

«No se puede amar lo que tan rápido fuga»:

Trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima

FERNANDO TORRES¹



Esta tesis presenta un análisis de los nuevos escenarios laborales que surgen en el Perú del éxito económico del período 2002-2014. Aborda las culturas y prácticas del trabajo que sustentan los supermercados, así como los discursos e identidades de los empleados que integran estas organizaciones, es decir, los jóvenes que se inician en el mundo laboral como auxiliares de supermercado.

Mi trabajo se basó en una investigación de campo que realicé en Lima en una cadena de supermercados, a la que llamé Supermercados Modernos del Perú (SMP). Mis argumentos se fundamentan en 10 entrevistas a auxiliares y jefes de sección, así como en mi experiencia etnográfica durante el período abril-julio de 2012, cuando ingresé a trabajar como empleado de SMP.

Del mismo modo, los planteamientos se apoyan en una revisión de la literatura sobre gestión de empresas y de personal, así como en las declaraciones de los directivos de SMP. De este modo, me propuse analizar el supermercado, no como un lugar de consumo, sino como un escenario laboral que surge y se consolida con ciertas particularidades en el Perú del crecimiento económico

(2002-2014). En particular, me interesó describir y comprender el rechazo que elaboran los empleados en relación con las promesas de ascenso laboral y profesionalización que ofrece la empresa de retail SMP.

¿Por qué el interés por el rechazo?

Básicamente, por el contexto de júbilo empresarial en que surgían estas voces disonantes de los jóvenes empleados. En efecto, el retail celebraba el crecimiento de su economía y la creación de puestos de trabajos formales, lo que hacía que la compañía se autodescribiese como un «excelente lugar para trabajar». De este modo, era usual escuchar al gerente general de SMP afirmar que la compañía estaba reinvertiendo y creciendo, y que, además, estaban llevando trabajo formal y calidad de vida a todos los rincones de Lima y provincias. Para ellos, esto significaba una construcción social bastante importante (Zavala, 2011).

En definitiva, ofrecer empleos formales es un éxito en un país como el Perú en donde el 80 % de los empleados no goza de todos los derechos y beneficios laborales que establece la legislación

¹ Antropólogo (UNMSM), investigador del IEP.



vigente. Sin embargo, para esta investigación fue fundamental preguntarnos qué pasa con la idea bienestar y seguridad laboral en los supermercados si dejamos por un momento de pensarla en términos de formalidad y lo hacemos más bien evaluando el esfuerzo y la retribución a los trabajadores. En otras palabras, ¿qué sucede si prestamos atención a las historias de los trabajadores que llevan años intentando ascender o de los auxiliares que finalmente lo lograron, pero no vieron aumentar sus salarios, renunciaron y se volvieron mercaderistas?

¿Quiénes son los auxiliares y los mercaderistas?

Cuando se ingresa a un supermercado, uno encuentra diversas secciones de productos. En estas hay dos tipos de trabajadores: los auxiliares y los mercaderistas. Los primeros son contratados por la propia cadena de supermercados; los segundos son empleados de services que representan a marcas de productos específicos. La primera evi-

dencia que recogimos fue constatar que antes de ser mercaderistas, la mayoría de ellos habían sido auxiliares; de hecho, no habían sido cualquier tipo de auxiliar, sino uno muy laborioso y comprometido que brindó años de trabajo a las cadenas de supermercados.

Entonces, ¿cómo un auxiliar comprometido se convierte en mercaderista y cómo en ese camino describe como una «locura» las líneas de carrera que ofrecen los supermercados? Discutiendo explicaciones que señalan que esta actitud de rechazo en ámbitos laborales puede ser entendida como una actitud de resignación como consecuencia de experiencias de maltrato vividas en espacios como el colegio (Uccelli y García, 2016), mi estudio se propuso considerar el rechazo como una configuración propia de la interacción en el trabajo. Es decir, como una manifestación de las instituciones en las que participan actualmente las personas (Simmel, 2003).

Esta actitud de rechazo responde a la naturaleza flexible de los intercambios recíprocos que fomenta SMP entre sus trabajadores. Esta flexibilidad resulta estimulante porque abre la posibilidad de experimentar aprendizajes y compromiso en el trabajo. Sin embargo, llegado un momento, dicha flexibilidad hace sostenible un modo de vida distinto al que esperan los trabajadores, pues lejos de contribuir a lo que cada quien quiere para sí mismo, se observa un evidente aburrimiento como consecuencia del anquilosamiento de las habilidades profesionales y un claro resentimiento a causa del estancamiento de las posiciones y los salarios.

Cabe destacar que para comprender el rechazo, fue necesario entender previamente el compromiso. Así, identifiqué dos vínculos sin los cuales el supermercado no podría funcionar como una institución que afecta la acción y compromete a los trabajadores: (i) la promesa de bienestar, y (ii) el oficio artesanal.

La promesa de bienestar

Consiste en un vínculo que moviliza a los auxiliares porque les parece lógico en un contexto de incertidumbre respecto al presente y al futuro individual. Responde al acercamiento que se da entre gerentes y auxiliares en un contexto en el cual los primeros necesitan hacer crecer un negocio nuevo como el retail y en el que a los segundos les urge tener un empleo. En un contexto de cúspides organizacionales carentes de expertos, los gerentes se ven sorprendidos por la capacidad de los auxiliares para incrementar la productividad de una tienda. Así, los jóvenes comienzan a estabilizar sus experiencias sobre la base de estas satisfacciones emocionales y, lejos de aburrirse, se sienten estimulados a aprender las tecnologías del retail.

De este modo, se abre la comunicación entre gerentes y auxiliares y se configura un «acuerdo convergente» (Sennett, 2012). Este acuerdo se enfoca en los intereses y motivaciones personales de larga duración que son ajenos al mundo del retail, tales como ahorrar para estudiar o montar un pequeño negocio o contar con un empleo estable y formal para proveer recursos al hogar. Para hacerlo, los gerentes escuchan y encuentran

puntos de acuerdo con los auxiliares. A través de conversaciones cotidianas, los gerentes detectan los objetivos a largo plazo por los cuales los jóvenes están dispuestos a postergar las gratificaciones inmediatas y los reorientan hacia el interior de la compañía. Les ofrecen contratos indefinidos, ascenso laboral y profesionalización paulatina. Los auxiliares reflexionan estas promesas y les parece razonable reemplazar sus planes independientes de estudio o trabajo por dichas alternativas. Así, experimentan un sentido de compromiso y lealtad.

Además, el vínculo está cargado de un sentimiento de respeto y obediencia, porque frente a las dificultades para conseguir un trabajo a través de un familiar o seguir estudios con ayuda de los padres, los gerentes ocupan el papel de prospección laboral y educativa que intenta cumplir el entorno familiar. Al estar compuesta por fuertes intereses personales, la promesa de bienestar queda cargada de un sentido emocional de los gerentes como si fuesen estos unos padres y como si el supermercado fuera el segundo hogar de los mejores trabajadores.

Pero, además de proteger las condiciones contractuales y crear un ambiente de símbolos de amor paternal, los gerentes alcanzan el compromiso dándole un valor muy grande a la actividad. Esto configura un tipo particular de oficio basado en la artesanía: el trabajo manual bien hecho.

El oficio artesanal

Consiste en un vínculo que moviliza a los trabajadores porque las indicaciones que reciben sobre sus tareas comprometen intensamente la curiosidad. El oficio en un supermercado consiste en tener control de una amplia variedad de productos y procedimientos, siguiendo patrones tales como inocuidad, variedad, seguridad, trato personalizado, rapidez, etc. Los gerentes hacen que los auxiliares examinen intensamente este universo, no a través de manuales, sino por intermedio de instrucciones habladas, expresivas (Sennett, 2009).

La presentación del escenario («la cena de negocios», la «fiesta de la tauromaquia») y la ilustración empática (uso de metáforas para dar seguridad: «la

tienda es como mi negocio», «toda la ganancia de la tienda es mi ganancia») son algunas de las formas del lenguaje más usadas por los gerentes para que los auxiliares exploren técnicamente sus obligaciones. La clave es transmitirles una concepción del cliente como un sujeto transicional, cambiante. Estas estrategias sientan las bases para que los auxiliares desarrollen una actitud vigilante y un compromiso en relación con el trabajo bien hecho.

Entonces, las instrucciones las arraigan como hábitos y se convierten en evocaciones que los auxiliares tratan de perseguir de modo consciente. Así, los auxiliares se convierten poco a poco en verdaderos *trabajadores - artesanos*, es decir, todo lo que hacen lo hacen bien (Sennett, 2009): la limpieza se convierte en pulcritud, la exhibición segura en ambientación atractiva y la atención personal se vuelve trato cálido.

Sin embargo, trascurridos los años el desarrollo de sus habilidades manuales les exige dar saltos cualitativos. De este modo, buscan ascender para desarrollar de modo intensivo nuevas actividades en otras áreas. Es más, con el tiempo buscan concretar las promesas de estudio prometidas por la empresa para convertirse en *profesionales - artesanos*.

No obstante, el proceso de modernización de la compañía iniciado a fines de los noventa da origen a un imperio autónomo: la sistematización de la gestión de la empresa. Este proyecto paraliza el desarrollo profesional de los auxiliares-artesanos porque la compañía está dominada por la lógica especulativa de las finanzas. En efecto, para demostrarle al mercado peruano que puede ser rentable mientras está creciendo, SMP orienta todas sus actividades de acuerdo al precio de sus acciones antes que hacia la ganancia a largo plazo (Sennett, 2013).

La gestión de empresas y las finanzas

De este modo, así como en el poema de José Watanabe, *El guardián del hielo* (2008), en el supermercado no solo coinciden «los heladeros con sus carretillas averiadas» [los gerentes y el mandato de hacer crecer el retail] y «los cuidadores

del hielo» [los auxiliares que buscan estabilizar sus experiencias a través del oficio], sino también el «sol»: es decir, las finanzas y la sistematización de la gestión empresarial. Los directivos les piden a los auxiliares cuidar «los efímeros hielos» o cuidar el trabajo y ser muy laboriosos, pero bajo el imperio de las finanzas y el *management*.

De este modo, cuando el oficio necesita coincidir con las promesas, el proceso de modernización de la empresa demuestra que la alternativa es «derretir» la laboriosidad de los auxiliares: la artesanía. Es decir, después de años de trabajo e intentos por ascender muchos ascienden, pero sin acceder a formación superior de calidad, ni a salarios acordes a las nuevas responsabilidades. Surge, entonces, la sensación de una falta de reconocimiento del esfuerzo y la conciencia de una institución voraz que absorbe a los auxiliares (Coser 1978). Pero, además, esta situación de ausencia de la recompensa va acompañada de una sensación de vulnerabilidad porque existe en la organización una severa «diferenciación de las manos», que exige obediencia sin protección, produciendo así unos lazos de subordinación entre empleadores y empleados (Nugent 2016).

Así, lo que tenemos es una organización en donde la cooperación entre gerentes y auxiliares crea «autoridades de falso amor». Del incumplimiento adquiere forma una sensación de que el resultado final es falso e ilegítimo. En esto consiste precisamente el paternalismo: en una promesa de protección que niega la calidad de la protección porque eso haría que la persona adquiriera fuerza (Sennett, 1982). Por esta razón, lejos de convertirse en profesionales-artesanos, los auxiliares se convierten en «colaboradores»: trabajadores que, pese al esfuerzo individual, no observan cambios cualitativos en sus capacidades ni en sus salarios. Por eso, después de años renuncian y se vuelven mercaderistas: se convencen que lo establecido en el supermercado es convertirse únicamente en colaboradores.

De este modo, la renuncia adquiere la forma no habitual de una salida o retirada (Hirschman 1977), que se extiende desde antes de la dimisión del trabajador hasta después de haber asumido fun-

ciones como mercaderista. De ahí que esta salida esté acompañada de una situación en la que los mercaderistas califican de «locos» a los auxiliares que se esperan en las promesas que los retailers les ofrecen. En realidad, estas descripciones constituyen formas de rechazar a la autoridad: los mercaderistas necesitan combatir esa sensación de vulnerabilidad que experimentaron cuando fueron colaboradores.

De este modo, así como en el poema *El guardián del hielo* de José Watanabe, en los supermercados

“no se puede amar lo que tan rápido fuga”. Es decir, las empresas de retail en el Perú difícilmente pueden sostener a largo plazo el compromiso mutuo y la lealtad que los empleados están dispuestos a brindar. De ahí que una de las características principales del trabajo en los supermercados sea su alto nivel de movilidad laboral, la renuncia constante de los auxiliares, pero también de aquellos que aspiran a ser jefes y de los propios jefes. De ahí que la sensación final sea la del esfuerzo y la artesanía diluyéndose y escapándose de las manos de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

COSER, Lewis. *Las instituciones voraces*. México: Fondo de Cultura Económica. 1978.

HIRSCHMAN, Albert. *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica. 1977.

NUGENT, Guillermo. *Errados y errantes. Modos de comunicación en la cultura peruana*. Lima, Perú: La Siniestra Ensayos. 2016.

SENNETT, Richard. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona, España: Editorial Anagrama. 2012.

SENNETT, Richard. *El artesano*. Barcelona, España: Editorial Anagrama. 2009.

SENNETT, Richard. *La autoridad*. Madrid, España: Alianza Editorial. 1982.

SIMMEL, George. *Cuestiones fundamentales de sociología*. Barcelona, España: Gedisa Editorial. 2003.

UCELI, Francesca y Mariel GARCÍA. *Solo zapatillas de marca. Jóvenes limeños y límites de la inclusión desde el mercado*. Lima, Perú. IEP: 2016.

WATANABE, José. *El guardián del hielo*. En: Poesía completa. España: Editorial Pre-Textos. 2008.

ZAVALA, Enrique. Entrevista a Norberto Rossi. En: «Suelto en Plaza» – Willax Televisión. Disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=XTNS-WsPR5A&list=PL84CE0DA82E8CE8D3>>

TU TESIS EN 2000 PALABRAS

FORMATO DE ENVÍO

Nombre: Fernando Torres Anlas
Titulo original de la tesis: <i>"No se puede amar lo que tan rápido fuga"</i> : Trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima.
Carrera: Antropología
Nombre del asesor: Pedro Jacinto Pazo
Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Fecha de sustentación: 02 de junio de 2017
Calificación: 19
¿La tesis ha sido publicad o está disponible en internet? Está disponible en el repositorio digital de tesis de la UNMSM: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6658