



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Antropología

“No se puede amar lo que tan rápido fuga”:

Trabajo y desarrollo laboral flexible en un

supermercado de Lima

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Antropología

AUTOR

Fernando Ricardo TORRES ANLAS

ASESOR

Pedro Maguín JACINTO PAZO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Torres, F. (2017). *“No se puede amar lo que tan rápido fuga”*: Trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Antropología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

902



**ACTA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA**

123

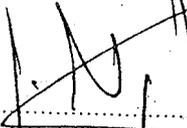
En Lima a los dos días del mes de junio del dos mil diecisiete reunidos en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Sociales, bajo la presidencia del Dr. Guillermo Nugent Herrera y con la asistencia de los miembros del Jurado y del Vicedecano Académico de la Facultad, se dio inicio a la sustentación de la Tesis presentada por el Bachiller Fernando Ricardo Torres Anlas para optar el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA titulada:

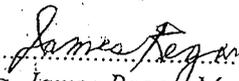
"NO SE PUEDE AMAR LO QUE TAN RÁPIDO FUGA": TRABAJO Y DESARROLLO LABORAL FLEXIBLE EN UN SUPERMERCADO DE LIMA

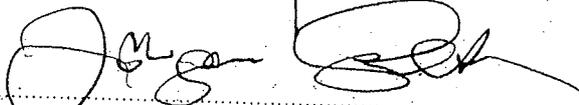
A continuación se formularon las preguntas y observaciones por parte de los miembros del Jurado. Luego de absueltas, el Jurado procedió a calificar la exposición de la Tesis obteniendo la nota:

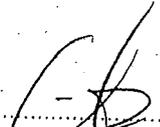
Diecinueve (19)

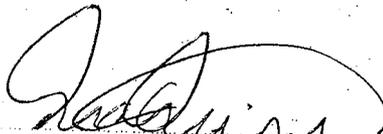
El Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller Fernando Ricardo Torres Anlas el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:


Dr. Guillermo Nugent Herrera
Presidente


Mg. James Regan Mainville
Miembro


Dr. Jurgen Golte Rhode
Miembro


Dr. Pedro Jacinto Pazo
Asesor


Dr. Francisco Felipe Quiroz Chueda
Vicedecano Académico (e)



**“No se puede amar lo que tan rápido fuga”:
Trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima**

Resumen ejecutivo:

Esta tesis presenta un análisis de los nuevos escenarios laborales que surgen en el Perú del éxito económico. Aborda dos temas centrales: 1. Las culturas y prácticas del trabajo que sustentan los supermercados, y 2. Los discursos e identidades de los empleados que integran estas organizaciones, es decir, los jóvenes que se inician en el mundo del trabajo como auxiliares de supermercados.

Mi trabajo se basa en una investigación de campo que realicé en Lima en una conocida cadena de supermercados, a la que llamaré *Supermercados Modernos del Perú* (SMP). La mayor parte de mis argumentos se basan en 10 entrevistas a auxiliares y jefes de sección de la mencionada cadena, así como en mi experiencia etnográfica durante el periodo abril-julio de 2012, cuando ingresé a trabajar como empleado de supermercado, con el objetivo de realizar esta tesis de licenciatura. Del mismo modo, los argumentos se apoyan en una revisión general de la literatura sobre gestión de empresas y dirección de personal, así como en las declaraciones y el desempeño de los directivos de SMP durante el periodo 1990-2016.

En esta línea, explicaré cómo se diseña el negocio, cómo se organiza el trabajo en las tiendas y cómo se inscribe este modelo en las nuevas tendencias globales de gestión de empresas o *New Management* (Boltanski y Chiapello 2010; Stecher, Godoy y Toro 2010). Luego analizaré casos concretos de auxiliares que aceptaron los modos de pensar y hacer promovidos por la empresa: empleados que se propusieron ser trabajadores muy laboriosos. Las historias de estos jóvenes mostrarán que las *promesas de educación y ascenso* que ofrece la empresa a sus empleados, a cambio de compromiso, lealtad y excelencia, lejos de contribuir a lo que cada quien quiere para sí mismo *corroe* el carácter de las personas: esa dimensión de la vida relativa “a los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados” (Sennett 2000: 10).

Como veremos, los empleados de los supermercados desean, por ejemplo, ser reconocidos por los empleadores por su capacidad para hacer bien las cosas, es decir, ser trabajadores-artesanos, no obstante, con el paso de los años renuncian porque se convencen que lo establecido en el supermercado es convertirse únicamente en buenos colaboradores: trabajadores que pese al esfuerzo individual no observan cambios cualitativos en sus capacidades y en lo que hacen. Por otro lado, los jóvenes buscan ser reconocidos por los demás por su capacidad para trabajar, pero también desean, y difícilmente alcanzan, cursar los estudios superiores prometidos por la empresa, para cualificar sus aprendizajes prácticos y convertirse en profesionales- artesanos. A su vez, muchos de ellos buscan ser considerados por sus familias como personas capaces de proveer, a través del trabajo, los recursos suficientes para el hogar, es decir, ser padres-artesanos, pero el estancamiento salarial y el poco tiempo para la familia no les deja. Esta situación genera en ellos un *dilema* que, en algunos casos, los lleva a experimentar en el trabajo una compleja mezcla de resignación y esperanza, y en otros, a renunciar y a calificar como una “locura” las líneas de carrera de la empresa, las cuales proyectan visiones de progreso que difícilmente se concretan.

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.

Para mis padres, Isabel y Armando,
mis hermanos Armando y María,
y para mi sobrina Miranda, por supuesto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas e instituciones que me ayudaron, en especial a mis compañeros del supermercado, por compartir conmigo sus experiencias de trabajo. Del mismo modo, agradezco al Instituto de Estudios Peruanos por brindarme la beca que hizo posible la investigación de campo de esta tesis, y a Factotum. Iniciativas en Investigación Social, por acogerme en el Taller “Cuerpo, Violencia y Cultura Material” para nutrirme de los comentarios de mis amigos sociólogos José Manuel Salas y David Landers Aldama.

Del mismo modo, quiero agradecer a mi hermano Mario Zuñiga y a mis amigos Miguel Valderrama, Carlos Manuel Arbaiza y Raúl Marcelo; las conversaciones con ellos en San Marcos fueron realmente estimulantes para el desarrollo de esta tesis.

Estoy particularmente agradecido con el profesor Jurgen Golte por su asesoramiento en la etapa inicial de la investigación, así como con el profesor Pedro Jacinto por acompañarme hasta el tramo final como asesor de tesis.

Agradezco a mis compañeros y amigos del IEP, en especial a Natalia González, Tania Vásquez, Liseth Espinal, Dynnik Asencios, Mónica Mazuelos Marcela González, Jenny Ramírez, Alicia Quevedo, Mariana Montes, César Bonilla y Erika Amasifuen; todos ellos estuvieron muy pendientes de los avances y el cierre de este documento. Finalmente, quisiera expresar mi gratitud a la familia Arana Gómez, en especial a María Elena Gómez, por acogerme en Playa Árica cada vez que no podía trabajar en mi casa.

ÍNDICE

Introducción.....	7
--------------------------	----------

Capítulo I: Metodología. La importancia de la etnografía en la elaboración del estudio.....	15
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

El punto de partida. El supermercado como un escenario de preguntas y preguntas acerca del valor del trabajo.

El trabajo de campo. Una oportunidad para profundizar las descripciones iniciales.

Buscando una esencia. Los entrampamientos en el trabajo de campo.

Atendiendo a lo cotidiano.

Observar para rescatar “lo que se dice a veces” en el supermercado.

Las entrevistas del estudio.

Capítulo II: Marco conceptual del estudio.....	48
-------------------------------------------------------	-----------

El compromiso y el rechazo como resultado de efectos recíprocos.

La promesa de bienestar como una forma de cooperación.

El oficio de auxiliar como artesanía.

La gestión de la empresa: Las finanzas y “la separación de las manos”.

Capítulo III: Resultados de investigación.....	79
-------------------------------------------------------	-----------

La estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú: la satisfacción del cliente como visión de la empresa

El Great Place To Work Institute y la adhesión de los trabajadores a la estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú

El dilema y la renuncia de los trabajadores de Supermercados Modernos del Perú.

Conclusiones.....	115
Bibliografía.....	117

“No se puede amar lo que tan rápido fuga”: Trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima

Introducción

En las dos últimas décadas el Perú ha experimentado una expansión sostenida del sector conocido con el nombre de *retail moderno*: supermercados, tiendas por departamento y centros comerciales. Una parte importante de ese crecimiento se ha sustentado en la expansión de los supermercados en Lima, sobre todo en los años en que la economía nacional creció a una tasa promedio anual de 7% (Gestión 2011).

Para tener una idea, en el 2009 en Lima existían 126 tiendas en una extensión de 400,000m², frente a las 57 tiendas extendidas en una superficie de 168,000m² en el año 2001 (Proexpansión; 2010). De ese total registrado en el 2009, 56 tiendas pertenecían a Supermercados Peruanos S.A., 53 al Grupo de Supermercados Wong y 17 a Hipermercados Tottus (García; 2011).

En realidad, estas empresas constituyen las tres cadenas de supermercados más importantes del país (Proexpansión; 2010); ellas han hecho del concepto de satisfacción del cliente su principal herramienta para cubrir la demanda de modernidad de la población urbana: calidad, variedad, precios de promoción, atención personalizada del cliente, disposición atractiva y segura de los pasillos y productos en las tiendas, etc.

Para sostener este despegue corporativo, basado en la satisfacción del cliente, los supermercados se han visto en la necesidad de contratar personal para el trabajo en las tiendas; y lo han hecho seleccionando a jóvenes que se inician en el trabajo.

Para hacer atractiva esta oferta laboral, los altos ejecutivos del retail, también llamados retailers, han diseñado narrativas que presentan a los supermercados como “unos excelentes lugares para trabajar”. Esto es visible cuando escuchamos, por ejemplo, al gerente general de *Supermercados Modernos del Perú* (SMP)¹ decir que “existe un bichito del retail que cuando te pica nunca más te deja”; es decir, habla como si las oportunidades de desarrollo laboral ofrecidas por los supermercados estuviesen abiertas infinitamente y en igual medida para todos los empleados, ya sean auxiliares en un tienda o gerentes de la cadena (Zavala 2011).

Este mismo mensaje es difundido por los recientes estudios de economía que muestran al trabajador promedio del sector percibiendo un ingreso mensual por encima de los dos mil soles y contando, además, con líneas de carrera claramente definidas en las empresas (Yamada y Chacaltana 2007; Gamero y Carrasco 2010).

De modo similar sucede cuando el gerente general SMP señala que ellos están haciendo “una construcción social bastante importante en Lima y provincias”, porque ofrecen empleos formales con contratos indefinidos a todos los empleados de las tiendas. Este sentido se vuelve a repetir cuando este gerente describe a “sus colaboradores” como “los hinchas de un club”, que difícilmente se cambian a los “otros bandos”, porque en la empresa atraviesan por procesos de profesionalización, que hace que se comprometan y se pongan bien la camiseta de la organización, la cual pasa a representarse como una “escuela” (Zavala 2011).

¹ Este es el seudónimo que he creado para referirme a la cadena de supermercados en donde hice el trabajo de campo.

Esos “otros bandos” a los que se refiere el gerente de SMP no solo lo componen las oportunidades de trabajo que ofrecen las otras cadenas de tiendas a los jóvenes, sino también la innumerable cantidad de firmas o marcas que proveen diversos productos a las tiendas. Estas firmas son importantes en el ámbito del supermercado porque ingresan, a través de services, un personal externo en las tiendas, representado por los mercaderistas e impulsadoras de sección, que se encargan de almacenar, exhibir y vender los productos que las firmas les proveen a las cadenas. La relación que se establece entre estos empleados y el personal interno de los supermercados, como los auxiliares de sección, está definida la mayoría de las veces por el respeto mutuo y la cooperación, al punto que mercaderistas y auxiliares se ven usualmente como parte de una familia.

Sin embargo, la interacción entre estos grupos también está marcada por la circulación de calificativos que prefiguran un escenario de disonancia. En efecto, entre ambos grupos de trabajadores existen diferencias, sobre todo en las funciones y el salario, pero estas diferencias son pequeñas. Mientras los auxiliares reciben por su trabajo el valor de la remuneración mínima vital, los mercaderistas ganan el valor correspondiente a un salario y medio de esta remuneración, o un poco más, dependiendo de las comisiones monetarias que alcanzan a través de las ventas que reportan mensualmente a los services. Por su lado, los auxiliares no conocen comisiones o “variables” por ventas, pero sí reconocimientos como “El colaborador del mes” o “Te pille”, formas de retribución del esfuerzo por medio de subvenciones en dinero y/o productos. A pesar de que ambos grupos cumplen funciones similares y reciben estipendios adicionales por el esfuerzo que realizan, las diferencias en las ocupaciones se

experimentan como si fuesen de una magnitud mayor, al punto que en ocasiones los mercaderistas distinguen despectivamente a los auxiliares como los “lunares de las tiendas” o los ven como unos verdaderos “locos”.

En realidad, no tendríamos que hacer esta diferencia entre el personal interno y el personal externo de los supermercados, ya que ambos grupos forman parte, al fin y al cabo, del universo de empleados de las cadenas de tiendas; sin embargo, para los mercaderistas es importante que esta distinción sea visible de modo que puedan ser identificados como los “representantes de la marcas” y no como “simples auxiliares”, menos aún como colaboradores. Como diría un mercaderista: “es una huachafada que los gerentes te llamen colaborador”. Esto por una razón sencilla: para los mercaderistas un colaborador no es un simple auxiliar, sino un trabajador laborioso que se esfuerza y confía infructuosamente en la línea de carrera que ofrece la estructura interna de un supermercado.

De este modo, las descripciones de los mercaderistas discuten la ausencia de categorías como esfuerzo y recompensa a largo plazo (Sennett 2012), en un contexto en el que los retailers insisten en convencer de lo contrario al personal interno de las tiendas, conformado por los auxiliares de sección. En pocas palabras, lo que se dice usualmente entre los trabajadores de las tiendas no es precisamente lo que los altos ejecutivos del retail en el Perú difunden sobre los supermercados a la sociedad en general, a través de los medios de comunicación y la academia, a saber: que estos son “unos excelentes lugares de trabajo”, muy interactivos, donde el personal interno de las tiendas trabaja satisfecho, y sobre todo, consigue sus aspiraciones de superación a través del ascenso laboral y la profesionalización.

Por eso, lo que me propongo en esta investigación es mostrar que las calificaciones de locura que realizan los mercaderistas para referirse a los auxiliares constituyen descripciones que informan en realidad sobre las cualidades insostenibles de los empleos formales que las cadenas de supermercados ofrecen a los jóvenes en el Perú contemporáneo.

De acuerdo con Richard Sennett, entiendo por insostenible el modo en que las empresas orientan sus actividades de acuerdo al precio de sus acciones antes que hacia la ganancia a largo plazo. Las consecuencias de esta situación es que el trabajo debe ser reorganizado; por eso “no hay recompensa por cosas como esfuerzo o servicio”, estas se han convertido en categorías ausentes (Sennett 2012).

Del mismo modo, de acuerdo con Guillermo Nugent, sostendremos que esta situación va acompañada de una sensación de vulnerabilidad porque la forma de la organización está definida, además, por una severa “diferenciación de las manos”, que lejos de estar “al servicio de reconocer el poder de los mejores, de los reconocidamente más capaces”, exige obediencia sin protección, produciendo así unos lazos de subordinación entre empleadores y empleados (Nugent 2016: 55).

De este modo, las calificaciones de locura que verbalizan los mercaderistas responden a una experiencia previa de socialización en el supermercado muy intensa, en donde efectivamente estos mercaderistas, otrora auxiliares, dieron lo mejor de sí mismos a las cadenas de supermercados durante varios años cuando formaron parte del personal interno de una tienda. Como reza el dicho, nadie puede odiar algo que no ha amado; en efecto, antes de esta ocupación la mayoría de mercaderistas fueron sido

auxiliares muy laboriosos, al punto que eran vistos por los gerentes como trabajadores con opciones de ascender y estudiar alguna profesión.

Sin embargo, la ausencia de estas formas sostenibles de reconocimiento del esfuerzo los lleva a calificar como una locura la posibilidad de permanecer en el supermercado y seguir una línea de carrera en la cadena. Por eso, finalmente, la mayoría de ellos optan por renunciar y se hacen mercaderistas de las firmas que proveen productos a las tiendas; pero esto sucede después de algunos años de trabajo y esfuerzo dedicado a las cadenas.

Hacia el final del vínculo laboral, la experiencia de un auxiliar en la tienda se va alejando del ideal interactivo que los retailers y gerentes se esfuerzan por mantener cotidianamente entre los empleados, pues en realidad se trata de una experiencia más desolada, en donde el colaborador comienza a buscar nuevas alternativas de trabajo, a través de los mercaderistas de las diferentes firmas.

Esta desolación se experimenta fuertemente porque la socialización como auxiliar fue muy intensa. De hecho, entre el personal interno de los supermercados, como los gerentes, jefes y auxiliares de las tiendas, hay mucha interacción y fuertes vínculos de confianza. La muestra más visible de estos lazos de lealtad se da cuando los auxiliares rechazan una y otra vez las ofertas laborales que los mercaderistas comentan cada vez que se abre una convocatoria de trabajo en los service.

Entonces, apoyado en categorías de la sociología pragmática y la antropología interpretativa, la propuesta de esta tesis es describir la relación que establecen los auxiliares, gerentes y retailers, y el fin de esa relación, a

manera de lo que sucede con los *guardianes del hielo* de José Watanabe. Tomando los versos del poema sostendremos que en el supermercado “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 de sección y de los propios jefes. De ahí que la sensación final sea la del esfuerzo y la laboriosidad diluyéndose y escapándose de las manos de los trabajadores.

Así, la renuncia adquiere la forma no habitual de una salida o retirada, que se extiende desde antes de la dimisión del colaborador hasta después de haber asumido funciones 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 de bienestar 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.

Estas descripciones no forman parte del conocimiento general de la población que acude a comprar a los supermercados, así como tampoco de las ciencias sociales en el Perú. Por eso, partiendo de las calificaciones de locura que realizan los mercaderistas para referirse a los auxiliares más laboriosos de las tiendas, accederemos a la situación y expectativas actuales de los jóvenes trabajadores de los supermercados que renuncian a las cadenas y se hacen mercaderistas de las firmas. Al final, veremos que los colaboradores acceden a

formas de recompensa a corto plazo, ratificando que en los nuevos sistemas de trabajo que surgen en el Perú del crecimiento económico no existe una correlación entre lo bien que un trabajador hace su trabajo y lo que las empresas van a reconocerle. Esto, de acuerdo con el sociólogo Richard Sennett (2012), es la cara social que se cruza con la forma en que funciona la desigualdad en el capitalismo moderno: mientras los trabajadores de los niveles ocupacionales más bajos no ven mejoras en sus capacidades y salarios, en las cúspides de las compañías los directivos observan enormes ganancias.

Capítulo I

Metodología

La importancia de la etnografía en la elaboración del estudio

En este capítulo presentaré las principales dificultades para llevar a cabo esta tesis. Veremos que la etnografía no fue una metodología a la cual recurrí una vez que tuve listo el objeto de estudio, sino un ejercicio constante de conversaciones informales, observación participante y entrevistas, que me ayudó a entender y formular el problema de investigación.

De este modo, en este capítulo presentaré un conjunto de descripciones etnográficas que permitirán comprender el objeto de estudio: el rechazo que elaboran los empleados en relación a las promesas de ascenso laboral y profesionalización que ofrecen los directivos y gerentes de Supermercados Modernos del Perú (SMP), en el marco de su estrategia de integración de los jóvenes al mercado de trabajo.

El punto de partida: El supermercado como un escenario de preguntas y respuestas acerca del valor del trabajo

Clifford Geertz ha explicado que un modo de comprender lo que es una ciencia es atendiendo a lo que hacen los que la practican; en antropología los antropólogos hacen etnografía. Ésta, de acuerdo con Geertz, consiste en un conjunto de actividades, técnicas y procedimientos, pero sobre todo en un tipo de ejercicio intelectual (2000).

Este ejercicio, al que Geertz ha llamado descripción densa, resalta un aspecto de la investigación que suele pasar desapercibido: en toda

investigación etnográfica lo que hacemos consiste no solo en observar y registrar lo que las personas hacen y dicen sobre lo que ellas piensan y sienten para luego evaluarlas, sino que desde el principio de la investigación nos encontramos examinando e interpretando esas explicaciones (Geertz 2000). Entonces, nuestras primeras ideas o anotaciones sobre una situación de la vida cotidiana, conversación informal o entrevista, constituyen ya interpretaciones de interpretaciones.

Esto es así porque lo que un antropólogo aprende a captar es una multiplicidad de estructuras conceptuales poco familiares para él, extrañas (Geertz 2000). Este aspecto, digamos, es el punto de partida de todo estudio etnográfico: ante alguien o algo reparamos en palabras o acciones que comienzan a retumbar en uno y lo desafían; Geertz diría que esta “famosa identificación antropológica con lo (para nosotros) exótico” consiste en realidad en un “artificio para ocultarnos nuestra falta de capacidad para relacionarnos perceptivamente con lo que nos resulta misterioso y con los demás” (Geertz 2000: 27). Dicho de una forma u otra lo que evidencia todo esto es que la investigación etnográfica consiste, en principio, en una experiencia personal que nos desafía con cosas que conocemos y desconocemos sobre los demás y sobre uno mismo.

Cuando comencé esta investigación, por ejemplo, llamó mi atención el hecho de que para un amigo de barrio, que trabaja en un supermercado como mercaderista de productos Johnson, -es decir, empleado por un service, no por la propia cadena,- fuese muy importante las características del celular que

portaba.² Él decía que en el trabajo “siempre hay un ojo que se va”, por eso cuando compra un celular tiene que “pensarlo bien”, porque de no ser así uno termina teniendo un “celular baratito”, a diferencia de los compañeros del supermercado que tienen “celulares caros”. Él señalaba, en este contexto, que el problema o “palta” se presenta en el momento de anotar un número, porque “el ojo de la otra persona se va”. En otras palabras, lo que él decía es que los compañeros con quienes alterna en el supermercado suelen ver y preguntar, como quien busca aprobar o descalificar: “Porque te ven con el uniforme de Johnson, te dicen: ¿Este es tu celular? La gente pregunta, por eso decidí comprar un celular un poquito más caro”.

Pero, ¿por qué pregunta la gente? ¿Hacia donde se dirigen esas preguntas? ¿Cuál es el valor de ellas? Estas fueron las cuestiones que comenzaron a interesarme a partir del acontecimiento de la compra del celular, sobre todo porque no había visto antes una situación de la vida en donde el equipamiento tecnológico, junto con los uniformes de trabajo, fuesen elementos importantes que llevaran a las personas a hablar y preguntarse cosas. Además, era la primera vez que el supermercado se me mostraba como un lugar no solo frecuentado por clientes, sino sobre todo conformado por trabajadores. De este modo, luego de aquel día en que acompañé a mi amigo de barrio, coordiné una cita para conversar con él sobre las impresiones que me había dejado la compra del celular.

Ya en la entrevista noté que entre los trabajadores de un supermercado parecía haber una especial propensión a observar los celulares y uniformes,

² En esta ocasión, acompañé a este amigo a comprar un celular. Salimos del barrio con la intención de adquirir un teléfono de sesenta soles, pero terminó comprando un celular de trescientos soles.

porque esto les permitía explorar los puestos de trabajo “menos exclavizantes” o “más remunerados”, de mayor bienestar y prestigio; y cómo saltar hacia esos puestos.

Mi interlocutor era un mercaderista y para él el preguntar por los celulares y uniformes de los compañeros constituía una oportunidad para comenzar a preguntar por las condiciones de trabajo en un lugar como el supermercado en donde participan una innumerable cantidad de services con prestaciones laborales distintas. Grosso modo, los services pueden clasificarse en: 1) aquellos services que ofrecen los beneficios que establece la ley del trabajo como las gratificaciones, CTS, seguro social, etc., pagan un salario por encima de la remuneración mínima vital y, además, ofrecen “variables en dinero” de acuerdo a la experiencia como mercaderista (bono junior, bono senior), las ventas mensuales (comisiones) o el distrito de residencia del trabajador (pasajes), etc.; y 2) aquellos services que ofrecen todas las prestaciones que estipula la ley, incluso un salario por encima de la remuneración mínima vital, pero no consideran las variables antes mencionadas o consideran solo algunas.

De este modo, la entrevista mostraba cómo entre los empleados de los services -es decir, entre los mercaderistas e impulsadoras, encargados de almacenar, exhibir y vender los productos que las firmas les proveen a las cadenas,- era usual ese ejercicio de observación del equipamiento tecnológico y uniformes, en donde unos y otros preguntan por las condiciones de trabajo del resto. Entonces, si un mercaderista afirmaba trabajar para una marca como Johnson era usual escuchar al resto diciendo: “¡Ah sí, les pagan bien, en su service les pagan bien!”. De igual forma se escuchaba, por ejemplo, si algunos

mercaderistas afirmaban trabajar para ciertas marcas como Unilever, Kimberly Clark, Perúfarma, San Fernando, Breadt, Costeño, etc.: “¡Ah sí, tienen mejores beneficios!”.

Pero, esta situación parecía trazar una curva especial cuando aparecían en la entrevista los auxiliares de sección, es decir, los empleados que las cadenas de supermercados, como Cencosud, Supermercados Peruanos o Tottus contratan para el trabajo en una tienda, sin la intermediación de un service. Y es que por todo lo que escuchaba me pareció que un mercaderista podía arrogarse cierto respeto por el hecho de “ganar un poco más” por su trabajo de “representación” de una firma (por ejemplo Jhonson), a diferencia de los auxiliares de sección, conocidos por ganar menos y ocupar los puestos de trabajo más extenuantes en una tienda. De este modo, los auxiliares de sección aparecían como los empleados menos experimentados y “más explotados”, que “preguntaban al toque” por los beneficios que gozaban los mercaderistas; con estas preguntas ellos parecían explorar unas condiciones laborales que se presentaran más favorables: “¡Qué bien! ¡Qué chévere! ¿Cuánto ganas tú? ¿Estas con todos los beneficios?”.



Fig. Auxiliar



Fig. Mercaderista

Pero, ¿qué condiciones laborales comparten los auxiliares que trabajan como empleados directos de las cadenas de tiendas? Con estas ideas que prefiguraban un escenario de expectativas y disconformidad, pacté un par de citas con un familiar y un ex compañero de colegio, que trabajaban en un supermercado como impulsadora (personal del service) y auxiliar (personal de la cadena), respectivamente.

En líneas generales, ellos decían que la opción más ensayada por los auxiliares de sección para acceder a los puestos de trabajo “más remunerados” y “menos esclavizantes”, al interior de los supermercados, era echar mano de los contactos establecidos “hacia arriba” con el personal externo de las tiendas, como las impulsadoras, mercaderistas y supervisores;³ pues “lo más común es oír: oye lleva mis papales [curriculum vitae], no seas malo, pásame la voz, quiero chambear como tú, hacer ruta, quiero trabajar en cada tienda, no tener horario; acá me saco la mierda pero gano una miseria”.

³ Los supervisores monitorean el trabajo de las impulsadoras y mercaderistas. Ellos visitan eventualmente las tiendas para observar el ritmo de rotación y venta de los productos.

De este modo, a través de las conversaciones iniciales que mantuve con tres jóvenes trabajadores de planta, involucrados en el universo del retail, pude notar que la modalidad de movilidad más ensayada por los auxiliares de los supermercados consistía en renunciar a sus puestos en las cadenas (Cencosud, Supermercados Peruanos e Hipermercados Tottus), porque preferían evitar las décadas y rutinas de trabajo que la tienda les ofrecía a sus empleados directos o personal interno. Así, muchos jóvenes auxiliares ingresaban a trabajar a un supermercado, pero con el transcurrir de los meses parecían darse cuenta de una situación que les llevaba a renunciar y transitar rápidamente hacia la vía de los services, al puesto de mercaderista: ¿En qué consistía esa situación? ¿De dónde provenía?

Me pareció, entonces, que entre los trabajadores circulaba, a manera de rumor, a manera de preguntas y respuestas, un conocimiento que parecía decir lo siguiente: la experiencia de muchos gondoleros, cajeras, etc., demuestra que en una cadena uno puede ascender, por ejemplo, de auxiliar a especialista, o de especialista a jefe de sección, y no ver reflejado tal cambio en el salario o las capacidades de la persona.

De este modo, a través de las primeras entrevistas, me pareció que lo más frecuente entre los auxiliares de sección de una cadena era mantener dirigida la mirada hacia los service menos inestables, representados en los supermercados por los mercaderistas, impulsadoras o supervisores de venta, porque ofrecían posibilidades de ganar un poco más en procesos que eran vistos como “más cortos” y “menos esclavizantes” que los vividos en las cadenas.

El trabajo de campo: una oportunidad para profundizar las descripciones iniciales

En efecto, la descripción anterior es cierta, pero hasta cierto punto. Si bien algunos auxiliares renuncian al poco tiempo de haber ingresado a una cadena y se vuelven inmediatamente mercaderistas, existen muchos otros auxiliares que rechazan reiteradamente las ofertas laborales que los mercaderistas comentan cada vez que se abre una oportunidad de trabajo en las diferentes firmas, a través de los service. Este matiz es fundamental porque abrió para la investigación la descripción de una amplia veta de interacciones entre los gerentes de las tiendas y los auxiliares, aspecto que pudimos notar únicamente ingresando a trabajar a un supermercado. Es este grupo de trabajadores quienes establecen fuertes vínculos de lealtad con los empleadores; de ellos proviene el conocimiento de que las posibilidades de éxito existentes en las cadenas de supermercados son extremadamente limitadas.

Y es que, en realidad, estos trabajadores también renuncian y se vuelven mercaderistas, pero no lo hacen a los pocos meses de trabajo, sino después de varios años de servicio para la cadena. Durante ese período de trabajo, estos auxiliares, que luego se vuelven mercaderistas, dan lo mejor de sí mismos a las cadenas de supermercados, al punto que son vistos por los gerentes como trabajadores con opciones de ascender y estudiar alguna profesión. Sin embargo, la ausencia de esas formas de reconocimiento del esfuerzo, prometidas por los gerentes, les lleva a calificar como una locura la posibilidad de permanecer en el supermercado y seguir una línea de carrera en la cadena:

Yo ya no me veía acomodando detergentes para la cadena, tuve que renunciar; las marcas pagan mucho más y, quieras o no, las cosas se miden como tú las ves, así de simple, así suene discriminatorio. En una tienda ¿Quién es el lunar? El colaborador que trabaja para la cadena. ¡El mercaderista no! El personal externo representa a una marca en una tienda y eso tiene un mayor sueldo y beneficios. Nosotros somos referentes para muchos colaboradores; para otros no porque prefieren seguir una línea de carrera ahí y ganar casi lo mismo que el mercaderista, pero después de muchos años de trabajo. ¡Están locos!⁴

Por eso, finalmente, la mayoría de ellos optan por renunciar y se hacen mercaderistas de las firmas que proveen productos a las tiendas. Sin embargo, la renuncia de estos trabajadores no es como la de muchos auxiliares que renuncian a los pocos meses de haber ingresado a un supermercado; entre ellos la renuncia adquiere la forma no habitual de una salida o retirada, que se extiende desde antes de la dimisión del colaborador hasta después de haber asumido funciones como mercaderista. Esta salida está acompañada de una situación en la que los mercaderistas califican de “locos” a los auxiliares que se esperan en las promesas de bienestar que los retailers les ofrecen. Como he señalado en la introducción, estas descripciones constituyen formas de rechazar a la autoridad: los mercaderistas necesitan combatir esa sensación de vulnerabilidad que experimentaron cuando ellos fueron colaboradores.

De este modo, las descripciones que circulan entre los trabajadores de los supermercados constituyen parte fundamental de un conocimiento o

⁴Entrevista a Danilo Flores, mercaderista de Aje, marca de productos bebibles, como aguas, gaseosas, rehidratantes, jugos, etc. Lima, 3 de octubre de 2012.

competencia que cuestiona las imágenes de bienestar y seguridad correspondientes al discurso del crecimiento de los supermercados en el Perú.

La investigación de campo que seguí en una tienda fue fundamental para conocer esta situación. No obstante, hubo algunas dificultades.

Buscando una esencia: los entrapamientos en el trabajo de campo

La literatura desarrollada por las ciencias sociales es clara en señalar que la finalidad de la antropología es ampliar el universo del discurso humano. Las personas hacen cosas que tienen un valor para ellas; estas acciones tienen un sentido o intencionalidad. De esta manera, parafraseando a Geertz, lo que un antropólogo hace es interpretar el universo imaginativo en el cual los actos de las personas son signos públicos, es decir, enunciados orientados a señalar algo en un determinado contexto. Por esta razón, el antropólogo atiende a: 1) lo que en un determinado momento o lugar dicen determinadas personas, 2) lo que las personas hacen, y 3) lo que se les hace a ellas (Geertz 2000).

Estas nociones las aprendemos en San Marcos, básicamente leyendo libros de antropología interpretativa; pero uno no es consciente de la importancia teórica y metodológica de la enunciación hasta que empieza una investigación etnográfica y se da cuenta que la mirada de quien investiga no solo está nutrida de teorías sobre la significación y la práctica social, sino sobre todo de ideas tributarias de un formalismo extremo, que lleva al joven antropólogo a buscar estructuras psicológicas o conductas entre los individuos a los cuales comienza a observar o entrevistar en un lugar.

Con estas ideas, seguramente, muchos antropólogos encaramos nuestras primeras investigaciones; por eso llega un momento en el estudio en el cual la sensación de desorientación parece gobernar el oficio del antropólogo. Escuchamos a una persona diciendo o haciendo algo, pero no reparamos en dicha particularidad porque esperamos llegar a la entrevista: al dato del pasado de la persona que nos explique con certeza por qué su vida tomó un rumbo y no otro. Y así hacemos con cada individuo al que contactamos para entrevistarlo, firmes en que el conocimiento a fondo sobre su niñez o la relación con sus padres, nos indicará por qué actúa de una forma y no de otra.

Esta preocupación por el *por qué* lleva a entrapamientos serios, que difícilmente pueden resolverse con el trabajo de campo, pues llega un momento en el estudio en que uno piensa: ¿a cuántos auxiliares de sección tendría que entrevistar para explicar *quiénes* son los jóvenes que trabajan en los supermercados? O ¿realmente se puede decir que hay elementos comunes en el pasado lejano de dichos jóvenes que los llevan a trabajar y permanecer en un supermercado?

Definitivamente, cuestiones como éstas, dirigidas a explicar las causas de las cosas, significaron un entrapamiento luego de haber realizado las tres primeras entrevistas que he comentado en este capítulo. La idea que tenía en mente era la siguiente: entre los auxiliares que renuncian rápidamente a una cadena existe un pasado menos jerárquico que los lleva a soportar poco tiempo las pesadas estructuras de un supermercado; y viceversa, entre los auxiliares que siguen las líneas de carrera de las cadenas existe un pasado de mayor subordinación que los hace coincidir con el supermercado. En otras palabras, a

través de las entrevistas a ciertos individuos, me estaba proponiendo buscar en el pasado personal una esencia común que explicara la permanencia o la renuncia a los puestos ofrecidos por las empresas de retail.

Solucionar este obstáculo supuso poner entre paréntesis esa preocupación inicial para orientar la mirada hacia el valor y el sentido que los empleados le otorgan a lo que hacen y dicen cotidianamente en el trabajo. Hacerlo tomó tiempo. Significó retomar lecturas de textos sobre la significación y la práctica social; pero sobre todo implicó alternar esta actividad con la investigación de campo que seguí en un supermercado de Surco, al que ingresé a trabajar como auxiliar de sección, durante un periodo de tres meses.

Específicamente, significó prestar atención a lo que en determinados momentos o lugares decían y hacían los auxiliares y mercaderistas y también cómo los directivos y gerentes se relacionaban con ellos. De este modo, la atención fue transitando de un fuerte interés por el individuo a otra en donde la mirada se concentró en el supermercado como una organización con gentes que describen a la institución desde puntos de vista distintos: por un lado, los dueños del retail y gerentes de las tiendas que hacen eco de sus proyectos entre los jefes de sección, especialistas y auxiliares de las cadenas, y por otro lado, los mercaderistas de las firmas (o ex auxiliares) que cuestionan las promesas de bienestar que los retailers y gerentes ofrecen al personal interno de las cadenas.

Atendiendo a lo cotidiano

Uno de los primeros lugares que conocí, y facilitó la salida del entrampamiento inicial, fue la oficina de recursos humanos de la empresa de

retail más antigua del país. El razonamiento que estaba detrás de este procedimiento era el siguiente: postular y trabajar en la cadena de supermercados más consolidada del país permitiría conocer a trabajadores de mediana y larga trayectoria, y observar con mayor claridad los dilemas sociales que los empleados atraviesan en un contexto de crecimiento económico.

Mis esfuerzos estaban enfocados en postular a esta cadena de supermercados, ingresar a una tienda, y conocer a informantes clave para entrevistarlos inmediatamente. Enfocada la mirada en realizar entrevistas para indagar sobre la esencia individual de la permanencia o fuga de los trabajadores, seguí soslayando lo que sucedía alrededor; es decir, no observaba ni registraba lo que acontecía entre las personas. No obstante, escuchar a los postulantes preguntar insistentemente por las oportunidades laborales que abre o cierra un supermercado, y notar que esto era lo que de algún modo anunciaban las entrevistas hechas previamente, sirvió para tomar nota y comenzar a describir el supermercado como una organización basada en fuertes interacciones y aspiraciones sociales, que le daban forma a la permanencia o renuncia de los trabajadores.

De este modo, lo que sucedía alrededor no era únicamente lo que los jóvenes postulantes comentaban en las largas colas de la oficina de recursos humanos de la cadena de supermercados mencionada, sino también lo que los retailers hacen para seleccionar a su personal y lo que esto genera en los jóvenes. Más adelante explicaré acerca de estos procesos de selección en los supermercados; ahora debe quedar claro que para ingresar a trabajar a una tienda los postulantes atraviesan por ciertos exámenes biológicos y psicológicos.

Algunos jóvenes pasan con éxito esos exámenes e ingresan a trabajar a una tienda como auxiliares de sección; otros postulantes son eliminados en alguna instancia de la selección y se ven obligados a postular a otras cadenas, como me sucedió a mí. No obstante, haber tropezado en el proceso de evaluación de esta cadena de supermercados me llevó a entender, más tarde, que los retailers manejan un patrón que define cómo debería ser el joven que contratan para el trabajo manual y de escenificación que exigen los clientes en las tiendas, desde el fino corte de un prosciutto hasta la sonrisa amable que acompaña a la despedida.

Hay que aclarar que sobre esos test psicológicos y los exámenes médicos no manejamos otro detalle que los conocidos por la experiencia de haberlos vivido y registrado personalmente; lo importante de esta mención es que entre los postulantes se alcanza un conocimiento sobre las exigencias de los empleadores y, entonces, los procesos de selección consisten en instancias de interpretación y adecuación al empleador.

Este conocimiento se alcanza por la siguiente razón: habiendo escasas oportunidades de trabajo formal, los jóvenes que ingresan a las cadenas de supermercados lo hacen porque postularon en varias ocasiones. Cuando vuelven a postular averiguan las razones del anterior tropiezo preguntando entre personas que sí lograron ingresar a un supermercado (vecinos, familiares, amigos, etc.); otros postulantes, en cambio, esperan llegar a las filas de postulantes de las oficinas de recursos humanos de las empresas de retail para preguntar acerca de las formas más adecuadas de presentarse ante el empleador durante la entrevista de trabajo, el test psicológico y la revisión médica.

En mi caso, habiendo sido eliminado en el primer intento de ingreso, opté por volver a mis primeros informantes –es decir, al amigo de barrio, al familiar y al ex compañero de colegio que trabajaban en un supermercado-, antes de postular nuevamente a otra empresa de retail. Con ellos conversé sobre el intento fallido de mi postulación. Ellos señalaron tres aspectos que debía mejorar en mi Curriculum Vitae y en la entrevista de trabajo, que hasta ese momento yo desconocía:

- 1- Había que demostrar disponibilidad de tiempo para trabajar en jornadas de ocho a diez horas en horarios rotativos.
- 2- Había que mostrarse dócil o paciente para tratar a los compañeros de trabajo, pero sobre todo a los clientes en las tiendas; y,
- 3- Había que garantizar un estado de salud óptimo para utilizar adecuadamente las máquinas y manipular los alimentos.

Estas sugerencias las realizaron de acuerdo a tres situaciones que comenté con ellos; estas situaciones significaron crasos errores durante la primera postulación:

- 1- En la entrevista de trabajo, señalé que podía compartir mi tiempo entre los estudios y el trabajo.
- 2- En la conversación con el psicólogo, mencioné que ciertas actitudes de las personas solían fastidiarme fácilmente. Además, al resolver el Test de Rorschach, reconocí formas extrañas en las láminas que para los empleadores indicó hostilidad, paranoia o esquizofrenia.

- 3- En la revisión médica, comenté sobre un golpe que sufrí en la cabeza durante la niñez, que derivó en un desmayo.

De acuerdo a esta información, luego de un par de meses postulé nuevamente, pero esta vez a otra cadena de supermercados (no se puede volver a postular a la misma empresa hasta después de tres meses). Para responder a las exigencias de los empleadores, opté por:

- 1- Modificar mi CV. Coloqué que contaba únicamente con estudios de secundaria completa; saqué del CV las referencias a los estudios universitarios y agregué mis experiencias laborales previas, como obrero de construcción civil, cobrador de combi y ayudante de carpintería. Además, en la entrevista de trabajo mencioné que me dedicaba exclusivamente a trabajar.
- 2- Respecto a los test de Rorschach, averigüé en internet que para resolver esta prueba lo adecuado era responder generalidades, no interpretar demasiado las imágenes. Del mismo modo, me mostré como una persona paciente, con ganas de aprender.
- 3- En la conversación con el médico, no mencioné ningún accidente ni enfermedad previa: ni la caída que sufrí cuando era niño, ni la hepatitis que padecí en la adolescencia.

Entonces, el adecuar la presentación personal hizo que atravesara con éxito los procesos de selección de la segunda empresa de retail a la que postulé: Supermercados Modernos del Perú (SMP). Pero postular en dos ocasiones resultó un éxito porque permitió, sobre todo, ingresar a trabajar a

una tienda con una perspectiva distinta acerca del valor metodológico de la observación y la participación; es decir, modificó la manera de aproximarme a las personas y el lugar.

En efecto, estos procedimientos me demostraron que no había necesidad de apresurarme en pactar las entrevistas; antes tenía que atender a lo que hacían y decían los trabajadores para seguirle el rastro a ese ejercicio cotidiano de preguntas y respuestas sobre el valor del trabajo en los supermercados, que mostraron las entrevistas iniciales, así como los primeros registros de campo de los procesos de selección de personal, que he presentado en este capítulo.

Observar para rescatar “lo que se dice a veces” en el supermercado

Pero señalar que la “descripción densa” fue el único recurso que facilitó el tránsito hacia un enfoque centrado en la acción sería negar la importancia que tuvo un poema de Mario Benedetti en la tarea de describir los actos de los trabajadores como signos públicos orientados a señalar algo.

El poema de Mario Benedetti al que me refiero se titula “A la izquierda del roble” (s.f.); y, en principio, no guarda relación con el tema de esta investigación, ya que describe el amor que se tienen dos personas. Sin embargo, Benedetti incluye en el relato descripciones que recuerdan los modos de hacer antropología.

En primer lugar, a través de una frase muy recurrente en el poema, como “No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes pero...”, Benedetti recuerda que todo acto de creación, ya sea escribir un poema sobre el amor o hacer una etnografía acerca del trabajo en un supermercado, es ante todo una

experiencia personal. En clave antropológica, esa frase grafica el artificio por el cual los etnógrafos se identifican con lo extraño para elaborar sus primeras descripciones (Geertz 2000).

No obstante, el aspecto que me gustaría resaltar del poema son las múltiples descripciones que acompañan esa frase, porque representan una metáfora del esfuerzo interpretativo que realiza un antropólogo cuando se propone rescatar “lo dicho” en el discurso social, es decir, el sentido o intencionalidad de las acciones de las personas, enunciadas en un determinado contexto o lugar (Geertz 2000).

Por ejemplo, el poema describe, como lo haría tal vez una etnografía con cualquier otro lugar, el “Jardín Botánico” como un sitio con características particulares: el Jardín Botánico de Benedetti “es un parque dormido en el que uno puede sentirse árbol o prójimo” (s.f.). Dichas cualidades responden a una condición, como la lejanía de la ciudad, que podríamos llamar “estructural” (parque dormido), pero sobre todo las cualidades del lugar responden a la actividad humana, a la práctica cotidiana de las personas que coinciden en él, ya que ellas “se apoyan en un tronco”, “oyen a través del aire” y “miran hacia arriba”:

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes
pero el Jardín Botánico es un parque dormido
en el que uno puede sentirse árbol o prójimo
siempre y cuando se cumpla un requisito previo.
Que la ciudad exista tranquilamente lejos.

El secreto es apoyarse digamos en un tronco
y oír a través del aire que admite ruidos muertos
cómo en Millán y Reyes galopan los tranvías.

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes
pero el Jardín Botánico siempre ha tenido
una agradable propensión a los sueños
a que los insectos suban por las piernas
y la melancolía baje por los brazos
hasta que uno cierra los puños y la atrapa.

Después de todo el secreto es mirar hacia arriba
y ver cómo las nubes se disputan las copas
y ver cómo los nidos se disputan los pájaros (s.f.) (subrayados míos).

Puede parecer demasiado forzado este planteamiento, pero los detalles o “secretos” resaltados por el poeta para describir el “Jardín Botánico” como “un parque dormido” evocan de modo general los procedimientos que seguimos en la antropología cuando elaboramos las descripciones que le dan forma a un fenómeno cualquiera. Estos secretos del poeta recuerdan a Geertz en el sentido de que “cualquiera que sean los sistemas simbólicos en sus propios términos, tenemos acceso empírico a ellos escrutando los hechos” (Geertz 2000: 30). En el poema, los términos del sistema simbólico llamado “Jardín Botánico” está representado por la posibilidad que las personas puedan compenetrarse al punto de sentirse parte del jardín (institución, grupo, etc.); los hechos a partir de los cuales el observador construye dichas cualidades son: el apoyarse en un tronco, oír a través del aire y mirar hacia arriba. Hacer etnografía es más o menos lo mismo: es fijarse en los detalles de la interacción y el discurso para entender cómo las personas aceptan o rechazan a las instituciones.

Pero, este símil entre las descripciones de Benedetti y los procedimientos del antropólogo se hacen más evidentes en los siguientes

versos, cuando el escritor se *detiene* a describir lo que *dicen y hacen* “las parejas que huyen al Botánico”:

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes
ah pero las parejas que huyen al Botánico
ya desciendan de un taxi o bajen de una nube
hablan por lo común de temas importantes
y se miran fanáticamente a los ojos
como si el amor fuera un brevísimo túnel
y ellos se contemplaran por dentro de ese amor (s.f.) (subrayados míos).

En el Jardín Botánico, como señala Benedetti, por lo general las personas hablan y se miran. Pero, así como el antropólogo, en este caso el poeta necesita ir más allá de la generalidad, es decir, precisa describir la lógica informal del jardín para atender, a la manera de Geertz, la dimensión pública de la vida en donde las acciones de las personas adquieren un sentido o intencionalidad (Geertz 2000).

Aquellos dos por ejemplo a la izquierda del roble
(también podría llamarlo almendro o araucaria
gracias a mis lagunas sobre Pan y Linneo)
hablan y por lo visto las palabras
se quedan conmovidas a mirarlos
ya que a mí no me llegan ni siquiera los ecos (s.f.) (subrayados míos).

Entonces, para acceder al Jardín Botánico como sistema simbólico, el observador procede a averiguar lo que les sucede a las personas *a la izquierda del roble*. Para llevar a cabo esta tarea, el observador del Jardín Botánico, así como los antropólogos, procede a escuchar lo que *dicen* las personas en determinadas circunstancias y a elaborar conjeturas a partir de ello:

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes
pero es lindísimo imaginar qué dicen
sobre todo si él muerde una ramita
y ella deja un zapato sobre el césped
sobre todo si él tiene los huesos tristes
y ella quiere sonreír pero no puede.

Para mí que el muchacho está diciendo
lo que se dice a veces en el Jardín Botánico [...] (s.f.) (subrayados
míos).

En efecto, lo que sigue en el poema es la presentación del supuesto que el observador ha construido: las personas en el Jardín Botánico se sienten tristes, pero el amor que se tienen viene a sostenerlos. No obstante, así como sucede en el trabajo de campo, en el Jardín Botánico el observador pone en cuestión esta interpretación, porque de pronto advierte un conjunto de acciones que le llevan a pensar que aquello que les sucede a los amantes es en realidad algo distinto:

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes
pero puede ocurrir que de pronto uno advierta
que en realidad se trata de algo más desolado
uno de esos amores de tántalo y azar
que Dios no admite porque tiene celos.

Fíjense que él acusa con ternura
y ella se apoya contra la corteza
fíjense que él va tildando recuerdos
y ella se consterna misteriosamente.

En este sentido, el observador ensaya una lectura de los hechos más comprensiva, en la medida que, como diría Geertz, atiende a las fórmulas que las personas usan para definir lo que les sucede (Geertz 2000):

Para mí que el muchacho está diciendo
lo que se dice a veces en el Jardín Botánico [...]

vos lo dijiste
nuestro amor
fue desde siempre un niño muerto
sólo de a ratos parecía
que iba a vivir
que iba a vencernos
pero los dos fuimos tan fuertes
que lo dejamos sin su sangre
sin su futuro
sin su cielo
un niño muerto
sólo eso
maravilloso y condenado [...]

De este modo, el observador nota que el muchacho, a la izquierda del roble, actualiza recuerdos y culpa a la muchacha; ella se apoya sobre la corteza del árbol y se consterna misteriosamente. En realidad, el supuesto amor de la pareja no existe, porque los amantes informan que su amor “fue desde siempre un niño muerto”. Este procedimiento del observador de evaluación de las conjeturas recuerda a Geertz cuando señala que el análisis cultural consiste en “conjeturar las significaciones, estimar las conjeturas y llegar a conclusiones explicativas partiendo de las mejores conjeturas...” (Geertz 2000).

Entonces, mientras me entrampaba en el trabajo de campo, preocupado en realizar las entrevistas que me llevaran a descubrir la supuesta esencia de la permanencia o la renuncia de los trabajadores, vino el poema de Benedetti como una metáfora de la disposición que necesitaba poner en práctica para

describir “lo que se dice a veces” en el supermercado con respecto al valor del trabajo.

Entonces, de acuerdo a lo que mostraron las tres entrevistas iniciales y los primeros registros de campo de los procesos de selección, decidí poner en el centro de las observaciones las rutinas de trabajo y los discursos que se establecían en la sala de ventas del supermercado entre gerentes, jefes de sección, auxiliares y mercaderistas.

De este modo, comenzamos a:

- 1- Describir cómo los auxiliares y jefes de sección daban lo mejor de sí mismos en consonancia con las exigencias laborales que se agrupan bajo el concepto de satisfacción del cliente, que jefes de sección y gerentes se encargan de difundir cotidianamente entre los empleados.
- 2- Describir el involucramiento de los gerentes en las actividades de la sección de fiambres y lácteos para conocer y motivar a los auxiliares.
- 3- Describir cómo los mercaderistas de los services, ex auxiliares de sección, se relacionaban con el personal interno de la tienda y cómo desaprueban a aquellos auxiliares que se esperan en las líneas de carrera que ofrecen las tiendas.

Del mismo modo, participamos en los diferentes eventos de camaradería de la tienda, como paseos campestres, campeonatos deportivos, desayunos mensuales, etc., para describir cómo los gerentes y los dueños del retail se relacionaban con los trabajadores de modo que alcanzan su compromiso y lealtad.

No sé si alguna vez les ha pasado a ustedes, pero el poema de Benedetti y su interés por “lo que se dice a veces” me hizo evocar rápidamente las enseñanzas de Geertz, que conocí en la universidad; sobre todo la idea de que el fin de la antropología es ampliar el universo del discurso humano:

“La vocación esencial de la antropología interpretativa no es dar respuestas a nuestras preguntas más profundas, sino darnos acceso a respuestas dadas por otros [...] y así permitirnos incluirlas en el registro consultable de los que ha dicho el hombre”. (Geertz 2000: 40)

Entonces, ya en la investigación de campo, contratado por Supermercados Modernos del Perú (SMP) como auxiliar de fiambres y lácteos, me pareció que no había necesidad de apresurarme en pactar las entrevistas; antes tenía que seguirle el rastro a ese ejercicio cotidiano de preguntas y respuestas sobre el carácter insostenible del trabajo, en un contexto en el cual el retail celebraba la creación masiva de puestos de trabajo formales, tal como lo muestra la declaración del gerente general de SMP:

Nosotros estamos reinvertiendo y creciendo; estamos llevando el trabajo formal a todos los rincones de Lima y provincias. Entonces, hay una construcción social bastante importante que estamos haciendo. Queremos seguir llevando esa modernidad de calidad de vida a todos los peruanos. (Zavala 2011)

En otras palabras, la investigación de campo de esta tesis consistió en atender a “lo que se dice a veces” en el supermercado; es decir, fuimos fijando nuestra atención en las situaciones y los modos en que los auxiliares de SMP elaboran descripciones de aceptación y descripciones de rechazo en relación a las promesas de profesionalización y ascenso laboral que el retail ofrece a los

jóvenes en Lima; y cómo un auxiliar puede transitar del primer tipo de descripción hacia el segundo tipo en un contexto en el que termina renunciando a SMP y se convierte en mercaderista de alguna firma de productos.

Dificultades y posibilidades de la observación participante dentro de una empresa

Vista la etnografía desde la comparación con el poema de Benedetti pareciera que lo que hicimos durante la investigación de campo fue ubicarnos en un rincón de la tienda, como si la etnografía consistiera en un acto contemplativo, mas no en una instancia de diálogo entre el investigador y los sujetos de la investigación.

En efecto, el poema de Benedetti tiene la particularidad de mostrar al observador registrando e interpretando cada acontecimiento a la izquierda del roble; pero éste pareciera encontrarse alejado de las personas de modo que no le queda otra alternativa que escuchar, sin poder preguntar o discutir abiertamente con las personas a partir de lo observado. Sin embargo, hay que señalar que mientras hacíamos la investigación de campo en el supermercado, el poema de Benedetti resultó familiar, no solo porque representaba una metáfora del esfuerzo interpretativo, sino también porque significó una metáfora de los impedimentos que se presentan cuando el trabajo de campo se lleva a cabo dentro de una empresa.

Usualmente las investigaciones se realizan con el consentimiento de las autoridades involucradas en el estudio: una comunidad campesina o amazónica, una escuela, una iglesia, un partido político, una asociación de comerciantes, etc. Para ello, el investigador se presenta ante las autoridades y

expone sus propósitos de estudio. Lo que viene luego, comúnmente, es que el investigador lleve a cabo su trabajo sin mayores contratiempos, pues los miembros del grupo involucrado en el estudio han aceptado la presencia del antropólogo y, de algún modo, saben que con frecuencia realizará preguntas o discutirá abiertamente ciertos temas mientras participa de las actividades cotidianas del grupo.

No obstante, cuando la institución involucrada en el estudio es una gran empresa, como SMP, las cosas son distintas; en este caso la vía institucional no funciona. Nosotros intentamos (quizás ingenuamente) seguir este camino presentando una carta de la Universidad a SMP, pero no tuvimos éxito porque nunca obtuvimos una respuesta, ni positiva ni negativa. La intención era alcanzar la aprobación de la compañía para trabajar en una tienda y realizar abiertamente la investigación de campo. Sin embargo, como hemos visto en este capítulo, esta alternativa no se concretó; y, entonces, tuvimos que postular a una cadena de tiendas y aprobar los procesos selección de personal de SMP, como todo joven que busca trabajar en un supermercado.

Esta situación le imprimió ciertas características a la investigación de campo, pues una vez dentro de la tienda no podía hablar abiertamente sobre los temas del estudio, sobre todo porque cuando uno ingresa a trabajar a un supermercado, los instructores enfatizan que “todo lo interno es confidencial”.⁵ Entonces, hablar abiertamente sobre la tesis significaba poner en riesgo la investigación. En este escenario, sobre todo durante el primer mes del estudio de campo, no quedaba otra alternativa que simplemente trabajar, escuchar y

⁵ Incluso los trabajadores firman un acuerdo de confidencialidad, cuando firman el contrato de trabajo.

preguntar con cuidado sobre la percepción que los auxiliares y mercaderistas tienen sobre el trabajo en los supermercados.

No obstante, después noté que no había necesidad de hacer preguntas para iniciar una conversación informal sobre el valor del trabajo; porque como hemos visto al inicio de este capítulo, “la gente pregunta”. Es decir, el trabajo y sus condiciones constituyen un tema entre los trabajadores y lo discuten cotidianamente aprobándolo o descalificándolo. Esto es curioso, porque la mayoría de los trabajadores de SMP no participan en sindicatos para ventilar y resolver estos temas, pero entre ellos están preguntando y discutiendo, por ejemplo, acerca de los salarios y los riesgos a la salud que supone trabajar en espacios expuestos a bajas temperaturas o lo flexible que se hace cubrir horarios extremadamente rotativos; de otro lado, por ejemplo, hay trabajadores que no están interesados en seguir una línea de carrera en la empresa, pero curiosamente se emocionan cuando reciben las felicitaciones públicas que los directivos les brindan por el esfuerzo personal demostrado.

Entonces, al principio se instaló en mí un temor a ser descubierto por los directivos de la compañía; sin embargo, luego de ver que el propio trabajo hacía circular comentarios consonantes y disonantes entre los empleados, opté por hablar con mayor libertad, principalmente con los empleados de la sección donde yo trabajaba como auxiliar, así como con los mercaderistas e impulsadoras de las compañías de embutidos y lácteos presentes en el área de trabajo.

Grosso modo, esas conversaciones informales mostraban que entre los auxiliares de sección había un grupo que manifestaba un fuerte desinterés por el trabajo, es decir, sabían que su permanencia en SMP era temporal; cuando

ejecutaban sus funciones mostraban desgano. También había otro grupo de auxiliares para los cuales el trabajo resultaba particularmente estimulante; este grupo era muy laborioso.

Sobre el primer grupo de auxiliares, supimos que en algunos casos ese desinterés era una actitud que se fue desarrollando conforme pasaban los meses, pues los jefes de sección los recordaban como empleados muy laboriosos. Mientras hicimos el estudio de campo vimos renunciar a todos ellos.

Con respecto al segundo grupo, sobre todo entre los auxiliares que tenían pocos meses de trabajo, vimos que en sus planes no estaba definido de antemano permanecer en el empleo; sin embargo, manifestaban afinidad con el trabajo y las indicaciones de los jefes de sección y gerentes de SMP. En este grupo había también auxiliares que tenían varios años de servicio; ellos conocían muy bien los procesos de producción y manifestaban un fuerte compromiso con las responsabilidades encargadas en el área, pues esperaban ascender al puesto de especialista y luego al de jefe de sección. En este grupo, en especial, se podía observar estrechos lazos de confianza y camaradería con los gerentes.

Por otro lado, estas conversaciones informales mostraban también que había entre los mercaderistas una opinión evidentemente desfavorable con respecto a los empleos que las cadenas ofrecen. Y es que antes de ser mercaderistas la mayoría de ellos habían sido auxiliares de sección de una cadena de supermercado, entre ellas SMP. Estos jóvenes señalaban que cuando trabajaron como auxiliares de sección dieron lo mejor de sí mismos a las cadenas de supermercados, al punto que fueron vistos por los gerentes como trabajadores con opciones de ascender y estudiar alguna profesión. Sin

embargo, estos auxiliares renunciaron y se volvieron mercaderistas, pero no lo hicieron a los pocos meses de trabajo, sino después de varios años de compromiso y lealtad a la cadena. Ellos decían que el destino de la mayoría de auxiliares laboriosos era optar por la vía de los mercaderistas, porque las promesas de ascenso laboral y profesionalización difícilmente se concretaban.

De este modo, me pareció razonable pensar que para comprender el rechazo de los mercaderistas había que prestar atención a las formas en que se construye el compromiso y la lealtad de los auxiliares, elementos que teníamos frente a nosotros cada vez que veíamos la laboriosidad de los empleados de SMP, esperanzados en las promesas de ascenso laboral y profesionalización que ofrecen los directivos y gerentes de la compañía.

Así, las preguntas de investigación de esta tesis cayeron por su propio peso:

- 1- ¿Cómo pueden los mercaderistas expresar tanto rechazo si cuando ocuparon los puestos de auxiliares aprendieron a establecer fuertes vínculos de lealtad y confianza al punto que se veían, no como auxiliares, sino como colaboradores al servicio del retail?
- 2- ¿Cómo se construyen esos vínculos de lealtad y confianza de modo que los trabajadores expresan en un determinado momento una disposición casi absoluta al retail?
- 3- ¿En qué consiste el negocio del retail de modo que los empleados resultan una pieza clave en la satisfacción del cliente?

Todas estas preguntas apuntaban a describir, parafrasando a Geertz (2000: 30), la dimensión pública de la vida laboral en el supermercado para

entender, a través del rechazo, el tipo de empleos que ofrece el retail a los jóvenes en el Perú contemporáneo. Es decir, nos propusimos observar aquello que enunciaba el rechazo en relación al trabajo en un supermercado.

Las entrevistas de este estudio

Para responder a estas preguntas fue necesario:

- 1- Entrevistar a los auxiliares de la sección más laboriosos para averiguar cómo percibían su relación con los jefes y gerentes de la tienda. Para llevar a cabo estas entrevistas seleccioné a dos compañeros de acuerdo al esfuerzo que desplegaban cotidianamente en las jornadas laborales y les declaré los objetivos de la tesis. Ellos mostraron cierta preocupación en realizar las entrevistas en el interior de la tienda. Coordinar una cita para llevar a cabo las entrevistas fuera de la tienda se hizo muy complicado, debido a la rotación de los horarios de trabajo, así como de los descansos. Por esta razón, decidí renunciar a la tienda para tener una mayor disponibilidad de tiempo y ajustarme a los horarios de ellos. Finalmente, los entrevisté aproximadamente un mes después de haber renunciado a SMP.
- 2- Contactar a mercaderistas, ex auxiliares de sección, para entrevistarlos y conocer las situaciones que los llevaron a renunciar y a asumir una posición de rechazo frente a las propuestas de trabajo que ofrecen las cadenas de supermercados. Estas entrevistas podría haberlas hecho a los mercaderistas de la sección donde yo trabajaba, pero a aquellos a los que les pedí entrevistarlos se negaron a participar, porque consideraron que ponían en riesgo sus puestos de trabajo. Por eso tuve que buscar a estos informantes en

otra tienda. Para ello recurrí a mi amigo de barrio que trabajaba como mercaderista de Jhonson; con él apliqué, en otra tienda, una ficha de levantamiento de información que permitió identificar mercaderistas con experiencia previa como auxiliares de sección en SMP. Aplicamos 41 fichas y seleccionamos a 10 mercaderistas por su trayectoria laboral y su ocupación actual en services con sueldos distintos. A estas personas les ofrecimos una retribución económica por el tiempo que brindaron a la entrevista, todos ellos aceptaron. Sin embargo, solo pudimos concretar tres entrevistas debido a la poca disponibilidad de tiempo de los mercaderistas seleccionados. En realidad, este factor dificultó seriamente la realización de las entrevistas. En efecto, concretar estas entrevistas tomó dos meses, luego de renunciar a SMP.

- 3- Contactar a auxiliares que ascendieron al puesto de especialista y luego al cargo jefe de sección, que se proyectarán en seguir ascendiendo dentro de la estructura interna de SMP, para entender más claramente las situaciones que llevan a la ruptura o fortalecimiento de la lealtad. Pude haber realizado estas entrevistas a los especialistas o jefes de sección de la tienda donde yo trabajé, pero los vi tan comprometidos con SMP que pensé que el poco conocimiento que tenían de mí no iba a convencerlos a hablar sobre ellos y la organización del trabajo en la compañía. De este modo, decidí recurrir a familiares con parientes involucrados en el mundo de retail. Así, logré concretar una sola entrevista con un jefe de sección de SMP, cuya trayectoria laboral resultó de gran utilidad para

comprender el modo en que se organiza el trabajo en un supermercado. Esta entrevista se realizó cuatro meses después, en 2013, luego de renunciar a SMP.

Además, para tener una idea más sólida acerca del modo en que se organiza el trabajo en los supermercados, debido a que es extremadamente difícil entrevistar a los gerentes de las tiendas, cruzamos la información de campo referente a las prácticas de los gerentes con la información que SMP circula en los medios de comunicación.

Finalmente, por diversas razones personales se retrasó la sustentación de esta tesis, cuyo principal valor se encuentra en el estudio de campo y las entrevistas realizadas en el año 2012. No obstante, pasado este lapso de tiempo, creo oportuno presentar esta tesis porque considero que los problemas y dilemas registrados siguen presentes en la actualidad. En efecto, así lo muestra una última entrevista que realicé en 2016 a una ex compañera de colegio que trabaja actualmente en SMP; con ella me permití actualizar buena parte de la información recogida en 2012.

Para resumir, el trabajo etnográfico se realizó en tres etapas:

Antes de trabajar en SMP	Durante el trabajo en SMP	Después de trabajar en SMP
<p>En el año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 03 entrevistas a parientes y amigos que trabajaban en 2012 en un supermercado, como mercaderistas 	<p>En el año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación participante durante un periodo de tres meses, de junio a agosto de 2012. 	<p>En el año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 02 entrevistas a auxiliares compañeros de trabajo de SMP. - Aplicación de 41 fichas de recojo de

<p>o auxiliares de sección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión en medios escritos y audiovisuales de entrevistas a gerentes y dueños de SMP. 	<p>información para identificar y seleccionar a mercaderistas ex auxiliares de sección de SMP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 03 entrevistas a mercaderistas ex auxiliares de SMP. <p>En el año 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 entrevista a un jefe de sección de SMP. <p>En el año 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 entrevista a una ex compañera de colegio que actualmente trabaja en SMP. - Revisión en medios de entrevistas a gerentes y ex dueños de SMP.
---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo II: Marco conceptual del estudio

El objetivo central de este estudio es describir el rechazo que elaboran los empleados en relación a las promesas de ascenso laboral y profesionalización que ofrecen los directivos y gerentes de Supermercados Modernos del Perú (SMP), en el marco de su estrategia de integración de los jóvenes al mercado de trabajo. En otras palabras, cómo se puede llegar a rechazar algo de modo que los auxiliares más laboriosos de SMP califican como una locura la posibilidad de seguir en la compañía y se vuelven mercaderistas.

Apoyándome en categorías desarrolladas por la sociología de George Simmel y Richard Sennett, sostendré que esta actitud de rechazo consiste en una expresión social, cargada de emoción, correspondiente a la forma en que un supermercado se configura como institución. En particular, vista como una interpretación moral que los empleados hacen de la organización, dicha actitud consiste en un acto de negación de la autoridad, cuyos términos se elaboran y definen en los procesos de reflexión, construcción lógica y simbolización por los que atraviesan los empleados cuando se integran a un supermercado, en un contexto de incertidumbre respecto al presente y al futuro individual.

En este sentido, sostendré que dicha actitud de rechazo responde a la naturaleza flexible de los intercambios recíprocos que fomenta SMP en sus tiendas entre los jóvenes que se inician en el mundo del trabajo. Esta flexibilidad resulta estimulante en la medida que abre la posibilidad de experimentar un conjunto de aprendizajes en el trabajo; por otro lado, a través

de una serie de rutinas, los empleados se vuelcan hacia los clientes y se ponen a trabajar de modo comprometido y disciplinado, porque en la práctica la relación con ellos se experimenta como un oficio exigente que brinda satisfacciones emocionales por el solo hecho de hacer bien las cosas. Sin embargo, llegado un momento dicha flexibilidad hace sostenible un modo de vida distinto al que esperan los trabajadores, pues lejos de contribuir a la realización de aquello que cada quien quiere para sí mismo, lo que se observa es un evidente aburrimiento como consecuencia del anquilosamiento de las habilidades profesionales, así como un claro resentimiento a causa del estancamiento de las posiciones y los salarios individuales de los auxiliares y jefes de sección que establecen fuertes vínculos de compromiso con el trabajo.

Como veremos, los empleados de los supermercados desean, por ejemplo, ser reconocidos por los empleadores por su capacidad para hacer bien las cosas, es decir, ser trabajadores-artesanos, no obstante, con el paso de los años renuncian, porque se convencen que lo establecido en el supermercado es convertirse únicamente en buenos colaboradores: trabajadores que pese al esfuerzo no observan cambios cualitativos en sus capacidades y en lo que hacen. Por otro lado, los jóvenes buscan ser reconocidos por los demás por su capacidad para trabajar, pero también desean, y difícilmente alcanzan, cursar los estudios superiores prometidos por la empresa, para complementar sus aprendizajes prácticos y ser vistos como profesionales-artesanos. A su vez, muchos de ellos buscan ser considerados por sus familias como personas capaces de proveer, a través del trabajo, los recursos suficientes para el hogar, es decir, ser padres-artesanos, pero el estancamiento salarial y el poco tiempo para la familia no les deja.

De este modo, parece ser que “las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter”, el cual se expresa, según el sociólogo estadounidense Richard Sennett (2000: 10), por el compromiso mutuo y la lealtad que las personas están dispuestas a sostener en cualquier ámbito de sus vidas, “bien a través de la búsqueda de un objetivo a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro”. Es decir, la organización contemporánea del trabajo parece afectar el carácter, esa dimensión de la vida relativa “a los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados” (Sennett 2000: 10).

Como veremos, la empresa de retail Supermercados Modernos del Perú (SMP), vista como una institución social, difícilmente puede responder a los rasgos personales de sus empleados más capaces, ya que el modo en que organiza el trabajo entra en conflicto con el impulso artesanal que gobierna el carácter de aquellos (Sennett 2009): ese complejo deseo de hacer bien las cosas que se manifiesta por: 1) el impulso de querer ser, no un colaborador estancado en sus habilidades, sino un trabajador-artesano que busca dar saltos cualitativos en lo que hace; 2) el deseo de complementar sus habilidades prácticas con los conocimientos formales de una profesión para ser vistos como profesionales-artesanos; y 3) por el impulso de ser, a través del trabajo, unos padres-artesanos que proveen los recursos suficientes para el hogar y disponen de tiempo para la familia.

De ahí que una de las características principales del trabajo en los supermercados sea su alto nivel de movilidad laboral, la renuncia constante de sus auxiliares, pero también de aquellos que aspiran a ser jefes y de los propios jefes. Después de años de compromiso e intentos de ascender, o

incluso habiéndolo hecho, los empleados perciben el trabajo externo para las marcas (la labor de mercaderista) como una oportunidad para establecer lealtades nuevas, que favorezcan el carácter de cada quien.

Entonces, para entender el rechazo de los auxiliares proponemos examinar cómo SMP alcanza el compromiso e implicación de sus empleados a la organización. Mi argumento central es que los directivos y gerentes se encargan de la composición del carácter de los trabajadores, es decir, intervienen en la formación y modelación de los rasgos personales que los jóvenes valoran en sí mismos y por los cuales quieren ser valorados. Para hacerlo, construyen un tipo de sociabilidad basado en dos vínculos emocionales: la promesa de bienestar y el oficio artesanal; sin los cuales no podría funcionar el supermercado como una institución social que afecta la acción y compromete a los trabajadores.

El compromiso y el rechazo como el resultado de efectos recíprocos

Como mencionamos en el primer capítulo, pudimos haber optado por una mirada que pusiese el énfasis en ciertas condiciones ubicadas en el pasado lejano o inmediato de cada individuo, como la relación padre-hijo o la relación profesor-alumno, de modo que la renuncia de los trabajadores o, en este caso, el compromiso y permanencia en el supermercado, se terminase explicando por la actualización de un pasado individual de mayor subordinación a ciertas autoridades, como la familia tradicional o la escuela pública. No conocemos estudios sobre el retail que adopten este enfoque, pero de acuerdo a la diversidad de perspectivas teóricas recibidas durante nuestra formación en San Marcos uno puede verse orillado a pensar el fenómeno en estos términos

y concluir que los jóvenes de sectores populares son afines *per se* al diseño jerárquico de un supermercado.⁶

No dudo que explicaciones de este tipo puedan ensayarse con resultados satisfactorios si se elaboran los instrumentos adecuados para construir tales relaciones; sin embargo, descrito el problema en estos términos parecería no quedar nada para la investigación del compromiso y el rechazo en los supermercados, más que la descripción del acoplamiento o desacoplamiento de sujetos esencialmente dóciles a estructuras esencialmente jerárquicas.

Una variante de este tipo de explicación sobre la autoridad es, por ejemplo, el estudio sobre jóvenes limeños realizado por Uccelli y García; ellas señalan que muchos de estos jóvenes aceptan y avalan la precariedad laboral porque sus experiencias están marcadas por el maltrato y la resignación vividos en espacios como el colegio:

Sin duda, una situación de dependencia económica le permite tener esta conducta, pero no queda claro si es una actitud de evasión frente al conflicto, de falta de indignación ante una injusticia o de resignación ante un escenario de desigualdad y maltrato; en otras palabras, para qué reclamar si nada va a cambiar. En resumen, una aceptación del *statu quo*, marcada por otras experiencias de maltrato –por ejemplo, en el colegio, en donde el reclamo de su madre no tuvo mayor consecuencia (2016: 135).

⁶ Estos argumentos se deslizan cuando profesores y colegas de la escuela recomiendan reconstruir el habitus de los jóvenes de sectores populares que trabajan en los supermercados para decir quiénes son estos sujetos.

De este modo, situaciones como la resignación frente a un empleo terminan explicándose básicamente por aquello que sucedió años atrás en otros espacios, antes que como manifestaciones de las instituciones en las que las personas participan actualmente; así, la resignación en un espacio define la experiencia de la autoridad en otro.

Por el contrario, en esta tesis he tomado un camino distinto. De acuerdo con Richard Sennet (1982), entiendo la autoridad como un vínculo emocional que no es puro y sólido, sino más bien ambiguo; esto porque en la vida contemporánea mientras más comprometida y más implicada la gente más disonancia advierte en las instituciones. En este sentido, propongo considerar el compromiso, el rechazo o la resignación, no como el resultado de experiencias definidas en espacios ajenos al laboral, sino como configuraciones propias de la actividad en el trabajo.

De esta manera, en esta tesis privilegio la interacción como una dimensión diacrónica y sincrónica en donde el compromiso y el rechazo adquieren articulación de acuerdo a las influencias mutuas que los auxiliares más laboriosos reciben y ejercen sobre los directivos y gerentes en función a sus intereses materiales y motivaciones de aprendizaje. En efecto, parafraseando al sociólogo alemán George Simmel (2003: 78), uno podría decir que estos intereses y motivaciones son los contenidos o los materiales de la socialización que hace que los jóvenes que se inician en el mundo del trabajo entren con los directivos y gerentes del retail en una relación de estar juntos, de actuar unos para otros, con ellos o contra ellos, en un contexto en el cual las cadenas de supermercados necesitan contratar cada vez más personal para el trabajo en las tiendas.

Sin embargo, como diría Simmel (2003), esas relaciones en sí mismas no constituyen ya el compromiso y el rechazo como tales, sino únicamente son el resultado de la inteligencia y la voluntad individual para aceptar un puesto de trabajo en el supermercado y responder de este modo a ciertas circunstancias y necesidades imperiosas, como apoyar a la economía del hogar, adquirir bienes personales o ahorrar dinero para seguir estudios superiores; más bien el compromiso y el rechazo como formas de socialización alcanzan articulación cuando a razón de aquellos intereses y motivaciones inmediatas la coincidencia de trabajadores aislados en una tienda se va convirtiendo en una unidad duradera y emocional por intermedio de un efecto recíproco que involucra a los directivos y gerentes del retail, al que llamaremos *la promesa de bienestar*.

¿En qué consiste esta relación de modo que liga y desliga a las personas?
¿Cómo se construye este vínculo de tal manera que integra y fragmenta a los auxiliares?

La promesa de bienestar como una forma de co-operación

Para ningún economista, sociólogo o antropólogo es una novedad que durante los últimos veinticinco años el Perú experimentó profundos cambios sociales y económicos; uno de estos fenómenos es el rol de construcción e integración nacional que los grandes grupos empresariales en el Perú se han atribuido como consecuencia de las reformas económicas dictadas en los años noventa del siglo pasado (Colter 1998). Sin embargo, son menos conocidas por las ciencias sociales peruanas la innumerable cantidad de relaciones menores e insignificantes que al intercalarse con esos procesos logran que la sociedad

se constituya tal como se presenta a la experiencia (Simmel 2003): *cooperativa*.

De este modo, lo primero que habría que decir respecto a la promesa de bienestar es que consiste en una relación cuyas principales cualidades radican en el impulso cooperativo que directivos y gerentes del retail le imprimieron al trabajo en los supermercados desde 1990 como respuesta a las exigencias de modernización de la apertura económica del país. Así, en tanto involucra a trabajadores y directivos, la promesa de bienestar consiste, en principio, en un vínculo entre personas con intereses y motivaciones distintas, desiguales; sin embargo, en tanto compromete todos los aspectos de las facultades de interpretación de los participantes, como la reflexión, construcción lógica y simbolización (Sennett 1982), crea la sensación de ser una conexión emocional y duradera entre iguales.

En efecto, es en la *cooperación* en donde se juegan las formas de la promesa de bienestar como tipo de sociabilidad que busca la integración de los jóvenes, y que nada tiene que ver con la buena fe, sino con las cualidades de la racionalidad productiva de las compañías del retail para afectar el *carácter* de las personas: esa dimensión de la realidad individual que se expresa por el compromiso mutuo y la lealtad que las personas están dispuestas a sostener en cualquier ámbito de sus vidas “bien a través de la búsqueda un objetivo a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función a un objetivo futuro (Sennett 2010).

Así, esta cooperación consiste, en primer lugar, en un intercambio en el cual los auxiliares obtienen un beneficio inmediato del encuentro con los retailers (Sennett 2012), representado por el valor que se le otorga al hecho de

trabajar y recibir por el trabajo, aparte del salario mínimo vital, los beneficios formales establecidos por la ley del trabajo, como las gratificaciones o la CTS; elementos que incentiva a los auxiliares a permanecer en el trabajo, porque éste se ajusta a necesidades imperiosas o a planes de ahorro a corto y mediano plazo, como adquirir bienes personales o familiares, montar pequeños negocios o seguir estudios superiores con los recursos provenientes del salario.

Sin embargo, la promesa de bienestar del retail, como forma surgida en la década de los noventa, que afecta el carácter y proyecta a la persona hacia el largo plazo al interior de la organización, supone un intercambio cooperativo más complejo, informal, que no podría comprenderse si no fuese porque al frente del negocio se encontraban directivos y profesionales de la gerencia empresarial, muchos de ellos recién egresados de las diferentes escuelas de Administración existentes en Lima, incluso estudiantes de últimos ciclos de las universidades, que comenzaban a conocer en el terreno cómo dirigir la venta al por menor en un tienda.

En particular, se trataba de gerentes de tienda y personal intermedio, como los jefes de sección, ambos de clase media, que tenían como mandato el echar a andar el negocio y hacerlo crecer, pero con un escaso conocimiento práctico de cuestiones fundamentales en una tienda, como usar eficientemente los dispositivos digitales para monitorear y manejar los inventarios de enormes cantidades de productos u operar con destreza las maquinarias para trozar y exhibir las variedades infinitas de carnes en secciones prioritarias de un supermercado, como la de Carnes y Pescados o Fiambres y Lácteos; situación comprensible en la medida que la formación general en Administración

distinguía y priorizaba contenidos directivos de gabinete, antes que habilidades complementarias referentes a la logística y el trabajo manual en una planta o tienda.

De ahí la importancia que tuvieron desde el principio no solo los ingenieros de diferentes ramas, contratados por el retail para asesorar y retroalimentar desde la cúspide organizacional de SMP a los gerentes y jefes de sección en el trabajo logístico y manual de las tiendas, sino también los auxiliares de sección involucrados directamente en la comprensión diaria de los patrones objetivos de producción, que a través de auditorías de calidad los directivos exigían a todo nivel desde, por ejemplo, los procesos de almacenamiento e inventario para agilizar la rotación de la mercadería hasta las prácticas de manipulación de los alimentos para asegurar la inocuidad de los productos.

De este modo, la promesa de bienestar surgió como resultado de la interacción y el intercambio entre los jefes de una tienda y los auxiliares de sección más laboriosos, en donde los primeros se vieron afectados por el descubrimiento de las capacidades de los segundos para incrementar la productividad y la calidad de una tienda a través de la práctica diaria, o lo que Sennett llama la concentración, es decir, el modo en que una persona aprende a practicar una actividad, a repetir lo que hace y a aprender de la repetición (Sennett 2009).

Y es que, en realidad, el retail como terreno nuevo, carente de expertos en las cúspides de las tiendas, abrió un amplio margen de acción para que los trabajadores de los niveles ocupacionales más bajos experimentaran una sensación de orgullo proveniente del hecho de volcarse a un oficio desconocido

en el que lograban resolver los problemas que los gerentes y jefes de sección de SMP conocían solo superficialmente a través de los manuales y los protocolos de producción brindados por los ingenieros de la compañía.

Así, las exigencias de productividad y crecimiento de los directivos hizo que los jefes de las tiendas se acercaran y conversaran con los auxiliares de sección más hábiles en un vínculo que comenzó a estabilizar la experiencia de dichos jóvenes, pues la solución y el descubrimiento de nuevos problemas propios del oficio, provocaba que lejos de aburrirse se sintieran estimulados a explorar y aprender las técnicas y tecnologías de la gestión moderna de los supermercados para afrontar, junto a los jefes de sección y gerentes, las situaciones futuras que pudieran presentarse en las tiendas, como manejar rápidamente los inventarios en los períodos del año de mayor venta o exhibir atractivamente los productos en los meses de menor rotación para lograr su comercialización antes de que caduquen, etc.

En efecto, sobre la base de estas recompensas emocionales por el trabajo bien realizado, la promesa de bienestar abrió la comunicación entre directivos, gerentes y auxiliares; y configuró su principal cualidad, a saber: el ser un *acuerdo convergente* que se enfoca en el carácter para reorganizar, a través de conversaciones formales e informales, los intereses y motivaciones personales de larga duración enfocados en ámbitos ajenos al retail.

Y es que, como señalamos antes, si bien los auxiliares ponían su mayor esfuerzo mientras renovaban sus contratos cada tres meses urgidos por necesidades imperiosas, sus intereses y motivaciones personales a largo plazo estaban principalmente dirigidos a lograr estabilidad: ahorrar para estudiar y ser técnicos o profesionales, montar un pequeño negocio y ser comerciantes, o

contar con un empleo estable y formal para proveer los recursos suficientes para el hogar. Estos aspectos constituían imperativos para estos jóvenes.

Por esta razón, la promesa de bienestar como forma de cooperación que reúne y une a personas con intereses desiguales, requirió la habilidad de los directivos y gerentes para escuchar a los auxiliares más capaces y encontrar puntos de acuerdo con ellos. Es más, podríamos decir que el saber escuchar requirió aquí otro conjunto de habilidades de parte de los gerentes, como el prestar cuidadosa atención a lo que decían los auxiliares e interpretarlo antes de responderles. Como diría Sennett en *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación* (2012), “las personas que no observan no pueden conversar”; observar significó aquí asumir una actitud de escucha, que produjo un tipo de comunicación cotidiana entre los directivos, gerentes y auxiliares: las *conversaciones dialécticas*.

En ellas, la discrepancia de intereses y motivaciones construyó poco a poco una síntesis, por intermedio de un fundamento común que los gerentes supieron detectar en las aspiraciones a largo plazo que los auxiliares difícilmente comentaban. En efecto, parafraseando a Sennett (2012), podríamos decir que, como oyentes, los gerentes elaboraron ese supuesto escarbando en las intenciones y el contexto de los jóvenes empleados; es decir, hablaron de los objetivos a largo plazo por los cuales ellos estaban dispuestos a postergar las gratificaciones inmediatas y los reorientaron hacia el interior de la compañía ofreciéndoles alternativas de difícil acceso para los jóvenes de los sectores populares en el Perú de los años noventa, como contratos formales indefinidos, ascenso laboral y profesionalización paulatina.

En efecto, a partir de este momento la narrativa personal de los auxiliares más laboriosos comenzaría un camino de re-descripción y adhesión a la institución, basado en lo que Sennett ha llamado el pensamiento estratégico, es decir, la capacidad de reflexión que tienen las personas para predecir o imaginar las consecuencias de sus actos y crear un sentido vital de continuidad: “si hago esto entonces voy a llegar a tal lado con tal consecuencia” (2012).

En este sentido, teniendo en cuenta que los jóvenes auxiliares buscaban estabilizar sus experiencias a través del estudio y/o algún oficio perenne y formal, los materiales que facilitaron la implicación a SMP estuvieron representados por la propuesta inmediata de firmar contratos indefinidos, así como por la promesa de movilizarse en la estructura organizacional de la compañía; que de inmediato se flexibilizó e ideó el puesto de especialista como alternativa para que los mejores auxiliares iniciaran un recorrido por las diferentes secciones de una tienda y se proyectaran a alcanzar, en el mediano plazo, sendas recompensas económicas, simbólicas y educacionales, y en el largo plazo, a ascender a las jefaturas de sección, la subgerencia y gerencia de una tienda.

Entonces, de cara a las necesidades de productividad y crecimiento del retail, el esfuerzo de los gerentes por asimilar la incertidumbre de los jóvenes transmitió un nivel de reconocimiento individual; los auxiliares más capaces pasaron a ser trabajadores estables de la empresa y poco a poco les pareció lógico reemplazar sus planes independientes de estudio o trabajo por las alternativas que les ofrecieron los gerentes: trabajar para estudiar en el futuro

una carrera superior con el apoyo de la compañía y ascender en la organización.

Pero, además, dichas promesas sentaron las bases de un vínculo cargado de emoción, en donde lo particular de la experiencia fue ya no solo la sensación de pertenencia al “nosotros aprendices de un oficio moderno” - descrito en este apartado-, sino también el sentimiento de respeto y obediencia hacia unos gerentes y jefes de sección que, fungiendo de consejeros, adquirieron la figura de *padres*.

En efecto, siendo la incertidumbre una situación que atravesaban los auxiliares, muchos de ellos migrantes, debido a las dificultades sociales y económicas para encontrar un oficio estable a través de un familiar o seguir estudios superiores con el apoyo de los padres, la promesa de bienestar pasó a constituirse como una autoridad de amor paternal que unió simbólicamente el trabajo en el supermercado con el papel de prospección ocupacional y educativa que los padres, los hermanos mayores o los tíos intentaban cumplir dentro del entorno familiar.

De esta manera, de acuerdo con la literatura sociológica, parece razonable pensar que la promesa de bienestar adquirió articulación como un modo de estar juntos, de actuar unos para otros, por intermedio de un proceso de selección semántica en el que los jefes y auxiliares ampliaron la escala y el poder del término padre, en un contexto concreto e inmediato de incertidumbre respecto al presente y el futuro individual. Como ha explicado Sennett en *La autoridad*, “la creencia en la paternalidad de un jefe modifica en algo nuestro concepto mismo del padre” (1982:72). En este sentido, la promesa de bienestar

constituye una metáfora porque al ir unidos padre y jefe cambia el significado que cada una de esas palabras tiene por sí sola:

“Una vez hecho esto, de modo que el concepto del padre es un ingrediente activo de la metáfora, entonces también se transforma el concepto de jefe. Queda imbuido de un sentido de potencia emocional, de la capacidad para dominar los afectos de otros, cosa que jamás podría tener por sí solo el término de jefe” (1982:80).

En particular, para el caso de la promesa de bienestar, podríamos decir que lo seleccionado fue el elemento de prospección de la paternidad para reemplazarlo por un sentido amplificado, potente, de protección y formación de los gerentes y jefes, que sirvió para estabilizar la experiencia y afectar el carácter de los auxiliares más capaces; es decir, los hizo unos empleados agradecidos, pero sobre todo, comprometidos y leales, a cambio de convertirse en el mediano y largo plazo en profesionales.

De este modo, al estar compuesta por fuertes intereses y motivaciones personales, la promesa de bienestar quedó cargada, desde sus orígenes en los años noventa, de un sentido emocional de los jefes como si fuesen estos unos padres y el supermercado como si constituyera el segundo hogar de los mejores trabajadores.

Pero, además de proteger las condiciones contractuales y crear un ambiente moral basado en símbolos de amor paternal, los gerentes alcanzaron el compromiso y la lealtad de los empleados suprimiendo de la experiencia cotidiana las motivaciones concretas de la unión: el salario, el seguro de salud, la CTS, la profesionalización, el ascenso, etc. Es decir, acentuaron fuertemente la conexión entre gerentes y auxiliares, dándole un valor muy grande a la

forma, a la actividad, a la acción como tal, esto es, al trabajo. Para hacerlo, los gerentes volcaron a los auxiliares hacia los clientes de las tiendas en una relación que conectó con el impulso artesanal de los mejores empleados, es decir, la capacidad técnica para concentrarse e implicarse a fondo en el trabajo (Sennett 2013). En otras palabras, la promesa de bienestar conectó con el amor al trabajo bien hecho que comenzaron a experimentar los auxiliares a través de la rutina. Por eso, a estos empleados en particular los llamamos auxiliares-artesanos.

Como veremos, al imprimirle un ritmo particular a la acción, esta situación guarda relación directa con la naturaleza del ritual. De ahí que el vínculo se haya hecho fuerte y en un alto grado autónomo de las promesas que los directivos y gerentes del retail les ofrecieron a los empleados más hábiles de las tiendas. De ahí que una actividad cotidiana como atender en un supermercado adquiriera una forma no habitual cargada de expresión dramática.

El oficio del auxiliar como artesanía

He mencionado que como terreno nuevo, carente de expertos, el retail abrió la posibilidad de que los empleados experimentaran un conjunto de satisfacciones por el trabajo bien hecho. Pues bien, esta situación se dio, en primer lugar, porque estabilizó la experiencia individual de la mano de las ofertas contractuales que implementaron los directivos del retail, así como de los eventos públicos de reconocimiento del esfuerzo personal y las promesas de ascenso y estudio: los empleados más laboriosos sentían el trabajo como una oportunidad para acumular aprendizajes prácticos que les sirvieran para estudiar en el futuro una carrera técnica o profesional. Pero, además, la unidad entre gerentes y auxiliares siguió sosteniéndose, independiente de dichas

ofertas y reconocimientos económicos, porque trabajar en una tienda implicó hacer frente a una realidad tangible, de naturaleza flexible, que comprometió intensamente la curiosidad y el tiempo de los empleados más hábiles.

Y es que, por insignificante que parezca visto desde afuera, en realidad el trabajo de auxiliar-artesano en una tienda es un oficio de gran demanda cognitivo-corporal; consiste en la búsqueda de la calidad teniendo en cuenta, pero sobre todo en contra, el factor tiempo; no el tipo de tiempo de quien trabaja como independiente y tiene control de su ritmo de trabajo desde el principio; tampoco el ritmo de la empresa como en tiempos en los que la producción dependía enteramente de la oferta; me refiero al tiempo flexible de los consumidores. Es decir, al efecto recíproco basado en los deseos de los clientes, que resumido en la categoría empresarial de *experiencia de compra*, instala en el oficio de auxiliar una serie de patrones de satisfacción del consumidor, que funcionan como criterios técnicos para el trabajo manual en una sección, tales como variedad, inocuidad, rapidez, trato personalizado, etc.

Entonces ¿Cómo hace un auxiliar para cumplir sus funciones conforme a los patrones que definieron la Ingeniería y el Marketing de SMP en los años noventa y comprometerse de este modo con la organización? Es más ¿Cómo hace un auxiliar para afectar y elevar con su trabajo esos niveles predefinidos?

De acuerdo al estudio de campo realizado, así como a las entrevistas y la literatura especializada sobre el tema, sostengo que esta situación depende principalmente del modo en que los auxiliares-artesanos aprendieron a recibir las instrucciones sobre su trabajo y cómo aprendieron a repetir lo que hacen. En suma, depende de la capacidad técnica de los auxiliares para concentrarse a fondo, a través de la rutina (Sennett 2009).

La mayor de las veces la rutina embota al sujeto; sin embargo, ésta también puede ser estimulante dependiendo de cómo hagamos las cosas. Ya explicaba Kierkegaard que en realidad la ociosidad no es la madre de todos los vicios, sino el tedio, el aburrimiento. El que es ocioso, decía Kierkegaard, es virtuoso porque no se aburre; por el contrario, el que se aburre siempre necesita buscar el cambio. Para él la solución a este problema de la condición moderna está en el modo como los campesinos rotan los cultivos. Es decir, no buscan siempre cosas o lugares nuevos para estar entretenidos, sino que aprovechan las limitaciones del terreno para explorarlo intensivamente. De este modo, la solución al tedio está en hacer cosas de modo intensivo, no extensivo (Kierkegaard 2006). Esto lo vemos en una buena parte de la historia del crecimiento del retail.

En efecto, en el marco de ese conjunto de aprendizajes, la primera gran experiencia que todo auxiliar-artesano enfrentó al ingresar a trabajar a un supermercado en los años noventa fue verse fuertemente expuesto al desconocimiento de la amplia variedad de productos que existen en una tienda y cómo manipularlos. La manera que los directivos y gerentes encontraron para hacer frente a esta situación fue recurrir a los manuales de producción elaborados por los ingenieros de la compañía; grosso modo, estos documentos *explicaban* los tipos de productos según su origen, conservación y comercialización. Así, todo joven que ingresaba a trabajar a un supermercado experimentaba una primera reducción de esa realidad, a través de una serie de categorías, tales como perecibles y no perecibles, frescos y congelados, productos de mayor y menor rotación, trazabilidad, punto crítico de control, contaminación cruzada, limpieza, desinfección, etc.; vocabulario que orientó la práctica de los auxiliares-artesanos como aprendices.

No obstante, fue la palabra hablada de los gerentes y jefes de sección,

antes que la innumerable cantidad de instrucciones escritas de los manuales, lo que resultó eficaz para que los empleados más hábiles comenzaran a examinar de modo más consciente cada una de las funciones técnicas que debían cumplir como auxiliares-artesanos de una sección.

Y es que, si bien los gerentes de tienda y jefes de sección, profesionales de clase media con estudios de Administración, apenas conocían cómo alcanzar técnicamente los patrones de producción establecidos por la compañía, lo cierto es que tenían muy claro aquello que esperaban de los supermercados los grupos sociales altos y medios de Lima -clientes primordiales del retail hasta mediados de la década de los dos mil-, a saber: un grado de servicio que en otros países es considerado excesivo para negocios similares (García 2011): trato personalizado, pulcritud, inocuidad, variedad, rapidez, etc.

De este modo, cuando se instruía a un aprendiz acerca de este mundo de productos y estilos de vida nuevos, distinto al experimentado por los auxiliares, lo que hacían los jefes es lo que en los estudios sobre cultura material se conoce como *el cambio de domino* o presentación del escenario (Sennett 2009). Al conectar la imaginación con el oficio técnico, esta estrategia sirve para instruir en situaciones en donde no tenemos muchos referentes para lo que estamos aprendiendo porque en ellas las cosas son distintas al estilo de vida que llevamos; en nuestro estudio esta estrategia expresiva consistió en imaginar y recrear con el aprendiz la vida cotidiana de las personas de los sectores altos y medios de Lima, para que los auxiliares-artesanos se concentraran en comprender las implicaciones técnicas de la inocuidad de los alimentos, la variedad de los productos, la seguridad de los ambientes, el trato personalizado de los clientes, la rapidez de los inventarios, etc.

Así, para que un auxiliar comenzara a examinar de modo personal, por ejemplo, los parámetros de temperatura de un vino jerez o un whisky para evitar que se oxiden demasiado, constituyan un riesgo para la salud o simplemente dejen de armonizar con algún otro alimento, las catas llevadas a cabo en las capacitaciones y auditorias de calidad incorporaron no solo las explicaciones técnicas de los Sommelier de la compañía, comprendidas en los manuales que los auxiliares memorizaban, sino también los relatos grandilocuentes de los gerentes, en donde la descripción de la excepcionalidad de las fiestas de la tauromaquia o la importancia de una cena para cerrar una reunión de negocios, creaban los puntos de referencia preliminares para comprometer la curiosidad del auxiliar y someter su atención a un proceso de comprensión técnica de los parámetros máximos y mínimos que se debe respetar en la sección de Vinos y Licores para que un producto no sea peligroso o desagradable.

De este modo, parafraseando a Sennett (2009), sostengo que para instruir en las diferentes secciones de una tienda y lograr la concentración de los auxiliares en torno a la manipulación de los productos y el trato a los clientes, los gerentes de SMP tuvieron que complementar la función *explicativa* de los manuales de producción, *mostrando* escenas de la vida de los clientes que fuesen claras y detalladas, pero sobre todo intrigantes en su significación.

Así, la función provocadora de estos relatos radicó en el esfuerzo de los gerentes por conseguir que los mejores auxiliares se volcaran personalmente hacia las técnicas y tecnologías del retail moderno, mediante una concepción de los clientes como sujetos transicionales (Sennett 2009). Es decir, sujetos cambiantes que los auxiliares-artesanos necesitaron controlar a través de la práctica, debido al alto grado de incertidumbre que los directivos y gerentes

agregaron al oficio mediante la imagen excepcional y exclusiva de los gustos y estilos de vida de los clientes: los actuales jefes de sección -que en la década del noventa empezaron como auxiliares- describen a los clientes como personas poderosas capaces de solicitar no solo cosas muy diversas, sino sobre todo capaces de pedir una cosa e inmediatamente cambiarla por otra o pedir muchas cosas simultáneamente.

De esta manera, dichas herramientas del lenguaje y los primeros contactos con los clientes, prepararon el terreno para que los auxiliares desarrollaran una actitud vigilante y un compromiso en relación al trabajo manual en el supermercado. En otras palabras, no solo la protección de las condiciones contractuales y las promesas de ascenso y estudio moldearon el carácter y proyectaron a los auxiliares hacia el largo plazo al interior de la empresa; también las dinámicas informales en torno al propio oficio lanzaron física y mentalmente hacia adelante a los auxiliares.

Este proceso implicó desarrollar la habilidad técnica de realizar las actividades de una sección una y otra vez, pero sin aburrirse. Esto fue posible, en principio, porque el cuerpo de los auxiliares experimentó de acuerdo a un conjunto de patrones objetivos que definió cómo deberían hacerse las cosas en la tienda: 1) manipular adecuadamente los alimentos, esto es, eliminar la suciedad visible, así como los microorganismos causantes de enfermedades que existen en las personas, los ambientes de trabajo y los alimentos; 2) exhibir correctamente los productos, esto es, promover la venta de la mercadería garantizando la seguridad física de las personas; 3) atender de modo personalizado a los clientes, esto es, responder a las necesidades de compra de cada individuo; y 4) inventariar en tiempo real la mercadería del área de trabajo,

esto es, utilizar correctamente los dispositivos digitales para hacer los pedidos de mercadería de acuerdo al ritmo de compra de los clientes.

Y es que, como se puede ver, el trabajo manual en el supermercado requiere precisión. Por eso, el cuerpo en general, y las manos en particular, aprenden: 1) a coordinarse desigualmente, 2) a utilizar el mínimo de energía y 3) a liberar fuerza después de cada esfuerzo físico. Este repertorio de gestos aprendidos se refina y modifica con la práctica, a través un proceso que Sennett llama *rítmico* (2009).

Este proceso tiene su propia estructura y crea un interés que le es propio; depende de la capacidad de concentración, es decir, del modo en que una persona aprende a: 1) practicar una actividad; 2) repetir lo que hace; y 3) aprender de la repetición. Esta es la lógica interna de la concentración, lógica que desarrolla el trabajador manual de supermercado que amplía su concentración durante meses o años para dar un salto cualitativo en lo que hace: por ejemplo, trozar con precisión finas láminas de una pierna de cerdo seca y dura, como es el prosciutto; cortar rápidamente y empacar al calor variedades infinitas de embutidos; curar con la habilidad de las manos y el cuchillo un molde de lomo ahumado afectado por los hongos; inventariar con exactitud una cantidad innumerable de productos cuidando la trazabilidad o fecha de producción y caducidad de un alimento, etc.

Para lograrlo, Sennett explica que es necesario coordinar la mano, el ojo y el cerebro. Cuando una persona ha logrado aumentar su coordinación de la mano, está mejor preparada para prolongar su concentración a través de esa triada que constituye “la mano inteligente”: mano, ojo y cerebro. Lo que sucede en este momento es que la persona se ensimisma y se convierte en la cosa sobre

la cual está trabajando: la pierna del cerdo, la máquina empacadora, el cuchillo y el molde de lomo ahumado, el PocketPC y la trazabilidad del producto, etc. Esta experiencia se conoce como *conciencia focal* o *ser como cosa*; y se vuelve una fuente de aprendizaje cuando frente a las dificultades de la propia actividad no se abandona ese momento de ser una cosa. En otras palabras, se vuelve una y otra vez sobre la actividad.

En esta línea, en el supermercado la estrategia expresiva para hacer que el auxiliar se enfrente al error es lo que en la sociología pragmática se conoce como la *ilustración empática* (Sennett 2009). Aquí el instructor, un gerente o un auditor, se enfoca no tanto en la actividad ejecutada por el auxiliar, sino en el auxiliar mismo, con la finalidad de inspirarle seguridad a través de cosas que domina; por esta razón, el lenguaje que se desprende de este vínculo está lleno de analogías. En particular, en nuestro estudio, estas metáforas enfocan el cerebro y las manos del auxiliar en la actividad misma asociando el trabajo en la tienda con el ascetismo o corrección técnica que todos somos capaces de desarrollar con cosas de nuestra propiedad; así para afrontar las dificultades del oficio resulta estimulante pensar que “la tienda es como mí negocio” o que “toda la ganancia de la tienda es mi ganancia”. Es decir, este lenguaje constituye una guía para la acción impulsada por la calidad.

Y es que para lograr un mejor trabajo en el supermercado se necesita **anticipar** en qué se convertirá el material inmediatamente después; para ello el ojo le impone a la mano una disciplina que busca **arraigar** como conocimiento tácito los movimientos de la mano. Una vez que se deja de pensar en lo que éstas hacen, la atención del ojo se fija ya no solo en el **examen** del objeto, sino que **amplía** la atención a sus posibilidades inmediatas: siempre un paso por delante de la separación de la cuchilla de la máquina al molde de prosciutto,

luego el corte como fina lámina de prosciutto aún muy gruesa, la lámina precisa, luego la lámina en un bandeja de bolsa plástica para el despacho, las siguientes láminas lo suficientemente separadas sobre el plástico para evitar que se junten y se destrocen, la cantidad de láminas y el peso solicitado por el cliente, los cortes faltantes, las láminas sobrantes, finalmente el despacho luego la visualización de un nuevo cliente esperando en la vitrina para ser atendido con total diligencia, etc.

De este modo, los movimientos de las manos se convierten en parte del acto de mirar hacia adelante. Así, señala Sennett, “repetir una y otra vez una acción es estimulante cuando se organiza mirando hacia adelante” (2009:216). En esto consiste precisamente el ritmo: en la alerta del músico a los cambios de *tempo* que sufren las *acentuaciones*. En el trabajo manual que realizan, por ejemplo, los auxiliares que cortan y empaacan el prosciutto, el ritmo está en los cambios en los movimientos de las manos marcados por el tempo del ojo: todo auxiliar-artesano sabe que para cortar una fina lámina de prosciutto hay que fijar la mirada en el grosor que va adquiriendo el corte para ajustar la cuchilla de la máquina e imprimir un poco de fuerza al molde mientras éste va votando una lámina transparente sobre la mano izquierda. En este momento, después del golpe, el brazo derecho libera fuerza preparándose para el siguiente corte.

De este modo, señala Sennett, cuando se combinan la acentuación y el tempo una persona puede concentrarse durante largos períodos y mejorar a través de la rutina. Es decir, el ritmo, al ser un equilibrio entre repetición y anticipación, es en sí mismo atractivo; los auxiliares-artesanos de los supermercados lo saben perfectamente: “El gusto surgió directamente después cuando el cliente venía y me decía si tenía esto o si tenía lo otro” (Pepe, ex -

auxiliar de Vinos y Licores, actualmente Jefe de Sección). “Parece mentira, pero estoy cortando acá y estoy mirando allá; parece mentira, el tiempo gana; mi ojo estaba acá y por allá yo estaba: señor buenos días, qué va a llevar, cuánto va a llevar” (Yovana, auxiliar de Fiambres y Lácteos).

Ahora bien, esta estructura de la acción guarda relación directa con la naturaleza del ritual. De ahí que una actividad cotidiana como atender en un supermercado adquiriera una forma no habitual cargada de expresión dramática: “los gerentes querían que los clientes nos felicitaran por ser los mejores del resto de cadenas, eso era a lo que nosotros nos abocábamos y lo que sentíamos apenas ingresábamos a un área” (Pepe, ex -auxiliar de Vinos y Licores, actualmente Jefe de Sección).

Y es que, como señala Sennett, para hacerse convincentes los rituales necesitan atravesar un recorrido. Primero, arraigan un hábito a través de la rutina; luego, las personas lo examinan y lo amplían conscientemente para arraigarlo nuevamente como comportamiento inconsciente:

“Los rituales se anquilosan si quedan fijados en el primer estadio del aprendizaje, el del hábito; si, por el contrario, pasan por todas las etapas de la práctica se renuevan a sí mismos” (2012:134).

Por esta razón, los movimientos corporales de los auxiliares y las palabras de reconocimiento de los gerentes y clientes se transformaron en símbolos. En el caso de los trabajadores manuales de supermercado, es visible cómo ellos reciben instrucciones que arraigan como hábitos; estas indicaciones se convierten en evocaciones que los trabajadores tratan de perseguir de modo más consciente. Ahora bien, estas evocaciones no son interminables; como hemos mencionado, el cuerpo experimenta de acuerdo a un conjunto de patrones

objetivos que definen cómo deberían hacerse las cosas en un supermercado:

“En los rituales, los objetos y los gestos corporales pasan, no en menor medida que el lenguaje, por este proceso de transformación en el que su significado gana densidad [...] los símbolos saturados nos sirven de guía” (2012:135).

En efecto, la búsqueda de dichos patrones y la creencia en la perfección técnica creó entre los auxiliares-artesanos de los supermercados lo que en la literatura sobre cultura material se conoce como la *expresión*. En ámbitos como la música, este tránsito tiene lugar cuando “los patrones pasan de acontecimientos físicos, como tocar con buen sonido, a cuestiones de orden más estético, como por ejemplo, producir un buen fraseo” (Sennet 2012: 197). En nuestro estudio, este salto hacia lo ornamental se da cuando las exigencias del servicio se convierten en acciones rigurosas que transitan de la limpieza a la búsqueda de la pulcritud, de la exhibición segura de los productos a la ambientación atractiva de las secciones, de la atención personalizada de los clientes al trato cálido del consumidor, etc. En suma, cuando a través de la práctica los auxiliares buscan incansablemente la creación dramática de experiencias de compra para los clientes.

De este modo, ellos alcanzan lo que todo ritual bien hecho trae consigo, a saber: una recompensa de gran intensidad emocional por el hecho de realizar el trabajo con absoluta precisión. Además, al hacer honor a cada uno, esta recompensa hace como si gerentes, jefes de sección y auxiliares fueran iguales. Así, sumado a la protección de las condiciones contractuales y a las promesas de ascenso y estudio, el proceso de la cooperación en el supermercado hizo fuerte la unidad entre gerentes y auxiliares porque estuvo:

“acompañada de un sentido por ella, de una satisfacción por el hecho de estar socializado, por el valor de la formación de la sociedad como tal, de un impulso que tiende a esta forma de existencia” (Simmel 2003:82).

A esta satisfacción Simmel la llama “impulso de sociabilidad”; es decir, un desprendimiento de las realidades de la vida del puro proceso de socialización como un valor y una forma de felicidad, esto es: el amor al trabajo bien hecho que experimentaron los auxiliares-artesanos.

La gestión de la empresa: Las finanzas y “la separación de las manos”

Ahora, si bien este impulso logró comprometer a los trabajadores independientemente de las promesas de ascenso y estudio, lo cierto es que transcurrido los años el propio desarrollo de las habilidades le exigió a los auxiliares dar saltos cualitativos para buscar convertirse, no en empleados estancados, sino en profesionales-artesanos; con lo cual la compañía se vio paulatinamente ante la presencia de unos fuertes deseos en ellos por concretar las promesas de estudio y ascenso, y realizar así tareas nuevas, mejor remuneradas, que complementen los aprendizajes adquiridos a través de la práctica.

No obstante, en el seno de la organización, el proceso de modernización iniciado hacia fines de los años noventa dio origen a un imperio guiado por fines de una índole totalmente diferente que los de la artesanía y el largo plazo; me refiero al conjunto de discursos y prácticas de gestión empresarial que durante la primera década de este siglo la compañía sistematizó e inscribió en reglas de conducta para hacerse flexible y asegurar su competitividad en el mercado peruano (Boltanski y Chiapello 2010; Stecher, Godoy y Toro 2010).

Estos discursos y prácticas de la empresa, pese a haberse generado

dentro de las exigencias de la ética del trabajo, paralizan el desarrollo profesional de los auxiliares-artesanos, y consecuentemente el ascenso laboral, porque el proceso de modernización de la compañía es dominado por la lógica especulativa de las finanzas. Ésta, como explica Sennett (2012), obliga a la empresa a orientar sus actividades a corto plazo porque se vuelve extremadamente sensible al precio de sus acciones, las cuales suben debido a un posible descalabro organizacional. Entonces, para demostrarle al mercado peruano que la compañía puede ser rentable mientras está siendo reorganizada, SMP orienta las promesas de estudio y ascenso en sus tiendas de acuerdo al precio de sus acciones antes que hacia la ganancia a largo plazo.

Para hacerlo, la organización cuida que dicho proceso no signifique una fuga inmediata y masiva de sus mejores trabajadores, pues de lo que se trata es de adherirlos por unos años para luego dejarlos ir. Por eso, con la ayuda de consultores especializados en psicología y cultura organizacional, la compañía sistematiza su experiencia de gestión e implementa en sus tiendas lo que la socióloga marroquí Eva Illouz llama “un modelo lingüístico de comunicación” (2007: 49). Este modelo consiste en un repertorio que ayuda a los gerentes a “coordinar a los actores entre sí y en su interior” y está basado en el lenguaje y el manejo de las emociones (2007: 49). En el ámbito del supermercado, este repertorio está compuesto fundamentalmente por las conversaciones dialécticas y las instrucciones expresivas que dan forma a la promesa de bienestar y al impulso artesanal de los auxiliares, vínculos emocionales sin los cuales el supermercado no podría funcionar como una institución social que afecta la acción y compromete a los trabajadores.

De este modo, así como en el poema *El guardián del hielo* de José Watanabe (2008), en el supermercado no solo coinciden “los heladeros con sus

carretillas averiadas” [esto es: los gerentes y el mandato de echar a andar el retail] y los cuidadores del hielo [es decir: los auxiliares que buscan estabilizar sus trayectorias personales, a través del oficio], sino también “el sol”: las finanzas. En esta situación, “cómo negarse a un favor llano”: los directivos les piden a los auxiliares cuidar sus “efímeros hielos” o cuidar el trabajo y ser muy laboriosos, pero bajo el imperio de las finanzas.

Así, cuando el oficio artesanal necesita coincidir con las promesas de profesionalización y ascenso para hacer sostenible el vínculo a largo plazo, y hacer intensiva la rutina al modo de Kierkegaard (2006), el proceso de modernización en el supermercado demuestra que lo único que puede ofrecer como alternativa es “derretir” la laboriosidad “bajo la sombra tan desesperada como inútil” de los auxiliares. Es decir, muchos de ellos, en efecto, después de largos años de trabajo e intentos por ascender alcanzan los puestos de especialistas, luego los de jefe de sección, pero sin acceder a formación superior de calidad, ni a salarios acordes a las nuevas responsabilidades; lo que crea la sensación de una falta de reconocimiento del esfuerzo y los conocimientos en una “institución voraz” que absorbe a los empleados-artesanos (Coser 1978).

Pero, esta situación de ausencia de la recompensa va acompañada, además, de una sensación de vulnerabilidad porque la forma de la organización está definida, también, por una severa “diferenciación de las manos”, que lejos de estar “al servicio de reconocer el poder de los mejores, de los reconocidamente más capaces”, exige obediencia sin protección, produciendo así unos lazos de subordinación entre empleadores y empleados (Nugent 2016: 55).

Así, lo que tenemos es una organización en donde la cooperación,

entendida como un modo de reunir a personas con intereses desiguales, crea “autoridades de falso amor” (Sennett 1982). Es decir, del incumplimiento de las promesas de protección y ayuda que ofrece la institución a los trabajadores adquiere forma una figura de fuerza que despierta sensaciones de dependencia, temor y respeto, pero también una sensación vaga de que el resultado tiene algo de 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, con el paso de los años en el supermercado los jóvenes empleados lejos de convertirse en profesionales-artesanos, pasan a ser a *colaboradores*, es decir, trabajadores que pese al esfuerzo individual no observan cambios cualitativos sustanciales en sus capacidades, ni en sus salarios.

Esta situación genera en ellos un *dilema* que, en algunos casos, los lleva a experimentar en el trabajo una compleja mezcla de resignación y esperanza, y en otros, a renunciar y a calificar como una “locura” las líneas de carrera de la empresa, las cuales proyectan visiones de progreso que difícilmente se concretan.

Por eso, finalmente, la mayoría de ellos optan por renunciar y se hacen mercaderistas de las firmas que proveen productos a las tiendas. Hacia el final del vínculo laboral, la experiencia en la tienda de un auxiliar o un jefe de sección recién ascendido se va alejando del ideal interactivo que los retailers y gerentes se esfuerzan por mantener cotidianamente entre los empleados, a través de las conversaciones dialécticas y las instrucciones expresivas; pues en realidad se trata de una experiencia más desolada, en donde el trabajador comienza a

buscar nuevas alternativas de trabajo, a través de los mercaderistas de las diferentes firmas.

Así, no habiendo espacio para la lealtad, 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 funciones 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 de bienestar 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 trabajadores-colaboradores.

De este modo, así como en el poema *El guardián del hielo*, en el supermercado “No se puede amar lo que tan rápido fuga” (Watanabe 2008). Es decir, las empresas de retail en el Perú del “éxito económico” 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 fundamentales 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 de sección 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.

Capítulo III

Resultados de investigación

La estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú: la satisfacción del cliente como visión de la empresa

Supermercados Modernos del Perú (SMP) como hoy lo conocemos es propiamente el resultado de la elaboración y ejecución de un “agresivo” plan de expansión iniciado en 2003, año en que la empresa fue comprada por un grupo económico peruano a la transnacional holandesa Ahold, con la intención de “ingresar con fuerza al negocio del comercio al por menor y ser el más grande [distribuidor] del Perú en el corto plazo” (Zavala 2011). Este férreo interés del grupo por expandirse rápidamente hacia el negocio del retail había sido expresado ya por su máximo líder en 1994, época en la que el grupo se dedicaba principalmente al negocio de las finanzas: “Se impulsará la banca retail (minorista), y se dará énfasis a la generación de ingresos no financieros” (La República 2013).

De este modo, ya en el 2012, SMP se consolidó como un importante canal comercial de las operaciones del grupo vinculadas a la colocación de tarjetas de crédito y a la venta de seguros, así como en las tiendas ancla de los centros comerciales desarrollados por el grupo, al contar con 58 tiendas en Lima y 20 en provincias (Ballón-Landa 2012).

Gráfico N°1

Crecimiento del N° de tiendas de la cadena Supermercados Modernos del Perú: Período 2003 – 2012

N° de tiendas	
Año 2003	Año 2012
06	78

Fuente: Ballón-Landa 2012

Pero, como señala el gerente general que dirigió SMP durante el período 2005-2012, este rápido crecimiento fue el resultado de la implementación de una serie de procesos y sistemas de gestión, que le ha permitido a la organización dar forma a un concepto de negocio en donde lo fundamental es *satisfacer al cliente*, a través de los precios, la variedad, la calidad, la atención rápida y personalizada del cliente e, incluso, la disposición atractiva y segura de los espacios y los productos en las tiendas:

Nosotros vendemos experiencias de compra, o sea tú puedes venir a hacer tus compras y salir feliz. Probablemente no sabes por qué; de repente fue fácil, encontraste todo, encontraste promociones interesantes o la cuenta salió más baja de lo que esperabas. Esas son experiencias de compra que están pensadas para el cliente. Cada de uno de nuestros formatos tiene una propuesta de experiencia distinta; en unos el trato es más cálido, la tienda es más chica, los productos están más a la mano del cliente; en otros la oferta de productos es más completa, el trato también es cálido y, además, hay muchas

promociones y precios bajos. Entonces, nuestro negocio es vender experiencias.⁷ (Zavala 2011).

Así, para asegurar uno de los aspectos de ese concepto de satisfacción, como el de **la calidad y la oportunidad en el abastecimiento de las tiendas**, mejorar la eficiencia en el manejo de los inventarios e incrementar el área de ventas en todos las locales, SMP ha ido implementando durante la última década un sistema de distribución. Este incluye, primero, un centro de distribución con una extensión de 12500m², en el que acopia la mayor parte de productos no perecibles, que luego distribuye a las tiendas de Lima y provincias, de acuerdo a sus requerimientos; segundo, un centro de distribución especializado para el manejo de frutas y verduras, de 9000m²; tercero, un centro de distribución especializado para el manejo de pescados y mariscos, con una extensión 700m²;⁸ cuarto, una planta centralizada de pastelería; y quinto, un software de gestión de inventarios (Warehouse Management Software) y otro de gestión de espacios (Layout), que le permiten a SMP no solo optimizar los procesos de distribución y almacenamiento en los centros de acopio especializados, sino también **diseñar ambientes atractivos para el cliente en las tiendas**.

Junto a ello, para responder oportunamente a las **exigencias de rapidez de los clientes**, SMP ha implementado la solución informática alemana SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos), que le permite integrar y comunicar en tiempo real la información de sus operaciones

⁷ Entrevista al Gerente General de Supermercados Modernos del Perú durante período 2005 – 2012; realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable “Suelto en plaza”. Lima, 21 de agosto de 2011.

⁸SMP ha modificado su manejo logístico en provincias comprando localmente una parte importante de los productos perecibles, como frescos, verduras, carnes, fiambres y lácteos; los demás productos son enviados desde Lima (Ballón-Landa 2012).

comerciales y logísticas a toda la organización y a la multitud de sus proveedores.

Por otro lado, para garantizar **la inocuidad de los alimentos comercializados en las tiendas e incrementar la confianza de sus clientes**, SMP ha implementado los sistemas internacionales de seguridad alimentaria ISO 2200 y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), que incluye la calidad de proveedores e insumos, así como la calidad en las etapas de producción, manipulación y exhibición de los alimentos y productos vendidos en las tiendas (Ballón-Landa 2012):

Nosotros tenemos una certificación de calidad [llamada] HACCP, que es una de las certificaciones internacionales más difíciles de conseguir; ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación. Esta certificación es más que el ISO, el ISO es una certificación de procesos y procedimientos. Aquí tenemos la certificación hasta de la ambientación, o sea, el piso, el techo, los muebles, donde se coloca la comida. Esto se puede auditar y recibimos auditorias anuales para ver si seguimos cumpliendo toda la reglamentación de HACCP. Entonces, aquí los productos son inocuos, o sea los productos no sufren ningún tipo de contaminación. Estamos orgullosos de poder ofrecer esto a nuestros clientes.⁹

Definitivamente, estas innovaciones logísticas colocan a SMP como una empresa tributaria de una sofisticada estrategia de negocio, orientada a la satisfacción del cliente, cuyo origen se remonta a la primera mitad del siglo XX,

⁹ Entrevista al Gerente General de Supermercados Modernos del Perú durante período 2005 – 2012; realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable “Suelto en plaza”. Lima, 21 de agosto de 2011.

en Europa y Estados Unidos. La explosión de la natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial, así como la incorporación de grandes masas asalariadas al consumo, hizo que los minoristas que emergieron en el contexto de la Gran Depresión de 1930 modificaran sus modernas tiendas de descuento (que tenían cuatro veces el tamaño de un tiendita tradicional de la época) para expandirse y ofrecer, no solo bienes básicos y algunas mercancías generales, sino también una amplia variedad de productos, basado en una administración cada vez más profesionalizada del negocio, que se propuso un mayor volumen de ventas en base a un menor margen de lucro.¹⁰

Así, a las exigencias de precios bajos y baja rentabilidad, que caracterizó a los supermercados durante el período 1930 – 1940, se sumó los imperativos de variedad y calidad propios de las décadas de 1950 y 1960: los primeros minoristas modernos como King Kuller, Wal-Mart (Estados Unidos), Carrefour (Francia), Ahold (Holanda), etc., aprendieron a reducir costos y a brindar una oferta de mayor calidad y más económica, comprando la mercadería a gran escala y trasladando algunas funciones a los clientes, a través del concepto de autoservicio; es decir, por intermedio de establecimientos de gran nivel en los que las personas escogían las mercaderías y pasaban luego a una caja registradora a cancelar (García 2011).

¹⁰ En *El nuevo espíritu del capitalismo*, Luc Boltanski y Eve Chiapello explican cómo “el nacimiento de la disciplina de la gestión empresarial acompañó, a principios del siglo XX, al surgimiento de ese cuerpo social de directores y administradores asalariados (designados posteriormente con el nombre de *manager* o cuadro, en el caso francés) al cual progresivamente se le fue transfiriendo la gestión operativa de las grandes empresas, quedando los propietarios relegados al papel de accionistas salvo aquellos que, a su vez, decidieran convertirse ellos mismos en dirigentes asalariados. Por esta razón, la literatura de gestión empresarial iba destinada, desde sus orígenes, a aquellos que se convertirían, tras la crisis de la década de 1930, en los nuevos héroes de la economía y principales destinatarios del segundo espíritu del capitalismo” (2010: 99-100).

De esta manera, las exigencias de precios bajos, variedad y calidad, propias del período largo 1930 – 1960, consolidaron las cualidades básicas de los *modernos supermercados* que conocemos en la actualidad:¹¹ establecimientos de gran extensión (de 1000m² a 6000m²), que cuentan con exhibidores que facilitan el autoservicio y la venta a gran escala de productos perecibles (frescos, verduras, carnes, fiambres y lácteos) y no perecibles (abarrotes), a precios más bajos que los negocios tradicionales, como los mercados de abastos, tiendas de abarrotes, bodegas, etc.¹²

Sin embargo, sobre esas bases, el retail o *canal moderno de ventas al por menor*, desarrollaría un modelo de negocio más diverso y sofisticado, en respuesta a la intensificación global de la competencia entre 1970 y 1990, el cual significó, por un lado, la introducción de un elemento nuevo, como el servicio al cliente, y por otro lado, la profundización de la variedad y la calidad de los productos alimentarios y no alimentarios comercializados en las tiendas. En esta generación del retail, las grandes cadenas de supermercados, como la francesa Carrefour o la holandesa Ahold, desarrollaron formatos de gran tamaño (de más de 6000m²), llamados *hipermercados*, no solo en Europa y Estados Unidos (en el caso de Ahold), sino también en mercados nuevos como América Latina, sobre todo en Brasil, Argentina y México. Como señala Stanton, una reacción a la presión competitiva de esos años consistió en

¹¹ Cada una de las exigencias señaladas (precios bajos, variedad y calidad) constituyen lo que Rico y Doria llaman las “generaciones del retail”, es decir, las distintas etapas de desarrollo del comercio moderno al por menor, en las cuales los gerentes de las empresas acumulan, sistematizan y difunden los aprendizajes que les son útiles para afrontar los escenarios cambiantes del negocio de manera cada vez más estratégica y profesionalizada (Rico y Doria 2006, en García 2011).

¹² A diferencia de cadenas como Carrefour o Ahold, durante esta época Wal-Mart solo vendía productos no alimentarios como vestuario, jardinería, zapatería, etc. Wal-Mart diversificó su oferta al introducir el rubro de alimentos en sus tiendas, a fines de la década de 1980 (Lira 2005).

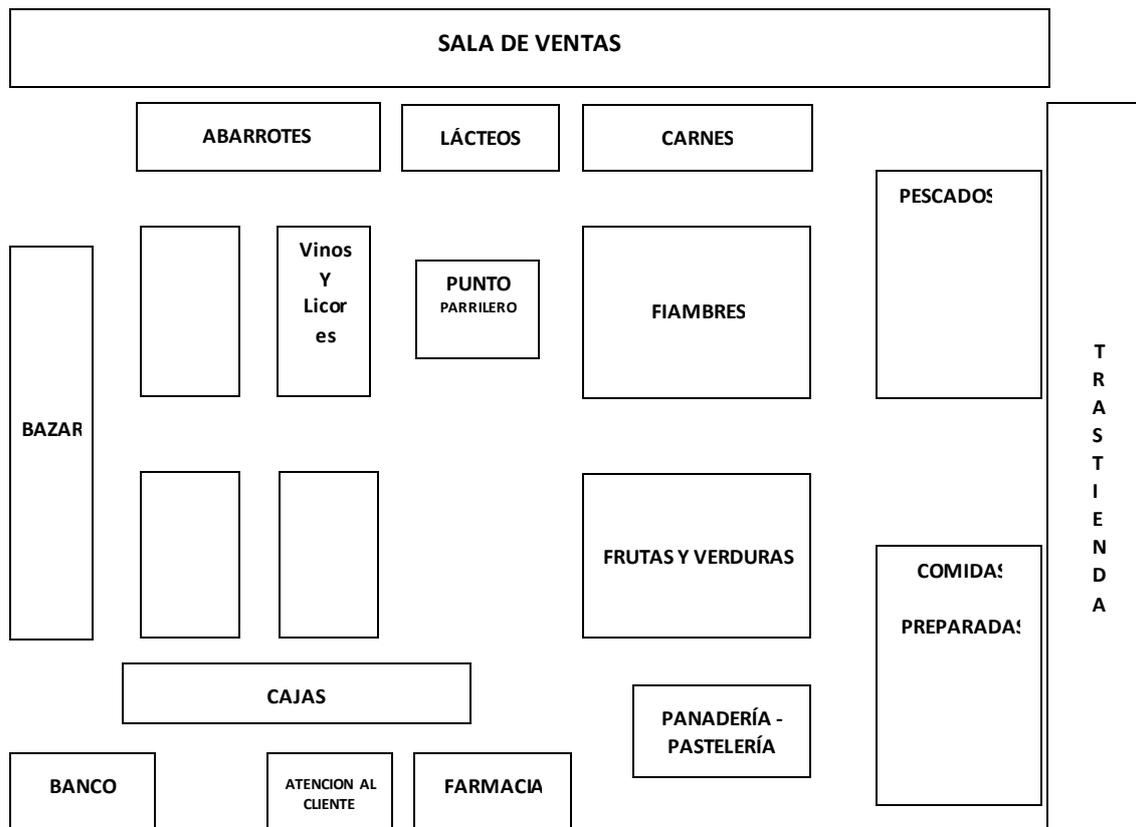
reducir costos y acentuar los precios bajos, ofreciendo marcas propias y menos servicio al cliente (García 2011), como fue el caso de la cadena estadounidense Wal-Mart (Lira 2005). Sin embargo, otras cadenas como Carrefour o Ahold ampliaron el tamaño de sus tiendas, con el fin de comercializar no solo una mayor cantidad y variedad de alimentos perecibles y no perecibles, sino también productos no alimentarios, en armonía con un área particular del mercado, como artículos de bazar, electrodomésticos, ropa, productos para el automóvil, etc. (García 2011).

Del mismo modo, siguiendo las técnicas y las pautas de la gestión de los espacios (Layout), las cadenas de supermercados agregaron varias secciones y servicios que hoy en día forman parte en diversos grados del concepto de negocio de los supermercados e hipermercados en todo el mundo: Supermercados Modernos del Perú no es la excepción. Veamos en el diseño del supermercado en donde realizamos la investigación de campo cómo esas innovaciones incluyeron, por ejemplo, las secciones y servicios de bazar, vinos y licores, panadería y pastelería, carnes frías, ensaladas y otros alimentos preparados o listos para calentar (comidas preparadas), así como los servicios externos de banco, farmacia y el punto parrillero; secciones y servicios que se sumaron estratégicamente a las áreas tradicionales de abarrotes, frutas y verduras, lácteos, fiambres, carnes, pescados, etc.:

Si tú ves un supermercado vas a ver que buscamos colocar las cosas que combinan entre sí, como la carne con los quesos y los fiambres, o la parrilla con los vinos y los licores. La idea del Layout es diseñar las

tiendas de tal modo que todos los productos estén a la mano del cliente para que sus compras las haga más rápido.¹³

Gráfico N°2
Secciones y servicios de un supermercado de la cadena Supermercados Modernos del Perú



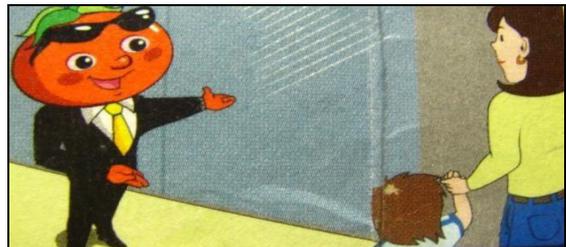
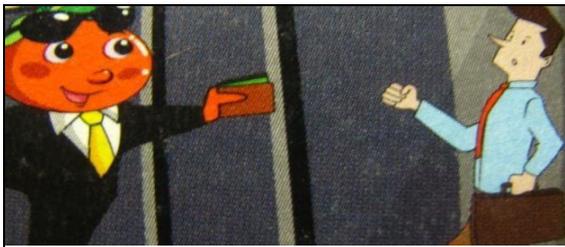
Además, esas innovaciones incluyeron el trato personalizado al cliente, visible no solo en la asesoría, embolsado y transporte de los productos comprados, sino también en la relación cordial que los trabajadores de cadenas

¹³ Entrevista al Gerente General de Supermercados Modernos del Perú durante período 2005 – 2012; realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable “Suelto en plaza”. Lima, 21 de agosto de 2011.

como Supermercados Modernos del Perú deben mantener con los clientes,
como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3

La Magia del Servicio: Prácticas de cordialidad y trato personalizado hacia el cliente promovidas por la cadena Supermercados Modernos del Perú¹⁴



<p>1- Demuestro integridad y honestidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actuando día a día de manera correcta y honesta. - Siendo sincero y transparente en las respuestas que doy. - Evitando hablar a las espaldas de los demás, menos aun si es algo negativo. - Entregando información consistente y correcta. - Reconociendo honestamente los logros de otros. 	<p>2- Doy la bienvenida y saludo cordialmente a las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teniendo siempre la iniciativa de saludar. - Personalizando el saludo con el nombre del cliente o colaborador. - Manteniendo una sonrisa, contacto visual y una clara vocalización. - Manteniendo mi presentación impecable.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹⁴ Estas prácticas forman parte de un conjunto de 15 reglas o “conductas de oro” que Supermercados Modernos del Perú ha definido como parte de su política de satisfacción del cliente (Magia del servicio). En las imágenes, un tomate llamado Tomás, símbolo de frescura, pone en práctica esos “pilares culturales” (Cartilla “Misión Evolución: Pilares Culturales”).



<p>3- Mantengo el toque humano en mis relaciones y en mi trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupándome e interesándome genuinamente por los clientes y colaboradores, contribuyendo a resolver sus necesidades. - Respetando a las personas cuando interactué con ellas. 	<p>4- Colaboro y ayudo proactivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actuando positivamente cuando solicitan mi ayuda, teniendo siempre un trato cordial.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En realidad, estas prácticas de atención al cliente e incorporación de nuevos servicios eran poco comunes en el retail unas décadas antes, cuando subordinar el concepto de autoservicio hubiese significado para los empresarios y gerentes de las empresas poner en riesgo la continuidad del negocio, pues ello suponía incrementar los costos de operación y llegar a los consumidores con precios altos en la mayoría de los productos comercializados.¹⁵

Sin embargo, en esta nueva generación del retail (de 1970 a la actualidad), una estrategia de negocio entendida como la tarea de producir *excelentes experiencias de compra para los clientes*, encontró fuertes incentivos para su desarrollo en las ventajas, en términos de costos de operación y rentabilidad, que ofreció la incorporación de los avances en el área de la informática y de las comunicaciones; los cuales, según Lira, “han estado básicamente orientados a disminuir los períodos de mantención de mercadería

¹⁵ El precio de los productos depende también de la capacidad de negociación que posee el distribuidor frente a los productores y proveedores (Lira 2005).

en stock y a acortar los plazos entre la medición del nivel de inventarios y el despacho de nuevas órdenes” (Lira 2005:138). Esto a través de la instalación y el manejo de los sistemas interconectados de transmisión de datos, que “mantienen en comunicación computacional permanente a distribuidores [las cadenas de supermercados] con proveedores, y del uso de códigos de barras, que hace posible llevar mediciones más exactas de los inventarios” (Pág. 138).

Y es que, como mencionamos anteriormente, en esta etapa el tema de la competencia ha adquirido una dimensión sin precedentes en el seno de las empresas en general, y en las compañías del retail en particular, de modo que el cambio permanente y cada vez más acelerado de las tecnologías, registrado a partir de la década de 1970, es reclamado y recomendado por los gurús de la gestión empresarial de los países desarrollados, como uno de los principales recursos para hacer frente a la necesidad de crear y poner en práctica *empresas flexibles*, capaces de reestructurarse y reaccionar oportunamente a las exigencias de los clientes (*reengineering*).¹⁶ Volviendo al caso de Supermercados Modernos del Perú, revisemos, por ejemplo, cómo la compañía alemana de sistemas y aplicaciones informáticos SAP promociona el software de interconexión y transmisión de datos que, por su parte, SMP ha

¹⁶ Los sociólogos franceses Luc Boltanski y Eve Chiapello muestran cómo esta “preocupación obsesiva” de la gestión empresarial por la flexibilidad descansa sobre una representación del mundo distinta a aquella propia de la década de 1960, en la que los participantes del juego capitalista eran básicamente Estados Unidos y los países de Europa Occidental. En esta nueva representación del mundo, propia de la década de 1990, dichos países aparecen haciendo frente al surgimiento de un tercer polo capitalista en Asia, con Japón a la cabeza, seguida de Taiwán, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong. A estos participantes se suman los países del Tercer Mundo que “han abandonado la política del desarrollo mediante la sustitución de importaciones por una política de competencia de los países desarrollados y de exportación, a imagen de aquella responsable del éxito obtenido por Japón y los cuatro dragones”. De este modo, “Con esta representación en la cabeza, los autores [de la gestión empresarial] de los países desarrollados hacen de la competencia un punto central de su argumentación, máxime cuando el crecimiento ralentizado de la economía desde hace veinticinco años y el aumento del número de parados refuerza la convicción de que el desarrollo económico se ha vuelto más difícil y la lucha económica una lucha sin piedad” (Boltanski y Chiapello 2012: 116-118).

implementado en el marco de su política de crecimiento y reestructuración logística, iniciada en el año 2003:

Los mercados están cambiando. Los clientes están cambiando. Los negocios están cambiando. El éxito de su compañía depende de la calidad de la información y de la velocidad con que la misma puede ser compartida. Depende de que rápidamente pueda responder a los cambios y adaptarse a los cambios tecnológicos de su compañía. Con SAP podrá más que acompañar tales cambios. Podrá abrir el camino[...]
SAP le permite reestructurar su negocio mientras él está cambiando.¹⁷

Pero, siguiendo la metáfora usada en la cita, ¿qué “camino” intenta abrir SMP en el Perú para interesarse en una tecnología que apela a los valores de la flexibilidad y la adaptabilidad de las empresas?

Sobre este punto, cabe señalar que el plan de expansión de SMP parte de una representación positiva del comercio al por menor en el Perú. Por un lado, convencidos que existe en la población peruana, sobre todo en los NSE A, B y C, una demanda creciente de modernidad difícilmente satisfecha por el comercio tradicional, los líderes de SMP nos dicen que “el Perú es un mercado joven que está naciendo para los supermercados”.¹⁸ En esa línea, como se puede apreciar en la siguiente cita, para SMP “abrir el camino” significa, básicamente, ganarle terreno a los negocios tradicionales, como los mercados

¹⁷ SAP es una empresa de origen alemán, fundada en 1972; actualmente es la mayor desarrolladora de software para aplicaciones de negocios en el mundo y el cuarto mayor proveedor independiente de software, con aproximadamente 7500 empresas, en 90 países, que han implementado sus sistemas. En: *¿Qué es SAP?* Disponible en: (<http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Que-es-SAP.php>) (última consulta: 16/09/13).

¹⁸ Los supermercados en Lima solo tienen un 30% de penetración, frente al 70% u 80% que se observa en otras ciudades de América Latina, como Bogotá y Buenos Aires o São Paulo, Río de Janeiro, México DF y Santiago (Gestión. Lima, 21 de octubre de 2011; García 2011).

de abastos, tiendas de abarrotes, bodegas, etc.; a través de elementos diferenciadores (“modernos”), como la variedad, la calidad, los precios de promoción, la atención rápida del cliente, el orden y la limpieza de las tiendas, etc.:¹⁹

Yo siempre digo que nuestros competidores directos son los mercados y las bodegas, que tienen el 80% de las ventas [a nivel nacional]. En ese sentido, nosotros tenemos una diferenciación grande. Por ejemplo, nosotros tenemos una certificación de calidad [llamada] HACCP, que es una de las certificaciones internacionales más difíciles de conseguir; es más, ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación. Esta certificación es más que el ISO, el ISO es una certificación de procesos y procedimientos [...] Entonces, aquí los productos son inocuos, los productos no sufren ningún tipo de contaminación. Estamos orgullosos de poder ofrecer esto a nuestros clientes.²⁰

Sin embargo, como se puede también ver en la cita (“ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación [...]”), el interés de SMP por una estrategia de negocio que apela a los valores de la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación descansa sobre la conciencia de que el juego de la competencia en el Perú es -como dirían los sociólogos Boltanski y Chiapello (2012) para el caso de la competencia capitalista en general-, “una lucha sin piedad”, si tenemos en cuenta que en el país operan dos de las 68 multinacionales de retail más eficientes y rentables del mundo, y que una de

¹⁹ Algunos especialistas de consumo señalan que los integrantes de los NSE A y B tienden a esperar en los supermercados niveles de servicio que en otros países son considerados como excesivos para negocios de similares características. El NSE C estaría absorbiendo esta tendencia (García 2011).

²⁰ Entrevista al Gerente General de Supermercados Modernos del Perú durante período 2005 – 2012; realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable “Suelto en plaza”. Lima, 21 de agosto de 2011.

ellas lideró el crecimiento del retail en el Perú en 2009.²¹ A ese escenario de competencia rigurosa se suma el interés de Wal-Mart por ingresar al país.²² De este modo, para el grupo económico peruano dueño de SMP “abrir el camino” significa, fundamentalmente, poner en práctica los métodos y las recomendaciones más recientes en materia de flexibilización y agilización de la producción provenientes del *New Management*,²³ para obtener una ventaja permanente sobre sus competidores y “ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.²⁴

Es en esa línea que se ubica la decisión del grupo de contratar en 2005 al gerente general, que durante la última década le otorgaría a SMP el acceso a los más recientes y diversos conocimientos sobre la *gestión flexible* de los supermercados en el mundo.²⁵

En el Perú hay una carencia de conocimiento y expertise para el manejo de los supermercados; ahí es donde entro yo, un brasileño que viene de

²¹ Una de ellas ingresó al Perú en el año 2002; la otra ingresó en 2007. Ambas son compañías muy importantes, según el ranking de las 2000 empresas más grandes del mundo, elaborado por la revista estadounidense de negocios Forbes, en 2009; que las ubica en el puesto 1039 y 1058, respectivamente, de un grupo de 68 multinacionales dedicadas al retail (García 2011).

²² Wal-Mart es la octava empresa más grande del mundo en 2009, según la revista Forbes. Wal-Mart estaría interesada en comprar a la mayorista chilena Alvi, la cual cuenta con 61, 65% de la participación en las acciones de la peruana Mayorsa, empresa enfocada en el comercio mayorista (García 2011: 11)

²³ Como señala Stecher, Godoy y Toro, siguiendo la perspectiva de Boltanski y Chiapello, el *New Management* es el conjunto de discursos y prácticas de gestión empresarial que “distanciándose del modelo de gestión burocrático y apelando a los valores de la excelencia, la flexibilidad, la innovación y el emprendimiento individual, se ha instituido en la perspectiva hegemónica respecto al modo correcto de gestionar una empresa en el nuevo escenario de globalización económica, innovación tecnológica, incertidumbre y cambio cultural” (2010: 544).

²⁴ Tarjeta de bienvenida que los empleados reciben cuando se integran a la empresa. (Fuente: Supermercados Modernos del Perú).

²⁵ Este Administrador de Empresas dirigió Unilever Perú durante el periodo 2002-2004; esta es una multinacional británico-neerlandesa, fundada en 1930, con fuerte presencia en Estados Unidos, Canadá y América Latina. Las categorías de productos desarrolladas por Unilever se concentran en los alimentos y las bebidas, así como en los productos para el hogar y de cuidado personal.

una empresa de consumo masivo con mucho contacto con el supermercado.²⁶

De esta manera, el crecimiento y la rentabilidad de SMP descansan básicamente sobre un conjunto de conocimientos y decisiones empresariales dirigidas a reestructurar y a adaptar la compañía a un manejo logístico nuevo, considerado clave en el negocio del retail actual (Lira 2005; Stecher, Godoy y Toro 2010). En este sentido, como hemos visto, para sentar las bases tecnológicas de un abastecimiento ágil y oportuno de los locales, SMP ha decidido instalar los sistemas WMS y SAP en sus tiendas, así como en los centros de acopio especializados. Del mismo modo, para sentar las bases técnicas de la calidad de sus 30 mil ítems o productos vendidos en la tiendas, SMP ha decidido alinear sus procesos de producción, manipulación y exhibición de los productos a los requerimientos de los sistemas de seguridad alimentaria ISO 2200 y HACCP. Junto a ello, para diseñar tiendas seguras y funcionales a los ritmos de los clientes, SMP ha decidido incorporar las técnicas y las pautas del Layout en la gestión de los espacios.

Pero, quizás los conocimientos y decisiones empresariales más eficaces y rentables en materia de *gestión flexible* sean los que SMP viene practicando en relación a los trabajadores de las tiendas para orientarlos y comprometerlos con la estrategia de negocio de la empresa. Es decir, con el uso de los sistemas WMS y SAP instalados en los locales para inventariar la mercadería y hacer el pedido de nuevas órdenes, con la adecuación de los trabajadores a los sistemas ISO 2200 y HACCP para garantizar la inocuidad de los alimentos

²⁶ Entrevista al Gerente General de Supermercados Modernos del Perú durante período 2005 – 2012; realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable “Suelto en plaza”. Lima, 21 de agosto de 2011.

vendidos en las tiendas, con la práctica de las técnicas provenientes del Layout para exhibir de modo atractivo los productos, con las pautas derivadas de la Magia del Servicio para atender de modo personalizado y cordial a los clientes. En suma, para orientar a los trabajadores en la dirección de los objetivos de la empresa-

Gráfico N° 4

Prácticas de excelencia e innovación requeridas por la cadena Supermercados Modernos del Perú



1- Busco la excelencia como mínimo estándar y me enfoco en los resultados

- Siendo puntual en mis horarios de trabajo, en reuniones y actividades.
- Informándome de los resultados para tomar acciones oportunas y mejorar el desempeño.
- Conociendo mis funciones, mis metas del área y de la empresa.
- Haciendo seguimiento a las tareas pendientes para apuntar a que se cumpla el 100% de lo previsto.
- Siendo detallista y respetando los procesos de la empresa, procurando que mis clientes queden siempre satisfechos.
- Respondiendo a las necesidades de manera rápida y eficaz; siempre brindando una o más soluciones.

2. Investigo, me mantengo actualizado y propongo ideas

- Capacitándome constantemente y manteniendo el interés de aprender día a día.
- Interesándome por el rubro retail, el negocio y sobre mi área.
- Para incrementar las ventas.
- Para optimizar procesos.

El Great Place To Work Institute y la adhesión de los colaboradores a la estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú

A este respecto, hay que señalar que al igual que con la logística, SMP cuenta con la asesoría permanente de una sofisticada empresa especializada en cultura y organización laboral, que apoya a la compañía en la tarea de orientar y comprometer a los empleados de las tiendas, llamados **colaboradores**, con la estrategia de negocio de SMP.

Y es que, como señalan los sociólogos Boltanski y Chiapello, la adhesión del personal a los objetivos de las compañías ha sido una preocupación permanente desde la primera mitad del siglo XX, en que las empresas dejaron progresivamente de ser dirigidas por sus propios dueños y comenzaron a ser administradas por cuadros asalariados, diplomados e integrados en grandes administraciones públicas o privadas (cuadro o *manager*). Sin embargo, en respuesta a la intensificación global de la competencia entre 1970 y 1990, esa misma preocupación por la motivación y movilización de los cuadros, se generalizaría hacia el total de los empleados de las compañías llamados ahora *colaboradores*; siendo los managers, investigadores y periodistas en asuntos corporativos y laborales, los encargados de sistematizar e inscribir en reglas de conducta las prácticas forjadas en el seno de las empresas para alcanzar el compromiso y la lealtad de los trabajadores, y hacer compañías más flexibles, eficaces y competitivas (Boltanski y Chiapello 2010).

Veamos el caso del Great Place To Work Institute, la empresa de investigación y consultoría especializada en organización y cultura laboral, que asesora permanentemente a SMP.

En 1981 una casa editora de Nueva York le propuso al periodista Robert Levering escribir un libro que debía titularse *Las 100 Mejores Empresas para Trabajar de los Estados Unidos*. Por aquella época Levering trabajaba como periodista en temas laborales; su experiencia en el seguimiento de manifestaciones sindicales, así como su conocimiento de innumerables demandas legales impulsadas por los empleados contra sus jefes, le llevaron a pensar que sería sumamente difícil encontrar empresas en las que los empleados se sintiesen realmente cómodos trabajando en ellas. Por esta razón, pensó que era más factible escribir un libro titulado *Las 100 Peores Empresas para Trabajar de los Estados Unidos*; sin embargo, la casa editora creyó imposible publicar un libro de ese tipo, porque para ello era necesario contratar un numeroso equipo de abogados.

De esta manera, Robert Levering y Milton Moskowitz comenzaron a investigar por todo Estados Unidos cuáles eran las mejores empresas para trabajar. En dos años de investigación visitaron aproximadamente 150 compañías, en 30 estados, y realizaron más de 3 mil entrevistas a empleados. Lo que encontraron en las empresas fue asombroso para ellos:

Muchas compañías tenían beneficios y ventajas sorprendentes: algunas ofrecían almuerzos gratis en el comedor de la empresa y en el menú se especificaban las calorías en vez de los precios; o empleados de tiendas de retail que se jubilaban como millonarios; o empresas con increíbles instalaciones recreativas, como piletas de natación o lagunas

para la pesca; o incluso compañías con jardines maternos dentro de las instalaciones. Algo poco común 30 años atrás (Great Place To Work Institute s.f.).

Pero lo que más sorprendió a Levering y Moskowitz fue el espíritu que encontraron dentro de esas empresas. Ellos lo describieron de la siguiente manera:

Uno podía sentir ese espíritu ni bien ingresaba a sus oficinas, generalmente por el modo que las recepcionistas lo recibían a uno o por el modo que los empleados interactuaban unos con otros en los pasillos de manera abierta y amigable. (Great Place To Work Institute s.f.)

Esto llevo a Levering a preguntarse por aquello que tienen en común dichas compañías. Así, durante los siguientes dos años Levering visitó nuevamente a 20 de las mejores empresas que seleccionó como parte del estudio de 1981, y publicó en 1988 otro libro titulado *Un Excelente Lugar para Trabajar. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos y que tantos sean tan malos?* En este libro, Levering describe así sus hallazgos:

Aprendí que lo realmente distintivo de los mejores lugares de trabajo era el modo en que se relacionaban los empleados y los jefes; observé un alto nivel de confianza entre los jefes y los empleados. En contraste, lugares malos para trabajar se caracterizan por la falta de confianza. (Great Place To Work Institute s.f.)

De este modo, Levering resumió sus resultados definiendo como un “excelente lugar para trabajar” aquel en donde:

Los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan. La clave singular y característica era la confianza. (Great Place To Work Institute s.f.)

En adelante, Levering siguió viajando para conocer las mejores compañías para trabajar y fundó el Great Place To Work Institute (GPTW), una empresa de investigación y consultoría especializada en organización y cultura laboral, que en la actualidad publica rankings anuales de las mejores empresas para trabajar en 45 países, en los cinco continentes, en medios mundiales reconocidos.²⁷ De este modo, el GPTW Institute marca un estándar global para definir excelentes lugares de trabajo, y asesora a los líderes de las empresas en la tarea de adherir a los colaboradores a la estrategia de negocio de sus organizaciones.²⁸

Para Jennifer Robin y Michael Burchell, miembros del Instituto, dicha adhesión se consigue través de la inversión de capital en la creación de “excelentes lugares de trabajo”, concebidos estos como unos lugares que, más allá de ofrecer un gran salario y beneficios llamativos, se caracterizan porque “los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan” (Great Place To Work s.f.). Y es que, según el Instituto, las organizaciones más valoradas por los

²⁷ Por ejemplo, en Perú el Great Place To Work Institute publica su lista de las mejores empresas para trabajar en el diario El Comercio; en Chile, en la revista Capital; en EEUU, en la revista de finanzas Fortune; en Francia, en el diario Le Figaro Economie, etc. (Great Place To Work).

²⁸ Entre los clientes del Great Place To Work Institute en América Latina y el mundo se encuentran empresas como Grupo Falabella, Coca-Cola, Google, Telefónica, Kimberly-Clark, Microsoft, Intel, IBM, Monsanto, McDonald`s, Santander, Scotiabank, etc. (Great Place To Work). Esto revela que los discursos y prácticas que estamos describiendo como parte del ámbito del retail en el Perú, en realidad, se encuentran difundidos en diferentes sectores productivos a nivel nacional, regional y mundial. Es una tarea pendiente investigar cómo se instalan esos discursos y prácticas en distintos sectores productivos y sociales.

trabajadores no son aquellas que hacen un *checklist* de un conjunto de políticas y programas, sino aquellas que con un **toque humano** se **integran** a la visión de los empleados, a través de la selección e implementación de una **variedad** de programas y prácticas **originales e inclusivos**.

Así, a partir de los estudios de cultura laboral realizados desde 1981, en aproximadamente 6000 organizaciones, el GPTW Institute ha identificado nueve “áreas culturales” en donde los líderes y jefes *construyen* ambientes de confianza en los centros de trabajo.

De este modo, para el GPTW Institute es fundamental no solo que los managers **comuniquen** a los colaboradores los planes de la empresa, sino también que los **escuchen** y los **inspiren** para que ellos den lo mejor de sí mismos.²⁹ La inspiración, según el Instituto, es dependiente del trato respetuoso y justo que los colaboradores esperan de la organización. Cuando estas prácticas se instalan en la compañía, los trabajadores experimentan un sentimiento de orgullo por ella. Para desarrollar este ánimo, es indispensable, según el Instituto, que los líderes contemplen, primero, la implementación de **formas de agradecimiento, desarrollo y cuidado del personal**, y segundo, que se encarguen de la creación de unos vínculos de camaradería entre ellos, los jefes y los auxiliares, a través del **intercambio de cosas** y la **celebración de acontecimientos** con los trabajadores a los que **contratan**. De este modo,

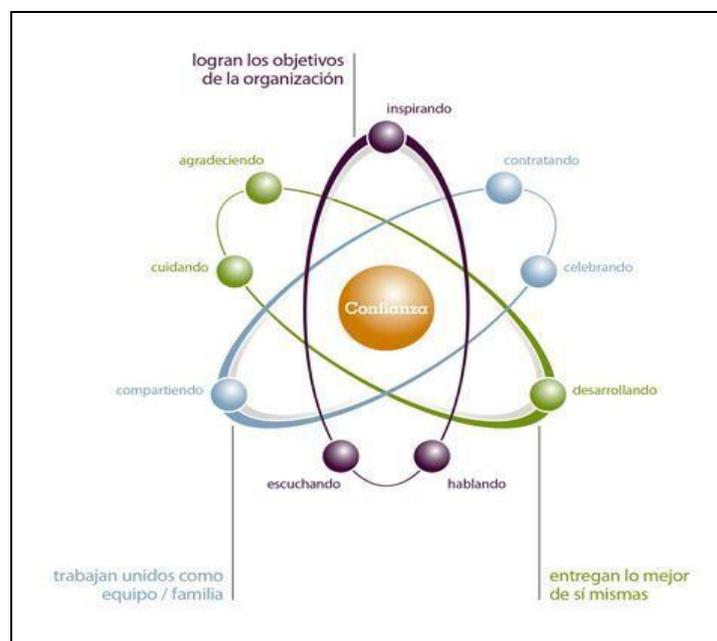
²⁹ Esto es parte de lo que Boltanski y Chiapello llaman “las nuevas modalidades de control de la nueva gestión empresarial”, en donde la producción es dependiente del autocontrol del trabajador motivado, y no del control jerárquico del jefe, como sucedía en el modelo burocrático imperante hasta la década del 60. En el nuevo esquema de gestión flexible, el jefe (ahora llamado *líder*) inspira a los colaboradores, a través de sus visiones de futuro, y los adhiere a los objetivos de la empresa: “Gracias a este sentido compartido al que todos se adhieren, cada cual sabe que tiene que hacer sin que sea necesario ordenárselo. Una dirección queda firmemente asentada sin necesidad de tener que recurrir a órdenes y el personal puede continuar autoorganizándose. Nada le es impuesto a este último, ya que es él mismo quien se adhiere al proyecto. El punto clave de todo este dispositivo es el líder, que es precisamente aquel que se muestra capaz de tener una visión, de transmitirla y de lograr que otros se adhieran a ella” (2010: 122).

según el Instituto, se espera que los empleados den lo mejor de sí mismos y trabajen en equipo, “como una familia”.

El siguiente esquema grafica esa articulación de prácticas, que busca orientar a los trabajadores en la dirección de las estrategias de negocio de las organizaciones.

Gráfico N° 5

Modelo Great Place to Work



Fuente: Great Place To Work Institute

Pero, en base a la investigación de campo que hemos realizado en una de las tiendas de Supermercados Modernos del Perú, qué podemos decir acerca de este modelo de gestión y de su relación con los jóvenes que se integran como *auxiliares* en las diferentes secciones de un supermercado.³⁰

³⁰ Los jóvenes que ingresan a trabajar a una tienda desempeñan la función de auxiliar en cualquiera de las secciones de un supermercado.

Lo primero que se puede afirmar es que, efectivamente, así como hay muchos jóvenes que no experimentan mayor interés por el trabajo de auxiliar en las tiendas y renuncian a los pocos meses de haber ingresado a la cadena, existe un significativo grupo de trabajadores que se comprometen y se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos. Esta iniciativa, en principio, tiene correspondencia con el valor que muchos jóvenes le otorgan al hecho de trabajar y recibir por su trabajo, a parte del salario mínimo, ciertos beneficios formales, establecidos por la ley del trabajo, como las gratificaciones o la CTS, que les incentiva a permanecer en el trabajo básicamente porque éste se integra a sus planes de ahorro a corto (salario), mediano (gratificaciones, CTS, seguro de salud) o largo plazo (jubilación).

Ese es el caso de Pepe Muñoz, un joven limeño de San Juan de Miraflores, que en 1998, a los 18 años de edad, ingresó a trabajar en la sección de abarrotes de una tienda de SMP, cuando la empresa aún le pertenecía a la transnacional holandesa Ahold:

Era mi primer trabajo, yo estaba contento; muchos no tienen esa suerte porque lo agarran a la segunda, yo lo agarre a la primera. Lo bueno fue que recibíamos gratificaciones; era la primera vez que yo veía ese tema, recibía una bonificación, ahí fue cuando comenzó el tema de... ya, junto para mis estudios, pero también tengo para mis otras necesidades, obviamente tener mi primer VHS, mi televisor, mi primer equipo de sonido, esos detalles. Tenía objetivos de poder comprar.

Así, motivado por ese aspecto novedoso de las condiciones de trabajo en SMP, Pepe se desempeñó como auxiliar en la sección de abarrotes

("gondolero"), cumpliendo las actividades que el jefe de la sección y su mano derecha, el especialista, le encargaban:

Yo ingresé en el mes de marzo; mi disposición hacia la sección era buena, ahí lo que aprendí y en lo que destaqué fue mayormente la atención al cliente, el tema del servicio que nos capacitan y nos evalúan.

Esta disposición frente al trabajo motivó que, a los seis meses, los jefes de la tienda cambiaran a Pepe a la sección de fiambres y lácteos:

Te veían si es que podías cumplir los objetivos que te trazaban en la sección y si los alcanzabas al 100% te mandaban a otra área, que fue mi caso.

De este modo, Pepe pasó a esta nueva sección, en donde, como él señala, todo era más riesgoso:

Te compete más responsabilidad porque tenemos que ver la cadena de frío, las pautas frente a los productos que van a vencer; son detalles en los cuales uno tiene que estar más enfocado.

Pero, una razón adicional, aparte de aquella vinculada a los beneficios laborales formales, que hizo que Pepe permaneciera en este lugar fue la relacionada con la promesa de bienestar que de un tiempo a otro comenzó a recibir de parte del gerente y sub gerente de la tienda.³¹

La aspiración de Pepe desde que salió del colegio ha consistido en seguir una carrera en la universidad y no tanto en un instituto: "Yo en sí quería

³¹ En una tienda aparte de existir los puestos de auxiliar, especialista y jefe de sección, existen los puestos de supervisor de servicios, sub-gerente de tienda y gerente de tienda.

entrar a una universidad y esa era mi meta, instituto no tanto, el tema técnico hasta el momento no me impacta”. Sin embargo, antes de ingresar a SMP (luego de postular a una universidad pública), Pepe se matriculó y estudió en un instituto privado, la carrera de administración financiera, con la intención de no descuidarse: “Ahí fue que ingresé a una carrera técnica para no descuidarme”. No obstante, a los dos meses tuvo que dejar el instituto debido a problemas económicos en su hogar. De este modo, Pepe ingresó a SMP con la idea de ahorrar dinero durante tres meses, renunciar al supermercado y retomar sus estudios en un plazo máximo de siete meses, plazo en el que no perdía los dos meses ya estudiados. Sin embargo, como señala Pepe, algo más que las gratificaciones hizo que se fuera quedando poco a poco en SMP: “No lo dejé hasta hoy en día porque vi que directamente...” ¿Qué vio Pepe?:

Los gerentes tenían el objetivo de tener las felicitaciones de parte del cliente no solo para ellos, sino también las felicitaciones hacia nosotros, sus colaboradores. Ellos nos decían: ustedes tienen que ser los mejores que el resto de las cadenas, tienen que ser el lunar del supermercado en Lima; esto era a lo que nosotros nos abocadábamos y lo que sentíamos apenas ingresábamos a un área.

Pero, además, como señala Pepe, los gerentes de la tienda le estaban dando la “oportunidad” de quedarse:

Mis jefes me estaban dando la oportunidad de decirme: quédate, no te vayas, si te quedas te damos esta oportunidad mañana más tarde, si tú mismo te acoges a estas metas que te estamos trazando.

¿Pero a qué se referían los jefes? Básicamente a que se comprometiese y esforzase a cambio de mejorar su condición laboral. De este modo, y sin

saber bien a qué se referían con ello, Pepe fue pasando de una sección a otra durante 1998. Luego de permanecer tres meses en la de fiambres y lácteos pasó a la sección de atención al cliente, donde trabajó solo un mes; y luego fue enviado por dos meses a la de de panadería, pastelería y comidas preparadas. Al cabo de estos dos meses, Pepe es enviado nuevamente a la sección de fiambres y lácteos, y finalmente acabó en la de vinos y licores, porque, según él, el gerente de la tienda se opuso a que volviera a una sección en donde ya había trabajado antes.³² Pepe había sido identificado por los gerentes de la tienda como un “buen colaborador”, al que había que saber ubicar en la tienda para prometerle alternativas de bienestar a cambio de que se comprometiera con el trabajo en una de las secciones “menos simples y ordinarias”, como era el área de vinos y licores: “Entre risas [el gerente] me dijo: tú no te vas quedar acá, tú no eres para acá, sube a mi oficina”. Ahí, según Pepe, el manager averiguó un poco más acerca de él:

Así como tú y yo estamos conversando ahora, él me pidió una pequeña reseña de cómo me inicié, cuáles eran mis expectativas, si quería quedarme o no en la empresa, si quería renunciar, si quería estudiar. Al final me dijo: no te quiero ver acá porque ya has pasado por esta área, he visto lo bueno que eres, pero yo no te veo acá, te veo en otra área. Pero en qué área, le dije. Tienes que irte a Vinos y Licores, me dijo. Hoy en día yo no te hubiese dicho esto, pero yo te digo una cosa: yo soy muy selectivo con el personal, porque yo te veo una persona muy seria, tienes muy buena vocación de palabra, tienes un objetivo que trazarte; en esa sección vas aprender más de lo que ya has aprendido hasta hoy

³² Este hecho de ir y venir entre una sección y otra en un periodo de tiempo muy corto (rotación del personal) se conoce en la literatura sociológica como “especialización flexible” (Sennet 2010).

en día, ahí vas a tener una carrera externa a lo que tú has estado abocado, me dijo. Entonces, se refería a que yo mañana más tarde en ese metro cuadrado de la sección aprendía cosas prácticas y con mañana más tarde me metía a estudiar, por ejemplo, Someliería, Enología o Administración.

De este modo, a un año de trabajo, en Pepe se podía observar una disposición casi absoluta con respecto al trabajo; no importaba si, de pronto, en una semana le tocaba cubrir el horario de apertura de la tienda (7am), u otra le variaban su horario y tenía que encargarse del cierre (11pm).³³ No había objeciones de ningún tipo:

Para mí no tenía objeción, yo decía: si me mandan a limpieza comienzo con mi escoba a barrer, si me mandan a carnes me meteré ahí, no me importa, usaré doble chompa, camisaco; porque en sí yo quería entrar en una universidad y esa era mi meta. Entonces, el hecho que me haya quedado también era por las oportunidades que me estaban ofreciendo internamente en la empresa.

Esta misma actitud es observable en Danilo, un joven piurano que en el año 2002 llegó a Lima con la intención “de trabajar acá y buscar algo mejor”. Luego de dos años de trabajo en restaurantes y pollerías, con 22 años, Danilo ingresó a trabajar a SMP, a una sección cuya tarea se realiza en la trastienda del supermercado:

Cuando uno va al supermercado ve que hay algunas cuantas personas adelante reponiendo, limpiando; pero detrás de la tienda hay de repente

³³ El horario flexible es otra cualidad del trabajo en empresas que flexibilizan sus procesos de producción. (Sennet 2010; Stecher, Godoy y Toro 2010) Esto deja escaso margen para que los empleados programen sus actividades extralaborales.

un poco más de gente ordenando, limpiando, produciendo, cocinando, todo.

Específicamente, Danilo ingresó a trabajar al área de Inventario; en esta área el trabajo consiste básicamente en descargar, ordenar y almacenar la mercadería que la cadena envía en camiones hacia la tienda. Como él señala, a pesar de que el trabajo era “un chambón” y que acababa muy cansado, él hacía bien las cosas: “Gracias a Dios hacía las cosas bien, muy bien”. Del mismo modo, asumió el trabajo cuando pidió su cambio a la sección de abarrotes, dos años después, en 2007:

Ahí aprendí muchas cosas ya. Por ejemplo, yo no sabía que aparte de reponer la mercadería hay que hacer un FIFO [First in, first out: la mercadería que entra primero sale primero], eso no lo sabía atrás, salgo a la sala y comienzo a adquirir nuevas cosas. Se tiene que rotar la mercadería, tiene que estar con precio, tiene que estar bien exhibida, bien atractivo a la vista del cliente, limpio, no debe faltar ni un detalle, ser detallista con tus exhibiciones, con tus góndolas, aprendí todo eso.

Y es que, como decíamos, Danilo vino con la idea de buscar algo mejor; esto concordaba con la posibilidad de ascender en la jerarquía de puestos de la tienda, algo que los jefes de SMP comenzaron a proponerle a cambio de comprometerse y esforzarse mucho más:

Yo tenía unos jefes que me decían: oye, sigue así, estás haciendo muy bien tu trabajo, tú eres un administrador de tu área, de tu góndola, en su momento de tu almacén, y eso demuestra que tú puedes dar más, que puedes llegar a ser un especialista. Eso es lo que el jefe me decía y yo creía eso, yo confiaba, ya llegará su momento, decía yo.

De este modo, desde su posición de auxiliar de abarrotes, Danilo parecía hacer todo lo que el concepto de satisfacción del cliente exige de un buen trabajador, así como Pepe:

Me encargaba de hacer un inventario de dichos productos, hacer un conteo, un recuento, un consolidado de todas las familias: hoy me tocaba textil, mañana hogar y muebles, pasado de repente accesorios para baño, limpieza. Y me metí ahí, hice las cosas bien también, tenía una auditoría de la central cada tres meses. En ese entonces era un control de mis legajos, del conteo que hacía, venía alguien de la central y me decía: ya, vamos a agarrar tres códigos anteriores y tres códigos que contaste ayer. Me auditaban. Me decían: ayer contaste veinte, diez en sala y diez en almacén; entonces íbamos y contábamos. Tenía que coincidir el stock físico con el teórico. Eso tenía una nota. Había bueno, excelente, regular y deficiente. La nota era de 80% hasta el 100%. Gracias a Dios las cosas las hacía bien, muy bien, y por ese lado, donde he estado lo he hecho con todas las ganas posibles que he tenido. Las hacía bien y mis calificaciones de auditoría era 100%, eran excelente, mayormente eran excelentes.

Sin embargo, Danilo renunciaría a SMP luego de seis años de trabajo. ¿Por qué? ¿Qué aspectos definen la renuncia de un joven que se esfuerza y confía en que las cosas mejoraran para él?

El dilema y la renuncia de los trabajadores de Supermercados Modernos del Perú

Básicamente, los aspectos que definen la renuncia de un trabajador muy laborioso al que se le ha prometido un “mejor futuro” es la insostenibilidad de dicha promesa; pues como se puede ver si volvemos al caso de Pepe Muñoz, llegar a donde él está ahora, es decir, ganar aproximadamente 1500 soles como jefe de sección de SMP, supone *muchísimos* años de trabajo y una *escasa* retribución, una realidad visiblemente distinta a la de los “empleados de retail que se jubilaban como millonarios”, que los investigadores del Great Place To Work Institute describieron y enarbolaron en los años ochenta en EEUU (Place To Work Institute).

Hemos dicho que Pepe Muñoz actualmente es jefe de sección de vinos y licores de SMP; pero para alcanzar esta condición han pasado 14 años. Pepe ingresó a SMP en 1998. Durante el primer año, rotó entre las secciones de abarrotes, fiambres y lácteos, atención al cliente, panadería y pastelería, hasta que su jefe lo envió a vinos y licores porque, como le decía, ahí “él aprendería más de lo que ya había aprendido” hasta tener una carrera externa como someliería, enología o administración. Pues bien, en 2005, después de siete años de trabajo en SMP y de varios intentos, Pepe logró ascender al cargo de especialista de la sección de vinos y licores y ganar solo 100 soles adicionales al sueldo básico que recibía como auxiliar, además de llevar un curso de someliería por siete meses, en una conocida universidad privada en Lima. Él ya no rotaba de sección en sección, confiado en lograr en lograr su ascenso a la jefatura de la sección. Así, “trabajando duro” Pepe ascendió a jefe de sección en 2010, después de 12 años de trabajo, y actualmente gana unos 1500 soles mensuales (dos salarios básicos).

Pero, a diferencia de él, muchos trabajadores (sobre todo aquellos que tienen hijos) renuncian porque este proceso es en realidad, muy lento, pero sobre todo escasamente formador y, además, poco rentable para satisfacer las necesidades de subsistencia y sostener a una familia. Y es que, como decíamos al inicio citando a Sennett, “Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter” (Sennett 2010), esto genera un dilema en las personas: ellas no pueden cumplir sus aspiraciones de ser buenos proveedores de recursos para sus familias (padres-artesanos), como en el caso de Danilo, o de seguir estudios superiores y ser profesionales-artesanos, como en el caso de Pepe. Veamos lo que nos cuenta Danilo.

Decíamos en el apartado anterior que él ingresó a SMP en 2005 y que trabajó en la sección de inventario durante los primeros dos años; pues bien, aquí la experiencia lejos de ser formadora resultó limitante y aburrida:

“No había ninguna posibilidad de ascender, ahí estas trabajando, trabajando, trabajando [...] Ahí tienes que estar metido almacenando nomás, desarmando y ordenando lo que llega, es un chambón. Nada más. Llegan los camiones a la parte de atrás de la tienda y te traen toda la mercadería. Entonces, yo estaba atrás de la tienda; yo ya no quería eso, me aburrí en el almacén. Yo mismo le dije al jefe: ¡necesito ir a afuera! Yo quería otra cosa, aprender otras cosas; el trabajo era pesado, llegaba cansado a mi casa, todo el día yo trabaja solo. Yo mismo le dije al jefe que me saque de ahí, que me mande al piso de venta”.

En efecto, al cabo de dos años, en 2007, le enviaron a la sección de abarrotes a desempeñar la función de reponedor de mercadería o gondolero.

Ahí Danilo aprendió nuevas cosas no porque eso fuera parte de una política de capacitación permanente promovida por la empresa, sino porque, como hemos visto, él tenía mucho interés en aprender para ascender, tal como le habían prometido los gerentes de la tienda.

Pero, en este proceso de compromiso y lealtad con la empresa, Danilo dejó pasar otras oportunidades que se le presentaron a través de las marcas que contratan a empleados para el trabajo de mercaderista en las tiendas, por sueldos más altos (dos sueldos básicos aproximadamente). Como él señala, muchos compañeros colaboradores veían esta posibilidad de ganar más y renunciaban:

Y así van pasando los años y había muchas oportunidades que yo dejé, que desperdicié en ese momento, de repente de migrar a ser mercaderista, porque muchos compañeros míos de la misma tienda que emigraron a mercaderistas regresaban como mercaderistas, y me decían: ¡oye, vamos!

Y es que, como mencionamos anteriormente, los jefes solían decirle a él que podía alcanzar una mejor posición si hacía bien las cosas. Esto lo llevó a rechazar otras ofertas de trabajo, como la de mercaderista, durante los seis años que permaneció como auxiliar, a pesar de que al cuarto año de trabajo en SMP Danilo tuvo a su primer hijo:

La oportunidad de ser mercaderista se presentó muchas veces y no las aproveché, no salía de mi área, porque me habían metido un chip a la cabeza, los jefes me decían: sí, tienes que hacerla, eres bueno, la vas a romper [...] Eso es lo que el jefe me decía y yo creía eso, yo confiaba, ya llegará su momento, decía yo.

Pero, como señala Danilo, los años pasaban y las cosas no mejoraban para él; seguía ganando el sueldo básico de aquella época: “Iban pasando los años, pasaban los años y nunca se daba”. Luego de 5 años de trabajo en la empresa Danilo cuenta que se abrió la oportunidad de ascender y ser un especialista:

En el último año se dio la oportunidad, el mismo jefe empezó a prepararme, me mando al área de bazar, textil y electro, exclusivamente en esa área. Ahí era menos trabajoso, pero estaba más metido en la administración del sistema comercial. Me dijeron: estás para esto. Empecé a ser encargado de toda el área de venta de abarrotes, de cubrir cuando el jefe no estaba, un poco más a liderar el equipo de trabajo.

Como señala Danilo, esta disposición hacia el trabajo facilitó que el jefe de sección y el gerente de la tienda le envíen a la bolsa de oportunidades de SMP:

Eso me ayudó para que el jefe de abarrotes y el mismo gerente me pongan a la bolsa de oportunidades. Me mandaron, llegó el momento que tenía que ir a dar el examen.

El jefe le hizo esta propuesta porque, según Danilo, vio sus resultados:

Me propuso por mis resultados, por todos los resultados que yo tenía porque durante los seis años que estuve en algún mes del año fui el mejor del mes. Siempre era el mejor del mes y de repente en los peores meses, en diciembre, enero, meses de campaña, yo he sido el mejor colaborador del mes, la persona que destacó más durante el mes era yo.

Danilo lograba ser colaborador del mes porque sobresalía en lo que hacía.³⁴ Como él mismo dice:

Si tienes que llenar acá, no solo tienes que estar ahí, sino estar metido en todos los lados, en los detalles, de repente ayudar a otra sección o alguien que lo necesite, ayudar mucho al cliente, eso te evalúan un montón, la presentación personal, el uniforme, bien limpio, bien planchado, con tu tap, zapatos bien lustrados, eso te ayuda un montón.

Sin embargo, el ascenso no se dio porque, según Danilo, “eran un montón de personas”, y además, “al parecer no convencí en la entrevista personal”. De este modo, en enero de 2011, Danilo decidió renunciar a SMP:

En enero el jefe me dijo que no había aprobado; de las cinco personas que fuimos de la tienda a dar el examen solo aprobó uno y decidí emigrar a otra cosa. Mi hija ya había nacido, ya estaba grande, ya no podía esperar dos o tres años más; y aparte las cosas eran un poco difíciles en mi tienda, porque en mi tienda había tres o cuatro compañeros, en mi sección había dos y en otras áreas más, que ya habían aprobado el examen y estaban esperando tienda todavía. Eso era en mi tienda, imagínate en cuántas tiendas más habían personas aprobadas esperando tienda. Entonces, yo dije: si yo apruebo y voy a esperar a que haya una tienda, voy a pasarme diez años, dije no. El tema económico me tenía muerto y eso que mi esposa también trabajaba. Imagínate los 550 soles que ganaba [el sueldo básico de esa

³⁴ Por ser el mejor colaborador en un mes del año Danilo recibía un salario adicional de cien soles y un vale de alimentos de cincuenta soles: “A veces te daban un diploma, te llevaban a la central y las chicas de bienestar y cultura te hacían un desayuno, tu diploma y nada más”. Contrario a lo que parecía prefigurar la promesa de bienestar, durante el año Danilo no recibía ningún otro tipo de retribución adicional por el esfuerzo que realizaba.

época] no servían para nada, creo que solo cubría mi pasaje, no daba más. Decidí ser mercaderista para Aje.

En realidad, Danilo parece haber comprendido lo que significa el bienestar y la seguridad laboral en los supermercados, sino recordemos la historia laboral de Pepe Muñoz y de muchos jóvenes que deciden quedarse en SMP: convencidos que no pueden echar al agua el tiempo dedicado a la compañía, siguen buscando formas para “salir adelante”, como pedir su cambio a otras secciones en donde creen que también pueden hacer bien las cosas, para acceder a una beca y seguir estudiando y saltar en algún momento hacia la subgerencia de una tienda.

Sin embargo, como señala Danilo, otros trabajadores no están dispuestos a esperar tanto:

A varios compañeros míos los mandaron a otras tiendas, pero, como te digo, esperaron un montón. Dos compañeros que aprobaron en su momento, cuando yo también estaba ahí, decidieron quedarse esperando, yo salí y al final ellos también terminaron renunciando, siendo especialistas, teniendo tienda a cargo. Es una esclavitud en Supermercados Modernos del Perú porque entran temprano y no tenían hora de salida.

De este modo, es comprensible la renuncia de los trabajadores y la descripción de la línea de carrera en el supermercado como una *locura*:

Yo ya no me veía acomodando detergentes para la cadena, tuve que renunciar; las marcas pagan mucho más y, quieras o no, las cosas se

miden como tú las ves, así de simple, así suene discriminatorio. En una tienda ¿Quién es el lunar? El colaborador que trabaja para la cadena. ¡El mercaderista no! El personal externo representa a una marca en una tienda y eso tiene un mayor sueldo y beneficios. Nosotros somos referentes para muchos colaboradores; para otros no porque prefieren seguir una línea de carrera ahí y ganar casi lo mismo que el mercaderista, pero después de muchos años de trabajo. ¡Están locos!

Conclusiones

En esta tesis me propuse entender cómo los empleados de SMP expresan rechazo hacia la empresa. Nuestro argumento ha sido que la gente “no puede amar lo que tan rápido fuga”. Ellos se adhieren a los modos de pensar y hacer promovidos por la empresa, pero en el camino muchos de ellos se decepcionan porque las promesas de estudio y ascenso son precarias, supone 15, 20 años de trabajo para ganar 1500 soles. Estas circunstancias llevan a un grupo de trabajadores a describir como una locura la posibilidad de permanecer y hacer una línea de carrera en SMP.

Las fuentes de gestión provenientes del Great Place To Work Institute dibujan “un excelente lugar de trabajo”. Estos recursos discursivos y prácticos son eficaces en tanto que logran la adhesión de los jóvenes por un determinado tiempo a la estrategia de negocio de la empresa, a través de la promesa de bienestar, ciertas formas de retribución del esfuerzo, la horizontalidad y camaradería entre gerentes, jefes y trabajadores, etc. Cuando la gente renuncia comprende que estos principios buscan retenerlos, mas no hacerla evolucionar como trabajadores: ven que no van a ganar más, ven que ya no aprenderán nada más en el trabajo, etc., y entonces, muchos postulan a los puestos de mercaderista que ofrecen las diferentes firmas.

Este modelo Great Place To Work ha sido adaptado a la realidad de Supermercados Modernos del Perú básicamente para retener a la gente por un determinado tiempo hasta que esta renuncia e ingresa otra a la que se le promete lo mismo. Así, el negocio en cuestión de mano de obra es rentable para Supermercados Modernos del Perú. Quienes dirigen la empresa se han encargado de instalar tecnologías y técnicas muy sofisticadas para satisfacer al

cliente, cuyo aprendizaje depende casi exclusivamente de la agencia de los colaboradores. Los líderes de SMP no se preocupan por capacitar permanente a los trabajadores, solo es necesario estimularlos diciéndoles que tendrán un mejor futuro y entonces los trabajadores dan lo mejor de sí, buscan aprender por sus propios medios y trabajan coordinadamente.

Pero este esquema entra en "crisis" cuando pasan años y la gente no ve bienestar traducido en más ingresos, profesionalización, etc. Pongo crisis entre comillas porque, en realidad, este modelo parece estar pensado así desde que quienes asesoran y dirigen la empresa: pensado para adherir y luego dejar ir a los trabajadores. Esto es rentable para la empresa.

Bibliografía

Ballón-Landa, Rodrigo

2012 “Fundamentos de clasificación de riesgo”. En: Class & Asociados S.A. CLASIFICADORA DE RIESGO. Disponible en <www.class.pe> (última consulta: 16/09/13).

Benedetti, Mario

S. f. A la izquierda del roble. En: Latin Art Museum. Fundación Ureña Rib. Disponible en <<http://www.latinartmuseum.com/benedetti.htm>> (última consulta 14/09/16).

Boltanski, Luc y Eve Chiapello

2010 El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid. Ediciones Akal.

Coser, Lewis

1978 Las instituciones voraces. México. Fondo de Cultura Económica.

Cotler, Julio

1998 Los empresarios y las reformas económicas en el Perú. Documento de Trabajo 91. Lima. IEP.

Gamero, Julio y Gabriela Carrasco

2010 Trabajo informal y políticas de protección social. Fortaleciendo la voz de los trabajadores informales en las decisiones de política social en América Latina. Proyecto WIEGO-CIES. Lima. Disponible

en<<http://www.comunidadandina.org/camtandinos/OLA/Documentos/Pdf/trabajo-informal-y-politicas.pdf>> (última consulta: 16/09/13).

García, Emilio

2011 Una aproximación al retail moderno. Lima. Universidad del Pacífico.

Geertz, Clifford

2000 La interpretación de las culturas. Barcelona. Gedisa editorial.

Gestión

2011 “La expansión de los minoristas en el Perú”. En Diario Gestión, 21 de octubre de 2011. Disponible en <<http://gestion.pe/noticia/1321411/expansion-minoristas-peru>> (última consulta: 16/09/13).

Great Place to Work Institute

S.f. Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.pe/> (última consulta: 16/09/13)

Hirschman, Alber

1977 Salida, voz y lealtad. México. Fondo de Cultura Económica.

Illouz, Eva

2007 Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo. Buenos Aires. Katz Editores.

Kierkegaard, Soren

2006 O lo uno o lo otro. Un fragmento de vida I. Cap. La rotación de los cultivos. Ensayo para una doctrina de prudencia social. Pgs. 271-307. Madrid. Editorial Trotta.

La República

2013 “El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor”. En: Diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en <<http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>> (última consulta: 16/09/13).

Lectura Mundi

2013 Conversación con Richard Sennett. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=8tmOYCXub1M>> (última consulta 14/09/16).

Lira, Loreto

2005 Cambios en la industria de los supermercados. Concentración, hipermercados, relación con proveedores y marcas propias. Estudios Públicos, 97. Chile. Disponible en <http://www.cepchile.cl/1_3472/doc/cambios_en_la_industria_de_los_supermercados_concentracion_hipermercados_rel.html#.Ut1sChDv5dg>

Nugent, Guillermo

2016 Errados y errantes. Modos de comunicación en la cultura peruana.
Lima. La Siniestra Ensayos.

Proexpansión

2010 “Supermercados arrinconan a puestos de mercados, bodegas y panaderías” Disponible en:
<http://proexpansion.com/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf> última consulta: 16/09/13).

SAP - Sistema, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos

S. f. “¿Qué es SAP?” Disponible en <<http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Que-es-SAP.php>> (Última consulta: 16/09/13).

Sennett, Richard

1982 La autoridad. Madrid. Alianza Editorial. 2009 El artesano. Barcelona. Editorial Anagrama.

2000 La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona. Editorial Anagrama.

2012 Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación. Barcelona. Editorial Anagrama.

2013 Artesanía, tecnología y nuevas formas de trabajo. Barcelona.

Centre de Cultura Contemporània de Barcelona.

Simmel, George

2003 Cuestiones fundamentales de sociología. Barcelona. Gedisa editorial.

Stecher, Antonio, Godoy, Lorena y Juan Pablo Toro

2010 Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de ventas de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail de Chile. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 9, Nº 27.

Ucelli, Francesca y Mariel García

2016 Solo zapatillas de marca. Jóvenes limeños y límites de la inclusión desde el mercado. Lima. IEP.

Watanabe, José

2008 "El guardián del hielo" En: Poesía completa. Lima. Editorial Pre-Textos.

Yamada, Gustavo y Juan Chacaltana

2007 Generación de empleo en el Perú. Seis casos recientes de éxito. Documento de discusión. -- Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Zavala, Enrique

2011 Entrevista a Norberto Rossi. En: "Suelto en Plaza" - Willax

Televisión. Disponible en:

<<http://www.youtube.com/watch?v=XTNSWsPR5A&list=PL84CE0>

DA82E8CE8D3> (última consulta: 16/09/13).