración de la convivencia entre el vasto número de miembros que componen la empresa, en resumen, cómo se desarrolla el trabajo en equipo en tanto sumatoria de los esfuerzos individuales.

Con la finalidad aquí explicitada, solicitamos mediante la presente el permiso para efectuar visitas a esta institución así como también para sostener conversaciones con miembros de las distintas jerarquías de la misma. De nuestra parte estará toda la voluntad para restringir estas visitas y conversaciones al menor número que esté dentro de nuestras posibilidades a fin de no ocasionar ningún tipo de molestia a los miembros de la compañía.



Los docentes responsables de la cátedra Metodología de la Investigación II, dictada en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, institución perteneciente a la Universidad Nacional de La Plata, certificamos y avalamos académicamente que los alumnos Paz Diego, Kennedy Maite, Naspleda Federico y Di Piero María Emilia, notificaron su pretensión de llevar a cabo un estudio de caso en la compañía Carrefour a los fines de la aprobación de la monografía analítica requerida por dicha asignatura.

Sin más,

Atte.,

Lic. Rodolfo Iuliano.

Docente a cargo de la cátedra  
Metodología de la Investigación II.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abal Medina, Paula, Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven. Un estudio de caso en el sector supermercadista. Revista Argentina de Sociología. , 2004.
- Foucault, Michel, Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión (1975), México, Siglo XXI Editores, 1998.
- Goffman, Erving, La presentación de la persona en la vida cotidiana (1959), Buenos Aires, Amorrortu editores, 1997.
- Klein, Naomi. No Logo, el poder de las marcas. Paidós, Buenos Aires, 2002.
- Bonofiglio, Nicolás y Fernández, Ana Laura, “Sí Señor: precarización y flexibilización laboral en la década del ’90”. En: Trabajo, desigualdad y territorio: las consecuencias del neoliberalismo; Cuadernos del CEPED; Buenos Aires, CEPED, febrero 2004.
- Braverman, Harry, Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX. Editorial Nuestro Tiempo, sin fecha ni lugar.
- Piovani, Juan; Marradi, Alberto y Archenti, Nélica, Metodología de las Ciencias Sociales., Emecé, Buenos Aires, 2005.
- Basualdo, Eduardo M. Basualdo Las reformas estructurales y el plan de Convertibilidad durante la década de los noventa, “El auge y la crisis de la valorización financiera”, Edición del Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, Buenos Aires, 2003.
- Antunes, Ricardo, ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Editorial Piedra Azul, Venezuela, 1997.