

Construcción de vínculos en el trabajo flexible en Chile: Expectativas comunes y experiencias disímiles de trabajadores jóvenes del retail*

Building bonds in Flexible Work in Chile: Common Expectations and Dissimilar Experiences of Young Retail Workers

PAMELA FRÍAS**
ANTONIO STECHER***

* El presente artículo contó con el financiamiento de los siguientes proyectos: (1) Beca CONICYT Doctorado Nacional 21180614; (2) FONDECYT Regular N° 1181041 (ANID-Chile); (3) ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007-Núcleo "Autoridad y Asimetrías de Poder.

** Doctora© en Psicología. Universidad Diego Portales. Académica colaboradora, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Correo: pame.frias@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3385-243X>

*** Doctor en Psicología. Académico, Universidad Diego Portales, Chile. Correo: antonio.stecher@udp.cl, <https://orcid.org/0000-0001-6235-1912>

Resumen

Se presentan los resultados de un estudio sobre los vínculos que construyen en sus espacios laborales los/as trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile, considerando tanto los procesos de cambio en las orientaciones culturales que han instalado nuevos ideales de horizontalidad y dignidad, como las nuevas exigencias y lógicas productivas de los modelos de gestión flexible. Se realizaron 30 entrevistas narrativas a trabajadores de bajo nivel ocupacional de tiendas de supermercado y por departamento, y a profesionales de las gerencias corporativas del retail. Los resultados dan cuenta de la fuerte y transversal presencia de dichos ideales en la relación con otros, así como sus tensiones producto de las características de los procesos de trabajo, la pervivencia de lógicas autoritarias y la fuerte asimetría de poder entre empresas y trabajadores. Se releva también cómo esos ideales comunes respecto a sus vínculos y las tensiones cotidianas que enfrentan adquieren características específicas en cada uno de los dos colectivos de trabajadores analizados.

Palabras clave: juventudes, narrativas laborales, gestión flexible, retail

Abstract

The results of a study of the bonds that young workers build with others in the retail industry in Chile are presented, considering both the process of change in cultural orientations that have installed new ideals for horizontality and dignity, as well as the new demands and productive logics of flexible management models. Thirty narrative

interviews were conducted with low occupational level workers from supermarkets and department stores, and professionals from corporate retail management. The results show the strong and transversal presence of these ideals in the relationship with others, as well as their tensions resulting from the characteristics of the work processes, the survival of authoritarian logics and the strong asymmetry of power between companies and workers. It also reveals how these common ideals regarding their bonds are the daily tensions they face acquire specific characteristics in each of the two groups of workers analyzed.

Key words: youth, labor narratives, flexible management, retail

1. Introducción

Este artículo se enmarca en una investigación cuyo propósito es comprender las modalidades de vínculo subjetivo que construyen los/as jóvenes con el trabajo en la sociedad chilena, entendiendo por ello las prácticas de significación y construcción de sentido que hacen los/as trabajadores sobre su experiencia laboral en tres dimensiones: la imagen de sí mismos en tanto trabajadores, las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo, y el modo en que se vinculan a la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Para los fines de este artículo, se profundiza en específico en las prácticas de significación y construcción de sentido referidas a los vínculos con otros que los/as jóvenes trabajadores de la industria del retail en Chile construyen en el espacio de trabajo, considerando las relaciones con jefaturas, compañeros y clientes.

El estudio desarrollado permite una aproximación fundada empíricamente al fenómeno de los vínculos sociales que los/as trabajadores jóvenes están construyendo actualmente en el trabajo, considerando para el análisis tanto los cambios en las orientaciones culturales de las nuevas generaciones, como las transformaciones estructurales del mundo del trabajo vinculadas a los procesos de flexibilización y modernización empresarial. Este abordaje, a su vez, reconoce la heterogeneidad de trabajadores jóvenes en Chile, tomando distancia de aproximaciones homogeneizantes que sitúan a las juventudes como un colectivo de características únicas y compartidas asociadas a una subjetividad laboral millennial (Cristea, Vatamanescu y Mitan 2017; Jerome et al 2014; Bunton y Brewer 2012; Hobart 2008).

De este modo, el artículo contribuye a comprender cómo en un contexto societal en que la modernización neoliberal reconfiguró los parámetros de las experiencias laborales (Stecher y Sisto 2019; Ramos 2009; Soto 2008); al mismo tiempo que distintos procesos de modernización cultural forjaron nuevos ideales de individuo (autonomía, dignidad, respeto) y llevaron a un cuestionamiento de las jerarquías y a una fuerte demanda por mayor horizontalidad en las relaciones (Araujo y Martuccelli 2012), los trabajadores jóvenes significan y dotan de sentido sus vínculos con otros en el trabajo. Como se discute en el artículo, el reconocimiento de dichas transformaciones estructurales de la sociedad chilena no implica desconocer -como ha sido señalado por Kathya Araujo (2016, 2021)- que ciertas lógicas jerárquicas, tutelares y autoritarias de sociabilidad perviven en vida social, produciéndose articulaciones, tensiones y configuraciones complejas de

prácticas y sentidos en los vínculos que los/as jóvenes construyen en el trabajo.

El principal aporte del artículo es abordar empíricamente, situadamente y desde una perspectiva psicosocial un eje central de las experiencias laborales: los vínculos que se construyen en el trabajo. Este abordaje permite enriquecer perspectivas de corte más estructural que tienden a invisibilizar la pregunta por los vínculos cotidianos en los espacios de trabajo contemporáneo. Sea partiendo de la tesis de la precarización, desafiación y destrucción de colectivos en el trabajo flexible (Standing 2011; Castel 2010; Sennett 2000); o situados en una perspectiva que enfatiza los procesos de empresarización, competencia e individualización de los sujetos laborales bajo el neoliberalismo (Laval y Dardot 2010; Boltanski y Chiapello 1999); dichos abordajes han tendido a desatender el análisis de las formas de vínculo que se despliegan cotidianamente en los transformados escenarios laborales, presuponiendo una erosión profunda o una menor relevancia de los mismos.

Para contribuir a disminuir esa brecha de conocimiento en el campo de los Estudios del Trabajo en América Latina, el estudio reconstruyó y analizó las narrativas laborales de dos colectivos de trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile: jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas y jóvenes de menor calificación y ocupación que trabajan en las salas de venta de tiendas por departamento y supermercados. A partir del análisis de sus narrativas, que abordan sus trayectos biográficos, sus condiciones de trabajo y sus expectativas de futuro, se buscó reconstruir las modalidades y sentidos que están presentes en las relaciones formales e

informales que construyen con otros en dicha industria. Dichas relaciones son un eje relevante para comprender el tipo de vinculación subjetiva y de experiencias laborales que caracterizan a las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes en la actual sociedad chilena.

Asimismo, los resultados que se presentan permiten profundizar en aspectos comunes y en las diferencias entre esos dos colectivos de trabajadores jóvenes, así como identificar los principales desafíos y/o tensiones que emergen en las construcciones de sentido de sus narrativas laborales respecto a los vínculos que establecen cotidianamente en el trabajo. El análisis contribuye a la comprensión de lo que hemos considerado en otros trabajos como una gramática emergente de juventud laboral (Frías, Corica y Stecher 2022), atravesada tanto por los cambios en las expectativas y orientaciones culturales del Chile contemporáneo, como por las transformaciones estructurales y nuevas exigencias de los modelos de gestión flexible en las empresas del sector moderno y formal de la economía. Una nueva gramática que, reconociendo un horizonte compartido por las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes, visibiliza también la heterogeneidad, diferencias y desigualdades, entre los diferentes colectivos de jóvenes (profesionales y no profesionales) que trabajan actualmente en la sociedad chilena.

2. Antecedentes

El trabajo asalariado constituye uno de los campos privilegiados de construcción de vínculos con otros en las sociedades modernas (Araujo y Martuccelli 2012; Blanch 2003; Jahoda, Lazarsfeld y Zeisel 2017; Stecher y Guerra 2020). En el espacio laboral y en el

marco de las exigencias de coordinación y colaboración propias del trabajo asalariado capitalista, los individuos construyen vínculos, formales e informales, con distintos actores, que son centrales en la construcción de sus identidades laborales y su integración a la vida social. Entendemos los vínculos en el trabajo como las diversas modalidades de relación con otros, considerando tanto las prácticas cotidianas como los significados que atribuyen los trabajadores a dichas interacciones (Díaz, Godoy y Stecher 2005). Las modalidades que adquieren dichos vínculos en el trabajo pueden variar en función tanto de las particularidades de cada proceso productivo y escenario laboral, como de los anclajes socioestructurales de los/as trabajadores/as (sexo, edad, nacionalidad, clase). Asimismo, y tomando como referencia el marco analítico propuesto por Kathya Araujo (2009b) para analizar las configuraciones de sujeto, es importante indagar en los vínculos en el trabajo considerando tanto los ideales o expectativas que portan los/as trabajadores al insertarse a un espacio laboral; como las experiencias sociales que han tenido efectivamente en sus formas de relación con otros en el trabajo. Entre dichos ideales y experiencias puede existir una mayor o menor convergencia y consistencia, dando lugar a distintas tensiones y a un trabajo del individuo para gestionar las brechas entre lo que anhelan y encuentran efectivamente en sus relaciones con otros en sus espacios laborales.

El estudio que se presenta se propuso analizar los vínculos en el trabajo que construyen trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile considerando dos ejes analíticos: por una parte, los cambios en las orientaciones culturales de las nuevas generaciones de trabajadores crecidos en una sociedad chilena posdictadura

marcada por procesos de democratización (Araujo y Martuccelli 2012) e individualización (PNUD 2022); y, por otra parte, los cambios estructurales en el mundo del trabajo asociados a los procesos de reorganización empresarial y flexibilización laboral propios de la matriz de modernización neoliberal (Stecher 2014; Soto 2008).

Respecto al primer eje, y siguiendo las tesis de Araujo (2009a, 2013, 2021), es posible plantear que desde los años 90 la sociedad chilena asiste a una gran transformación estructural que se caracteriza por un fuerte empuje hacia la democratización de las relaciones sociales, por la expansión de los principios de igualdad y del ideal normativo del derecho (Araujo 2013, 2009a), que se traduce, entre otros, en expectativas de horizontalidad y dignidad en el trato y en una alta sensibilidad a distintas formas de desigualdad en las interacciones cotidianas (Araujo 2016). En tanto anhelo de interacción social, la creciente demanda de igualdad relacional (PNUD 2017) conduce a la búsqueda de un tipo de sociabilidad que es crítica y se distancia hasta cierto punto de la jerarquía, tutelaje y verticalidad características de las matrices históricas de sociabilidad chilena (Araujo 2016; Ramos 2009). Este empuje a la democratización, la demanda de dignidad y el cuestionamiento a las jerarquías autoritarias se acentuó a partir del año 2006, vinculado -entre otros- al ciclo de fuerte repolitización y movilización social de la sociedad chilena que tiene su expresión más visible en el estallido social del 2019 (Garretón 2021; PNUD 2015). Como señalan Ganter y Zarzuri (2020), el factor generacional ha sido un elemento clave en ese largo ciclo de protestas en Chile (2006-2019) que ha tensionado y desafiado el modelo de desarrollo y la institucionalidad política, al

mismo tiempo que ha jugado un papel central en el apuntalamiento de nuevas orientaciones culturales e identidades sociales en las generaciones jóvenes del país.

Estos nuevos ideales de horizontalidad, autonomía y buen trato han entrado en tensión con las formas tradicionales de sociabilidad chilena basadas en una arquitectura relacional vertical, con lógicas de privilegios de clase, clientelismo (Larraín 2001), autoritarismo, ostentación y confrontación de poderes y distancia (Araujo 2013; Ramos 2009); percibidas en el último tiempo como formas de relación desmesuradas e inaceptables (Araujo 2019), pero que igualmente perviven en distintos ámbitos de las relaciones sociales. Específicamente, en el mundo del trabajo, la aspiración a ser tratados como iguales (PNUD 2017) se ve tensionada frente a la persistencia de matrices autoritarias de relación (Araujo 2016; Ramos 2009), dado que en algunos sectores laborales el vínculo entre jefaturas y trabajadores sigue estando basada en abusos y humillaciones, en formas autoritarias de autoridad, resultando ello en la construcción de espacios laborales basados en un “orden asimétrico de dignidades” (PNUD 2017: 50). Dicha lógica relacional se aprecia también en las relaciones de trabajadores con clientes, así como en la escasa presencia de espacios de participación y reconocimiento genuino para los trabajadores en las empresas chilenas, donde la fuerte asimetría capital-trabajo es un rasgo estructurante del trabajo flexible (Ramos 2009).

Respecto al segundo eje, el mundo del trabajo en Chile experimentó profundas transformaciones a partir de la década de 1980 en el marco de importantes procesos de modernización empresarial, reestructuración productiva y

flexibilización laboral (Ramos 2009; Soto 2008) impulsados por el nuevo marco de un capitalismo global, flexible, informacional, en red, financiarizado y caracterizado por formas de regulación sociopolítica de corte neoliberal (Stecher 2014; Castel 2010; Castells 1998). En dicho contexto, las medianas y grandes empresas del sector moderno y formal de la economía introdujeron progresivamente diversas innovaciones tecnológicas y organizativas asociadas a los nuevos modelos de gestión flexible (Ramos 2009), buscando aprovechar las oportunidades de rentabilidad que ofrecía la apertura económica y la flexibilización laboral, y procurando adaptarse competitivamente a los parámetros emergentes de la nueva economía capitalista (Castells 2001). Sin desconocer que dichos procesos de reestructuración productiva han sido profundamente heterogéneos en Chile y América Latina (De la Garza 2000), una amplia cantidad de estudios sugieren que dichas transformaciones han tenido fuertes implicancias para las modalidades de construcción de vínculos con otros en los espacios laborales. Esto a nivel de las relaciones con las jefaturas (por ej: un líder motivador más que un jefe vigilante), con los compañeros de trabajo (por ej: un competidor o un socio individualizado en un proyecto acotado, más que un colega o parte de un colectivo homogéneo estable) y con los clientes (por ej: la construcción de una relación de evaluación y de exigencia desde el cliente al trabajador en el mismo proceso de trabajo, más que un agente externo al proceso productivo) (Durand 2019; Castel 2010; Webb 2004; Sennet 2000).

De este modo es posible señalar que los nuevos modelos de gestión flexible y de organización empresarial en red y descentralizada, asociados a la coexistencia de trabajadores con jornadas y regímenes contractuales

atípicos y heterogéneos, han transformado progresivamente los marcos de construcción de los vínculos con otros en el trabajo. Un ejemplo de ello es la holocracia (Robertson 2015) un nuevo paradigma de gestión basado en principios de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones, así como en la asignación de roles dinámicos que promoverían la flexibilidad y la adaptabilidad organizacional, alineado con la motivación y bienestar de los trabajadores (Estragó 2020).

Considerando ambos ejes de transformación societal en el Chile contemporáneo –en las orientaciones culturales y en los modelos productivos y de gestión de las empresas– el estudio buscó indagar en las formas de construcción de vínculos de los trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile, una industria símbolo de los procesos de modernización neoliberal y crecimiento del sector servicios, caracterizada por el uso masivo de fuerza de trabajo femenina y joven de baja calificación en las tiendas, así como por la incorporación de diversas estrategias de innovación tecnológica y flexibilidad organizacional (Stecher 2022; Stecher, Godoy y Toro 2012). El sector del retail en Chile está constituido por grandes grupos empresariales que administran a nivel nacional cadenas de supermercado, tiendas por departamento, multitiendas, tiendas para el mejoramiento del hogar, tiendas especializadas, entre otras. Además de su importancia en términos del empleo directo que genera (sobre 250.000 empleos directos) y de su aporte al PIB nacional, el retail es interesante para el análisis de los vínculos sociales que construyen los trabajadores jóvenes pues en ella es posible identificar dos colectivos de trabajadores jóvenes claramente diferenciados. Por un lado, a nivel de las salas

de venta de las tiendas, es posible identificar una amplia dotación de trabajadores jóvenes con bajos niveles de estudio, bajas expectativas de permanencia, alta rotación, e insertos en puestos y procesos de trabajo (cajeros, reponedores, asistentes de venta, vendedores) que se caracterizan por lógicas neofordistas precarizantes (Edgell y Granter 2019) de fuerte estandarización, descualificación, escasa autonomía y oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera, altas exigencias de trabajo emocional en la interacción con clientes, jornadas variables, intensificación del trabajo vinculado a la reducción de la dotación y a la exigencia de multitareas; combinado todo ello –especialmente para el caso de cajeras y fuerza de venta– con distintos sistemas de evaluación individualizada y renta variable en función de bonos por logro de metas (Frías, Corica y Stecher 2022; Ghiardo y Canales 2018; Stecher y Martinic 2018; Guiamet 2012). Por otro lado, a nivel de las distintas gerencias corporativas de las empresas se encuentra un colectivo de trabajadores jóvenes profesionales, recién egresados o con escasa experiencia previa, que se desempeñan en distintas áreas vinculadas al corazón del negocio o *core business*, como las áreas de precio, compras, marketing y logística, recursos humanos, entre otras. En este escenario laboral de nivel corporativo, se observan procesos de trabajo de mayor complejidad y calificación, con estrategias de flexibilización organizacional con componentes más posfordistas que neofordistas (Edgell y Granter 2019), con consecuencias equivalentes a nivel de intensificación del trabajo, pero algo menos precarizantes para los profesionales jóvenes (Frías, Corica y Stecher 2022).

A partir del análisis de las narrativas de estos dos colectivos de trabajadores jóvenes del

retail sobre los vínculos que construyen en el trabajo, se espera contribuir a la comprensión de las nuevas formas de experiencia y de vínculo subjetivo al trabajo que caracteriza a los hijos de la modernización neoliberal en Chile, considerando tanto los elementos generacionales transversalmente compartidos como las declinaciones específicas que estos toman en función de otros aspectos como el nivel ocupacional, la clase, el género y las características del proceso de trabajo (Ruiz 2020).

3. Metodología

La presente investigación -de corte cualitativo, exploratorio y descriptivo- buscó abordar el estudio de los vínculos sociales que se construyen en el trabajo desde una perspectiva crítico-interpretativa de investigación social (Stecher 2013), lo que implica reconocer los contextos estructurales e institucionales que definen los mundos laborales donde esos vínculos se forjan y despliegan y, al mismo tiempo, atender a las prácticas y significaciones que los propios individuos realizan respecto a esas modalidades de interacción con otros en los espacios de trabajo.

Se invitó a 30 trabajadores/as jóvenes del retail, cuyas edades van de los 21 a 33 años, de los cuales 9 corresponden a jóvenes profesionales – 5 mujeres y 4 hombres-, de alto nivel de calificación y ocupación que trabajan en las gerencias corporativas, todos trabajando con jornada completa, con contrato indefinido y bajo la modalidad de teletrabajo dado el contexto de la pandemia por COVID 19. Cabe señalar que ninguno de ellos/as tienen responsabilidad por el cuidado de otros (hijos). Los restantes

21 jóvenes trabajadores/as -13 mujeres y 8 hombres- también trabajan en la misma industria, pero insertos en el espacio de las salas de venta de las tiendas y supermercados, en tareas de baja calificación ligadas a la operación, como cajeros, vendedores, bodegueros o empleados de servicio al cliente. De ellos, 10 trabajan jornada completa y 11 en jornada parcial, la mayoría de forma presencial, cuentan con contrato indefinido y están afiliados al sindicato. De estos 21 jóvenes no profesionales, 13 tienen responsabilidades de cuidado.

La técnica de producción de información fue la entrevista narrativa, como una forma de acceder a aspectos biográficos, construcción de sentidos y de experiencia subjetiva de la/os jóvenes trabajadores del retail, las que se realizaron en el periodo de julio a diciembre del año 2020. Todas las entrevistas contaron con consentimiento ético y fueron grabadas para transcribir las conversaciones establecidas para el análisis.

Se realizó un análisis narrativo con énfasis temático, orientado a la reconstrucción de las tramas de significado – intersubjetivamente compartidas y sostenidas – (Thompson 2002) que dan cuenta de las prácticas y los sentidos que los jóvenes trabajadores del Retail refieren al dar cuenta de las relaciones formales e informales con otros. A lo largo del análisis se puso, a su vez, especial énfasis en relevar tanto las consistencias como las tensiones que emergían entre los ideales de los jóvenes respecto a lo que esperaban de sus relaciones con otros en el trabajo, y sus experiencias cotidianas que enfrentaban dentro de los puestos y procesos de trabajo en los que estaban insertos. El análisis de las narrativas tomó como referencia la aproximación propuesta por Araujo (2009b)

organizándose en torno a 2 ejes predefinidos: i) ideales sobre el vínculo con otros y, ii) experiencias sociales cotidianas. En un primer momento, el análisis se hizo por tipo de actor con el que se establece el vínculo (jefaturas, pares y clientes) y, en un segundo momento, se analizó según el tipo de colectivo de jóvenes (profesionales que trabajan en oficinas del holding y, jóvenes de baja calificación que trabajan en tiendas y supermercados). Para cada uno de esos dos grupos se buscó identificar la incidencia que tienen en sus modalidades de vínculo las formas de organización flexible, así como los nuevos ideales de autonomía y democratización. El análisis buscó dar cuenta de los aspectos comunes y diferenciales de ambos colectivos respecto al foco ya señalado.

4. Resultados

Se presentan los principales hallazgos sobre las modalidades de vínculo que los/as jóvenes del retail en Chile construyen en el trabajo, en la relación formal e informal con otros, y organizados a partir de los tres principales actores a los que los jóvenes se vinculan cotidianamente: jefaturas, pares y clientes.

4.1. Entre el buen trato y la personalización del vínculo con las jefaturas y la pervivencia de fuertes asimetrías

En términos generales, las modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes con las jefaturas en el espacio de trabajo, están enmarcadas por expectativas e ideales de igualdad, respeto y buen trato. Lo central en torno a estos ideales está en la forma en que se expresan, ya que se trata de cómo se plantea la horizontalidad respecto al ejercicio de la

autoridad y de las decisiones organizacionales que se toman, valorando el reconocimiento de la dignidad y valor como individuo de cada trabajador, rechazando situaciones de asimetría y desigualdad en la relación que impliquen abuso o menoscabo, y ejerciendo una hipervigilancia constante sobre cualquier transgresión a esas expectativas. Como describe Valeria, cajera de 25 años, a raíz de las diferencias de trato y seguridad que percibe según el tipo de trabajo que se realiza, en el contexto del estallido social en Chile:

Y empezaron a ponernos van [camioneta], pero para solamente caja, y los puestos que sobran les decían a reponedores o a cualquier otra persona... y yo fui y también peleé por eso porque encontraba injusto que, o sea, porque tú soi [sic] cajera podís [sic] irte en un auto, pero si soi [sic] reponedor o erís [sic] la tía del aseo, no. Entonces yo fui varias veces, discutí con los jefes por lo mismo, porque no lo encontraba, no sé po, no sé cómo explicarlo, pero pa mi no estaba bien.

Frente a estos ideales de horizontalidad, las experiencias efectivas de vínculo con jefaturas son heterogéneas, lo que en parte se explica a partir de los procesos de trabajo y formas de organización en las que están insertos, así como también por la pervivencia de matrices de sociabilidad tutelares y jerárquicas (Araujo 2016).

Si bien la industria del retail ha apostado por modelos de gerenciamiento y ejercicio de la autoridad de jefaturas menos jerárquicos, identificándose estrategias organizacionales para diluir la ostentación de asimetrías en los espacios de trabajo (Stecher y Soto 2022), y reportándose en general buenas relaciones con las jefaturas en las tiendas o las gerencias corporativas, las que se distancian de modelos tradicionales de abuso y maltrato, los/as jóvenes trabajadores igualmente tienen una

alta conciencia del modo en que la estructura de la empresa y la organización de los procesos de trabajo establecen fuertes límites a dichos ideales de igualdad y horizontalidad en las relaciones. En esta línea, Ester, 27 años, vendedora de tienda por departamento, refiere a una horizontalidad “medio ficticia”, como una forma de revelar que las marcas de horizontalidad en la interacción cotidiana no diluyen las jerarquías organizacionales y la fuerte asimetría entre trabajadores y empresa:

(...) a mí por mucha horizontalidad que me digan, yo sé que es como medio ficticio porque obvio, es mi manager, sabe, o sea y por mucho que esté un cargo más arriba, tiene más experiencia que yo, entonces sí o sí no, no somos iguales, es como “sabes mucho más que yo, claramente tengo cosas que aprender de ti”, eh?

En relación a este eje del análisis, es posible distinguir ciertos matices en cómo cada uno de los dos colectivos de jóvenes se vinculan a sus jefaturas y perciben el ejercicio de la autoridad. Mientras los/as jóvenes profesionales¹ describen jefaturas con formas de ejercicio de la autoridad más cercanas y horizontales, con equipos semi autónomos y prácticas de control basadas en la supervisión a posteriori del cumplimiento de indicadores, los/as jóvenes de menor calificación revelan, en contraste y comparativamente, una mayor vigilancia, asimetría y ostentación del poder jerárquico de parte de algunas jefaturas en las tiendas. Para estos últimos, las expectativas de mayor horizontalidad en las formas de ejercicio de la autoridad entran en tensión con algunas características propias del proceso de trabajo

¹ A nivel de resultados, se hará referencia al colectivo “jóvenes profesionales” (que trabajan en las oficinas corporativas del holding) y “jóvenes de menor calificación” (que trabajan en tiendas y supermercados) como una forma de categorización que permite distinguir y diferenciar a ambos colectivos de jóvenes que trabajan en el retail.

dentro de las salas de venta. En este sentido, si bien para algunos jóvenes – en especial aquellos profesionales – las expectativas de buen trato tienden a ajustarse a la experiencia de trabajo, para otros – en su mayoría jóvenes que trabajan en tareas fuertemente estandarizadas y de menor calificación dentro de las tiendas – los vínculos que construyen reflejan experiencias que se distancian de sus ideales, como es el caso de Fanny, 25 años, que trabaja en el área de servicio al cliente de un supermercado:

Cuando queremos hacer algo, como que ellos nos pueden decir “sí háganlo”, pero ellos no participan mucho. Como que ellos participan en su grupo de “jefes” nomas. Es como más... [¿Y te gustaría que fuera distinto?] Claro que fuera todo igual po. Todo junto, igual, como, todos somos colaborador aquí po, entonces, acá es como, no, los colaboradores, y los jefes. La idea sería que fuéramos todos colaboradores, todos iguales...

En los relatos de los jóvenes trabajadores se identifican tres momentos principales en los que en la relación con las jefaturas aparece un registro autoritario y jerárquico que tensiona los ideales de horizontalidad y respeto: (i) en la definición y evaluación arbitraria o unilateral de metas; (ii) en las prácticas clientelares en las que constatan favoritismo y arbitrariedad de parte de jefaturas y; (iii) en la expresión del poder empresarial, ante la presencia de gerentes (en tiendas y supermercados) y otras figuras de autoridad vinculadas a socios o fundadores de las empresas de retail (en las oficinas del holding) que ejercen mecanismos de control y/o presión sobre el trabajo a realizar, y que pueden tomar decisiones unilaterales de despido de trabajadores.

El primer momento de aparición del registro jerárquico en el vínculo con jefaturas remite a la definición y evaluación arbitraria o unilateral de metas, percibidas como una

imposición vertical. En los/as jóvenes de menor calificación se asocia a la exigencia de ajuste a la protocolización, estandarización y fuerte intensificación del trabajo dentro de las tiendas y, en el caso de jóvenes profesionales, se asocia a los procesos que ajustan procesos de gestión e imponen metas de cumplimiento sin previa consulta. En este sentido, la protocolización, instrumentalización y control que se ejerce sobre el proceso de trabajo y los resultados, tienen un componente de alienación que es experimentado como un tensionamiento a ideales de igualdad, participación y horizontalidad.

El segundo momento, refiere a lo clientelar y el favoritismo que aparece en la industria del retail como una característica propia a la cultura organizacional y las formas de relación que establecen las jefaturas con sus equipos de trabajo. Este rasgo aparece cuando las jefaturas premian o favorecen discrecionalmente a ciertos trabajadores (cambios de horarios, turnos, tareas específicas, asignación de proyectos) en función de lógicas autoritarias que son fuertemente criticados por los ambos colectivos.

El tercer momento refiere a la aparición del poder corporativo o empresarial, percibido por los/as jóvenes de menor calificación en situaciones asociadas al cierre de tiendas y despidos. En los/as jóvenes profesionales, la naturalización del despido por reestructuraciones de la empresa refleja, al igual que los/as jóvenes de menor calificación, una conciencia de ser un trabajador/a desechable y reemplazable. Así, el poder empresarial en el espacio de las oficinas corporativas revela ciertos componentes jerárquicos y autoritarios, unidos a la experiencia del miedo asociado a la presencia y encuentro con ciertas figuras de autoridad, como señala

Jacqueline, 26 años, profesional del área recursos humanos:

(...) un poco de miedo, porque tú cachai [sic] que [Director ejecutivo y Presidente del directorio] es brígido [sic] y pa cualquiera puede ser “oh, [Director ejecutivo y Presidente del directorio]”, pero pa nosotros es como él es el dueño de la empresa, el que se pasea, el que va a los locales, el que a veces te ve y te pregunta “hola ¿y tú qué haces?”, si te ve con... no sé, te ve con una credencial de [la empresa], así como “hola, ¿y usted qué hace?, ¿y dónde trabaja?, ah, ya, qué bueno”. No sé, si hay algo que no le gustó, llama a tu jefe nomás, ha pasado...

El miedo también está presente en algunos/as jóvenes de menor calificación, que describen figuras de autoridad imponentes, con facultades para tomar represalias y eventualmente, despedir, como señala Valentina, 23 años, cajera de supermercado:

él una vez me dijo que si yo no hubiese quedado embarazada, me hubiese despedido, porque tenía mi carta de despido lista (...) entonces yo igual sabía que si me seguía mandando embarrás [sic], quizás este caballero (jefatura) sacaba el fuero y me echaba po.

Frente a las asimetrías percibidas como injustas en las modalidades de vínculo con jefaturas, los/as jóvenes despliegan distintas formas de acción individual o colectiva, manifestando – activa o pasivamente – su desacuerdo frente a situaciones que vulneren sus ideales de respeto, igualdad y buen trato, variando en las modalidades con las que intentan reestablecer una mayor simetría en el vínculo con jefaturas. A modo de ejemplo, en los/as jóvenes profesionales destaca la capacidad de agencia que les permite negociar individualmente sus condiciones salariales, sin poner en riesgo la relación laboral, como muestra Andrea, 26 años, profesional de área comercial:

yo pedí cierto monto y me dijeron “no te lo podemos dar, te podemos dar este otro, pero en seis meses más

te lo vamos a dar”, así fue. Y yo dije “ya, okay”, acepté. Y pasaron los seis meses y yo dije “ya, toca que me lo den”, y me dijeron “no, no se puede, es que estamos complicados, qué sé yo”, entonces yo tuve que decir “ya, si no, si no me dan lo que pedí y me prometieron, voy a buscar pega”, así le dije a mi jefe. Y se asustó y a la semana después me lo dio...igual fue fome tener como que pelear por eso, pero bueno, al final me resultó.

En el caso de los operarios y vendedores de tienda los sindicatos, que cuentan con altas tasas de afiliación, juegan un rol importante en la mediación y negociación colectiva de situaciones de abuso y autoritarismo de alguna jefatura, aunque también se observan respuestas individuales altamente desafiantes y confrontacionales, como muestra Valeria, 25 años, cajera de supermercado, al narrar un tenso encuentro con su jefatura en el contexto del estallido social en Chile, tras percibir que algunos trabajadores del supermercado contarían con movilización provista por la empresa y otros no:

(...) y mi jefa habló conmigo y me dice que yo no tenía que exigir esas cosas porque eso no era una como algo que la empresa tuviera que obligadamente pagar. Y yo le dije “entonces quítenme la movilización y me contratan algo ustedes que me venga a dejar y a buscar y yo feliz

Junto al ideal señalado de horizontalidad y buen trato -cuyo cumplimiento es monitoreado permanentemente por los trabajadores y el cual está siempre tensionado- emerge en las narrativas una fuerte expectativa de que las jefaturas construyan un trato personalizado con los trabajadores. Este debería basarse en la trasmisión de conocimientos, en la identificación individualizada del potencial laboral de cada individuo y en la comprensión de las situaciones singulares que cada trabajador está enfrentando en su propia vida. Respecto al conocimiento, los/as jóvenes esperan disponibilidad de sus jefaturas para la orientación y que éstas pongan

a disposición su experticia y saber-hacer en la relación, como una forma de proveer aprendizaje formal o informal sobre el trabajo y rol. Como señala José, 26 años, profesional del área de planificación, que trabaja en las oficinas del holding:

(...) es seca, o sea, eso igual me gusta, que al final los jefes sean como, no tener al jefe que uno diga ¿cómo llegó a jefe?, sino que se nota al tiro que cacha mucho, sabe harto y es buena, (...) cualquier duda siempre está dispuesta a ayudar y resolver.

En el caso del colectivo de profesionales el conocimiento valorado suele ser más tecnificado y profesionalizante y, en el caso del colectivo de menor calificación suele subrayarse más los saberes prácticos y orientados a la resolución de problemas en el ejercicio de la tarea. Éstos últimos destacan muy especialmente, junto a la experticia de la jefatura, su disposición a compartirla para resolver situaciones problemáticas en el proceso de trabajo, como cuenta Natalia, 25 años, cajera de supermercado: “(...) cuando uno tiene dudas con respecto a algo, ella... ella siempre te lo explica, o siempre te trata de ayudar, no dejarte sola tampoco”.

En ambos casos emerge como una aspiración y orientación estratégica de los/as jóvenes el lograr, en el vínculo cotidiano con sus jefaturas, capitalizar ciertos aprendizajes que mejoren sus posibilidades dentro o fuera de la empresa. Se espera, a su vez, que en esa trasmisión de conocimientos las jefaturas orienten a los trabajadores y los ayuden a identificar su potencial, abriendo y ampliando sus posibilidades futuras.

Esta personalización del trato -junto a estas expectativas de que las jefaturas compartan su conocimiento y descubran el potencial

del trabajador- se expresa también muy centralmente en la demanda de los/as trabajadores jóvenes por establecer con las jefaturas relaciones de cercanía, basadas en la confianza, escucha y conocimiento de la situación vital de cada trabajador. Se valora que las jefaturas muestren un interés genuino por cada trabajador/a, más allá del espacio de trabajo, como señalan Paulina, 28 años, profesional de área abastecimiento y Darío, de 21 años, vendedor integral de supermercado, respectivamente:

(...) es una empresa tan grande que en realidad se pierde un poco como esa cercanía con la gente es imposible como, no sé, saberte la historia de toda la gente, o darte el tiempo de hablar con toda la gente más allá de la pega, entonces que ella (jefatura) se dé el tiempo de, de saber y de acordarse, porque se acuerda de todo lo que yo le cuento, no sé, me parece que, que es una buena forma de liderar.

(...) (mi jefe) es bastante accesible para hablar, es también súper comprensivo y es mucho de dar pie a las iniciativas que uno puede tener, no es tan restrictivo. Entonces me siento cómodo dándole mis opiniones y me siento respaldado, que creo que eso es lo que me da la confianza de poder seguir aportando más ideas a la sección mía.

Esta cercanía y confianza percibida, permitiría a las jefaturas comprender las situaciones que atraviesan los/as jóvenes trabajadores y mostrar criterio y flexibilidad en la gestión del personal, en especial en lo relativo a horarios y turnos de trabajo, acorde a las necesidades personales o extralaborales (estudio, cuidado de hijos/as) que tengan los/as jóvenes.

En términos globales los trabajadores jóvenes dan cuenta del esfuerzo de las jefaturas por construir esas formas de vínculo más horizontales, cercanas y personalizadas, son altamente sensibles a los momentos en que esas expectativas se quiebran y tienen una alta conciencia de cómo esas relaciones cotidianas

menos jerárquicas no suponen un cambio a nivel de las exigencias del proceso productivo, de la asimetría de poder entre jefaturas y trabajadores y del ejercicio unilateral del poder empresarial sobre la fuerza de trabajo operaria o profesional.

4.2. Entre la “buena onda” y la competencia en el vínculo con pares

En términos generales, se identifica en las entrevistas un ideal de encuentro, sociabilidad e interacción, principalmente dentro, pero también fuera, del espacio de trabajo, que revela la centralidad del vínculo con pares en las experiencias de trabajo.

Las modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes con pares están marcadas – al igual que en la relación con jefaturas – por ideales de igualdad, respeto y buen trato, que se actualizan bajo una expectativa transversal en torno a la “buena onda”. Por ello se entienden las formas de relación que permitan resguardar una buena convivencia, apoyo recíproco ante dificultades y disfrute en el trabajo, emergiendo como principal ideal el compañerismo, como señala Francisco de 25 años, profesional del área compras:

(...) una relación de, de trabajo, pero también a la vez de... de compañerismo y de, de leseo, de conversar, como que se fomenta mucho en la compañía, que más que un equipo, somos, somos personas y que la relación tiene que ser más allá de, de sólo trabajo, hay mucha buena onda en el equipo.

En términos generales, los/as jóvenes revelan experiencias de buena onda y compañerismo con pares en el trabajo, acordes a sus ideales. Estas experiencias no implican necesariamente vínculos de amistad– aun cuando en algunos casos ésta logra forjarse – pero si requiere

poner de sí y contribuir a ese compañerismo para hacer llevadero el trabajo. Esto se expresa en lo que Rosalía, 28 años, primer ayudante de supermercado, refleja como actos de apoyo y colaboración en el trabajo:

...siempre estamos ahí apoyándonos (...) cuando no alcanzamos hacer algo le decimos, “¿sabes qué?, tenemos esta cosa que hacer, a ver si lo puedes terminar tú porque yo no alcancé” y nada, nunca hay un tema de como de roce.

O bien, ante situaciones que acontecen fuera de éste, como expresa Florencia, 27 años, cajera de supermercado, a quien asaltaron a la salida de su trabajo y fue apoyada por sus compañeros:

... en ese tiempo me pagaban con vale vista, había retirado mi vale, me fui a trabajar y en la noche me pasó, claro, quedé súper mal y al otro día mis compañeras me habían hecho como una tipo colecta.

De esta forma, el compañerismo y buena onda, bajo lógicas de apoyo y colaboración, expresan una lógica de vinculación solidaria, distinto a la amistad, que es transversalmente valorado, y que impacta especialmente a nivel de bienestar en los trabajadores/as de menor calificación de las tiendas, como ilustra el caso de Florencia.

En esta línea, las diversas experiencias de sociabilidad entre pares son posibles de comprender a partir del tipo de tareas y procesos de trabajo de los que participan los/as jóvenes trabajadores del retail: mientras los/as jóvenes profesionales cuentan con instancias de colaboración, conversación y apoyo intrínsecas a un proceso de trabajo más calificado y con mayor autonomía - relaciones orientadas a la coordinación de tarea, teletrabajo e instancias virtuales de apoyo – como también fuera del espacio de trabajo (salidas post trabajo, en

especial antes de la pandemia), en el caso de los/as jóvenes de menor calificación la sociabilidad por lo general no es inherente al proceso de trabajo en las tiendas, dada su naturaleza de mayor segmentación, supervisión y estandarización. Esta se da con mayor frecuencia en espacios no vinculados directamente a las tareas en el puesto de trabajo (almuerzo o espacios de descanso), como una forma de relajarse, pasarlo bien o de apoyarse frente a dificultades, como señala Rosalía, 28 años, primer ayudante de supermercado:

(...) son como momentos que no están dentro de una empresa, o sea, aquí igual hacen celebraciones de cumpleaños, pero acá en mi sección hacemos otra más y compramos algún almuerzo de lo que queremos y, no sé, alguien quiere comer empanadas y pucha le tenemos las empanadas, compartimos, quizá no sea como una fiesta, pero sí nos celebramos dentro del área y es muy grato eso, se valora mucho.

Independientemente de estas diferencias, la valoración del compañerismo, las relaciones de apoyo y buena onda son transversales a ambos colectivos de jóvenes y algunos despliegan ciertas acciones para preservar esas modalidades de vinculación, evitando “cahuines”², insultos y descalificaciones a otros y, en algunos casos, autocensurándose, como una forma de mantener el ambiente y evitar el conflicto entre pares, como expresa Luis, 27 años, cajero de supermercado:

... no me gusta, por ejemplo, ni llevarle la contraria a alguien, no, si alguien tiene una opinión distinta, no importa, la escucho, la acepto. Pero yo no soy de esos de echarle a perder el ambiente laboral.

Así, el compañerismo y la buena onda en la relación con pares pareciera ser algo a cuidar

² Cahuín es una palabra coloquial que en Chile se utiliza para dar cuenta de comentarios malintencionados que provocan disensos entre las personas.

o preservar, como señala Jacqueline, 26 años, profesional del área recursos humanos: "...el tema de la confianza, el tema de la empatía, el tema de cuidarnos unos a los otros, ¿cachai?, de escudarnos y respetarnos también, ¿cachai?".

Sin embargo, junto al ideal transversal de compañerismo y buena onda, y las experiencias de vínculo que expresan dicha expectativa de una sociabilidad cordial, es posible apreciar algunas diferencias entre los dos colectivos de trabajadores jóvenes. Se aprecia un relativo mayor ajuste entre ideales y experiencia en los/as jóvenes profesionales en comparación con sus pares de menor calificación. En estos últimos, si bien existen experiencias de vínculo que se ajustan a sus ideales, también se constatan experiencias marcadas por lógicas de fragmentación y competencia individual que tensionan sus vínculos con los pares. Esto se vincula a las características propias de la organización del trabajo en las tiendas del retail, las que impactan en la relación con pares y compañeros, y son coincidente con los hallazgos de investigaciones más recientes sobre los vínculos con pares en esta industria (Stecher, Godoy y Toro 2012). Al respecto, los/as jóvenes de menor calificación refieren a situaciones laborales - generalmente gatilladas por sistemas de metas de venta y bonos asociados - que tensionan sus expectativas de vínculo con pares, llevándolos a competir entre sí, por ejemplo, frente a nuevas posiciones para postular en la tienda, o especialmente, frente a la asignación de objetivos de venta por parte de las gerencias. Esa lógica de competencia genera hostilidad e irritabilidad, como plantea Ester, 27 años, vendedora de tienda por departamento:

persona que no sé si le gusta el cahuín o le gusta ser como penca (...) te toca competir con uno que es de tu misma tienda y quizás ambos quieren mucho esa pega, y como la quieren mucho inevitablemente a veces compiten, por mucho que se trate de hacer como que sea colaborativo.

También se aprecian situaciones en los relatos donde es la individualización de la experiencia laboral más que la competencia en sí misma, la que socava el ideal de compañerismo y apoyo. Tal como se aprecia en la experiencia de Carmela, no siempre es posible contar con la colaboración de los compañeros en el trabajo, debiendo asumir cada uno/a por sí mismo y sin apoyo sus tareas:

Por ejemplo, si, eh, tengo que reponer mi pasillo, yo estando de mañana yo salgo a las tres y media y aún me queda bastante mercadería por reponer, o sea, el compañero igual podría decir, el que está de tarde, "ándate tranquila, yo te ayudo", pero no es así, o sea, tengo que terminar o si no alcanzo tengo que yo misma guardar mi mercadería que me quedó afuera en sala porque no podemos dejar eso en sala por el tema del robo.

Resulta importante señalar que estas lógicas de individualización y competencia están presentes también en el colectivo de jóvenes profesionales, aunque se observan ciertas diferencias: mientras en éstos la competencia se vincula mayormente al reconocimiento por el desempeño destacado y su capitalización en movi­lidades y ascensos, en los/as jóvenes de menor calificación se traduce en disputas ligadas más directamente al proceso de trabajo, como la adjudicación de ventas y comisiones o bonos en marcos temporales más acotados. Para este último colectivo, la competencia se exacerba aún más entre compañeros con quienes el vínculo cotidiano es menor o escaso, como es el caso de quienes trabajan en turnos rotativos en que circulan trabajadores con diferentes tipos de jornada, como cuenta Carmela "... era demasiada la mala onda que

había entre los dos turnos, o sea, yo llegaba y no sabía con quién irme, con quién hablar”. De este modo, el escenario de trabajo en las tiendas, caracterizado por competencia por comisiones en algunos departamentos, bono por monto de venta en caja, alta rotación y múltiples tipos de jornada (*full time*, *part time* y *peak time*) ofrecen un espacio de mayor inestabilidad y potencial hostilidad en los vínculos con pares; lo que contrastan de alguna manera con la experiencia de jóvenes profesionales que trabajan bajo condiciones de relativa mayor estabilidad y bajo lógicas igualmente de competitividad, pero que inciden menos directamente en la interacción con los pares en el proceso de trabajo.

4.3. Entre el reconocimiento y maltrato en el vínculo protocolizado con clientes

Los ideales de respeto y buen trato que se constatan en el vínculo con jefaturas y pares, también se extienden al vínculo con clientes. Los jóvenes trabajadores del retail son conscientes de la existencia de claras jerarquías en lo que respecta a la relación clientes- trabajadores en el sector servicios, donde los primeros aparecen como los destinatarios y merecedores de derechos y privilegios en su calidad de consumidores. Existe, en forma análoga a la hipervigilancia de la relación con jefaturas - aunque en menor medida - un monitoreo de la relación con los clientes y del trato que éstos otorgan a los trabajadores. Los/as jóvenes de menor calificación esperan un trato digno, enmarcado por ideales de respeto, dignidad y buen trato, los cuales subrayan activamente en la relación con clientes, asumiendo incluso un afán por educarlos y resguardar el respeto en la relación de servicio, como señala Camilo, 22 años, vendedor integral de un supermercado.

Para él, saludar constituye una marca fundamental de buen trato e indispensable para iniciar la interacción con el cliente:

“oye, necesito...”, “hola, hola”, le he repetido hasta cinco/seis veces. Yo no le voy a atender hasta que salude. Uno donde llega tiene que saludar. Y la gente, hay gente que me encuentra razón y dice, “oh, sí, verdad, disculpe; hola, sabe que necesito esto...” y hay otra gente que no. “No, pero si tú estás para atender”, bueno, “busque a una persona que lo atienda entonces, yo no lo voy a atender así en esa forma”.

Estas modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes trabajadores con clientes emergen mucho más marcadamente en el colectivo de menor calificación inserto en las tiendas, a diferencia de los/as jóvenes profesionales en las gerencias corporativas, para quienes la experiencia con clientes o consumidores es mucho menor, limitada a clientes internos o en algunos otros casos, esporádica.

Para los/as jóvenes de menor calificación, y en el marco de procesos fuertemente estandarizados, el cliente aparece o se vuelve presente cuando acontece algo inesperado: el reconocimiento especial por parte de un cliente o bien, el maltrato que ejerce un cliente. Tal como señala Valentina, 23 años, cajera de supermercado, un cliente que se ajusta a los ideales de vínculo, es un cliente que en general no trae problemas:

(...) entonces pa mí un cliente decente, por decirlo de alguna forma, es el cliente que cumple todos los protocolos de una compra del supermercado, no sé, saludar, pasarme las cosas, darme su Rut, decirme con qué va a pagar, y listo se va. Para mí ese es un cliente promedio, normal, no reclama, no te trata mal, tampoco te trata bien.

En esta línea, por lo general, los/as jóvenes tipifican al cliente en dos grupos - clientes que son cordiales y no representan un problema

y clientes que tratan mal- y si bien pueden desplegar ciertas acciones para abordar y enfrentar a estos últimos, las narrativas de los/as jóvenes de menor calificación revelan una menor capacidad de agencia y mayor subordinación en la relación con clientes, en comparación con sus pares profesionales. La experiencia de buen trato proviene a menudo de un cliente descrito como amable y cordial en el vínculo; aquel que frente al primer contacto saluda, aborda con respeto o llama por el nombre y, en ocasiones, entabla algún tipo de conversación con el/la trabajador/a. Si bien este vínculo se acota al espacio y tiempo que permite el proceso de trabajo, en ciertos casos en tiendas por departamento y supermercados dicho vínculo puede llegar a hacerse más cercano y significativo. Por ejemplo, en cajeros/as se observa que dicho vínculo puede extenderse temporalmente, donde el cliente vuelve en distintos días y paga su compra con un mismo trabajador/a. Se entablan así con algunos clientes vínculos más duraderos y con implicancias subjetivas en términos de reconocimiento, como expresa Luis, 27 años, cajero de supermercado:

... yo tengo muchos clientes, de todos estos años que llevo trabajando, de repente hay clientes que me buscan en las cajas y me dicen: "hola Luis, ¿cómo has estado?", "bien ¿y usted?"; nos ponemos a conversar.

Por otra parte, la experiencia de maltrato aparece bajo diversas formas: clientes enojados, prepotentes y groseros, pero también clientes que marcan diferencias de clases con los/as trabajadores. Frente a los primeros, existe una amplia gama de respuestas de los/as jóvenes trabajadores, que van desde actitudes pasivas o evitativas, hasta actitudes más activas y eventualmente confrontacionales. Las actitudes más pasivas o de sumisión no suponen una

menor rabia, irritación o sentimiento de injusticia, sino un temor a recibir una mala evaluación o poner en riesgo el empleo. Como señala Carmela, de 26 años y vendedora integral:

...no podemos decir tampoco porque se supone que el cliente tiene la razón y ante eso qué vamos a hacer (...) si nosotros respondemos nos acusan (...) yo creo que dependiendo de tanto reclamo podríamos ser, eh, despedidos, se me ocurre (...) no importa que el cliente tenga mal trato con nosotros, pero si nosotros tenemos mal trato hacia ellos se podría decir que no estamos aptos como para trabajar con público.

Pero existen también situaciones donde los trabajadores confrontan directamente a los clientes que ejercen un mal trato y establecen límites claros apelando a principios de igual dignidad y horizontalidad. Como señala Florencia, 27 años, cajera de supermercado:

(...) no en esa prepotencia de ese yo soy más que tú, por el contrario, es esa prepotencia así como de provocar miedo, como soy choro, yo traigo plata, yo me robo lo que quiero, ¿me entiende?, una cosa así (...) antes uno no respondía esas cosas y se queda callada, se queda callada porque quieres mantener la pega, porque no quieres mayores problemas (...) pero yo creo que ha cambiado un poco eso, en mí particularmente yo sí respondo, no a garabatos y no esas cosas porque no es mi forma de ser, no en forma grosera pero sí respondo.

Un componente que aparece con fuerza en las interacciones con clientes marcadas por el maltrato es el clasismo, que tensiona dicho vínculo y supone una degradación y agravio moral de la identidad del trabajador/a, más allá del particular puesto de trabajo que ocupa. Se trata de experiencias que, si bien puede ser minoritarias, dejan un fuerte impacto emocional y subjetivo en los/as trabajadores. En la narrativa de Valeria, cajera de supermercado, se expresa tanto las experiencias de maltrato clasista como aquellas interacciones cordiales y respetuosas que reconocen y valoran de su trabajo.

(...) yo creo que literalmente ya me acostumbré a que las personas o no en general, pero sí muchas de las que tienen plata te traten como de que tú no sabís [sic] con quién hablái [sic], de que una vez una galla me dijo “tenís [sic] 25-24 años -me dice- y vai [sic] a estar toda tu vida trabajando acá porque tú no vai [sic] a salir de esta miseria, tú vai [sic] a ser una pobre hueona más”, una hueá [sic] así me dijo la galla. Y yo así como dentro de mi tratando de comerme todos los garabatos que podía para no decírselos (...) a uno como cajera la empapelan en garabatos y no miden, como que ahora con el tema de la pandemia y todo ha estado un poco más tranquilo y todo y mucha gente, no mucha, exagerando digo “mucha”, pero varias personas te dicen “gracias por venir a trabajar, porque si ustedes no estuvieran no tendríamos dónde comprar (Valeria).

Este componente paradójico de las modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes de menor calificación con clientes, son propias de este colectivo, para quienes la política de orientación al servicio y prescripción del trabajo asociada a poner al cliente al centro los tensiona fuertemente, revelando la asimetría y subordinación en la que se encuentran frente a dicho actor. Para ellos, la interacción con los clientes es central al proceso de trabajo, estando esta fuertemente protocolizada y ajustada a estándares que los jóvenes trabajadores deben seguir. Se trata de un modo de interacción fuertemente reglado y asimétrico, donde el cliente es el foco de la política organizacional, y donde los trabajadores del retail tienen poco espacio para improvisar o desplegar autonomía, o hacer una experiencia de genuina horizontalidad, todo lo cual complejiza la relación con dicho actor, como señala Margarita, 29 años, reponedora:

(...) uno tiene que estar ahí con la buena disposición a no responderle mal, porque por uno, ojalá le llevara la contra, pero no se puede ser así, porque al final el cliente se va con una mala impresión...

Si bien los/as jóvenes de menor calificación son conscientes de las prescripciones a seguir con clientes, son las formas o momentos de trato

extra-ordinarias percibidas (especial cercanía o maltrato) lo que marca esa experiencia de vínculo paradójico.

Como se señalaba, esta tensión entre ideales y experiencias cotidianas de vínculo con clientes no se extiende a los/as jóvenes profesionales, para quienes la figura del cliente –generalmente, un proveedor o un cliente interno - no representa una fuente de agravio y es percibido desde lógicas más horizontales y colaborativas en torno al proceso de trabajo, como muestra Pablo, 26 años, profesional del área abastecimiento:

(...) hay muchos proveedores que cuando tienen problemas les doy mi número, les digo “oye llámenme a mí, yo estoy súper dispuesto a ayudar, tengan las cosas claras, equívóquense lo menos posible y trabajemos a la par”.

Si bien este vínculo con clientes es algo menos presente en las interacciones del proceso de trabajo de profesionales, igualmente la figura del cliente aparece como un referente central de la cultura y modelo de negocio de las empresas, como señala Francisco, 25 años, profesional del área compras:

hay un espíritu bien marcado con los valores que da la compañía, con los que da la compañía en Estados Unidos de hacia dónde está nuestro foco, que es la atención al cliente.

5. Reflexiones finales

A nivel de principales resultados, el estudio dio cuenta de formas de experiencia y vínculo con otros en las que se ponen en juego diferentes dinámicas. En estas confluyen tanto las nuevas expectativas y demandas de horizontalidad en las interacciones, como las formas específicas de organización flexible de los procesos de trabajo dentro de grandes

empresas del sector servicios. Al respecto, se dio cuenta de la hipervigilancia al posible menoscabo, autoritarismo y/o degradación en la relación con jefaturas, de la personalización del vínculo con éstas y de la pervivencia -dentro de un entorno de mayor cordialidad y buen trato- de fuertes asimetrías entre el poder de las grandes empresas del sector y la situación de cada joven trabajador. Se señaló también la valoración y centralidad del compañerismo y buen trato en el vínculo con los pares, atravesado al mismo tiempo por lógicas de competencia e individualización que generan irritación y hostilidad. Se discutió, por último, las experiencias paradójales de reconocimiento y maltrato clasista en la relación con clientes, en el marco de un tipo de vínculo fuertemente protocolizado y subordinado.

Estos resultados dan cuenta de la centralidad de los diferentes vínculos (jefaturas, pares, clientes) que se construyen en el trabajo para comprender las experiencias de los/as trabajadores jóvenes en el Chile actual. Se aprecia, así, como la tesis de la erosión de dichos vínculos producto de los procesos de precarización, o la tesis que indica la irrelevancia de los mismos producto de lógicas neoliberales de empresarización, no permiten dar cuenta plenamente de las experiencias cotidianas y de la densa y significativa trama de relaciones con otros que construyen los/as jóvenes trabajadores insertos en escenarios laborales flexibles. Dichas interacciones con jefaturas, pares y clientes son un eje central para comprender las formas de vínculo subjetivo al trabajo que están construyendo los trabajadores jóvenes en la actual sociedad chilena.

A lo largo del análisis, a su vez, se profundizó en el modo en que en la configuración de los distintos vínculos -sus formas prácticas y los

sentidos asociados- se ponen en juego tanto las nuevas orientaciones culturales e ideales de mayor horizontalidad de la sociedad chilena, como los nuevos modelos de gestión flexible de corte neofordista (tiendas) o posfordista (gerencias corporativas). Los ideales de democratización de las relaciones sociales, vinculadas al respeto, horizontalidad, buen trato y dignidad, permean, interpelan y renuevan las expectativas de relación con otros en los espacios laborales, lo que se constata en las narrativas de los/as jóvenes trabajadores del retail en Chile. Si bien los/as jóvenes portan estos ideales, orientan su acción y sus juicios sobre sus trabajos a partir de ellos, y algunos de éstos se han ido incorporando como parte de las estrategias de gestión de las mismas empresas; estos ideales son puestos permanentemente en tensión. Tanto desde la organización del proceso de trabajo -especialmente para el caso de las tiendas-, de la asimetría de poder estructural entre la gran empresa y cada trabajador, y desde la pervivencia de lógicas clientelares, autoritarias y clasistas por parte, especialmente, de algunos clientes y de ciertas figuras de poder empresarial en los altos niveles gerenciales.

Asimismo, el análisis da cuenta tanto de horizontes de sentido y expectativas compartidas por ambos colectivos de trabajadores jóvenes del retail (profesionales y operarios de tienda de bajo nivel ocupacional), como de importantes diferencias en términos de la consistencia entre los ideales que portan y sus experiencias concretas de trabajo en la industria. Dicha consistencia es menor para el caso de los trabajadores jóvenes de menor calificación de las tiendas, quienes suelen desempeñarse en tareas rutinarias, de alta prescripción, baja calificación, creatividad y autonomía, y se ven expuestos a más situaciones de mal trato y

asimetrías de poder en el trabajo - especialmente, en el vínculo con clientes y en ciertas ocasiones con las jefaturas- las que iluminan la brecha entre sus expectativas y sus experiencias de trabajo. De manera distinta y contrastante, en aquellos/as jóvenes profesionales se aprecia que los ideales de vínculos con otros están más ajustados, donde el respeto, horizontalidad y espacios de intercambio tienen mayores condiciones de posibilidad en la cotidianeidad laboral. Estas importantes diferenciaciones y desigualdades entre trabajadores jóvenes de una misma industria permiten cuestionar aquellas tesis que anunciaban -en el contexto del trabajo flexible y los cambios culturales de la modernidad contemporánea- la emergencia de jóvenes trabajadores millennials con trayectorias, experiencias y narrativas laborales fuertemente homogéneas.

Como limitaciones del estudio es posible señalar el no haber abordado la organización sindical como otro espacio o actor relevante para entender la construcción de vínculos de los trabajadores jóvenes, considerando especialmente las altas tasas de sindicalización en las tiendas de grandes empresas del Retail (sobre el 50%) y el lugar crecientemente central que tienen los sindicatos en las experiencias de dichos trabajadores (Stecher, Godoy y Aravena 2020).

Asimismo, el análisis de los vínculos al poner el foco en los horizontes de sentido compartidos en términos generacionales por

los dos colectivos de trabajadores jóvenes, así como en las diferencias entre los trabajadores profesionales y los operarios de tienda, prestó menos atención a otras dimensiones como el género, las responsabilidades de cuidado y el tipo de jornada, las que otros estudios han mostrado como importantes estructuradores y diferenciadores de las experiencias laborales y los vínculos sociales en el retail (Stecher y Guerra 2021; 2020).

Quedan subrayadas dichas limitaciones como desafíos para futuras investigaciones orientadas a comprender la trama de relaciones con otros que construyen en sus espacios laborales los trabajadores jóvenes. Dicha trama constituye una dimensión crucial para entender las experiencias y subjetividades laborales de las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes en el Chile actual. En el análisis de dichas experiencias -como hemos subrayado en este artículo con un foco en los vínculos con otros en la industria del Retail- resulta fundamental considerar tanto las transformaciones en los ideales y las orientaciones culturales de los individuos, como los cambios y procesos de flexibilización a nivel de los modelos productivos y de gestión de las organizaciones. Ambos ejes son indispensables para comprender las diferentes dinámicas, tensiones y articulaciones que, dentro de dichos parámetros, se despliegan en las prácticas, interacciones y significados que -con aspectos tanto comunes como diferenciados- construyen los/as trabajadores jóvenes en sus espacios laborales.

Bibliografía

- Araujo, K. 2021. *¿Cómo estudiar la autoridad?* Santiago: Editorial Usach, Colección Idea.
- _____. 2019. *Hilos tensados. Para leer el octubre chileno.* Santiago: Editorial USACH.
- _____. 2016. *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad.* Santiago: LOM ediciones.
- _____. 2013. La igualdad en el lazo social: procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena. *DADOS*, 56 (1): 109- 132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/218/21826338004.pdf> (consultado en agosto 2022)
- _____. 2009a. *Habitar lo social. Usos y abusos en la vida cotidiana en el Chile actual.* Santiago: Lom ediciones.
- _____. 2009b. Configuraciones de sujeto y orientaciones normativas. *Psicoperspectivas*, VIII (2): 248-265. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/60/79>
- Araujo, K. y Martuccelli, D. 2012. *Desafíos comunes Tomo I: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos-Tomo II* (Vol. 2). Santiago: Lom Ediciones
- Blanch, J (coord). 2003. *Teoría de las Relaciones Laborales. Desafíos.* Barcelona: Editorial UOC.
- Bunton, T. E. y Brewer, J. L. 2012. "Discovering workplace motivators for the millennial generation of IT employees". *Proceedings of the 1st Annual conference on Research in Information technology*. 13-18. ACM. Disponible en <https://doi.org/10.1145/2380790.2380795> (consultado en agosto 2022)
- Castel, R. 2010. *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo.* Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. 2001. La ciudad de la nueva economía. *Papeles de población*, 7(27): 207-221. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v7n27/v7n27a9.pdf> (consultado en agosto 2022)
- _____. 1998. Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. *La factoría*, 7, 12. Disponible en: https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/G%20Y%20S%20castells_globaliza_tec_trab_emp.pdf (consultado en agosto 2022)
- Cristea, G., Vatamanescu, E. M. y Mitan, A. 2017. Managing People Dynamics Through The Lens Of Generation Y. *Proceedings of the International Management Conference*, 11 (1): 738-748. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v11y2017i1p738-748.html> (consultado en agosto 2022)
- De la Garza, E. Ed. 2000. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo.* FLACSO México, UAM, FCE.
- Díaz, X., Godoy, L. y Stecher, A. 2005. *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible.* Santiago: Centro de Estudios de la Mujer.
- Durand, J.P. 2019. *Creating the New Worker: Work, Consumption and Subordination.* Paris: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>
- Edgell, S. y Granter, E. 2019. *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work.* London: Sage.
- Estragó, A. 2020. Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)* 12 (2020): 39-74.
- Frías, P., Corica, A. y Stecher, A. 2022. Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vinculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile. *Trabajo y Sociedad*, (39): 455 – 485. <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/v23n39/1514-6871-tys-23-39-455.pdf>
- Ganter, R, y Zazuri, R. 2020. Rapsodia para una revuelta social: retazos narrativos y expresiones generacionales del 18-O en el Chile actual. *Universum (Talca)* 35.1 (2020): 74-103.
- Garretón, M. A, Luna, J.P y Fernández, M.I. 2021. "Política y movimientos sociales en Chile." *Santiago, Chile: LOM*.
- Ghiardo, F. y Canales, M. 2018. "Provincianos: modos de generación de la refundación agraria en Chile". *Entre la educación y el trabajo: la construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina.* Corica, A., Freytes, A y Miranda, A (comp.). Buenos Aires: CLACSO. (51-92)
- Guiamet, J. 2012. "El cliente siempre tiene la razón": procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Trabajo y sociedad*, 19: 361-373. Disponible en <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20GUIAMET%20subjetividad%20Trabajadores%20jovenes%20Rosario.pdf> (consultado en agosto 2022)
- Hobart, J. W. 2008. *Understanding Generation Y What You Need to Know About the Millennials.* Princeton One White Paper.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F. y Zeisel, H. 2017. *Marienthal: The sociology of an unemployed community.* New York: Routledge.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C. y Quain, B. 2014. Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1): 1-13. Disponible en: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A412266892&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=acb30639> (consultado en agosto 2022)
- Larraín, J. 2001. *Identidad chilena.* Santiago: LOM ediciones.
- Laval, C. y Dardot, P. (2010). *La nueva razón del mundo.* Editorial Gedisa.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [PNUD]. 2017. *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile.* Santiago: PNUD.
- _____. 2015. *Informe Desarrollo Humano en Chile: Los tiempos de la politización.* Santiago: PNUD.
- _____. 2002. *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.* Santiago: PNUD.
- Ramos, C. 2009. *La transformación de la empresa chilena.* Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado
- Robertson, B. 2015. *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy.* Penguin UK.

Ruiz, C. 2020. *Octubre chileno: La irrupción de un nuevo pueblo*. Santiago: Taurus.

Sennett, R. 2000. *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Madrid: Ed. Anagrama.

Soto A. 2008. "Flexibilidad y nuevas formas de identidad profesional". *Flexibilidad Laboral y Subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Soto, A. (ed.). Santiago: LOM – Universidad Alberto Hurtado. (155-176)

Standing, G. 2011. *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona: Ediciones de pasado y presente, SL.

Stecher, A. 2022. "Imágenes de la precariedad laboral en la industria del retail. Notas sobre una nueva forma de modernización unidimensional en el Chile neoliberal". *Sociedad precaria. Rumores, latidos, manifestaciones*. Julián, D. y Valdés, X (Ed). Santiago: LOM

_____. 2014. "El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidad y subjetividad en la modernidad contemporánea. Apuntes desde Chile y Latinoamérica". En: Stecher, A. y Godoy, L. 2014. *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago: RIL editores.

_____. 2013. Un modelo crítico-interpretativo para el estudio de las identidades laborales. Contribuciones a la investigación psicosocial sobre trabajo y subjetividad en América Latina. *Universitas Psychologica*, 12(4): 1311-1324. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy12-4.mcie>

Stecher, A. y Guerra, R. 2021. Teoría del Reconocimiento y Flexibilización Laboral: aportes a la comprensión e investigación psicosocial del sufrimiento en el trabajo. En H. Foladori & P. Guerrero (Edits.) *Trabajo, institución y salud mental*. Santiago: LOM Editores

_____. 2020. "Teoría del reconocimiento y flexibilización laboral: Aportes a la comprensión e investigación psicosocial del sufrimiento en el trabajo". *Foladori, H. y Guerrero, P. Trabajo, institución y salud mental*. Santiago: LOM.

Stecher, A. y Martinic, R. 2018. La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3): 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1356>

Stecher, A. y Soto, A. 2022. Las jefaturas: Relaciones de autoridad y control organizacional en el mundo del trabajo en Chile. El caso de las tiendas del Retail. En: K. Araujo (Edit). *Figuras de autoridad: Transformaciones históricas y ejercicios contemporáneos*. Santiago de Chile: LOM ediciones

Stecher, A., Godoy, L. y Toro, J. 2012. Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile. *Revista de Psicología*, 21(2): 133-157. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2012.25840>

Stecher, A., Godoy, L., & Aravena, A. J. 2020. Sindicalismo y vida cotidiana en el Retail: Experiencias de dirigentes de base en Chile. *Psicoperspectivas*, 19(3). <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue3-fulltext-2065>

Stecher, A. y Sisto, V. (2019). Trabajo y precarización laboral en el Chile neoliberal. Apuntes para comprender el estallido social de octubre 2019. *Hilos tensados. Para leer el octubre chileno*, 37-82.

Thompson, J. 2002. *Ideología y cultura moderna*. México, DF, México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Webb, J. 2004. Organizations, self-identities and the new economy. *Sociology*, 38(4): 719-738. <https://doi.org/10.1177/0038038504045>

