



“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

“Client’s always right”: Subjectivity construction’s process in young workers of a multinational chain of supermarkets in Rosario

Jaime GUIAMET*

Recibido 24.06.11

Modificaciones 31.08.11

Aprobado definitivamente: 12.2.12

RESUMEN

En este trabajo abordamos la problemática de la construcción de subjetividad de trabajadores jóvenes de supermercados desde la perspectiva de su relación con el cliente, ya que consideramos que en ésta se articulan una serie de dimensiones significativas del trabajo en supermercados. Las políticas empresariales en la actualidad tienden a incorporar a la subjetividad obrera en el proceso de valorización del capital y, en este sentido, la atención al cliente se constituye en un mecanismo clave para lograrlo. Además, nos preguntamos cómo se da la apropiación de estos mecanismos por parte de los trabajadores en los procesos de trabajo concretos de atención al cliente, destacando que, si bien estas políticas son eficaces, las prácticas de los trabajadores también conllevan implícitas resignificaciones, apropiaciones y límites frente a estas políticas.

Palabras clave: Trabajo; Subjetividad; Juventud; Atención al Cliente

ABSTRACT

In this work we deal with the problem of the subjectivity construction of supermarket’s young workers from the perspective of their relationship with the client, since we consider that in this one a series of significant dimensions of the work in supermarkets are articulated. Nowadays, business politics tend to incorporate workers’ subjectivity in the capital’s appreciation process and, in this sense, attention to customer becomes a key mechanism to achieve it. Besides, we ask ourselves how workers appropriate this mechanisms in concrete work process of attention to client, emphasizing that, beyond this politics’s effectiveness, workers’ practices also take implicit resignifications, appropriations and limits.

Keywords: Work; Subjectivity; Youth; Attention to Client

* Licenciado en Antropología por la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Perteneciente al Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social (NET) en el que se desarrollan diversos proyectos de investigación sobre la temática del mundo del trabajo y los trabajadores. Becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) (Beca de Posgrado Tipo I). Publicación y presentación de diversos trabajos sobre la problemática de los trabajadores jóvenes de supermercados. Correo: jaimeguiamet@yahoo.com.ar

SUMARIO

1. Introducción. 2. Los cambios en el mundo del trabajo y las concepciones empresariales sobre subjetividad obrera. 3. Las políticas empresariales sobre la atención al cliente. 4. Atendiendo al cliente: la apropiación de las pautas empresariales. 5. Reflexiones Finales. 6. Bibliografía

1. Introducción

Este trabajo se enmarca en el proceso de realización de la Tesis de Doctorado en Humanidades y Artes con mención en Antropología (en curso). La investigación se realiza desde el año 2007 en una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, que llamaremos “J”¹, centrándose en el estudio de las relaciones laborales y la construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de dicha cadena.

El núcleo problemático que se abordará en esta ponencia gira alrededor de la relación de la subjetividad con los procesos de trabajo y con las formas de control que ejerce el capital en el trabajo en supermercados. Desde nuestra perspectiva, entendemos al proceso de trabajo como un campo en el que se pelea por dominar y tornar previsible las acciones de los trabajadores, desde el punto de vista del capital; así como donde se forjan resistencias informales y límites de los trabajadores a los parámetros impuestos (Rosendo, 1998). De esta manera, se intentará rescatar a los procesos de trabajo como una instancia privilegiada de construcción de la subjetividad de los trabajadores, que se expresa tanto en las prácticas que se realizan en el espacio de trabajo como también en las significaciones que se construyen sobre estas prácticas.

Particularmente, me centraré en un aspecto que atraviesa la notoria variabilidad existente entre los procesos de trabajo en el supermercado, en donde nítidamente se vincula subjetividad y proceso de trabajo: se trata de la *atención al cliente*, temática promovida en la reestructuración productiva que se da a nivel mundial a partir de los años 70, donde la adecuación a la demanda resulta crucial para los objetivos empresarios. Si bien esta problemática tiene varias aristas, en este caso, nos enfocaremos en la lucha que se da entre la empresa y los trabajadores por incidir, o mejor dicho, construir, la subjetividad del trabajador en relación con las pautas empresariales de atención al cliente.

Para dicho objetivo describiremos en primer lugar los cambios en el mundo del trabajo que sobrevienen con la reestructuración productiva, fundamentalmente en el reconocimiento del capital de la subjetividad obrera como un elemento que incide en la valorización del trabajo. Luego desarrollaremos las pautas empresariales y los mecanismos mediante los cuales se busca imponer una construcción de subjetividad particular de los trabajadores mediante la atención al cliente. Además, como partimos de una concepción que destaca la capacidad de acción y de resignificación de los sujetos de estas pautas dominantes, esbozaremos una descripción de las

¹ La empresa de supermercados “J” es de capitales chilenos y fue fundada en ese país en los años 70. Tiene 22 locales en Chile y 15 en Argentina, ubicados en Capital, Gran Buenos Aires, Rosario, Neuquén, Mendoza y Tucumán. La empresa pertenece a un consorcio empresarial mayor que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro minorista. De este grupo dependen, además de Hipermercados “J”, una cadena líder de tiendas de venta de artículos para el hogar (con sucursales en Chile, Argentina y Colombia), otras cadenas menores de supermercados (en Argentina y Chile), una tienda de venta por departamentos y otros centros comerciales. También tiene participación en el rubro inmobiliario. El supermercado “J” se instaló en Rosario en el año 2004, junto con la apertura de un centro comercial en la Zona Norte de la ciudad. La superficie del supermercado es de aproximadamente 8.000 m² y actualmente trabajan cerca de 180 empleados.

significaciones y las prácticas de los trabajadores sobre la atención al cliente. Por último realizaremos unas reflexiones finales en torno a la problemática.

2. Los cambios en el mundo del trabajo y las concepciones empresariales sobre subjetividad obrera

A partir de la década del setenta se han generado importantes cambios en el mundo del trabajo y en el capitalismo en general. En esa época entra en crisis el período anterior que duró aproximadamente treinta años y resultó producto de la ligazón entre el compromiso socialdemócrata y el taylorismo-fordismo en el ámbito productivo, que procuraba delimitar el campo de la lucha de clases otorgando ciertos beneficios a la clase obrera a cambio del abandono de su propio proyecto histórico-societal (Antunes, 2005). Harvey afirma que el período que dura de 1945 a 1973 “se construyó sobre cierto conjunto de prácticas de control del trabajo, combinaciones tecnológicas, hábitos de consumo y configuraciones del poder económico-político, y que esa configuración puede llamarse sin duda fordista-keynesiana” (Harvey, 2008:146). El autor propone comprender al fordismo no solo como un sistema de producción en masa sino también como una forma de vida total.

Este modelo entra en un período de agotamiento por la confluencia de varios factores. Según Antunes, se produjo “una interacción entre elementos constitutivos de la crisis capitalista que imposibilitaban la permanencia del ciclo expansionista del capital, vigente desde la posguerra: además del agotamiento económico del ciclo de acumulación (manifestación contingente de la crisis estructural del capital), las luchas de clases ocurridas al final de los años sesenta e inicios de los setenta socavaban por la base el dominio del capital y afloraban las posibilidades de una hegemonía (o una contrahegemonía) surgida del mundo del trabajo. La confluencia y las múltiples determinaciones de reciprocidad entre esos dos elementos centrales (el estancamiento económico y la intensificación de la lucha de clases) tuvieron, por lo tanto, un papel central en la crisis ocurrida a finales de los años sesenta e inicios de los setenta” (Antunes, 2005:28-29).

Así, en la etapa que sobreviene del capitalismo se dan dos ofensivas complementarias del capital: por un lado, mediante la implementación de políticas neoliberales, y por el otro “el conjunto de cambios tecnológicos y organizacionales en el llamado 'mundo del trabajo'. Ambas ofensivas están focalizadas en las clases subalternas” (Sosa, 2002:265). Algunos de los cambios más importantes a nivel general son el énfasis en la valorización financiera, el aumento de la composición técnica del capital, la expansión del sector de servicios en detrimento del industrial y un aumento de la transnacionalización del capital ligadas al papel hegemónico del mercado en la asignación de recursos.

En el proceso productivo los cambios fueron realizados con el objetivo de profundizar “el carácter esencialmente capitalista del modo de producción vigente y de sus pilares fundamentales” (Antunes, 2005:35). Es importante remarcar esto frente a la aparición de perspectivas teóricas que destacan elementos positivos de estos cambios, como por ejemplo el reconocimiento de la subjetividad del trabajador en el toyotismo, que desarrollaremos más adelante. Frente a esto, se afirma que los cambios en curso, si bien marcan tanto discontinuidades como continuidades con el período anterior, refuerzan y persiguen los objetivos clásicos del capitalismo, incrementando la explotación y el control de la fuerza de trabajo a nivel mundial. “El capital desató, entonces, varias transformaciones en el propio proceso productivo, por medio de la constitución de las formas de acumulación flexible, del *downsizing*, de las formas de gestión organizacional, del avance tecnológico, de los modelos alternativos al binomio taylorismo-fordismo, entre los que se destaca especialmente el 'toyotismo' o el modelo japonés” (Antunes, 2005:33). Así, en el mundo del trabajo se da una reestructuración que encuentra entre sus tendencias más importantes al aumento del nivel de desocupación (que actuará como factor de disciplinamiento), de precarización laboral y el énfasis en la flexibilidad de la mano de obra a nivel mundial. Estos cambios están vinculados a que “la sociedad del capital y su ley del valor necesitan cada vez menos del trabajo estable, y cada vez más de las diversas formas de trabajo de tiempo parcial o part-time, tercerizado, que

son en escala creciente parte constitutiva del proceso de producción capitalista” (Antunes, 2005:109). De este modo, las empresas intentan reducir el número de trabajadores estables, desarrollar una estructura productiva más flexible, que se adecúe a las fluctuaciones del mercado, subcontratando, tercerizando, realizando movimientos de relocalización productiva, etc. Por otra parte, se recurre a técnicas de gestión de la fuerza de trabajo vinculadas al modelo japonés, como el trabajo en equipo, los círculos de calidad, los distintos modos de implicación del trabajador con la empresa, haciendo énfasis en la participación, en la vinculación subjetiva de los trabajadores. Sobre este punto nos interesa ahondar en el presente trabajo, por lo que a continuación nos preguntaremos por los modos en los que el capital ha concebido a los obreros en tanto sujetos.

Durante la mayor parte de los siglos XIX y XX, la concepción imperante desde los círculos empresariales fue que la subjetividad obrera podía reducirse a su mínima expresión en la organización del trabajo. Según Melgoza Valdivia (1999:175) desde el taylorismo o “scientific management” se piensa a la subjetividad obrera “como un elemento que puede -y debe- ser moldeado si se le ataca por dos flancos”. Por un lado, se intenta reducir al mínimo el conocimiento obrero del oficio mediante la separación entre concepción y ejecución. Así, al intentar la quiebra del poder que residía en el conocimiento obrero del oficio se busca suprimir las decisiones de los trabajadores e imponer los ritmos de trabajo desde la patronal. El otro modo, estrechamente vinculado, de intentar controlar el accionar obrero es rompiendo su carácter colectivo, es decir, subdividiendo las tareas en una multitud de trabajadores parciales que controlan una parte mínima del proceso productivo. Por otra parte, la expropiación del saber obrero también se termina de sustentar en el paso de la manufactura a la gran industria, donde se cierra el circuito que articula el proceso de trabajo y proceso de valorización. “En la manufactura, la organización del proceso social de trabajo es puramente subjetiva, combinación de obreros parciales, en el sistema de máquinas, la gran industria posee un organismo de producción totalmente objetivo al cual el obrero encuentra como condición de producción material, preexistente a él y acabada” (Marx, 1999:469).

Como adelantamos anteriormente, el taylorismo-fordismo sufre grandes reveses por parte de la clase obrera, que logra articularse en tanto sujeto frente a estos cambios. Algunas de las formas en que se resistía al trabajo taylorizado y fordizado iban desde el ausentismo, el turn over, hasta formas colectivas que ponían en cuestión pilares del capitalismo, como el control del proceso productivo.

Frente a esto, y en el contexto de la reestructuración productiva, cambia la concepción empresarial sobre la subjetividad del trabajador. Básicamente, se promueve un reconocimiento de ésta en concordancia con métodos, como ya dijimos, que buscan estimular la participación, el control de calidad o la implicación del trabajador con los objetivos de la empresa. En síntesis, se busca acabar con las dicotomías entre “nosotros” y “ellos” para que el empleado se identifique con “su” empresa y se sienta “parte de la gran familia”. En este sentido, el trabajador ya no sería un “apéndice de la máquina” sino que se lo piensa como un sujeto que, además de su fuerza de trabajo, puede aportar sus saberes para perfeccionar su propia explotación, por esta razón es que se convierte en un objetivo central de las empresas la cooptación subjetiva de los trabajadores.

En la actualidad, y en estrecha relación con estos cambios, los sentidos del trabajo se han modificado parcialmente. Según Dubar, una de las transformaciones más significativas en el ámbito laboral es la implicancia del trabajo como una “relación de servicio”. Esta tendencia trata de poner al 'cliente final' en el centro de sus actividades, de reaccionar a las evoluciones de sus deseos, de anticipar sus comportamientos de compra y de intentar suscitarlos (Dubar, 2000:133). Este cambio acompaña a la reestructuración productiva, en donde la productividad no está solo centrada en una mayor producción en serie, sino en una producción variada y heterogénea que se pueda adecuar a la demanda.

Por último, es pertinente aclarar que, desde nuestra perspectiva, este reconocimiento de la subjetividad del trabajador no implica una explotación menor ni nada que se le parezca, ya que

el capital se apropia del “saber-ser” y del “saber-hacer”² obrero en el proceso de trabajo, considerándolos simplemente como un factor que aumenta el plusvalor. En este marco, y vinculadas a este objetivo empresarial, es donde se deben ubicar las políticas empresariales sobre “atención al cliente” que analizaremos a continuación.

3. Las políticas empresariales sobre la atención al cliente

En el sector supermercadista en Argentina, se han dado grandes transformaciones en los últimos veinte años con el ingreso y la gran expansión de las multinacionales en el país. En lo que respecta a las políticas laborales, se han precarizado fuertemente las condiciones de trabajo en el sector, ampliándose los horarios de atención y centrándose sistemáticamente en la contratación de trabajadores jóvenes que inician su vida laboral o que poseen poca experiencia. Respecto de las políticas en relación al cliente, las grandes cadenas han intentado atraer a una demanda volátil y diversa mediante la proliferación de servicios en torno a éste. En este apartado describiremos fundamentalmente los servicios que el trabajador debe proveer al cliente, pero también se generalizan diversas modalidades de pago (efectivo, tarjeta, crédito); cajas rápidas; servicio a domicilio; horarios de apertura más amplios; tarjetas de fidelización que otorgan descuentos; etc. con el mismo objetivo de atraer la demanda.

La atención al cliente se da, con distinto énfasis, en los trabajos realizados en los diferentes sectores, ya sea en el cobro, en la atención en un mostrador (carnicería, panadería, fiambrería, etc) o en la orientación que le da un repositor sobre determinada cuestión que necesite el cliente (ubicación, precio u otro tipo de asesoramiento sobre un producto, entre otras). Desde la empresa “J” se afirma que la “calidad” y la variedad de los productos que se ofrecen en “J” debe ir acompañada de “calidad” en el servicio de los trabajadores, no solo en la atención al cliente, sino también en todos los aspectos de su trabajo. Este sería el elemento diferencial que le otorga “liderazgo” a la empresa en el sector.

Según un Manual de Inducción elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos para los trabajadores que ingresan al “J” (2004:15), las conductas básicas que debe tener el empleado hacia el cliente son las siguientes:

-Saludo: acercarse de frente, establecer contacto visual permanentemente, mantener una postura corporal adecuada, y desde una distancia apropiada (1 metro) decirle “buenos días, ¿en qué lo puedo ayudar?”.

-Atención integral: ofrezca y describa las ventajas y las características de los productos de su sección; ofrezca distintas posibilidades y ofrezca productos que van ligados unos a otros (por ejemplo si el cliente se lleva un shampoo, un acondicionador)

-Despedida: “Hasta luego, esperamos volver a verlo”.

Así, se repiten directivas de este tipo a lo largo del manual, inclusive presentando problemas prácticos que el trabajador debe resolver. A su vez, otra faceta del manual relacionada con la atención al cliente son los “fundamentos” sobre por qué se debe atenderlo de la mejor manera, desde donde se repiten argumentaciones tendientes a mostrar al cliente como el núcleo del trabajo en supermercados. Así, los clientes “son las personas más importantes para cualquier negocio”; “no dependen de nosotros sino que nosotros dependemos de ellos”, ya que “nos hacen un favor al comprar nuestros productos”³. Esta situación ha sido trabajada desde otras investigaciones como un dispositivo de “dilución del conflicto”, ya que se enfoca en que el trabajador visualice el “objetivo general” de toda la empresa, que es satisfacer al cliente, quien

² El saber-hacer es definido por Battistini (2005) como los saberes más prácticos, cotidianos de los trabajadores y necesarios para una realización del trabajo. En cambio el saber-ser se constituye con los saberes más abstractos del trabajador, con las “formas de ser trabajador” e implica el reconocimiento de un determinado sistema de valores y concepciones que versan sobre como se ve el trabajador a sí mismo en cuanto tal, cómo debe comportarse, que actitud debe tener ante sus jefes, compañeros, etc.

³ Manual de Inducción, 2004, Pág. 18

sería el “verdadero jefe”, para que “no los eche”. Esto ayuda a “oscurecer” las relaciones de dominación, presentando al espacio laboral como “un espacio de armonía y de intereses convergentes donde los éxitos individuales garantizan el éxito del colectivo, del nosotros” (Abal Medina, 2004:123). Como veremos párrafos más adelante, esta “filosofía” se complementa con prácticas de control que potencian a cualquier cliente como un “evaluador”.

Estrechamente ligado a lo anterior se encuentra otro fundamento discursivo de la atención al cliente, la idea de que los trabajadores son “la cara visible” de la empresa. En efecto, desde el “Manual de Inducción” se hace hincapié en la idea de que “la imagen de la compañía va a estar dada por cada uno de los que trabajan en ella. Que es responsabilidad de todos sus empleados contribuir al desarrollo de esa imagen. Que la buena imagen de una empresa favorece a quienes trabajan en ella”⁴.

Las pautas más básicas de la empresa con respecto a la atención al cliente se pueden diferenciar en dos tipos: las pautas que podemos llamar “técnicas” y las “actitudinales”. Si bien las directivas técnicas también conllevan una determinada actitud, lo que las diferencia es la especificidad de las actitudinales, su concreción; como por ejemplo las reglas anteriormente nombradas, “mirarlo a los ojos fijamente”; “nunca decirle que no”; acompañar al cliente hasta el producto sobre el que está preguntando su ubicación; etc.

En cambio lo que he dado en llamar pautas actitudinales se desprenden de la idea empresarial difundida en los últimos tiempos sobre el empleado “proactivo”, es decir, un empleado “responsable”, preocupado por el rumbo de la empresa, que busque superarse continuamente. También desde la empresa se busca ligar indisolublemente estas actitudes del empleado con una mayor productividad, que en el caso del supermercado consistiría en mayor afluencia de público y ventas. Así, el Manual afirma que la productividad depende, entre otras cosas, del “orgullo de integrar la empresa y el entusiasmo que pongamos en la tarea”⁵.

Por otro lado, el discurso empresarial intenta trasladar estas actitudes y este “saber-atender al cliente” al campo de las relaciones con los compañeros de trabajo y los jefes, mediante la idea de que las mismas actitudes que se tienen con el “cliente externo”, se deben tener con los “clientes y proveedores internos”, es decir, todos quienes dependen de nuestro trabajo para realizar el suyo y viceversa⁶. Así, se observa cómo las pautas empresariales de atención al cliente se encuentran lejos de constituir simples directivas técnicas, sino que están en la base de una política empresarial que busca construir un tipo de empleado “J” proactivo, responsable, atento (y sumiso) tanto con los clientes, como con compañeros y jefes. Visualizamos aquí cómo estos métodos intentan dominar el proceso de construcción de subjetividad del trabajador, buscando extender su dominio hasta lo que se ha caracterizado como el “saber-ser” del sujeto. Consideramos que este mecanismo se desarrolla en los procesos de trabajo mediante una dilución de este saber con el saber-hacer. Ya no son solo movimientos precisos y concretos lo que se le está pidiendo al trabajador, sino que represente a la empresa adoptando una “forma de ser” determinada.

La figura del cliente juega otro papel que incide en las relaciones laborales. En efecto, un método muy común en donde los trabajadores están expuestos directamente ante los compradores es el que se conoce como “control por el cliente” (Sartelli, 2001; Smith, 1995), que consiste, como ya dijimos, en resaltar a éste como una figura que tiene autoridad sobre los trabajadores. “Lo paradójico es que el cliente, ajeno a la relación laboral, se transforma en una figura que permite ampliar la dominación social del capital por sobre el trabajo” (Abal Medina, 2004:123). Esta situación es promovida desde la empresa, mediante el establecimiento de un mecanismo que intenta mostrar a cualquier cliente como un “jefe potencial” que está evaluando su trabajo. Dicho mecanismo es el “cliente misterioso”, común a varias cadenas de

⁴ Manual de Inducción, 2004, Pág. 86.

⁵ Manual de Inducción, 2004, Pág. 32.

⁶ Según Battistini (2004:38) desde las empresas “se denomina y se hace llamar ‘cliente interno’ al que antes cada trabajador reconocía como ‘compañero’. Mientras la primera figura representa lo distintivo del que me provee lo que yo no poseo, el compañero se muestra como el que se me parece”.

supermercados. Este mecanismo de control lo realiza una empresa subcontratada, se hace sin previo aviso y consiste en evaluar a los trabajadores haciéndose pasar por cliente para mensurar como lo atiende el empleado. Básicamente, según los dichos de los trabajadores, la evaluación consiste en que cumplan al pie de la letra las pautas analizadas anteriormente, los saludos de bienvenida y despedida, ofrecerle productos alternativos, decirle que ya será atendido si se está atendiendo a otro cliente, etc. No podemos afirmar con seguridad el alcance de la evaluación al conjunto de los trabajadores del “J”, ya que de la totalidad de trabajadores entrevistados ninguno afirmaba saber si lo habían evaluado o no. Esta situación tiene que ver con que solo se notifica a quienes no superan la evaluación. Sin embargo, sí podemos afirmar que los trabajadores tenían presente, a la hora de responder sobre si había formas de “evaluación”, al “cliente misterioso”. Es decir, la “amenaza” estaba latente, por más que no se concrete mayoritariamente en un castigo o una sanción, lo cual también da cuenta de cierta efectividad del mecanismo. De modo similar se expresa Abal Medina al referirse al “*Mystery Shopper*” en Wal-Mart, donde se genera una “mediatización del control a través de la figura del cliente, dilución del ejercicio del control empresarial que se traslada en esa figura ajena a la relación laboral pero que a la vez se presenta sobreabundada de decisiones con fuertes efectos sociales” (Abal Medina, 2007:54).

Este mecanismo se complementa con las directivas desarrolladas para generar una disposición constante del trabajador hacia el cliente, ya que no solo el cliente “es lo más importante” sino que de hecho cualquier cliente puede convertirse en un evaluador. Así, el trabajador no solo debe estar atento por la vigilancia de los administradores, jefes de sector o supervisores, sino que también debe “disponer” siempre de una “buena actitud” frente al cliente. Coincidimos con Smith cuando argumenta que “la transformación del trabajo de un proceso dedicado principalmente a producir cosas en un proceso dedicado a servir a otras personas y a relacionarse con ellas brindaba una oportunidad para introducir el control subjetivo”. Relacionado a éste se encuentra el “control por el cliente”, que se caracteriza como una estrategia “descentralizada y subjetiva”, un método de control y evaluación “difuso e indeterminado” (Smith, 1995:18-19).

4. Atendiendo al cliente: la apropiación de las pautas empresariales

Consideramos que el análisis no se agota simplemente desarrollando las principales directivas que la empresa mantiene acerca del cliente y cómo estas se relacionan con el objetivo de reforzar el disciplinamiento de los trabajadores. Esta problemática ha sido trabajada de manera similar en otras investigaciones sobre supermercados, como por ejemplo la que realiza Abal Medina sobre Coto y Wal-Mart (2004, 2005, 2007). Ahora bien, lo que nos interesa desarrollar a continuación es algo que considero la autora deja sin realizar, lo cual es cómo los trabajadores se apropian de estas directivas. Si seguimos las conclusiones de Abal Medina, especialmente para el caso de Wal Mart, parecería que este “control por el cliente” es tan efectivo que “se crea un campo de percepción ciego a la alteridad del mundo” (Abal Medina, 2007:55). Para el caso del “J” matizamos en cierta medida esta aseveración, si bien no negamos la eficacia de estos mecanismos, tampoco negamos la capacidad de los sujetos de articular un discurso y prácticas propias, obviamente atravesadas e influenciadas por estas pautas, pero apropiándose de éstas y llevándolas por caminos que no siempre coinciden exactamente con lo que propone la empresa.

De este modo, describiremos la problemática sobre cómo los trabajadores se apropian de estas pautas de atención al cliente, cómo las resignifican, cuáles son las prácticas concretas que realizan en torno a éste, en fin, cómo incide la atención al cliente en la construcción de una subjetividad particular del trabajador de supermercado.

En principio, podemos afirmar que los trabajadores entrevistados comparten con la empresa, en general, la filosofía sobre “atención al cliente”, si bien también reconocen que a veces les genera una molestia este trato.

Acá es distinto, nos decían que no teníamos que agobiar a los clientes todo el tiempo, viste como en McDonald's por ejemplo, que están los chicos que parecen unos robotitos, hablan re rápido y te dicen todos los menús así. Acá no es tan así, pero tenés que estar siempre amable, siempre con la sonrisa...

E: ¿Y eso te gusta?

I: Y no...a veces hincha mucho las bolas, si yo medio que por eso ando buscando otros laburos, a veces viene uno y te trata re mal, y vos te la tenés que aguantar, o te hacen problemas a vos por el precio...¿y yo que tengo que ver? (...) si vos tratás bien a la gente vienen y compran, por más que "J" sea más caro que cualquier supermercado, que cualquier coreano, pero vos estás presentando otra imagen, no estamos gritando entre nosotros por las góndolas, vos a la gente si la tratás bien, le ponés cualquier cosa y te la compran, eso es así (...) (Registro N° 3; 30/06/2007; trabajador de fiambrería)

El empleado se apropia del discurso de la empresa, que se basa en situar al cliente como el fundamento del supermercado, y que es el servicio de los empleados el factor preponderante que hace que el cliente compre un producto. Este servicio se diferencia de otros trabajos como por ejemplo McDonalds, donde los trabajadores serían "robotitos", es decir, se privilegia una forma más pausada, más "humana" de trato que, sin embargo, está rígidamente preestablecida en el Manual, que dicta las palabras exactas que debe decir el trabajador.

Pero también, el trabajador da cuenta de lo que genera en su subjetividad esta relación de subordinación, de disposición constante, al punto de ubicarla como una de las causas por las que quisiera conseguir otro trabajo. Esta contradicción, o mejor dicho, esta tensión entre dos formas de vivenciar la relación con el cliente, creemos que tiene que ver con que se piensan desde lugares diferentes. El primero es una visión típica empresarial, que tiene que ver, como dijimos anteriormente, con ubicar al cliente en el centro de la relación laboral y al empleado como el responsable de satisfacerlo. En cambio, en la práctica del empleado se observa cómo lo afecta esta relación, y se reconocen los "abusos" de los clientes. Battistini (2005) también destaca esta situación, en la que determinados valores que tenían que ver con el hecho de ser trabajador entran en contradicción con las presiones para mostrarse permanentemente "dispuesto", "proactivo", "adaptable", etc.

Esta visión es más crítica en otros trabajadores, quienes oponen la importancia que se le da al cliente en desmedro de los trabajadores. Por ejemplo una cajera nos dice lo siguiente:

(...) te tenés que quedar hasta el horario en que se vaya el último cliente. Y aparte siempre siempre favoreciendo al cliente. El cliente era lo primero, y no importa si vos estás mal o bien, siempre...estás enferma y...o sea, si no tenés 40 grados de fiebre no te podés ir. (...) están re mal acostumbrados los clientes, porque sabían que ahí se quejaban de cualquier cosa o lo que sea y la jefa o los supervisores iban corriendo y...ponele, más de tres personas esperando en la caja ya hacían sentar a cualquiera en una caja porque no podían esperar los clientes. (Registro N° 7; 20/09/2007; trabajadora de cajas)

Por otra parte, resulta interesante que desde el discurso de la empresa los trabajadores realizan críticas a sus jefes, y a la empresa en general. Ya que, en última instancia, la responsabilidad del buen trato al cliente sería de éstos, es decir, no se observa una autocolpabilización de los trabajadores ante una situación negativa en la relación con el cliente.

Vos a un empleado que tenés satisfecho, que lo tenés bien pago y esto y lo otro, atiende muy bien a los clientes, es así. A los empleados que tratás mal no te van a tratar bien a los clientes. Es así, ley, ley. Y los clientes se ven muy tocados en eso. Vos podés ser muy bueno y todo lo que quieras, pero si el ambiente está para la mierda y te llenan hasta la cabeza vos a los clientes los vas a tratar mal, te la agarras con el primero que venga. (...) este año se vio un decaimiento de todo, de todas las políticas o todas las pautas que tenían ellos, con los clientes o los

empleados se fue decayendo todo. Ellos al principio que a los clientes hay que atenderlos bien, que tenés que tener una buena vestimenta, y ahora no les importa si vos atendés bien los clientes, si estás bien vestido, podés pasar barbudo, y todas las cosas se fueron cayendo. (Registro N°6; 1/09/2007; trabajador de fiambrería)

En síntesis, en esta cita se observa la apropiación por parte del trabajador del discurso que pregona la empresa. Estos discursos son apropiados y resignificados para realizar a la misma empresa críticas. Por un lado, se puede pensar en un nivel más abstracto que este trabajador construye su subjetividad en base a referentes discursivos que son parte de las políticas de la empresa, ante la debilidad o la falta de legitimidad de otros referentes discursivos como el sindical. Esto se relaciona con lo que plantea Battistini (2005) en su investigación, acerca de que el saber ser termina relacionándose con el sistema de valores anclado en el modelo productivo y de gestión de mano de obra que propone la empresa. Es decir, al hablar de cooptación en el plano subjetivo o de “implicación” del trabajador no debemos considerar simplemente si éste considera a la empresa como su “segundo hogar”, o se “pone la camiseta”, es decir, si tiene una identidad ligada a la empresa explícitamente, sino que se debe prestar atención a si los valores más abstractos, esto que Battistini llama el “saber ser”, coinciden con los valores que propone la empresa. Pero, por otro lado, este nivel más abstracto deja resquicios, es decir, no implica una identificación total y absoluta con la empresa ni mucho menos. Como vemos en la cita, el saber-ser vinculado al discurso empresario no impide que las políticas de la empresa sean criticadas y rechazadas. Estas críticas están enfocadas en que la empresa no refleja en sus políticas cotidianas, tanto hacia los clientes como los trabajadores, lo que propone en su discurso, buen trato al cliente y al empleado, y hasta se observa que se critica una falta de control de la imagen del empleado, problemática propia de los círculos empresarios más que de la clase obrera.

Por otra parte, existen líneas de diferenciación en la atención al cliente, que resignifican a la “disposición constante”, de acuerdo al sector en el que se trabaje. De modo esquemático, era entre los repositorios donde la atención al cliente no era tan denostada como entre las cajeras. Entre estas últimas, la necesidad de atender uno tras otro sin poder descansar, la mala predisposición de los clientes frente a las esperas en la línea de cajas, la monotonía del trabajo, la “peligrosidad” del manejo de dinero y el fuerte control que se les ejercía hacían que se visualice de manera más negativa la atención a los clientes.

En cambio entre los repositorios, donde atender al cliente es una tarea secundaria, el trato con éste podía llegar a representar una forma de “escaparse”, de descanso de las repetitivas tareas de reposición.

(...) atender al cliente es un momento para el repositor de esparcimiento, de dejar de trabajar. Y sobre el punto en el que menos te pueden decir algo porque dejaste de trabajar, porque atender al cliente es lo más importante. Es una de las reglas de oro, atención al cliente, limpieza y control de calidad. Entonces vos estás haciendo algo, llega el cliente y parás, charlás un rato, si no te toca un tarado o un enfermo te ponés a conversar, te cuenta la vida, estás boludeando. Si se lleva algo muy pesado lo acompañás a la caja, descansás un rato” (Registro N° 9; 29/11/2007; delegado sindical)

Sin embargo, como dijimos, a todos los trabajadores del “J” se les inculca que hagan hincapié en la atención al cliente. Para los repositorios en particular la directiva era que debían reponer “de cara al cliente y de espaldas a la góndola”, interrumpiendo cualquier acción alternativa a la hora de atenderlo, lo que generaba dificultades en la reposición. Según una trabajadora que atendía el mostrador de fiambrería:

(...) la gerenta nos vino a decir que hablen ustedes pero no les den la espalda a la gente. Fue un segundo en realidad, no podés cortar el queso y...no puedo hacer contorsionismo, por eso estaba dada vuelta (Registro N° 11; 1/05/2008; trabajadora de fiambrería)

Otro aspecto que “interrumpía” el trabajo del repositor es que, ante la pregunta sobre la ubicación de un producto de un cliente, el trabajador debe acompañarlo hasta la localización del mismo. Esto, si bien a veces puede ser utilizado como un método de “descanso”, otras veces puede efectivamente interrumpir y retrasar el proceso de reposición.

Sin embargo, según los trabajadores, ellos no siempre acompañan a los clientes hasta el producto y su modo de atención varía, entre otros factores, de acuerdo al día del que se trate (con los riesgos que eso implica, por ejemplo que se trate de un “cliente evaluador”). En este sentido se expresa un repositor:

(...) yo te puedo asegurar que vos me vas un sábado a la tarde, y yo te atiendo de primavera, porque, de lo mejor... Pero vos vas un domingo, y me preguntás una cosa, “sí, ahí está”. ¿Y cómo se usa? Así. Re seco. Ahora vos vas un sábado, yo te atiendo de la mejor manera: “Hola que tal, buenas tardes, qué necesita, qué es lo que anda buscando”. Hasta sugerencias te doy. Ponele no hay un producto mire, si usted quiere yo le puedo sugerir este producto que es así así. Pero el domingo no, el domingo ya cambio (se ríe). Cambio totalmente, soy otro, soy otro y yo me he dado cuenta. Es más, muchos me dicen, ojo cuidate vos por el “cliente misterioso”... (Registro N° 20; 5/11/2009; trabajador de bazar)

En síntesis, este trabajador da cuenta de un factor que afecta a la realización óptima de su trabajo, y por ende, a la atención al cliente. Dicho factor es un elemento paradigmático de las condiciones laborales en un supermercado como lo es la negación del “descanso dominical”. La “excelencia” pregonada por la empresa en la calidad de atención al cliente no tiene su correlato con las condiciones laborales existentes en el espacio laboral, justificando de esa manera su merma en la realización del trabajo. En este caso vemos que se llega a un nivel en el que el discurso de la empresa deja de ser efectivo, que es cuando los trabajadores lo contrastan con las propias prácticas de ésta. En realidad, analizando un poco más en profundidad la cita del trabajador, observamos que el plano del discurso de la empresa que deja de ser efectivo es el “motivacional”, es decir, las ideas que se intentan inculcar sobre la necesidad de atender “con excelencia” al cliente. Frente a esto, emerge otro plano de la política empresarial que es el coercitivo, expresado en la frase “cuidate por el cliente misterioso” del trabajador.

La atención al cliente como la propone la empresa también encuentra otro límite que es la propia actitud del cliente. En efecto, la aplicación práctica de estas actitudes muchas veces resulta inocua respecto de la forma y el tiempo que el cliente impone en la comunicación:

A mí siempre me pareció como una boludez. Porque a veces vos venís y le decías “buen día” y te dice “che, ¿cuánto está el vaso éste?”. Y vos quedás ahí...al pedo, eso viste, lo usaba yo depende de si el cliente venía y me decía “hola buen día”, “hola buen día señora como le va”; eso depende de cómo se dirige el cliente a vos, porque hay algunos clientes que ni te dicen buen día y ya te están preguntando la cosa, ¿me entendés? (Registro N°19; 3/11/2009; repositor “externo”⁷, ex trabajador del “J”)

Otro elemento interesante que surgió a partir de las entrevistas es la existencia de una concepción positiva sobre el cliente no solo “teóricamente” como “lo más importante”, sino en la práctica, en el anclaje cotidiano, se puede decir que es el cliente quien le da el reconocimiento que no obtiene de sus “superiores”.

(...) a mí de hecho no me disgustaba, no me hacía mal el trabajo. Al contrario, a mí me encanta trabajar con la gente, me encanta. Es un trabajo monótono, pero de última el día a día con la gente te lo hacía distinto. Además yo trabajaba a la mañana, y a la mañana por ahí tenés todo lo que es la gente del barrio, gente

⁷ El término “externo” refiere a los trabajadores subcontratados por empresas proveedoras de mercadería en el supermercado que realizan tareas de reposición en el supermercado.

grande, gente del barrio, siempre van los mismos a la mañana. Entonces vos ya te conocés a todo el mundo, y era lindo. Yo tengo un montón de...no sé si de amistades, pero viste conocidos, gente que vos caminás por la calle, te ven, te reconocen, eso está bueno. Eso creo que era lo único que me hacía sentir bien ahí adentro (Registro N° 8; 29/11/2007; trabajadora de cajas)

Esta “función” del cliente “habitué” no sólo emerge frente a la falta de reconocimiento y al maltrato de los jefes, sino que tiene un valor intrínseco en la rutinización de ciertos tratos con estos sujetos. Esto se da a contramano de las políticas de la empresa orientadas a estandarizar hasta el hartazgo la relación con el cliente.

En otro orden, los trabajadores nos referían que el esmero en la atención al cliente también variaba de acuerdo al objetivo y las expectativas de cada empleado en particular:

(...) la regla que ellos tenían es que el cliente era el rey, lo tenías que tratar bien, y el cliente siempre tenía la razón, por más que vos sepas que estaba mal lo que decía vos tenías que darle la razón. (...) En sí te hacen un lavado de cabeza. Un lavado de cabeza que hay muchos que lo cumplen y muchos que no de los trabajadores internos. O sea, si a vos te gusta, si vos querés progresar en el supermercado lo hacés. (...) Si vos decís “no, yo tengo pensado otra cosa, no quiero vivir toda mi vida adentro de un supermercado” entonces bueno, lo hacés, pero, hasta cierto punto, ¿me entendés? (Registro N° 19; 5/11/2009; repositor “externo”; ex trabajador de “J”).

5. Reflexiones Finales

En este trabajo intentamos abrir distintas líneas mediante las cuáles profundizar la investigación sobre la relación capital-trabajo en los ámbitos supermercadistas. Este escrito se configura como un primer acercamiento a esta problemática que, como dijimos, se ha explorado poco en los ámbitos laborales concretos. En este sentido, resulta interesante destacar la dimensión de las prácticas en el lugar de trabajo para adquirir un nuevo nivel de comprensión sobre cómo se implementan no sólo estas políticas sobre atención al cliente en particular, sino la reestructuración productiva que se genera en el sector desde hace aproximadamente veinte años.

En la actualidad, las políticas empresariales buscan construir un “saber-hacer” trabajador fuertemente vinculado al “saber-ser” de éste, y es lo que hemos querido ilustrar al referirnos a los objetivos de las pautas empresariales de atención al cliente. En principio, podemos aventurar que el hecho de buscar construir un saber-hacer con estas características implica una responsabilización mayor de los trabajadores, ya que, de no realizar eficientemente su trabajo para la empresa, puede deberse a que el “saber-ser” del trabajador no coincide con los valores que propone ésta, por ejemplo, que no *es proactivo*. Pero, como vemos en este caso, la construcción de este “saber-ser” esta signada por contradicciones y tensiones. Así, esta diferenciación entre quienes quieren “hacer carrera” en la empresa y quienes lo ven como un “trabajo de paso”, hace que parezca tener un mayor anclaje entre los primeros el “saber-ser” de la empresa, en tanto se imaginan un futuro en ésta. En síntesis, se debe tener en cuenta que, si bien la elección de trabajadores jóvenes, característica de las grandes cadenas de supermercados, sin experiencia laboral o sindical apunta a poder moldearlos bajo el ala de esta “filosofía empresarial”, de ningún modo estos sujetos son “amorfos”, sino que también tienen una historia, determinadas concepciones del trabajo y ciertos “objetivos” o “expectativas” sobre trabajar en una cadena multinacional de supermercados, los que afectan y condicionan el desarrollo de su trabajo.

En conclusión, hemos intentado analizar la problemática del cliente tomándola como un aspecto trascendente del proceso de trabajo en el supermercado. Como afirma Palenzuela (1995:5), en la empresa capitalista se producen tanto mercancías como “las formas de conciencia de los trabajadores compatibles con la obtención de beneficios en el futuro”.

Entonces, la relación con el cliente se conforma como un núcleo clave para abordar estas “formas de conciencia”. En efecto, consideramos que en estos trabajos donde la provisión de servicios se configura como central, se da un verdadero “fetichismo del cliente” que ayuda a encubrir el control y la dominación de los trabajadores. De este modo, frases tan mentadas como “el cliente siempre tiene la razón” no por trilladas resultan inocentes, sino que implican que alguien “no tiene la razón” y se encuentra subordinado a la razón, no solo del cliente, sino de quienes “se escudan” detrás de éste. Esto genera una subordinación obviamente también en el plano de la subjetividad, donde el trabajador debe amoldar sus emociones, sus gestos, su lenguaje, de acuerdo a lo que minuciosamente pide la empresa.

Sin embargo, en la cotidianeidad del trato con el cliente existen varias facetas que rebalsan la simple subordinación del trabajador pregonada por la “filosofía empresarial”. Así, la influencia de esta “filosofía” (a nivel discursivo, pero también incorporada en la práctica) no implica una total subordinación de los trabajadores a la empresa, sino que estos remarcan la contradicción entre sus discursos y sus políticas. Por otra parte, la atención al cliente “habitué” se convierte en un espacio de reconocimiento subjetivo que los trabajadores conceptualizan como positivo frente a la “clausura” de otros espacios. También hemos visto cómo el cliente tiene significaciones diferenciales de acuerdo al sector, al tipo de trabajo que sea y cómo los trabajadores realizan este trabajo diferencialmente de acuerdo al día de trabajo. Todas estas líneas de complejidad en la atención al cliente concluyen en la construcción de una subjetividad del trabajador en la que la relación con este sujeto significativo para el supermercado, el cliente, es vivida de modos diferentes e incluso contradictorios.

6. Bibliografía

-Abal Medina, Paula (2004) “Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados” en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores* Battistini, O (coordinador), Prometeo.

-Abal Medina, Paula (2005) “Condiciones de trabajo y representación sindical. Un estudio de caso en una empresa supermercadista” Red Académica para el Diálogo Social.

-Abal Medina, P. (2007) “Dispositivos de poder en empresas. Un estudio de la relación capital-trabajo en grandes cadenas de supermercados” Informe de Investigación N° 19 Tesis de Maestría. CEIL-PIETTE. CONICET.

-Antunes, Ricardo (2005) *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo* Ediciones Herramienta. Taller de Estudios Laborales. Buenos Aires.

-Battistini, Osvaldo (2004) “Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva” en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores* Battistini, O (coordinador), Prometeo.

-Battistini, Osvaldo (2005) “El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser” 7mo Congreso de ASET. Disponible en www.aset.org.ar

-Dubar, C (2000) *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación* Editorial Bellaterra. Barcelona.

-Guiamet, Jaime (2011) *En el comienzo del camino: relaciones laborales y construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados* Tesis de Licenciatura en Antropología. UNR. Rosario.

-Harvey, David (2008) *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural* Editorial Amorrortu. Buenos Aires.

-Manual de Inducción de la Empresa. Elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos, 2004.

- Marx, K. (1999) *El Capital* Editorial Siglo XXI. México DF.
- Melgoza Valdivia, J. (1999) “Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo” *Sociológica* año 5 número 14
- Palenzuela, P. (1995) “Las culturas del trabajo: Una aproximación antropológica” en *Sociología del trabajo* num 24, Sevilla.
- Rosendo, R. (1998) “Disciplinas y control social del trabajo en tiempos de la producción posfordista” en *Antropología Social y Política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento* Eudeba, Buenos Aires.
- Sartelli, E. (2001) “Para comer una hamburguesa. El estudio de los procesos de trabajo, el debate Braverman y el “Fast food” en Argentina” en *Razón y Revolución*, nro 7.
- Smith, V. (1995) “El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde” en *Sociología del Trabajo, nueva época*, num 26 invierno de 1995-1996, pp 3-28.
- Sosa, R. (2002) *¿Globalización o recomposición del capital? Procesos de trabajo y aparatos de hegemonía en la contemporaneidad* UNR editora. Rosario.
- Wallace, S (1997) “Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo” en *Actas de las II Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Vol. VI. Rosario.