



## **La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal** *El caso de la cadena de supermercados Coto\**

**Paula Abal Medina\*\***

### **Presentación**

El mundo del trabajo ha registrado en las últimas décadas profundas mutaciones: la expansión y la intensidad del desempleo y la multiplicación de formas diversas de precarización laboral (subempleo horario, informalidad, empleo no registrado, empleo eventual, etc.) poseen importantes efectos que alteran las condiciones - objetivas y subjetivas - de vida de vastos sectores de trabajadores.

El presente artículo pretende aportar elementos empíricos y conceptuales para el abordaje de esas realidades laborales transformadas. Los interrogantes centrales que guían una investigación más amplia y que subyacen a este trabajo son los siguientes: ¿cómo se reproduce la intensa asimetría que define la relación capital-trabajo a escala societal en grandes empresas?; ¿qué formas de ejercicio del poder y qué modos de subjetivación moviliza el capital en su forma de empresario individual para lograr la continua transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y la reproducción de la sujeción laboral? (Marx, 1997: 235-6).

En el presente artículo ensayamos respuestas conceptuales a las preguntas mencionadas en el párrafo anterior a partir de un estudio empírico<sup>1</sup> realizado en la

---

\* El presente trabajo se enmarca en una investigación más amplia que recibió financiamiento de becas de investigación del CONICET y un premio monetario de la Red Académica para el Diálogo Social de la Organización Internacional del Trabajo.

\*\* Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo y Candidata a Doctora en Ciencias Sociales (IDES-UNGS). Becaria Doctoral Idel CONICET. Docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA) Integrante del Área "Identidades y Representación" del CEIL-PIETTE. Mail: paulaabalmedina@fibertel.com.ar y pabal@ceil-piette.gov.ar

<sup>1</sup> El trabajo se realiza en base a 20 entrevistas en profundidad a trabajadores que se desempeñan en distintos cargos y turnos de trabajo de diversas sucursales de la empresa Coto ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo se realizaron 5 entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios y del Sindicato de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires. También se utilizan numerosos informes de campo confeccionados como resultado de

cadena de supermercados e hipermercados Coto, de capitales nacionales<sup>2</sup>. La misma se encuentra entre las primeras empresas empleadoras del sector privado del país y se caracteriza por: una fuerte presencia de trabajadores jóvenes; una gran concentración de trabajadores en un mismo establecimiento; la implementación de condiciones de trabajo sumamente precarias como modalidades de contratación inestables, tercerización de trabajadores, remuneración variable, rotación de turnos de trabajo y francos, entre otras; la vigencia de un sindicalismo de adaptación a los cambios sociales, de reemplazo de un estilo de confrontación y formación política por una “cultura de la negociación” y por el desarrollo de una estrategia de acción empresarial como “prestador de servicios” (Martucceli y Svampa, 1997 y Svampa, 2000).

En otros trabajos hemos desarrollado la noción de dispositivo de poder como una herramienta fructífera para el estudio de la relación capital-trabajo. Partiendo de Foucault (1989, 1992, 1996) y también de algunas lecturas deleuzianas (Deleuze, 1987 y 1990) de dicho autor pero en especial incorporando diversas reflexiones propias en función del modo en que concebimos la especificidad de la relación capital – trabajo como relación de poder, y de diversos abordajes empíricos que venimos realizando en grandes empresas, construimos tres niveles de análisis que denominamos como: nivel de la multiplicidad; nivel de las interrelaciones entre lo múltiple; nivel de la línea de fuerza general. El nivel de la multiplicidad se ejercita como una actividad de ampliación de la capacidad de percepción de las diversas prácticas movilizadas en el marco de la relacionalidad estudiada. El objetivo primordial es la exhaustividad, la profundidad y la ponderación del detalle, la detección de la multiplicidad difusa y heterogénea de prácticas ejercitadas en la capilaridad. En el segundo nivel, el esfuerzo analítico se dirige hacia las relaciones entre esa multiplicidad; la mirada, entonces, se detiene en las formas de coexistencia de esas prácticas. Reforzamientos, contradicciones, oposiciones, complementariedades, sucesiones, negación de unas por otras, formas de articulación de prácticas enunciadas y silenciosas. Esa *coexistencia* captada en el primer momento analítico, es abordada ahora como *existencia*. Entonces, en el ejercicio de esta segunda mirada, son posibles de ser identificados ciertos núcleos de inteligibilidad que comienzan a establecer los rasgos que definen la singularidad de una relación laboral. Por último, el

---

la aplicación continua de la técnica de observación directa y participante, los resultados de una encuesta de elaboración propia con una muestra intencional de 82 casos y el análisis de diversos documentos internos de la empresa tales como revistas dirigidas a los empleados, carteleros y manuales operativos. La recolección de los datos primarios fue realizada entre abril de 2001 y septiembre de 2004.

<sup>2</sup> La empresa Coto posee actualmente más de 100 sucursales en el país concentradas en Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

tercer nivel se propone el trazado analítico de una línea de fuerza general. Podríamos decir que profundiza la mirada sobre las relaciones entre prácticas, observando las relaciones ya definidas entre conjuntos de prácticas. Esta reflexión, lejos de perdurar en la constatación de una suerte de diseminación anárquica<sup>3</sup> de ejercicios de poder, se interroga por la singularidad de la relación laboral en estudio ensayando una perspectiva totalizadora. (Abal Medina, 2004; 2005 y 2006).

En este trabajo recurrimos al siguiente orden de exposición: en primer lugar, transcribimos un relato etnográfico elaborado a partir de una observación en una sucursal de la empresa a los efectos de brindarle al lector más elementos sobre cómo transcurre una jornada en este lugar de trabajo. Posteriormente, siguiendo el segundo nivel analítico, presentamos los que consideramos los principales elementos del dispositivo: la distinción jerárquica; la subestimación; la extralimitación de la autoridad; la visibilidad de un entorno externo amenazante; la inversión de la representación del delegado sindical. Por último, presentamos a modo de conclusión, una reflexión sobre lo que define la línea de fuerza general del dispositivo de poder estudiado: la exaltación de la debilidad del trabajo.

## 1. Recreando el espacio de trabajo en Coto

La sucursal del Supermercado Coto elegida para realizar este relato, se encuentra en uno de los barrios con mayor poder adquisitivo de la Ciudad de Buenos Aires. La misma tiene grandes dimensiones y posee alrededor de 40 cajas, entre las que se distinguen las de envíos a domicilio y las rápidas.

En las cajas de envíos a domicilio, aparecen de manera intermitente cadetes que embalan los alimentos a una velocidad sorprendente. Todos ellos, cajeros y cadetes, uniformados de rojo y con una credencial que los identifica. Otro grupo de trabajadores, muy reducido, cinco o seis en total, con camisas blancas que según nos contaron son los auxiliares, quienes se las ingenian para controlar a los de rojo: *“otro error más..., no se qué voy a hacer con vos, después me firmás la ficha”*. Estos “auxilios” parecen incomodar a los cajeros que en la vorágine de esa jornada de trabajo atienden, por ejemplo, en lo que llaman las “cajas rápidas”, a aproximadamente un cliente cada dos minutos.

---

<sup>3</sup> En particular, se retoma la crítica que realiza Poulantzas (1980) a Foucault y se destaca la significación de este tercer nivel analítico, el de la línea de fuerza general.

Las filas de personas que esperan detrás de cada caja –pero que también se forman en otros múltiples espacios del mercado, en la carnicería, rotisería, pescadería, fiambrería, etc.- suelen ser largas y quejosas y en algún punto, esta escena nos recuerda una cadena de montaje, cada cliente es un producto y la cadencia queda impuesta por los reclamos de los propios clientes y ciertas competencias con los cajeros de las cajas vecinas; uno de los cajeros nos dice: *“cuando yo bajo cuatro, el de la caja de al lado recién va por el primero”*(cajero, 23 años). Dos cajeras, al final de la línea que ocupan puestos de envíos a domicilio, se miran con complicidad, es que una de ellas está atendiendo a un joven famoso, un cantante que según me cuenta desvela a las adolescentes: *“siempre viene por acá, y bueno a una le queda mirar!!!”*.

Los cajeros gritan *“cambio, por favor”, “envío, por favor”; “autorización, por favor”, “código, por favor”*; un proceso de trabajo cuya reducida autonomía requiere “demandas permanentes”, porque cada una de ellas debe además reiterarse varias veces ya que suelen pasar desapercibidas por los de blanco, quienes deben “auxiliar” a los cajeros. Es que los de “blanco” corren por las distintas cajas con billetes en la mano, con tarjetas magnéticas para realizar autorizaciones, con bolsas para embalar productos y no logran llegar a tiempo alterando fuertemente a quienes esperan para pagar sus productos que oscilan entre la queja explícita y una repetida consulta impaciente de su reloj. Y los cajeros y cajeras aprovechan entonces para limpiar las cajas, ordenar las bolsas, dar alguna indicación al cadete que embala los productos para el envío: *“esto tenés que envolverlo porque es frágil!!!”* o para ir tomando los datos personales del cliente que quiere le envíen sus productos. Más tarde los envíos serán trasladados por los “cadetes de envío a domicilio”, que en general tienen más antigüedad, es que con ella logran ganar el “privilegio de cobrar las propinas”, a veces llegan en camionetas de la empresa; en otras ocasiones los canastos son trasladados por el propio cadete. Es que ya fuera del supermercado, los transeúntes podemos observar las calles de Buenos Aires con muchos de los trabajadores del delivery: motos, patines y también los carritos de los cadetes de los supermercados que prefieren trasladarse por las calles ya que el peso de los canastos les impide subir a la vereda o tal vez porque haciéndolo en cada cuadra retrasarían su ritmo de trabajo.

Los reposidores recorren las góndolas con carros repletos de mercancías, buscando un espacio donde poder acomodarse para ordenar y reponer mercadería mientras los clientes se acercan y le preguntan sobre la ubicación de distintos productos o se quejan porque ya no queda ni uno de los productos en oferta que la empresa publicitó en los diarios el día anterior, o porque cierta mercadería no tiene

precio, o porque algunos envases están rotos, o porque el changuito no les funciona y quieren otro, o porque quieren que le abran un producto - en este caso se trata de fiambre - para ver si adentro se ve “tan lindo, fresco y desgrasado”. En algunos casos, dos repositorios coinciden en una misma góndola y una charla amigable aunque atenta a miradas exteriores parece desarrollarse a distancia, prudente, del entorno.

El espacio de la sucursal se encuentra saturado de clientes, de ruido y de changuitos que entorpecen el tránsito entre las góndolas y que una y otra vez golpean las sillas o a los propios cajeros cuando intentan, luego de la compra, salir del mercado. Es que los espacios al interior de esta sucursal son muy estrechos y la paciencia de los clientes parece acabada al terminar la compra.

## 2. La distinción jerárquica

El espacio del trabajo exhibe y ostenta las distancias entre el personal jerárquico y el resto de los trabajadores. En las guías que se entregan a los empleados al momento del ingreso se grafica la estructura de la empresa en forma piramidal: Gerente de Sucursal, Jefe de RRHH, Jefe de Sector, Responsable de Área, Personal de Línea. En el texto de la misma guía se explicita una fractura entre un “nosotros” (la empresa, el personal jerárquico) y un “usted” (empleado de línea).

La configuración cotidiana de las interacciones refuerza esta fractura a partir de múltiples políticas como la inconveniencia de mantener vínculos extra-laborales con los trabajadores subordinados. La empresa traza una línea clara, evidente, quien llega a jerárquico debe redefinir sus vínculos: los empleados de línea son subordinados que deben ser vigilados, controlados y sancionados cuando sea necesario sin que medien antiguas relaciones. Las relaciones entre jerárquicos y trabajadores de línea son relaciones que se construyen en base a la clara identificación de intereses contradictorios. Los “jefes” deben representar de manera ostensible los intereses de la empresa.

***“no va a haber un auxiliar que tenga un amigo cajero. Porque se tomaría mal y tomarían medidas y le dirían que no se puede hacer eso. Tácitamente eso está siempre.”*** (cajero, 20 años).

***“cuando un cajero llega a auxiliar pasa a marcar amigos para que los hagan bolsa.”*** (cajera, 20 años).

***“Cuando llegás a jefe tenés que ser un hijo de puta, si no, no servís; es así.”*** (ex encargado del sector de lácteos, 35 años).

***“No, en esa época no había niveles... en esa época te decían “bueno vos sos jefe y listo, tenés un premio de tanto”; y después como en esa***

*época te llevaban a la empresa y te querían cambiar totalmente la mentalidad... tenías que ser un hijo de puta con la gente..." (ex encargado de sector, actualmente delegado sindical).*

"No compartía tener que estar con el arma en la mano para que ellos laburen, creo que solos, si les enseñas bien era suficiente como para que hagan el trabajo tranquilos." (ex encargado de sector, actualmente delegado sindical).

La exacerbación de las diferencias jerárquicas se intensifica también a partir de la delimitación de funciones. Los auxiliares, supervisores y gerentes controlan y sancionan a los trabajadores. Los controles son visibles, directos, espesos, constantes y amenazantes; controles que se ejercen exaltando a la vez la autoridad de quienes los ejercen y la subordinación de quienes los padecen.

Frente a esta morfología del control se evidencian dos tipos de posicionamientos discursivos por parte de los trabajadores: por un lado, un grupo de entrevistados tiende a naturalizar los roles desempeñados por el personal jerárquico. De este modo cuando se refieren al tipo de relación existente con el personal jerárquico afirman *"la relación es como la de un jefe, cuando te tiene que machacar te machaca y muy rara vez te salva"* (cadete, 19 años) y en el mismo sentido: *"ellos tienen que controlarte, tirarte para atrás, bueno ese es su trabajo, no?"* (repositor, 20 años). Otro grupo de trabajadores, por el contrario, cuestiona el rol conferido por la dirección empresaria al personal jerárquico. Una de las entrevistadas afirmaba imaginando un diálogo con su supervisora lo siguiente:

*"mi ser humano no es inferior a vos "supervisora" ... porque a mi nadie me pisa la cabeza porque sea jefe ... sos más que yo en el trabajo pero vos no me vas a rebajar... vos tenés esa camiseta blanca pero yo no se cómo llegaste a tener esa camiseta blanca ..."* (cajera, 20 años).

Se puede observar además a partir de la cita transcrita que la vestimenta también profundiza la distinción jerárquica, los uniformes de "camisa blanca" y además corbata identifican al personal jerárquico.

La escisión dualizada jerárquicos-no jerárquicos que establece la empresa en su narración escrita y en sus gráficos piramidales se ejercita materialmente en sus relaciones cotidianas. Sin embargo, si ésta es la fractura central y exaltada por la empresa podemos ubicar las escisiones que se construyen al interior del primer grupo: los jerárquicos. En primer lugar, la propia estructura piramidal que mencionamos abarca: gerente de sucursal, jefe de recursos humanos, jefe de sector y responsable

de área. Pero además dentro de estos últimos existen siete niveles jerárquicos. Esa definición de niveles no marca divergencias funcionales pero sí salariales. Para los siete niveles la empresa establece un mismo salario básico al que le suma “premios” en dinero más cuantiosos a medida que aumenta la jerarquía. Asimismo, en el sector de cajas encontramos la categoría “auxiliar”. Según lo afirman los entrevistados con mayor antigüedad en la empresa, Coto tendió a aumentar la cantidad de cargos jerárquicos a la par que fue creando nuevos niveles al interior de cada uno de los cargos. Los trabajadores que acceden al cargo de auxiliar en cajas o al nivel más bajo de responsable de área quedan exceptuados del convenio colectivo de trabajo. Estas medidas tienen un impacto importante para el análisis de las características que asume la representación sindical que será desarrollado en el último apartado del presente capítulo.

Por último, en la demarcación “jerárquicos-no jerárquicos” ubicamos una categoría-proyecto: el postulante. Existen postulantes a encargados de caja, de lácteos, de electrodomésticos, de envíos, etc. El “postulante” es un empleado que mantiene su categoría y salario pero que se desempeña como personal jerárquico. El lapso en esa condición no se encuentra establecido por la empresa, tampoco la garantía del ascenso: es un nuevo período de prueba en las trayectorias inconclusas de ascenso o descenso de los trabajadores.

Los trabajadores afirman que frente a problemas o reclamos deben seguir la “cadena de mando”: primero el jefe inmediato, luego el nivel que sigue y así sucesivamente hasta atravesar la totalidad de la línea jerárquica.

*“Si yo tengo problema con algún encargado voy y lo enfrento a él, lo mismo con un jefe de personal y con un gerente. Nunca lo paso de un lado a otro. Si yo tengo un problema con vos y vos sos jefe, voy y lo planteo con vos, si vos no me das una respuesta ahí sí. **Es la misma escala de mando.** Y lo mismo es para un delegado. Porque si vos pasas de una escala a otra te están considerando como un quilombero; si a lo mejor tiene un problema un pibe y vos lo hablas con el encargado, se puede llegar a revertir o mejorar. Pero si vos pasas de un encargado al jefe de personal, el problema se va a solucionar, pero ya el encargado lo va a ver mal al pibe. Lo va a tomar de punto.”*  
(Delegado sindical).

Esta metáfora militar utilizada por la empresa para especificar el procedimiento de reclamos que deben cumplir los subalternos - es decir los empleados de línea – nos permite analizar con mayor profundidad la trama de relaciones al interior del grupo de los jerárquicos.

Procedimientos obligatorios estipulados para cada puesto, una gradación de sanciones descendentes, aseguran un ejercicio ilimitado de poder de los mandos superiores sobre los inferiores. En el vértice de la estructura piramidal se encuentra el dueño de esta cadena de supermercados.

Los responsables de área tienen personal de línea a cargo. Cada uno de ellos maneja un libro de actas en el que deben consignarse todos los problemas o “anomalías” surgidas en el sector: llegadas tarde de los trabajadores, reclamos de un cliente, faltantes de mercaderías, llamadas de atención realizadas a los trabajadores, etc. La sucursal organiza reuniones mensuales con los encargados de área y el resto del personal jerárquico. Cuando se trata de una sucursal importante en términos de facturación suele asistir además el dueño de la empresa. Un encargado de área que se desempeñó en el sector de lácteos y que en aquel entonces tenía a cargo 23 empleados internos y 45 empleados externos, cuenta lo siguiente:

*“Las reuniones de merma empezaban 6:45 hs. todos los meses. Primero entraban los carniceros, después los verduleros, los fiambrosos, etc. y él [se refiere al dueño] estaba en la reunión. O sea con tanta gaita, con el ritmo de vida que tiene, ¿no tiene nada que hacer que está ahí a la mañana jodiendo? Y sí, estaba [...] Una vez una chica de panadería, una encargada muy importante, le dicen: **¿Por qué das tan bajo en el número de ganancia? Y contesta: “y no... porque tengo empleados que son malos, me tiran la mercadería”, etc. Entonces [el dueño de la empresa] sube y le dice: “señorita, tráigame su libro”; porque nosotros tenemos un libro de actas donde registramos toda las actividades, todas las novedades, vos podés sancionar a una persona... todas las novedades que pasen en un sector tienen que estar reflejadas en ese libro, todo [...] Entonces le pide el libro, [el dueño de la empresa] a esta chica, jefa de panadería y agarra el libro y le dice: “bueno, dígame usted donde están las sanciones para la gente que según usted está tirando la mercadería, no cuida...” Ella dice: “no, no anoté nada” Agarró el libro lo revoleó, hizo mierda todo. [...]. Vaya siéntese y cuando aprenda a ser jefa vuelva...”.** (ex encargado de sector lácteos, 35 años).*

La encargada del sector de panadería aludida en el relato de este trabajador, perdió su puesto luego de esa reunión por decisión del dueño de la empresa. El propietario del supermercado también visita las sucursales de manera imprevista y en ellas controla el funcionamiento de los distintos sectores. Muchos trabajadores han relatado situaciones en las que él definió ascensos o descensos de puesto como resultado de esas visitas.

Las relaciones inter-jerárquicas que se establecen en la empresa poseen efectos importantes en la configuración de las relaciones entre jerárquicos y no jerárquicos:

1. Los encargados de sector deben rendir cuentas mensualmente de sus balances en estas reuniones a las que a veces también asiste el dueño de la empresa. Un nivel de ventas en el sector que la empresa considera menor al esperado, desencadena una multiplicidad de sanciones: desde una disminución salarial hasta un descenso.

2. Los encargados de sector tienen la obligación de anotar en libros de actas cada una de las novedades o problemas del área. Podemos decir que se trata de la única “prueba” que podrán alegar en su favor. En caso de que, por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos revise los horarios de entrada y salida de los trabajadores y constate retrasos por parte de un trabajador, se chequea el libro de actas. Si en el mismo no se asentó dicho problema, el encargado de sector es sancionado.

3. Los faltantes de mercaderías o las pérdidas más allá de la causa que las origine son responsabilidad del encargado de sector. Responsabilidad significa en este caso que además de ser sancionados (llamados de atención, suspensiones, descensos de cargo) deben afrontar con sus sueldos al menos una parte del monto que representen esos faltantes.

Como lo afirman los trabajadores *“nunca pierde Coto, nunca pierde y nunca va a perder”*. Las sanciones monetarias – además de ilegales – funcionan de forma tal que el encargado con el objetivo de defender su sueldo multiplica los controles y las sanciones a todos sus trabajadores ya que no sancionar es también causal de sanción del encargado. Por el contrario, la sanción realizada por un encargado nunca es calificada de arbitraria, desmesurada o excesiva. La sanción puede no tener relación con la falta o error cometido por el empleado siempre y cuando esa ausencia de correspondencia permita amplificar la minusvalía del personal de línea.

Una cadena de mando que establece una circulación vertical y jerarquizada de sancionados y sancionadores, vigilados y vigilantes, víctimas y verdugos. Cada cual parece ocupar simultáneamente ambos lugares. Dos excepciones a esa dualidad contradictoria: por un lado, los trabajadores de línea, objeto de la descarga de sanciones y llamados de atención de una sucesión de “superiores”; objeto privilegiado de los controles y de una mirada ininterrumpida. En el vértice opuesto, el dueño de la gran cadena nacional de supermercados que se hace presente esporádicamente en

las distintas sucursales y en esos momentos resignifica la fractura central jerárquico-no jerárquico despojando a los primeros del poder de mando:

*“...Eso era espectacular , ver a [el dueño de la empresa] como los trataba era la venganza que tenía uno entre comillas, no?; **ver como tipos que te basureaban en todo momento y llegaba este tipo y eran cachorritos indefensos.** Me acuerdo que en esa época había un gerente que era enorme, medía 1,90, un porte, vos decías este tipo se come el mundo, pero venía [el dueño de la empresa] que medía 1,70 pegaba dos gritos y se acababa todo. **El poder que tiene [el dueño de la empresa]es impresionante como persona, el magnetismo que tiene es impresionante, es algo...** Son tipos que están marcados siempre digo, para ser líderes en lo que es social. Son tipos que mas allá de que van con dos guardaespaldas, el tipo entraba al mercado con un equipo de gimnasia marrón viejo, con una bufanda marrón y unas botas grises... sólo!!! al mercado, para ver como los empleados trataban a la gente...” (ex encargado de sector lácteos, 35 años).*

#### 4. La subestimación

La cotidiana subestimación del trabajador, la búsqueda insidiosa de los errores contribuyen a gestar subjetividades deterioradas y débiles. Los trabajadores no sólo están expuestos a menosprecios que provienen desde los diversos niveles jerárquicos sino también desde los clientes.

La configuración de un espacio de fuerte congestión (visual, auditiva, espacial) actúa ocasionando malestares en los clientes que suelen amontonarse en las cajas y en los distintos puestos de venta del supermercado. Los amontonamientos y superposiciones de clientes se traducen en demostraciones de impaciencia, quejas y reclamos que recaen sobre los trabajadores. Como lo afirma un cajero:

*“y sí, la cola de clientes, y encima cada cliente que te pregunta el precio de .. y que me parece que no era eso... me parece que me contaste mal, te fijaste que ... y esto y aquello. Y estás bajo presión” (cajero, 26 años)*

Según lo narran los trabajadores, en las sucursales ubicadas en barrios de alto poder adquisitivo, el maltrato de los clientes aumenta. Afirman que para esos clientes el trabajador es “un cabeza”, “un negro”, “un infeliz”, “un villero”, “un sirviente”:

*“No, es lo peor, es lo peor, porque la gente con más poder adquisitivo es lo peor, es lo peor, venden mucho, facturan mucho, pero es la peor gente, es la peor gente que hay, a lo mejor un mercado de barrio la piloteás más, pero hay es , es no te perdonan una, no te perdonan una, la gente que tiene poder adquisitivo, no digo toda porque no*

podés generalizar, pero la mayoría, o se hace valer más, viste, gente con , eh, que no es ama de casa, viste a lo mejor una profesional que terminó su jornada laboral, entendés?, tuvo tales problemas, 7 u 8 de la noche, va a comprar al mercado y se la engancha con un infeliz, **porque somos unos infelices para esta gente**, entendés, entonces, va a buscar algo, que tiene razón ojo eh, tiene razón, que no está lo que ella busca, que estuvo publicado, le doy la razón, pero te agrade de tal forma, **te hace sentir que sos tan bajo**, que te pone mal, te pone mal.” (cajero, 26 años).

“- Sí, es muy complicado. O sea, un día que pudo haber empezado siendo bueno podés renunciar, sin importarte absolutamente nada lo que tenés atrás, por **lo que logra hacer un cliente sobre tu integridad psíquica**.

- ¿Qué pueden llegar a hacer los clientes?

- Y te dicen que vos sos el empleado de ellos, **el sirviente de ellos**. Hay muchos cajeros que se cansan. O sea yo del trabajo no me canso, me canso de cómo me tratan. Me canso de saludarlos y que no me contesten.” (cajero, 20 años).

“Me acuerdo una vez una señora se había manchado las manos con dulce de leche, me pide una rejilla y yo no tenía en ese momento; entonces la buena señora agarró mi pechera amarilla y se limpió las manos. La gente es muy mala, es muy mala con los empleados, **la gente piensa que sos un negrito, vos sos un negrito más** o sea... en esa zona donde el poder adquisitivo es impresionante”. (repositor, 25 años).

El cliente, como se afirma en la Guía de Inducción para empleados, es el “rey, el soberano”. Desde este lugar de poder absoluto el cliente afirma y profundiza la política de subjetivación inherente a las formas de ejercicio del poder de la empresa: subjetividades que se construyen en interacciones cotidianas que los sitúan en el lugar de la carencia, de la minusvalía, de la subalternidad, de la ausencia rotunda de derechos. Los trabajadores construyen su subjetividad en un espacio laboral que exalta permanentemente el desequilibrio y la asimetría.

Nos referimos en el apartado anterior a las formas de control de los trabajadores implementadas en la empresa, afirmamos que se trataba de controles espesos, visibles y constantes. Sostenemos además, que el objeto de esos controles excede el garantizar una intensificación del trabajo o un “hacer” que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Los controles desencadenan la sanción y el señalamiento de errores como herramientas privilegiadas que Coto utiliza para garantizar la obediencia. La obediencia aumenta a medida que los trabajadores acumulan en sus fichas personales sanciones, llamados de atención y castigos; aumenta a medida que la multiplicidad de “errores” les constituye una identidad deteriorada. Como lo afirma de manera elocuente un trabajador de la empresa:

***“llega un momento que el asedio, el castigo te matan. Es horrible estar laburando y tener un tipo que te está mirando fijo y vos te das vuelta y sabés que está ahí, que te está mirando”.*** (cajero, 26 años).

Los “errores” aparecen en todos los discursos de los entrevistados y definen las relaciones de los trabajadores con los distintos niveles jerárquicos, con los clientes, con el Departamento de Recursos Humanos. Los mismos no se encuentran estipulados, se trata más bien de una lista desconocida pero creciente, múltiple e inacabada. Uno de los trabajadores mencionó que una vez debió firmar la ficha porque según su supervisor *“cerraba la caja con desgano”*. El “error” se construye a diario en la empresa y cada día parece asumir nuevos significados. El elemento constante es lograr la amplificación de la insuficiencia del trabajador y la imposibilidad de construir una identidad laboral positiva.

Cada “error” se registra en fichas personales de los trabajadores. A medida que se acumulan los supervisores definen si las fichas son enviadas al Departamento de Recursos Humanos. Este departamento se encarga de impartir sanciones, por este motivo, en todas las entrevistas aparece como una amenaza, algunos llegaron a definirlo como la *“cámara de gas”* y la *“guillotina”*.

Una jornada extenuante, un control infalible y multi-direccionado hacia el trabajador y una ruptura interna que exacerba las jerarquías; son los elementos que configuran estos espacios del trabajo. Trabajadores que entonces construyen su subjetividad en el trabajo socializándose bajo el estigma de su asimilación con el defecto y la insuficiencia.

*“- ¿Tenés expectativas de ascenso dentro de la empresa?*

*- No veo posibilidades porque para ser auxiliar tenés que ser más rápido, cometer menos errores y hasta ahora no lo estoy logrando.”* (cajero, 22 años).

*“-¿Qué cosas irías a reclamar al departamento de recursos humanos?*

*- No tendría cara para ir a la oficina de recursos humanos por que no, porque me retaron porque tengo un montón de errores, así que no iría. Ahora en el caso de que iría, en el caso de que estaría todo bien, no me haya mandado muchos errores de caja, iría a reclamar por los quince minutos. Qué más podría reclamar? A lo mejor por algún horario que no me cambiaron, eso...*

*- ¿Qué errores cometiste ?*

*- Y un montón... el otro día por ejemplo viene un tipo con una tarjeta de crédito y le fiché dos chizitos, y era uno pero el scanner me contó dos y eran 80 centavos pero yo no le podía dar los 80 centavos porque tenía al gerente enfrente, porque yo en mi caja tengo \$2 de diferencia o sea que yo le doy 80 centavos. Y no tengo problema pero*

*estaba el gerente, pero no podía darle los 80 centavos con el gerente ahí. Yo no me di cuenta era un lista como de 800 productos, se me pasó. Pero no se me podía pasar eso. Y era con tarjeta y fue e hizo el reclamo y me hicieron firmar una nota de crédito, por los 80 centavos. Que sería un error y eso va a una ficha del cajero donde tenés todo detallado, errores en envío; te olvidaste de poner el número de teléfono, te olvidaste la calle, te olvidaste de ponerle el código para envío, cuántas veces te olvidaste, fichaste mal tantas veces, atendiste con mala cara... y así hay varias cosas.” (cajero, 20 años).*

## 5. La extralimitación de la autoridad

Múltiples formas de accionar dan cuenta de esta política empresarial de la extralimitación. La imposición de las fluctuaciones de la jornada laboral, la suspensión del descanso diario, la rotación imprevista de los “francos”, los fraccionamientos forzados de la jornada de trabajo<sup>4</sup>, el no-pago de horas extra<sup>5</sup>, la ausencia de correspondencia entre cargo y remuneración, la supresión arbitraria del premio por asistencia y puntualidad, la implementación de sanciones monetarias y el reemplazo de un porcentaje del salario monetario por “bonos Coto”; son algunos de los mecanismos que caracterizan esta forma de ejercitar el poder de dirección. Algunos de los mencionados significan la vulneración absoluta de la legislación vigente y además no son extraordinarios sino políticas sistemáticas de la empresa, tal es el caso del no pago de las horas extra.

Lo cierto es que Coto incurriría en una infinidad de ilegalidades y su impunidad quedaría a la vez reasegurada por la ausencia de controles externos (estatales) y de resistencias colectivas internas. Una de las cajeras llamaba la atención sobre esta primer “garantía” del ejercicio ilegal del poder de dirección:

*“¿Cómo puede ser que estén tan al margen de la ley? Porque no es el almacén de Don Manolo es [el dueño de la empresa]... lo que digo es que no podés ser un bicho tan grande y que nadie te vea ... acá hay*

---

<sup>4</sup> La política salarial, de contratación y de definición de la duración y configuración de la jornada de trabajo de la empresa Coto es analizada en trabajos anteriores (Ver Abal Medina 2004 y 2005). Sobre ésta última podemos sintetizar lo siguiente: una parte de los cajeros posee contratos de 48 horas semanales; estos empleados, deben fraccionar su jornada de trabajo en dos partes, como lo expresa una de las cajeras entrevistadas “yo entro a las ocho de la mañana, a las doce del mediodía corto y tengo que volver a trabajar desde las tres de la tarde hasta las siete. O sea que yo no trabajo ocho horas diarias, trabajo once horas. En ese tiempo me tengo que quedar dando vueltas, porque como vivo lejos no me puedo volver y tendría que gastar mucha quita en viáticos”.

<sup>5</sup> La extensión de la jornada de trabajo no es un hecho extraordinario, sino una situación prácticamente normal. Lo más grave es, en todo caso, que este tiempo de trabajo suplementario no se paga. Todos los empleados sostienen que es una “ley de la empresa” el no pago de horas extras. Ese tiempo no remunerado se compensa únicamente cuando supera los 45 minutos. Las compensaciones varían aparentemente según el “perfil” de cada empleado. A algunos de ellos les suman los tiempos suplementarios y les dan otro franco en la semana; a otros, les devuelven las horas cuando disminuye el trabajo pero en forma fraccionada.

*otras cosas y acá ya pasamos a otro ámbito, se trata ya de cuanto amiguismo tenés con el poder para que vos puedas manejarlo así ...” (cajera, 20 años).*

Los abusos de poder de la empresa comprenden también a los responsables de sector. En primer lugar es importante destacar que la jornada de trabajo de los mismos es de 60 horas semanales. Sin embargo, llegan a realizar entre 12 y 16 horas diarias de trabajo; a lo que se suma, en épocas de aumento de actividad, la suspensión de los días de franco.

*“Cuando te toca apertura, que hacés una semana de apertura, entrás a la mañana, ponele que entrás a las 5 de la mañana y por lógica a las 3 p.m. tenés que irte porque son 10 horas los que tienen que trabajar los fuera de convenio, tenés que irte. Pero nunca me fui a las 3 de la tarde, lo más probable es que un día común te vayas a las 18:00. Común, te digo, porque si no quién sabe!!!!. Entonces ahí te va cayendo la ficha de que sos padre y que estás 16 horas en un mercado, te vas a las 3 de la mañana y el nene está durmiendo, llegás a las 10 de la noche y no lo ves a tu hijo, los primeros 7 meses yo no lo vi a mi hijo. [...] yo me acuerdo que tenía siempre un promedio, más arriba de las 340 horas mensuales y todo por el mismo precio, eh!. Un tipo de 48 horas semanales cobraba, metiendo los domingos, \$800, trabajando 8 horas semanales, con franco en la semana, y yo los domingos trabajaba, con ticket y todo, \$800, un nivel 7 cobraba \$800”<sup>6</sup>. (ex encargado de sector lácteos, 35 años).*

En segundo lugar, los encargados de sector sufren también sanciones monetarias permanentes, afrontando con sus bolsillos pérdidas originadas en un multiplicidad de causas: un error en el precio de un producto<sup>7</sup>, los faltantes de mercadería por robos o las pérdidas producidas a raíz de una excesiva compra de productos<sup>8</sup>. A la sanción monetaria debemos agregar las sanciones disciplinarias que algunas de estas faltas desencadenan.

La política sistemática de sanciones monetarias a los encargados acentúa las presiones hacia los trabajadores de línea y en el límite la necesidad de los primeros de

---

<sup>6</sup> Si bien, el entrevistado afirma que los trabajadores que realizan 48 horas semanales cobraban \$800, los datos que relevamos no resultan concordantes, siendo ese monto de alrededor de \$700. Recordemos que estos datos corresponden a datos primarios recolectados entre La recolección de los datos primarios fue realizada entre abril de 2001 y septiembre de 2004.

<sup>7</sup> Un responsable del sector de lácteos y pescadería contaba que: “a lo último a mi me dieron pescadería, había un pescado, no me acuerdo, sé que era caro, ponele salmón, no me acuerdo, estaba de oferta, un pescado que salga 25 mangos el kilo lo ponían a 17,90 pero el letrista en vez de poner 17,90 por kilo, en Coto tenés que hacer que parezca más barato y entonces te lo ponen por gramo, me ponen 1,79 por kilo en vez de por 100 gramos, yo tuve que pagar un vale porque una cliente se llevó dos kilos de esos por casi \$40 y lo paga el encargado, el error fue del letrista, el letrista tuvo su sanción pero yo estoy para corregir al letrista porque él me da mis carteles, yo no lo, yo no lo advertí al problema, al error, tuve que pagar la diferencia en caja por la señora esta”.

<sup>8</sup> Las compras a proveedores son definidas y realizadas por los encargados.

proteger sus salarios los lleva al maltrato y a la humillación de los empleados que al cometer un error le generan una pérdida. En el mismo sentido, para evitar la disminución de su salario recurren a mecanismos como los narrados por este ex – encargado de la empresa:

“te enseñan a robar, yo me acuerdo que en una merma, me faltaban, mira, me faltaban salamines, viste los salamines, me faltaban 10 kilos de salamines y sabes que hacíamos? viste las bandejitas donde está el fiambre, esas de telgopor?, las poníamos arriba de las balanzas, pesan 10 gramos, y arriba pesaba el salamín, robaba 10 gramos por salamín... Es que no te quedaba otra, te enseñan a robar, tenés tanta presión que tenés que defender lo tuyo...[...] Tenés que apretar y apretás, apretás y llega un momento en que vos decidís sacar un queso que está tres días en góndola y vos ves los hongos bien y hacés que le pasen el cuchillo y vuelve a aparecer al otro día y así. Es todo una cadena. Te enseñan a robar.” (ex encargado de sector lácteos, 35 años).

Castigos permanentes, humillaciones y maltratos a los trabajadores; venta de productos en mal estado o adulteraciones, estos comportamientos terminan siendo avalados o provocados por la empresa. El poder de dirección y control otorgado al personal jerárquico es ilimitado siempre y cuando se trate de la defensa de los intereses de la empresa y de la profundización de relaciones asimétricas que aseguren la obediencia como principio rector del comportamiento de los trabajadores de línea.

La política de la extralimitación de la autoridad llega al límite de la absoluta denigración de cualquier sujeto que ponga en peligro la más mínima ganancia de la empresa. El tenebroso relato de un ex – encargado de sector sobre cómo evitar que los clientes roben mercadería nos permite comprender el sentido de lo afirmado:

“¿Sabes qué pasa? **Que uno termina haciéndolo, llega hasta esa bajeza porque tenés toda la autoridad y el poder**; están en un cuartito donde tenés tres tipos avalando como podés delirar a una persona, está bien robó y está mal, pero ellos pueden llegar a delirar a esa persona y nadie te dice nada. Te hacés o te hacen así, tomálo o dejálo. Llega un momento que vos decís: yo no quiero perder, no quiero que me falte plata; y así es como te vas uniendo a todo eso. Después te terminás riendo, lo contás como una hazaña o como algo gracioso. **Yo tenía la costumbre no de pegarles ni de mandarles a pegar pero sí de hacerlos encerrar en una cámara de frío de -21 °, y les apagaba las luces.** Si me avisaba la gente de seguridad de que estaban robando, por ejemplo una mechera que haya robado media horma de queso, yo me acercaba, los pasaba a la trastienda, ordenaba que los lleven a la cámara, les cerraba la puerta y les apagaba la luz. La gente puede abrir la puerta desde adentro, pero no lo hacen porque está oscuro, tienen miedo y frío. Ese tipo no vuelve más. Uno se arrepiente, mirá si al tipo le agarra un bombazo del susto,

vos no sabés que puede pasar...” (ex encargado de sector lácteos, 35 años).

Una estructura institucional que construye roles de dominio y superioridad sobre otros: *“hay que estar con el arma en la mano todo el tiempo”, “hay que ser un hijo de puta para ser jefe”,* que instaura representaciones sobre esos otros (empleados, “mecheras”) basadas en su inferioridad o incompetencia (la política de señalamiento sistemática del error acentuada por la mediación de los clientes a la que nos referimos más arriba), que impone relaciones verticalizadas ostentando el poder ilimitado de su vértice, que acorrala a los “mandos intermedios” a través del castigo económico poniendo en riesgo permanentemente sus salarios. Son estos elementos centrales los que dan cuenta de las formas de ejercicio del poder de esta empresa.

## **6. La visibilidad de un entorno externo amenazante**

Las condiciones de contexto siempre actúan delimitando y estableciendo restricciones a los espacios de trabajo (Dombois y Pries; 2000). Sostenemos que en el contexto actual, signado por la precariedad laboral y altos niveles de desocupación, las empresas pueden adoptar diversas estrategias. Si bien el entorno exterior a la empresa se encuentra indisolublemente presente a la par que se expresa en la materialización de relaciones de fuerza específicas; las empresas pueden aumentar o disminuir los niveles de visibilidad y presencia de ese entorno en sus ámbitos de trabajo. Asimismo, pueden hacer presente el contexto selectivamente para un núcleo de trabajadores y transformarlo, en cambio, en más difuso o distante para otros (segmentación de la fuerza de trabajo).

La dimensión espacial nos permite ubicar un dominio singular de las relaciones de poder entre capital y trabajo. La potestad del capital de aislar un lugar propio y ajeno al trabajador le permite poner en funcionamiento prácticas ópticas y/o panópticas; dominio espacial y a la vez visual que conjugados potencian la asimetría relacional en favor del capital. El establecimiento de dichos dominios, vuelve legibles esos espacios para quien sustenta y determina el poder de darse un lugar propio, es decir el capital. Dicha legibilidad le permite reducir las incertidumbres; queremos decir que *“lo propio, constituye una victoria del lugar sobre el tiempo [...] ver será también prever, adelantar el tiempo mediante la lectura de un espacio”* (De Certeau, 1996:42-3)

En la empresa analizada este elemento del dispositivo de poder se lleva al extremo de modo tal de atravesar todo el colectivo de trabajo, al exaltar la

omnipresencia de un exterior amenazante. Se trata entonces de “hacer constantemente presente” una realidad social de pérdida de poder del trabajo.

¿Qué prácticas posibilitan una presencia amplificada del “afuera” de la empresa como amenaza y garantía de orden interno?

En primer lugar la empresa implementa una política de rotación de personal<sup>9</sup>. Como lo afirma una trabajadora de la empresa:

*“Porque es una renovación de gente constante, pero más allá de la renovación de gente no tienden a generar nuevos empleos, sino la tienen por despedir empleados. Te exprimen todo el jugo, cuando ven que por ejemplo que vos ya no aceptás quedarte y hacer horas y trabajarlas de más porque no te las van a pagar... Y cuando ya empezás a cuestionar porqué no te pagan esto y porqué me descuentan esto y porqué lo otro y porqué me querés sancionar y porqué me querés sacar los tickets canasta -los vales alimentarios-... ya ahí no les sos tan útil... Entonces prefieren echarte, inventarte causas para que renuncies, a seguir teniéndote en la empresa; por eso tiene tanta renovación de gente, no porque cierre, sino que crece Coto, pero no de la manera como para tener tanta renovación de gente...”(cajera, 23 años).*

En segundo lugar es importante destacar el procedimiento por el cual se garantiza el despido de trabajadores sin “costos de salida” para la empresa. En Coto “te persiguen hasta que renuncies” como lo afirman diversos empleados a lo largo de las entrevistas. La mayoría de las contrataciones de la empresa son “por tiempo indeterminado”. Sin embargo, las políticas mencionadas permiten reemplazar despidos pagos por renuncias gratuitas ya que la estabilidad legal se vulnera materialmente. Como lo afirma un repositor del supermercado:

*“me dijeron cuando me hicieron firmar los contratos que nosotros éramos estables, **que nosotros solos nos íbamos a echar ya que a la mayoría de la gente la hicieron renunciar.** Debe ser para no pagar la indemnización...” (repositor, 18 años).*

Un tercer mecanismo es el trazado de trayectorias de descenso. Los ascensos no son espacios ganados que permiten generar expectativas de crecimiento sostenido. La empresa asciende y desciende al personal manteniéndolo muchas veces en el mismo sector lo que conlleva a volver patente una realidad de incertidumbre y de ausencia de garantías.

---

<sup>9</sup> Como fue analizado en otros trabajos (Abal Medina, 2005) en función de los resultados de una encuesta de elaboración propia con una muestra intencional de 82 casos muestran que el 56% de los trabajadores encuestados de Coto no supera el año de antigüedad en la empresa y sólo el 5% posee una antigüedad mayor a cuatro años.

En cuarto lugar, la posibilidad del “despido” se formula como amenaza reforzando los efectos del ejercicio de una política de la subestimación de los trabajadores. La acumulación de errores lleva a los trabajadores a percibirse incompetentes y de esta forma “prescindibles” para la empresa.

La certeza de los trabajadores de ser simplemente “un número más”, quizás sea esta la afirmación que más cabalmente expresa la intromisión del afuera en esta empresa:

**“... siempre supe que era un número más. Eso yo lo tuve muy en claro. Siempre fui un número más, siempre...”** (cajera, 23 años)

**“tenés miedo, porque te meten miedo... les meten miedo a los chicos, los atemorizan con que “vas a perder el trabajo”... Los primero tres meses son con que “no te vamos a dejar efectivo”; si quedás efectivo con que te van a echar y si vos tenés menos de ocho meses en la empresa, ya después si te echan no cobrás seguro de desempleo. ¿Qué chico que necesita el trabajo va a poner el grito en el cielo?, prefiere que le descuenten plata todos los meses –que no corresponde que se lo descuenten- a que los echen, que eso significa la comida de los hermanos, el estudio de los hermanos...”** (ex encargado de sector electrodomésticos, 32 años).

**“Es así mirá, hoy echan a alguien, mañana no lo ves, pasado tampoco y te preguntás que le habrá pasado y el chico no vuelve más y pensás lo habrán echado y así pasa que echan al que tenés al lado, al otro lado y al de más allá...”** (cadete de línea, 22 años).

**“Yo estoy rogando de que no lo hagan pero si me dicen el día de mañana estás despedido, no se que voy a hacer porque mucha vista laboral no tengo encima que vaya y diga bueno trabajé en Coto y en Coto tengo una ficha que dice que cometía errores, queda re mal, te echan de una patada, no sabés!!”**(cadete de línea, 20 años).

La visibilidad que adquiere en la empresa un contexto de ausencia de garantías y de multiplicación de posiciones no garantizadas, no puede entenderse si no es en correspondencia con los demás elementos que constituyen el dispositivo de poder de esta empresa, los diversos mecanismos que operan garantizando y reproduciendo la debilidad y la indefensión de los trabajadores.

Por último, queremos destacar un aspecto que fue repetido por distintos trabajadores durante las entrevistas, cuando fueron indagadas sus posiciones respecto a distintas formas de manifestar demandas y reclamos de distintos grupos y

actores sociales<sup>10</sup> (piquetes, carpa blanca, cortes de calle, paros, etc.). Surgía entonces un cuestionamiento, en general, a cualquier forma de manifestación de los trabajadores y una tendencia a asimilarlo con “lo violento”. Además también resultó significativo el posicionamiento de ciertos trabajadores frente al “reclamo”, el mismo es de alguna forma como un recurso de última instancia donde esto significa lo que afirma el siguiente trabajador:

*“...los reclamos no me parecen, les falta pacifismo, me parece que uno tiene que luchar como ... si tiene que luchar para conseguir alguna respuesta, pero yo no lo haría, te digo que no lo haría. Yo se que uno para conseguir algo tiene que luchar pero yo no lo haría. Si mañana me llegan a pagar \$100, no se a lo mejor me sumaría si tengo una esposa y familia y me estoy muriendo de hambre y necesitaría sí o sí, si me quedo así entre la espada y la pared es decir o voy a luchar o me muero, entonces tal vez sí pero no, no. O sea que de última muy de última lo haría.” (repositor, 25 años).*

## 7. Inversión de la representación del delegado sindical

En las sucursales más grandes de la empresa existen delegados que desempeñan sus funciones de manera permanente. Por el contrario en las más nuevas o pequeñas<sup>11</sup>, no hay delegados propios de esas sucursales sino que son los delegados de otras sucursales los que asumen el ejercicio de esa representación.

En las entrevistas realizadas a personal jerárquico y trabajadores no surgen alusiones espontáneas sobre los delegados, sus formas de presencia y los roles que desempeñan en la empresa. Las valoraciones surgieron en general a partir de la formulación de preguntas directas. Entendemos que esta es una primera característica relativa a la problemática: en las dinámicas de relaciones que se construyen en los centros de venta; el delegado es una figura con una presencia débil.

Un dato que ilustra lo dicho se relaciona con las propias dificultades al momento de establecer el contacto con los delegados a los efectos de concertar una entrevista. En esos casos, optamos por preguntarles a diversos trabajadores (cajeros, reposidores y cadetes) si sabían el nombre del delegado para poder luego solicitar que lo llamen desde la “caja central”. Los trabajadores más jóvenes, en la mayoría de los casos, no recordaban su nombre. Lo que nos llevó a acercarnos a los pocos trabajadores de mayor edad que se desempeñan en especial en los puestos de

---

<sup>10</sup> Esta indagación se realizó con la utilización de material fotográfico. No incluimos sistemáticamente esos resultados ya que entendemos que ciertos sesgos metodológicos nos impiden arribar a conclusiones satisfactorias. Nos planteamos revisar esa técnica metodológica para su utilización en futuros trabajos.

<sup>11</sup> Nos referimos al formato del minimercado.

carnicería y pescadería; quienes nos brindaron la información de manera inmediata. Luego de contactar al primer delegado, en las demás sucursales se siguió el mismo procedimiento: inicialmente se consultaba a los trabajadores jóvenes reiterándose las mismas dificultades y finalmente nos dirigíamos a los de mayor edad, por lo general, trabajadores de oficio.

Más allá de la débil presencia de los delegados en los espacios de trabajo, nos interesa en este apartado analizar cuáles son las prácticas ejercidas por la empresa destinadas a mediar o intervenir en el propio rol de los delegados y en las relaciones que éstos establecen con sus representados. En este sentido, un rasgo sustantivo se encuentra vinculado a mantener a los delegados “lejos” del espacio de ventas, en el cual se desempeña la gran mayoría de los trabajadores de las sucursales y el personal jerárquico que mantiene relaciones directas con los mismos: los niveles más “bajos” de “encargados de sector”. Por este motivo, de las entrevistas surge en repetidas oportunidades la idea de que *“por acá abajo no andan demasiado”; “ellos se manejan más por arriba con la jefa de personal”* o *“la veo cuando hay esas reuniones generales de sucursal”*. También en los propios relatos de los delegados se suele afirmar *“ellos (se refiere a los trabajadores) me vienen a buscar a mi oficina [...] cuando tienen un problema porque saben que yo los voy a ayudar”*. En las sucursales más grandes - en las que existen uno o más delegados- las oficinas administrativas suelen ubicarse en los pisos superiores del establecimiento, lugar donde los delegados poseen su oficina propia.

Los relatos de los trabajadores evidencian una distancia, una lejanía en el vínculo con los delegados; una relación que se construye en interacciones esporádicas y en muchos casos sólo en el marco de reuniones generales de la sucursal convocadas por la empresa.

*“- ¿Conocés algún delegado de la empresa?*

*- Sí, hay una delegada, creo que se llama [Juana], que viene cuando hay reuniones únicamente... no sé si la empresa le paga, pero nunca está en la empresa Ella viene a ver cómo va todo y... Ella siempre está o trata de estar a favor de nosotros; por ejemplo la otra vez estaban diciendo en una reunión que el tickeado tenía que ser más rápido y ella saltó y dijo “pero hay muchas cajas que no tienen la eficiencia al 100 por 100...”; me gustó esa opinión porque tiene razón.” (cajero, 20 años).*

*“- ¿Conocés al sindicato y al delegado de la empresa?*

- No, el sindicato no sé muy bien cuál es... y al delegado jamás lo vi y me dicen mis compañeros que es muy raro que aparezca por acá abajo<sup>12</sup>.” (repositor, 20 años).

Este rasgo permite comprender porqué en el marco de las entrevistas no surgen alusiones espontáneas a los delegados. Sin embargo, lo que nos interesa destacar aquí es en qué medida se pueden asignar a la empresa prácticas tendientes a incidir en la distancia que caracteriza el vínculo entre delegados y trabajadores. Problemática que posee cierto nivel de dificultad en función de que centramos nuestro análisis en la realización de entrevistas al personal jerárquico y a los trabajadores que se desempeñan en los centros de venta; espacios, que como dijimos, no suelen ser transitados por los delegados.

Sin embargo, un primer indicio de intervención de la empresa en el vínculo entre delegados y trabajadores se corresponde con la propia asignación del espacio conferido a los delegados. Dijimos más arriba que el dominio de un espacio por parte del capital posibilita la demarcación de otros múltiples espacios internos, parcelación y serialización del espacio que deriva en diversos efectos prácticos: establecimiento de circulaciones permitidas y vedadas, determinación espacial de los vínculos; entre otros.

En segundo lugar, son los propios relatos de los delegados los que nos permitieron ubicar otras características del accionar de la empresa. Nos permitimos citar para realizar este análisis las siguientes afirmaciones de un delegado que surgieron a partir de una pregunta sobre la “negociación colectiva”, en particular intentábamos analizar la posición del delegado con respecto a la negociación por rama de actividad y por empresa:

“- ¿Cómo pensás que se debería llevar adelante la negociación colectiva: para todo el sector de comercio o por empresa?

- Sí... hay veces... o sea, yo le llamo negociar... te tiro un ejemplo -yo le llamo negociar a eso, no sé-: tengo un pibe que se droga y viene drogado todos los días y vos sabés cómo es esto... si en un cajón de manzanas tengo una manzana podrida, se va a podrir todo el cajón... Entonces como corre... yo lo tomo como que los pibes pueden correr el riesgo de perder el laburo los demás empleados y yo pongo en la balanza... **hay que achicar el costo de ese sector... y me dicen: “che, hay que achicar el costo acá porque sino lo vamos a tener que cambiar de sector, o lo vamos a tener que cambiar de sucursal o pedir la baja...”**; bueno, fijate... a quién le querés pedir la baja?... y a este... pero por qué?... labura?... sí, labura... Y bueno, fijate porque este... porque yo lo miro desde el punto que si este tipo

---

<sup>12</sup> El repositor tenía en el momento de realización de la entrevista, 6 meses de antigüedad en la empresa.

*tiene pibes y este pibe que se droga no tiene nada, o bajale las horas o mandalo a otra sucursal... te sacás un problema vos y me sacó un problema yo... A eso yo le llamo arreglar; a eso puntualmente...” (delegado sindical, 28 años).*

De estas afirmaciones se desprende en primer lugar un desconocimiento y una ausencia de “familiaridad” respecto a una terminología que en principio debería ser conocida por el delegado. Pero no vamos a referirnos a ello en este apartado, lo que nos interesa destacar es que se produce lo que podríamos denominar una inversión de la representación del delegado, la que se traduce en la asunción y participación en la definición de políticas requeridas por la empresa a los efectos de mantener “costos laborales” que no impliquen una disminución de sus ganancias. También cuando el delegado expresa una coincidencia de intereses con la empresa al referirse al “trabajador drogadicto” manifestando que es un problema para la empresa y también para él. En igual sentido, el delegado citado y otros delegados refieren a las permanentes reuniones con la jefa o jefe de personal de la sucursal, destacándose que la relación se caracteriza por un “diálogo permanente” y por su participación en las decisiones. En definitiva, queremos decir que los encargados del área de personal comparten con los delegados las decisiones de despido o traslado de trabajadores a otras sucursales y es aquí donde encontramos una práctica específica de la empresa destinada a invertir la representación de los delegados.

El problema de la inversión de la representación ejercida por el delegado se refleja también en la afirmación de otro delegado de sucursal, del siguiente modo:

*“- ¿Qué funciones cumple en lo cotidiano un delegado?*

*- Funciones son varias... **yo como delegado trato de... de respetar el laburo de un jefe, de un gerente, de un jefe de sector...** cuando digo un jefe, hablo de un jefe de personal y hacer respetar mi laburo... y por sobre todas esas cosas es respetar al laburante... que esté cómodo, que no le falten el respeto, que si lo quieren sancionar o si lo quieren suspender o lo quieren echar, tratar de no hablar del problema para adelante, sino que hablar del problema para atrás... si colaboró con la empresa, si se quedó de más, si vino los domingos; porque uno lo tiene que poner en la balanza...” (delegado sindical, 28 años)*

El delegado asume, y en primer término, que su función es la de respetar el trabajo del gerente de sucursal, del jefe de sector, etc. También observamos que afirma que fundamentalmente se trata de “respetar al laburante”. Sin embargo, nuevamente el delegado asume para la defensa del trabajador (en caso de sanción o de posible despido) las exigencias de la propia empresa que como ya fue analizado, y

por ejemplo en el caso de extender la jornada de trabajo, vulneran los derechos del trabajador ya que esta empresa no paga las horas extra.

La representación de los delegados se construye de manera ambivalente al expresar simultáneamente los intereses de los trabajadores y la empresa. Más allá de que existen otros elementos para reflexionar sobre los roles desempeñados por los delegados, nos interesa destacar que la empresa interviene en esa representación con el objetivo de modificarla e incluso de transformar al delegado en partícipe activo de sus propios intereses.

### **8. A modo de conclusión: reflexiones sobre la línea de fuerza general**

Nos proponemos concluir este trabajo realizando una reflexión sobre la línea de fuerza general del dispositivo de poder de la empresa Coto, teniendo en cuenta los distintos elementos que lo componen, que fueron desarrollados más arriba.

Los elementos del dispositivo analizados son los siguientes: la distinción jerárquica, la subestimación, la extra-limitación de la autoridad, la inversión de la representación del delegado sindical y la visibilidad de un entorno externo amenazante.

Sostendremos entonces que lo que caracteriza a dichos elementos y que permite ubicar la especificidad que adoptan las relaciones de poder al interior de la empresa Coto es la exaltación de la debilidad del trabajador. Ese es el rasgo singular que adopta la relacionalidad estudiada en esta empresa. Reiteramos que las formas bajo las cuales se reproduce una relación asimétrica son múltiples. Por ejemplo en otras empresas destacamos que la línea de fuerza general se caracteriza por diluir la propia asimetría; desterrando la percepción de la alteridad. En esta empresa es la profunda visibilidad que adquiere el trabajador en situación vulnerable lo que nos permite ubicar la especificidad del dispositivo. En lo que sigue retomamos cada uno de los elementos analizados en los anteriores apartados para nutrir esta eje argumental sobre la línea de fuerza general.

Al analizar “la distinción jerárquica” nos referimos a una fractura que se traza en la empresa entre el personal jerárquico y no jerárquico. Esa fractura es rígida, constante y redundante en su contenido. Las prácticas de control del trabajo resultan centrales para comprender las características que adopta la relación en cuestión: el personal jerárquico controla de manera incisiva y permanente no sólo el resultado del trabajo sino al propio trabajador. En este caso, retomando las reflexiones sobre el

sistema de vigilancia panóptico, podemos afirmar que el ejercicio del control en Coto es a diferencia de aquel: a la vez visible y verificable. El control pierde al ejercitarse cualquier viso de discreción: es apabullante, contundente, ininterrumpido. En él reside la máxima cristalización de las diferencias entre jerárquicos y no jerárquicos: la debilidad del trabajador parece fortalecerse en la medida que se vuelve más verificable la mirada del personal jerárquico. Decíamos que la instalación de una cesura entre a la vez un lugar propio del capital y ajeno al trabajador posibilita al primero una forma específica de dominio del espacio mediante la vista, la movilización de prácticas escópicas que refuerzan la fijación de una asimetría favorable.

La figura del jerárquico se valida en la empresa cuando logra apologizar ese ejercicio del control. La categoría de “postulante” que precede todo ascenso y que funciona como una suerte de “período de prueba” antes de reconocer contractualmente dicho ascenso, podríamos decir que opera como una etapa durante la cual el “aspirante a jerárquico” deberá sobreactuar sus cualidades de “jefe” y ello significa como lo afirmó una trabajadora: *“pasar a marcar amigos para que los hagan bolsa”*. La conversión del postulante de subordinado a representante de los intereses de Coto requiere de un exceso de demostraciones que incluye la delación, la ruptura de “viejos” vínculos y la explícita aceptación de la nueva condición. El aspecto más destacable es la imposición de una identificación cuyo fundamento es de carácter esencialmente negativo: la misma debe construirse por oposición a los trabajadores de línea, en la medida que los mismos serán representados como “pura inferioridad”.

Al analizar este elemento del dispositivo nos referimos también a las tramas de relación que se construyen al interior del personal jerárquico y en particular a la idea de la “escala o cadena de mando”. Remitimos entonces a una forma de circulación de poder que instala la asimetría en gradaciones de verticalidad y que convierte a los jerárquicos simultáneamente en superiores y subordinados. Como lo afirma Foucault al referirse a las disciplinas: transforma a cada “jefe” en “vigilante perpetuamente vigilado”.

Distinta es la condición que asume el trabajador de línea. La demarcación “jerárquica” establece una dualidad de “inferioridad-superioridad” en la empresa: el vigilado, controlado, observado es el trabajador de línea. Trabajador que no invierte su rol de objeto de control en sujeto de control: es esa base numerosa de la jerarquía piramidal que se mantiene fija, estática en su condición de inferioridad.

Por este motivo, afirmamos que dos extremos de la jerarquía piramidal permanecen estáticos en su condición de “máxima subordinación” y “máxima superioridad”. En este segundo caso nos referimos al propietario de la empresa Coto.

No es nuestro objetivo trazar las diferencias entre la caracterización que Foucault realiza del modo disciplinario del ejercicio de poder y las formas que adopta en Coto. Y ello por diversos motivos: en primer lugar, entendemos que las relaciones de poder que se construyen entre capital y trabajo al interior de las empresas poseen una especificidad que no es susceptible de ser asimilada o comparada directamente con los desarrollos foucaultianos. En segundo lugar, queremos evitar que en la búsqueda de similitudes y diferencias, continuidades y rupturas, resulte subestimada una reflexión cuya directriz es volver inteligible la configuración que adoptan esas relaciones de poder en sí mismas. Por este motivo, sólo serán incorporados los análisis foucaultianos sobre las “disciplinas” cuando resulte esclarecedor para el análisis que realizamos.

Hecha esta aclaración, queremos sólo establecer que las disciplinas foucaultianas parecen debilitar en esta empresa un ejercicio silencioso, atenúan sus rasgos de diferenciación-singularización de cada individuo en la masa y el carácter eminentemente “correctivo” del castigo, relajan el reglamento como palabra muerta, dicha, explicitada, objetivada. Lo que nos lleva a referirnos al segundo elemento del dispositivo que denominamos como “la subestimación”.

Este segundo elemento nos permite avanzar en el análisis del fundamento que adopta la “inferioridad” del trabajador en Coto. En primer lugar, la gravitación del “error”; en segundo lugar, la forma particular de intervención del cliente en la empresa.

La insaciabilidad del señalamiento de “errores” parece ser la política central de la empresa funcionando del siguiente modo: **1.** se trata no sólo de garantizar un comportamiento que se ajuste a los requerimientos de la empresa en función del objetivo de extracción de la “máxima utilidad de los cuerpos en términos económicos” sino de una operación sobre la propia identidad del trabajador: que el trabajador se perciba a sí mismo como un individuo siempre defectuoso; **2.** en segundo lugar, la ausencia de una “objetivación” de lo incorrecto y prohibido amplía arbitrariamente los márgenes del castigo, el error se crea a voluntad de quien detenta el poder de sanción; **3.** los “errores” y consiguientes sanciones se registran en fichas personales de los trabajadores lo que potencia, por acumulación, los efectos de subestimación del trabajador.

En este sentido, podemos afirmar que esta política opera desvalorizando al trabajador. Los mismos afirmaban naturalizando la función del personal jerárquico como quien tiene que “machacarte”, “asediarte”, “rebajarte”, “tirarte para atrás”. La idea según la cual *“cuanto mejor trabajes más encima los vas a tener porque es más difícil para ellos encontrarte errores”* refleja con claridad la intencionalidad del “señalamiento del error”. Podemos decir que en el extremo, esta práctica pretende construir una identidad signada por un sentimiento de inferioridad tal que lleve al trabajador a sentirse “agradecido” de que la empresa – pese a sus múltiples errores - no lo despidiera. Si el mecanismo referido logra ser eficaz el trabajador tiende a aceptar cualquier condición establecida por sus superiores en búsqueda de reconocimiento: cambio repentino de turnos, alargamiento de su jornada de trabajo, realización de tareas que no corresponden a su cargo, etc.

Con respecto a la relación cliente-trabajador, podemos decir que la misma actúa reforzando la política de subestimación y desvalorización del trabajador. “El cliente es el rey” se afirma en la guía que se reparte a los trabajadores; pero entendemos que esa figura no es incorporada, como ocurre en otras empresas, con el objeto de volver difusos los quiénes de la relación laboral. Por el contrario, se puede comprender en esta propia afirmación el reforzamiento de una estrategia empresarial que redundará en prácticas materiales y simbólicas que exaltan la debilidad del trabajador potenciando el “poder ilimitado” de los “otros”. Por este motivo, afirmamos que el cliente más que intervenir para “suplir o reemplazar” la condición de “jefe”, aparece “complementando” y potenciando una política de subestimación del trabajador.

Sin embargo, para clarificar la forma que adopta esta relación debemos referirnos brevemente a una problemática que puede incluso resultar ajena a este trabajo. Queremos referirnos a la estrategia comercial del supermercado. Destacamos algunas características en el apartado “recreando el espacio de trabajo de la empresa Coto”: el atiborramiento de clientes, la sensación de escasa amplitud espacial, el ruido<sup>13</sup>, etc. y cómo influyen estas características en una “queja sistemática” de los clientes que siempre se descarga en los trabajadores. Además debemos mencionar la política de ofertas que el supermercado implementa con el objetivo de asegurar presencias masivas de clientes en sus sucursales. Un ex-encargado del sector de electrodomésticos llamaba la atención sobre las repercusiones de dicha política en las condiciones de trabajo:

---

<sup>13</sup> Por ejemplo, en Coto los cajeros deben “gritar” a los auxiliares cuando necesitan cambio, más bolsas, una autorización por una compra con tarjeta que supera cierto límite, etc.

*“la noche anterior al día de oferta de productos de tu sector te volvés loco: hay que cambiar los precios de todos los productos, imagínate, pero peor cuando estás en fiambrería por ejemplo, ahí cambiar los precios es más laburo todavía tenés que sacar todo de la góndola y ponerle el precio nuevo y además ponele que el descuento es de jamón cocido, esa noche tenés que tener una montaña de jamón feteado porque al día siguiente ya sabés que se va a vender hasta lo que no tengas [...] entonces ahí es muy difícil no cometer errores porque son muchas las cosas que tenés que prever y la política de ofertas cambia todo el tiempo y ahí vienen los problemas con los clientes que están mandados a hacer para quejarse pero que viste... en esos casos están en su derecho [...] O ponele cuando hay oferta de bebidas alcohólicas, se hacen las propagandas: los miércoles 15% de descuento. Pero “Chandon” por ejemplo no se adhiere a esta política, entonces la gente viene y le hace un escándalo a un empleado porque tiene razón en entender que se incluía todo en la oferta...”*

La explicación realizada por este encargado de sector pone de manifiesto dos cuestiones: por un lado, que la estrategia comercial de la empresa significa una fuerte intensificación del trabajo; en segundo lugar, que su carácter cambiante conlleva a disminuir la calidad del servicio brindado y ello actúa aumentando “el malestar” de los clientes que se dirige indefectiblemente a los trabajadores.

No profundizaremos esta problemática pero resulta relevante retener que la relación entre “cliente-trabajador” se encuentra fuertemente influenciada por una política que trasciende la relación laboral y que en este caso se vincula con la estrategia comercial de la empresa.

En segundo lugar, en el caso de las sucursales frecuentadas por clientes de “alto poder adquisitivo”; los trabajadores perciben los fuertes contrastes con aquellos clientes que pueden realizar en un solo día una compra equivalente a su salario mensual.

La intensificación del trabajo es en esta empresa un aspecto central. Las exigencias del capital se centran en la “rapidez” y la misma se garantiza por la masiva presencia de clientes que al manifestar su impaciencia actúan de modo de garantizar la transformación permanente de fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Los relatos de los trabajadores son coincidentes respecto a destacar el acelerado ritmo de trabajo: *“cuando salgo soy como una cáscara, adentro me exprimieron todo”* o las *“fobias al cliente”*<sup>14</sup> a las que también aludieron los trabajadores de distintas sucursales. Lejos de construir con los clientes un vínculo positivo en términos identitarios; los trabajadores perciben al cliente como una presión más que refuerza su propia debilidad en el marco de una jornada de trabajo extenuante.

---

<sup>14</sup> Varios trabajadores mencionaron para ilustrar la presión que ejercen los clientes, que empleados de la empresa debieron pedir licencias por sufrir situaciones de “fobia al cliente”.

Al analizar el tercer elemento del dispositivo, la extra-limitación de la autoridad, remitimos a una multiplicidad de prácticas y procedimientos que vulneran los derechos de los trabajadores tales como la extensión impuesta de la jornada de trabajo, la ausencia de correspondencia entre cargo real y contractual con sus consecuencias respecto al salario, las supresiones arbitrarias de las bonificaciones por presentismo o puntualidad, el fraccionamiento de la jornada de trabajo, la “persecución” a los trabajadores con el objetivo que renuncien para evadir el pago de la indemnización y el preaviso, el reemplazo de un porcentaje del salario por “bonos Coto”, las sanciones monetarias que trasladan el riesgo empresarial a los salarios de los trabajadores, entre otros. Los procedimientos mencionados posibilitan un abaratamiento de los costos de la fuerza de trabajo reforzando una política de debilidad del trabajador frente a la empresa que en este caso se orienta a la precarización de sus condiciones de trabajo.

Debemos destacar que la exaltación de la “superioridad” del personal jerárquico sólo fundamentada como capacidad de ejercicio y sanción ilimitada y contradicha por otra infinidad de prácticas, en especial la sanción monetaria, provoca situaciones de máxima denigración y violencia sobre cualquier sujeto que ponga en peligro los salarios de los jerárquicos y las ganancias empresarias. Transcribimos en apartados anteriores el relato de un encargado de sector que explicaba cómo evitar que una “mechera” volviera a intentar robar productos en la sucursal.

El cuarto elemento, la visibilidad de un entorno externo amenazante, opera como una forma de internalización de un afuera de la empresa caracterizado por la máxima debilidad del trabajo frente al capital. Se trata de hacer constantemente presente el desempleo masivo y su correlato de hambre y miseria; que el contexto no sea simple trasfondo social sino que sea absorbido cotidianamente, que abone la certeza de ser “sólo un número más”, que esa certeza de prescindibilidad absoluta acapare a cada uno, que no existan resquicios de estabilidad garantizada. Que cada nuevo error o sanción acumulado potencie la percepción de ese “afuera amenazante” (*“yo estoy rogando que no lo hagan pero si me dicen el día de mañana estás despedido, no se que voy a hacer porque mucha vista laboral no tengo encima que vaya y diga bueno trabajé en Coto y en Coto tengo una ficha que dice que cometía errores, queda re mal, te echan de una patada...”*), que la rotación de personal garantice la veracidad de la incertidumbre, que las trayectorias de descenso cristalicen la cercanía de lo exterior, que la estabilidad contractual sea desmentida en cada despido y que el “afuera” sea entonces susceptible de ser constatado por el conjunto de los trabajadores.

En Coto se construye una relación con el afuera que no se restringe al momento de inicio de la relación laboral. El “afuera” representado como amenaza y como contexto de máxima debilidad del trabajo requiere de una internalización permanente, su visibilidad debe ser activada a diario resultando coextensiva del propio funcionamiento de los elementos del dispositivo.

Para clarificar lo dicho nos proponemos reflexionar sobre la dimensión productiva del dispositivo de poder (¿qué produce esta forma de ejercicio del poder?) y en este sentido afirmamos que los trabajadores construyen su subjetividad a partir del reconocimiento de una situación de profunda debilidad frente a la empresa.

Sin embargo, dicha debilidad adquiere significaciones diferentes: por un lado, trabajadores sobre los que parece operar con mayor eficacia el elemento que denominamos como “la subestimación” para quienes los “errores” sistemáticamente señalados por los “jerárquicos” construyen su propia identidad; cada nuevo error actúa profundizando una percepción de sí mismo que es la de un trabajador inferior, incapaz de realizar correctamente su trabajo. Estos trabajadores no resisten la política de señalamiento de los errores sino que la ratifican y la convalidan. Los efectos de visibilización del “afuera” son entonces mucho más potentes porque la introyección del estigma de “trabajador defectuoso” se recrea en sinonimia con la de “trabajador prescindible y reemplazable” en el marco de un contexto social que facilita la rotación de personal. En la medida que las representaciones que estos trabajadores construyen en torno a la figura del personal jerárquico enfatizan la “superioridad” de los mismos; los trabajadores acatan sus decisiones, aún aquellas que claramente vulneran sus derechos. Cuando la subestimación se convierte en “auto-subestimación”, los empleados se sienten agradecidos al personal jerárquico por mantener su puesto de trabajo.

En segundo lugar, encontramos otro grupo de trabajadores que cuestiona, en el marco de las entrevistas, las prácticas tendientes a exacerbar la debilidad de los trabajadores: *“mi ser humano no es inferior al tuyo, supervisora [...] a mi nadie me pisa la cabeza porque sea jefe”*; *“cuanto mejor sos en tu trabajo más te van a estar mirando para encontrarte errores”*. En definitiva, podemos afirmar que resisten las clasificaciones de la empresa: ya sea objetando el fundamento de “superioridad” del personal jerárquico o descubriendo la intencionalidad de una política de control exhaustivo y de señalamiento de errores. Sin embargo, los cuestionamientos esbozados a lo largo de las entrevistas no se transforman en “ejercicios de resistencia” al interior de la empresa. Los trabajadores constatan de manera permanente la

amenaza de un contexto de desempleo masivo y en este sentido su situación de profunda debilidad frente a la empresa.

Finalmente, nos referimos a la "inversión de la representación del delegado sindical", indagando los procedimientos movilizados por la empresa tendientes a influir sobre el contenido de esa representación, para asegurar que la presencia cotidiana del actor sindical en la empresa - que se ejercita a partir de la figura del delegado - no obstruya la eficacia de los demás elementos del dispositivo de poder e incluso, de ser posible, la facilite. El actor sindical tiende a actuar de este modo como "institución mediadora del disciplinamiento social y laboral" (Castillo Mendoza, 1990).

A los efectos de finalizar nuestra argumentación respecto a la línea de fuerza general del dispositivo de poder de la empresa Coto, afirmamos que la exaltación de la debilidad del trabajo, no es resistida por una organización sindical con capacidad de defender los intereses de los trabajadores y ello se vincula con las características que asume la presencia sindical en la empresa, el tipo de representación ejercida por los delegados y el tipo de vínculos que los mismos construyen con los trabajadores, la empresa y el sindicato de comercio.

## 9. Bibliografía citada

- Abal Medina, P. 2006. "Dispositivos de poder en empresas. Un estudio de la relación capital-trabajo en grandes empresas de supermercados". Pp. del documento: 124. *Serie Informes de Investigación*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE CONICET.
- Abal Medina, Paula. 2004. "Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva". *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*. Compilado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Abal Medina, Paula. 2005. "Las relaciones de poder entre capital y trabajo. Un estudio de casos en empresas supermercadistas". *Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Castillo Mendoza, Carlos. 1990. "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", *Sociología del Trabajo* núm. 9. *Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*. Madrid.
- Castillo Mendoza, Carlos. 1991. "Estudio Introductorio". *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Autoría de Jean Paul Gaudemar. Madrid: Editorial Trotta.
- De Certeau, M., 1996. *La invención de lo cotidiano. El arte de hacer*. Tomo I. Universidad Iberoamericana.
- Deleuze, G., 1987. *Foucault*. Barcelona: Paidós.
- Deleuze, G., 1990. "¿Qué es un dispositivo?" en *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa.

- Deleuze, G., 1991. "Posdata sobre las sociedades de control", en Christian Ferrer (comp.) *El lenguaje literario*, Montevideo: Ed. Nordan, Tº 2.
- Dombois, R. Y Pries, L. (2000): *Relaciones Laborales*. Editorial Venezuela: Nueva Sociedad.
- Foucault, Michel. 1989. *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Foucault, Michel. 1992. *Microfísica del poder*, Madrid: La Piqueta.
- Foucault, Michel. 1996. *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Martucceli, D. Y Svampa, M. (1997): *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Marx, K. (1994): *El Capital. Crítica de la economía política*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, Karl. 1997. *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse)*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Poulantzas, N. (1980) *Estado, poder y socialismo*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Svampa, M. (2000) "Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal", en Svampa, M. (editora), *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*. Buenos Aires: Editorial Biblos - Universidad de General Sarmiento.

#### Tabla de contenidos

Presentación .....	1
1. Recreando el espacio de trabajo en Coto.....	3
2. La distinción jerárquica .....	5
4. La subestimación .....	10
5. La extralimitación de la autoridad .....	13
6. La visibilidad de un entorno externo amenazante.....	16
7. Inversión de la representación del delegado sindical .....	19
8. A modo de conclusión: reflexiones sobre la línea de fuerza general .....	23
9. Bibliografía citada .....	30